



Informe País GUATEMALA



Misión de Monitoreo Externo

Febrero-Marzo 2007

Consortio EPTISA, Agriconsulting y LASO

El presente informe, elaborado para la Comisión Europea por el Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE en América Latina no refleja necesariamente las ideas de esta institución y compromete sólo a los autores

Indice

(i) Listado de Abreviaturas	i
PARTE I	
1 Objetivos del informe	1
2 Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina	1
PARTE II	
3 Contexto de la cooperación de la CE en Guatemala	4
Contexto nacional	4
Prioridades identificadas en el Country Strategy Paper de la CE	7
PARTE III	
4 El ejercicio de monitoreo en Guatemala 2007	4
La cobertura temática de los proyectos monitoreados	4
- La cobertura geográfica de los proyectos monitoreados	12
- El monitoreo ex – post	14
- Representatividad de la muestra de proyectos en ejecución 2007	14
- El equipo de monitoreo	17
- La organización de la misión	17
PARTE IV	
5 Conclusiones generales	18
Calidad general y evolución de los proyectos en ejecución	18
Calidad del diseño	25
Eficiencia	27
Eficacia	30
Perspectivas de impacto	32
Sostenibilidad potencial	34
6 El caso del monitoreo ex – post	36
Caracterización de la muestra de los proyectos ex – post	36
7 Temas de reflexión y recomendaciones	38
ANEXOS	
Informes de Monitoreo Misión Guatemala 2007	49
Hojas de Respuesta de los Task Manager	49

(i) Listado de Abreviaturas

@LIS	Alliance for the Information Society
ACP	Países de África, Caribe y Pacífico
AF	Acuerdo de Financiación
ALA	América Latina y Asia
ATI	Asistencia Técnica Internacional
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCS	Background Conclusions Sheets
CARDs	Asistencia Comunitaria para la reconstrucción, desarrollo y estabilización en la zona de los Balcanes Occidentales.
CDC	Cooperación Descentralizada
CE	Comisión Europea
CEc	Cooperación Económica
CFT	Cooperación Financiera y Técnica
CRIS	Sistema de Información Común RELEX
CSP	Country Strategy Paper
DRI	Desarrollo Rural Integral
EG	Entidad Gestora
HIPC	Heavily Indebted Poor Country)
IOV	Indicador Objetivamente Verificable
MdM	Metas del Milenio (ONU)
ME	Memorandum de Entendimiento
MEDA	Región del Mediterráneo
ML	Marco Lógico
MN	Monitoring Note
MR	Informe de Monitoreo
OBREAL	Observatorio de las Relaciones Europa-América Latina
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
ONGs	Organizaciones No-Gubernamentales
PIB	Producto Interior Bruto
POA	Programa Operacional Anual
POG	Plan Operativo Global
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility
PRRAC	Programa Regional de Reconstrucción en América Latina
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
RE	Resultados Esperados
REH	Reconstrucción y Rehabilitación
RF	Reglamento Financiero
ROM	Monitoreo Orientado a Resultados
SA	Seguridad Alimentaria
TACIS	Programa de Asistencia Técnica a favor de la Comunidad de Estados Independientes.
TdR	Términos de Referencia
TLC	Tratado de Libre Comercio
TMRS	Hojas de Respuesta de los Task Manager

PARTE I

1. Objetivos del Informe

El presente documento ha sido producido por el jefe de la misión de monitoreo en Guatemala, en colaboración con la oficina de coordinación del Sistema de Monitoreo Externo para América Latina. El Informe País persigue los siguientes objetivos:

- Presentar las conclusiones globales que se derivan del monitoreo del conjunto de proyectos visitados durante el ejercicio 2007.
- Señalar lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones como insumo para futuras programaciones.
- Estimular una reflexión sobre los factores que siguen limitando el impacto de la cooperación de la Comisión Europea (CE) en el país.

Si bien el presente ejercicio no constituye una evaluación global de la cooperación en Guatemala, sí permite formular algunas conclusiones generales (más allá del mero análisis proyecto por proyecto), las cuales facilitan la identificación de importantes lecciones aprendidas.

2. Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina

El "Results Oriented Monitoring" (ROM) armonizado se lleva a cabo por primera vez para los países TACIS a partir de 1993. En el año 2000 se establece un sistema de monitoreo homogéneo para los países ALA, MEDA, ACP y Balcanes y en el 2002 la coordinación del Sistema de Monitoreo se descentraliza entre las distintas Unidades Geográficas del AIDCO y se incorporan los países CARDS.

Siguiendo la recomendación del Consejo (mayo 1999), el ROM se centra esencialmente en valorar los resultados y el impacto de los proyectos a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles.

El monitoreo externo se puede definir como un "foto" del estado actual del proyecto: el análisis periódico, externo e independiente de la situación de una intervención en un momento determinado según una metodología estandarizada y homogénea para todo tipo de proyectos. Debido a estas características propias, el monitoreo externo permite establecer comparaciones entre proyectos de diferentes sectores y países, pudiendo detectar buenas prácticas y experiencias potencialmente replicables. El objetivo principal del monitoreo es verificar que los proyectos se dirijan hacia los objetivos establecidos, sugiriendo posibles ajustes para mejorar la calidad de los mismos a través del suministro de información oportuna, independiente y correctamente enfocada.

El monitoreo externo se lleva a cabo por equipos de expertos independientes a través de una Oficina de Coordinación que asegura el enlace con los servicios de la Comisión y garantiza el control de calidad de los informes. Los resultados del monitoreo se presentan en un informe sintético y estándar respecto a los parámetros de calidad del diseño y pertinencia, eficiencia, eficacia, perspectivas de impacto y sostenibilidad potencial.

El ROM en América Latina se lleva a cabo desde el año 2000 (fase de prueba) y de manera regular desde el 2001 cuando se monitorearon un total de 94 proyectos. Durante el 2002, el número de proyectos monitoreados ascendió a 104 ajustándose así la representatividad de la muestra de acuerdo a la concentración de la ayuda de la CE en las distintas subregiones.

En el ejercicio 2003 se cubrieron 143 proyectos, lo que representa un incremento de 37,5% y 79% comparado con los años 2002 y 2001 respectivamente. La muestra seleccionada reflejó la mayor importancia de la cooperación bilateral, cubriéndose casi el 100% de los proyectos elegibles. También hubo un incremento significativo de la representatividad de las líneas temáticas a excepción de la línea Co-financiación vía ONGs.

Durante el 2004 el sistema de monitoreo se consolidó como un servicio sólido y eficaz para todos los actores que participan en la toma de decisiones, identificación y ejecución de los programas financiados por la CE en América Latina. Además de los 150 proyectos monitoreados, se elaboraron tres informes país y un estudio sectorial sobre Derechos Humanos.

En 2005 se visitaron por primera vez todos los países de la región, monitoreándose un total de 180 proyectos, entre los cuales se incluyeron 4 iniciativas del programa URB-AL y 4 del programa @LIS. Se produjeron, además, 7 informes país y dos estudios sectoriales, sobre los temas de Medio Ambiente y ONGs.

En 2006 la cobertura geográfica del monitoreo abarcó la totalidad de la región alcanzando un total de 203 proyectos; se continuó con el monitoreo de los programas URB-AL y @LIS y se incluyó el monitoreo de los programas AL-INVEST y OBREAL. Asimismo se realizaron 8 informes país y 4 estudios sectoriales (Comercio e Integración Regional, Género, Salud, Empleo y Formación Profesional). En 2006 se ha incluido por primera vez el monitoreo ex post de algunos proyectos ya cerrados administrativamente (34 proyectos en total).

La misión de monitoreo externo en Guatemala de este año es la sexta desde que se regionalizó el ROM. El número de proyectos monitoreados y el monto financiero que cada misión ha abarcado se ha mantenido relativamente constante en el período considerado (tabla 1).

Tabla 1 – El ROM en Guatemala entre 2002 y 2007

Años	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de Proyectos		17	12	16	18	18
CFT/CEc		2	2	3	6	6
ONG		3	1	2	4	6
REH		3	3	3	2	2
Seguridad Alimentaria		3	-	-	-	2
Derechos Humanos		3	3	3	5	2
Otras Líneas		3	3	3	1	-
Cantidad Total en €		86,8	60,5	58,3	66,9	71,5

PARTE II

3. Contexto de la cooperación de la CE en Guatemala

Contexto nacional ¹

La misión de monitoreo externo de 2007 visitó Guatemala pocos meses antes de los comicios generales mediante los cuales el país se apresta para decidir, en septiembre de este año, a quién elegirá como su próximo presidente. El análisis del contexto permite verificar la validez de las estrategias actuales y futuras de los proyectos monitoreados, las condiciones en las cuales se han estado ejecutando y las perspectivas para su continuación.

el análisis del contexto permite verificar la pertinencia y viabilidad global de los proyectos monitoreados

Lo que se observa en general, al analizar la situación de Guatemala, es que una década después de la firma de los Acuerdos de Paz que terminaron con una guerra civil de 36 años, en la cual murieron casi 200.000 personas, la democracia Guatemalteca está todavía en proceso de consolidación.

la democracia Guatemalteca está todavía en proceso de consolidación.

El gobierno saliente, en cargo desde 2004, ha intentado retomar los compromisos de los Acuerdos de Paz, en gran parte desatendidos durante el anterior período, promoviendo el crecimiento económico, la competitividad, la sostenibilidad ambiental y la armonía social. A pesar de algunos logros, los problemas siguen siendo agudos, complicados por la difusión del crimen organizado y su penetración en las mismas fuerzas de seguridad.

La estabilidad macroeconómica y la influencia del crecimiento de la economía internacional favorecieron el clima de negocios en el país en 2006 de manera que, no obstante los acontecimientos vinculados al sector financiero durante el último trimestre del año, el resultado global para el país fue favorable. La actividad económica continuó en su fase de expansión gracias también al control de la inflación y al aumento de las remesas familiares. Según las proyecciones del Banco de Guatemala, la tasa de crecimiento del PIB en 2006 se ubicó en 4,6%, la mayor tasa de los últimos ocho años. Sin embargo, aun cuando la economía creció a un ritmo mayor respecto a los años anteriores, continúa por debajo de la tasa establecida (6%) en los Acuerdos de Paz, firmados diez años atrás.

pequeños avances en los objetivos del crecimiento económico, competitividad, sostenibilidad ambiental y armonía social, perseguidos por el gobierno saliente

Los mejores resultados en la recaudación permitieron que la carga tributaria neta se situara en 10,5%, respecto al 9,6% reportado en 2005, pero, también en este caso, no ha logrado alcanzar la meta establecida hace 10 años. Asimismo, a pesar de que las metas establecidas en los mismos acuerdos respecto al gasto público destinado a los sectores prioritarios se alcanzaran en todos los sectores, dichos montos continúan siendo insuficientes para mejorar la situación socioeconómica de la población, especialmente la que se encuentra en pobreza y pobreza extrema. Tal razón evidencia la importancia de retomar el Pacto Fiscal, fracasado en los años anteriores, promoviendo el diálogo con el

aun cuando la economía creció a un ritmo mayor respecto a los años anteriores, continúa por debajo de la tasa establecida en los Acuerdos de Paz

¹ El análisis correspondiente a este capítulo se deriva de varias publicaciones recientes entre las cuales se encuentran:

- ASIES - Evaluación anual de la actividad económica 2006 y perspectivas para 2007
- SEGEPLAN – II Informe de Metas del Milenio

fin de aunar esfuerzos en el aumento de los recursos del Estado, ya que se no se logró cumplir con la meta relativa a una mayor carga tributaria.

a pesar de un leve incremento en la carga tributaria, el gasto público continúa siendo insuficiente para mejorar la situación socioeconómica de la población

La expansión económica reciente depende en gran medida del sector externo ya que el valor de las exportaciones aumentó 11,4% en 2006 en relación al año anterior. Pero, a pesar de que la implementación en el mes de julio 2006 del TLC con Estados Unidos (DR-CAFTA) constituyó el hecho más relevante del año, no solo para el sector externo sino para todos los sectores, debido al impacto esperado sobre el ritmo de crecimiento de la actividad económica global, las exportaciones a Estados Unidos reportaron un crecimiento modesto. Si bien es cierto que el TLC es de reciente implementación, los resultados anteriores sugieren que hace falta elevar la competitividad del país y del sector exportador a fin de obtener mejores resultados. Asimismo, el país debe buscar un mayor avance en la negociación de temas clave en el foro multilateral del comercio, en particular los tendentes a la creación de un comercio justo que promueva el desarrollo y el crecimiento comercial y económico.

si bien el DR-CAFTA es reciente, los resultados modestos sugieren que hace falta elevar la competitividad del país

En seguimiento a las orientaciones contenidas en los Acuerdos de Paz, Guatemala ha logrado también avances en la mejora de las condiciones de vida de la población, que están relacionadas con el carácter multidimensional de la pobreza, como puede comprobarse, por ejemplo, en la evolución de las Metas del Milenio relativas al aumento de la cobertura educativa, la reducción de la desnutrición y la reducción en la mortalidad infantil. Asimismo, ha habido algunos avances en la reducción de la desigualdad, de acuerdo con estimaciones de la CEPAL.

en seguimiento a los Acuerdos de Paz, se registran también avances en la mejora de las condiciones de vida de la población

Sin embargo, aunque en Guatemala el crecimiento real del PIB per cápita ha sido positivo a partir de 2004, la caída en el PIB per cápita durante el trienio 2001-2003, no ha permitido avanzar lo suficiente en la reducción sostenida de la dimensión monetaria de la pobreza. Las estimaciones más recientes sobre la pobreza extrema para el 2004 revelan que ascendió al 21,5%, en comparación con el 16% estimado para el 2000. La pobreza es un problema multidimensional que se revela en bajos niveles de ingreso, limitada propiedad de activos, escaso capital humano y social así como carencia de oportunidades de acceso al mercado (tanto a bienes y servicios como a insumos y tecnologías productivas); también está asociado con malas condiciones de salud y educación, alta exposición a riesgos de todo tipo y poca capacidad para acceder a las instituciones y los procesos de decisión de políticas públicas e influenciarlos.

sin embargo, no ha logrado avanzar lo suficiente en la reducción sostenida de la pobreza

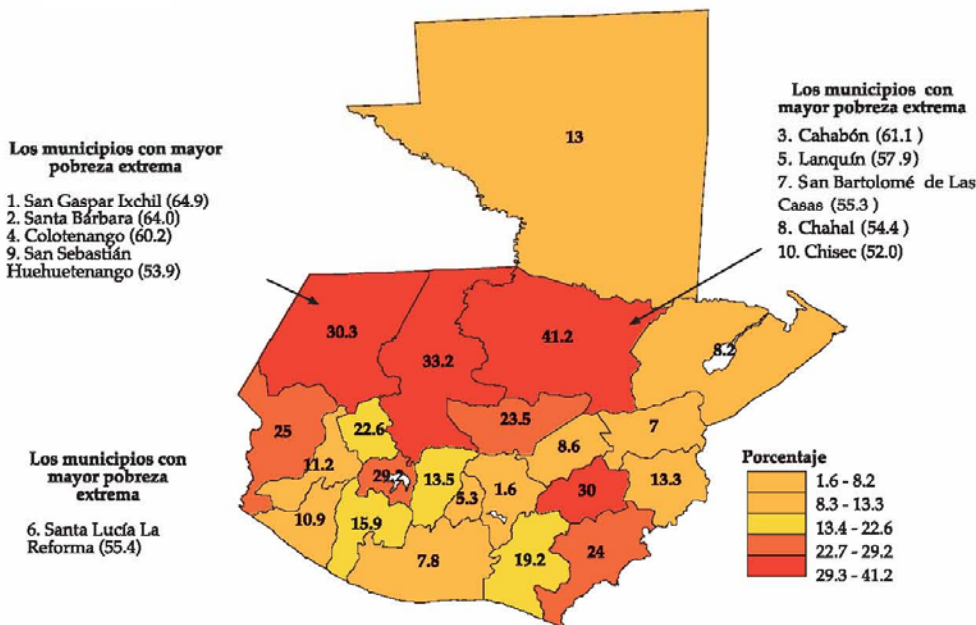
la pobreza está asociada al escaso capital humano y social

el 61,2% de la población ocupada pertenece al sector informal

Destaca la falta de un mayor dinamismo en la creación de empleos formales, del total de la población ocupada el 61,2% pertenece al sector informal. Asimismo, en ciertas actividades se ha evidenciado una reducción en los ingresos, especialmente en aquellas de tipo agrícola, que se han visto afectadas por problemas de precios, como el café, por ejemplo. La pobreza extrema es mayor en la población rural (32%), en tanto que la pobreza extrema urbana se situó en 9% (ENEI 2004). Asimismo, este flagelo castiga más a la población indígena (29%), en comparación con la no indígena (15%).

la pobreza extrema es mayor en la población rural (32%), que en la urbana (9%)

Mapa de Pobreza extrema departamental, 2002



Los datos más recientes de distribución de la pobreza a nivel geográfico revelan que, aun cuando la pobreza es un fenómeno palpable en toda Guatemala (16 de los 22 departamentos tienen más del 50% de su población en esta situación), los lugares con mayor incidencia son Quiché y Alta Verapaz, en donde ocho de cada diez pobladores son pobres. En otros departamentos (Huehuetenango, Sololá, Totonicapán, Baja Verapaz y San Marcos) del “cinturón de pobreza” del Norte y Noroeste del país, alrededor de tres cuartas partes de la población padece este flagelo.

16 de los 22 departamentos tienen más del 50% de su población en pobreza

Guatemala mostró reducciones importantes en la desnutrición global en las últimas décadas aunque el ritmo de avance se detuvo prácticamente desde 1998, de manera que con Honduras es de los países latinoamericanos que padece con mayor severidad este problema, con tasas por encima del 20%. Los datos más recientes revelan que, al 2002, sólo en el área urbana se ha reducido la desnutrición por debajo del valor de la Mdm a nivel nacional, que es del 17%. La desnutrición predomina en la población pobre, los hogares menos educados, la población rural y la población indígena, en la cual se concentran las primeras tres características recién apuntadas. De hecho, para la niñez indígena la desnutrición global y crónica es casi el doble que para la niñez no indígena. En respuesta a esta dramática realidad la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN) fue aprobada en 2005, en la cual se reconoce como un derecho de todos los guatemaltecos acceder a una alimentación que satisfaga sus

Guatemala es de los países latinoamericanos con mayor severidad de desnutrición global

necesidades nutricionales y sociales.

La pobreza extrema se reduce de forma importante en la medida en que la población cuenta con mayor escolaridad. Si se compara con generaciones anteriores, en los últimos años ha mejorado el acceso a la educación para las mujeres. Como consecuencia, ha aumentado la inserción femenina en el mercado de trabajo, con el consiguiente incremento en el nivel de ingresos y gastos de los hogares; es decir, ha mejorado el nivel de bienestar de las mujeres y de los hogares. Sin embargo, aún hay gran cantidad de mujeres que, por la falta de oportunidades educativas y laborales, se han visto confinadas a las tareas del hogar sin recibir remuneración económica por ello. Como resultado, muchas mujeres y numerosos hogares se encuentran bajo el umbral de la pobreza y la pobreza extrema.

a pesar de que en los últimos años ha mejorado el acceso a la educación y al trabajo para las mujeres muchas se encuentran bajo el umbral de la pobreza y la pobreza extrema

La política está comenzando a cambiar también. Hasta hace poco había sido un monopolio de los ladinos a pesar de que cerca del 40% de los 13 millones de Guatemaltecos es de descendencia maya, pero en los últimos tiempos los políticos indígenas han comenzado a aumentar su presencia en el congreso y como alcaldes. El sistema de partidos políticos, sin embargo, sigue siendo muy frágil y en general responde a intereses de grupos económicos o de poder. Existen graves fallas en las normas y prácticas que rigen la transparencia y la rendición de cuentas en el sistema de financiamiento de partidos. Además, de acuerdo con publicaciones de la prensa guatemalteca, la campaña política, principalmente en el oriente, estaría fuertemente influenciada por el narcotráfico.

la pobreza y la extrema pobreza son mayores en la población indígena que en la no indígena

El “cambio”, la “seguridad” y la “inclusión” son los tres principales reclamos sobre los cuales se confrontan los programas de los candidatos a las próximas elecciones.

en los últimos tiempos los políticos indígenas han comenzado a progresar en el congreso y como alcaldes pero el sistema de partidos políticos sigue siendo muy frágil

Prioridades identificadas en el Country Strategy Paper de la Comisión Europea

Del diagnóstico anterior se desprenden una serie de problemas que afligen el país y que la cooperación europea pretende contribuir a resolver. En su estrategia 2001-2006 la CE priorizó los siguientes objetivos:

- apoyar el buen gobierno, la consolidación y modernización del Estado, y la protección de los derechos humanos a fin de que el proceso de pacificación del país resulte irreversible y participativo.
- luchar contra las causas estructurales de la pobreza y la exclusión en las zonas más desfavorecidas del país mediante el apoyo al proceso de descentralización y una política de desarrollo local integral, sostenible y participativo.
- contribuir a la creación de los recursos necesarios para el desarrollo del país a través de un crecimiento equitativo y sostenible de la economía y el empleo.

los proyectos monitoreados este año forman parte del Programa Indicativo 2001-2006 que operativiza la respectiva estrategia país (CSP)

Los proyectos monitoreados este año forman parte del Programa Indicativo 2001-2006 que operativiza esta estrategia.

Asimismo, la nueva estrategia, recién publicada y que define los objetivos de la cooperación comunitaria para el siguiente período 2007-2013, busca dar seguimiento a

las iniciativas de la CE lanzadas bajo el programa anterior y se enfoca en:

- o la cohesión social (con énfasis en la reducción de la pobreza) y la seguridad ciudadana mediante la construcción de una democracia bien gobernada, que respeta a los pueblos indígenas y sus derechos y mediante el combate de la inseguridad por medio de una mayor integración de la juventud en la sociedad.
- o el desarrollo económico (apoyando la economía rural y el desarrollo local) y el comercio.

Ambas estrategias responden decididamente a las principales problemáticas del país y conllevan consiguientemente una buena pertinencia potencial de los proyectos realizados en su ámbito. En particular resaltan la coherencia tanto desde el punto de vista temático, geográfico y del tipo de población beneficiaria (énfasis en mujeres e indígenas). Para el abordaje al problema de la pobreza la estrategia se concentra más en los aspectos de fortalecimiento del capital humano y social que en la generación directa de fuentes de ingreso económico. La constatación de los resultados de las anteriores etapas de la cooperación europea en Guatemala había sugerido que las intervenciones de carácter económico (construcción de infraestructura o incremento de la producción) no son eficaces si no se insertan en un contexto receptivo desde el punto de vista humano (recursos humanos capacitados) y social (organizaciones e instituciones creíbles y funcionales).

Respuesta adecuada de las estrategias-país a los principales problemas del país. Buena pertinencia potencial de los proyectos realizados en su ámbito

PARTE III

4. El ejercicio de monitoreo en Guatemala 2007

La cobertura temática de los proyectos monitoreados

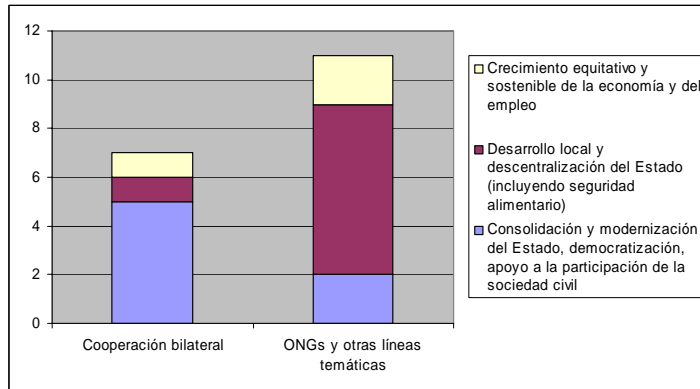
Clasificando los proyectos monitoreados según los temas estratégicos (Tabla1), se observa que los tres ejes principales del CSP 2002-2006 (ver capítulo anterior) son representados en el ejercicio de monitoreo con respectivamente 7, 8 y 3 proyectos. Para cada tema se han considerado tanto los proyectos de cooperación bilateral (7 en total) como los que se realizan a través de ONGs (líneas temáticas, a las cuales corresponden 11 de los proyectos monitoreados). A pesar de que los proyectos de las ONGs no son normalmente formulados con base a las prioridades del CSP, se observa que las temáticas de los mismos corresponden en general a estas líneas prioritarias.

Tabla 1 - Clasificación de los proyectos monitoreados, por línea del CSP 2002-2006

Eje del CSP	No. de proyectos				Ejes horizontales	
	Cooperación bilateral	ONGs y otras líneas temáticas	Total	M€	Genero	Indígenas
<i>Consolidación y modernización del Estado, democratización, apoyo a la participación de la sociedad civil y protección de los derechos humanos</i>	5	2	7	32,3	4	6
<i>Desarrollo local y descentralización del Estado (incluyendo seguridad alimentaria)</i>	1	7	8	25,8	5	7
<i>Crecimiento equitativo y sostenible de la economía y del empleo</i>	1	2	3	7,4	3	1
Total	7	11	18	65,5	12	14

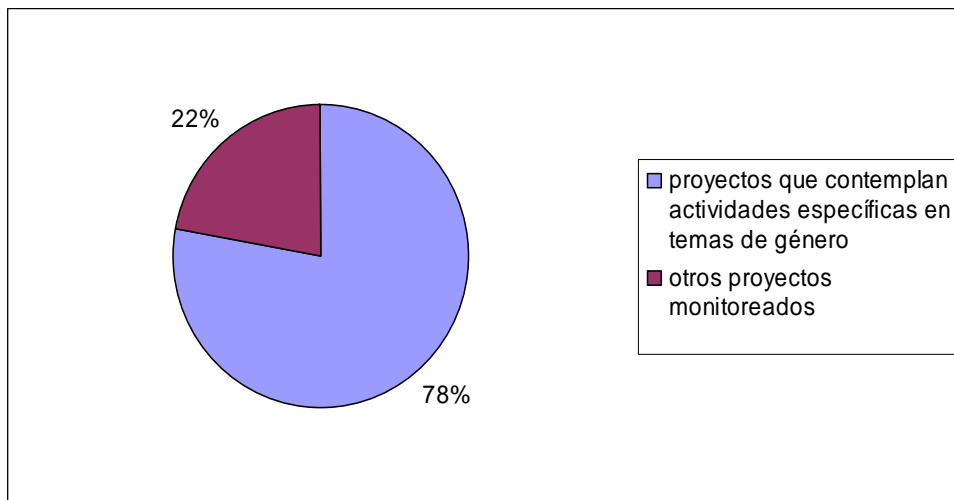
En el conjunto se observa que los proyectos monitoreados son particularmente representativos de los dos primeros ejes prioritarios “Consolidación y modernización del Estado” y “Desarrollo local y descentralización” y en manera menor del eje “Crecimiento equitativo y sostenible de la economía”, tanto en términos de número de proyectos como de los relativos montos de financiamiento.

Gráfico 1 – Numero de proyectos monitoreados por línea y tema



Además de las líneas temáticas prioritarias, los proyectos monitoreados persiguen también algunos objetivos transversales contemplados por el CSP². Dentro de estos, los temas de género e interculturalidad son los más presentes en los proyectos observados, siendo más del 70% (gráfico 2 y tabla 2) los que contemplan actividades específicas para su consecución.

Gráfico 2 – Los temas transversales en los proyectos monitoreados



² (1) los aspectos de género, (2) el respeto de las minorías y de las diferentes culturas, (3) la gestión sostenible del medio ambiente, (4) la integración regional de América Central.

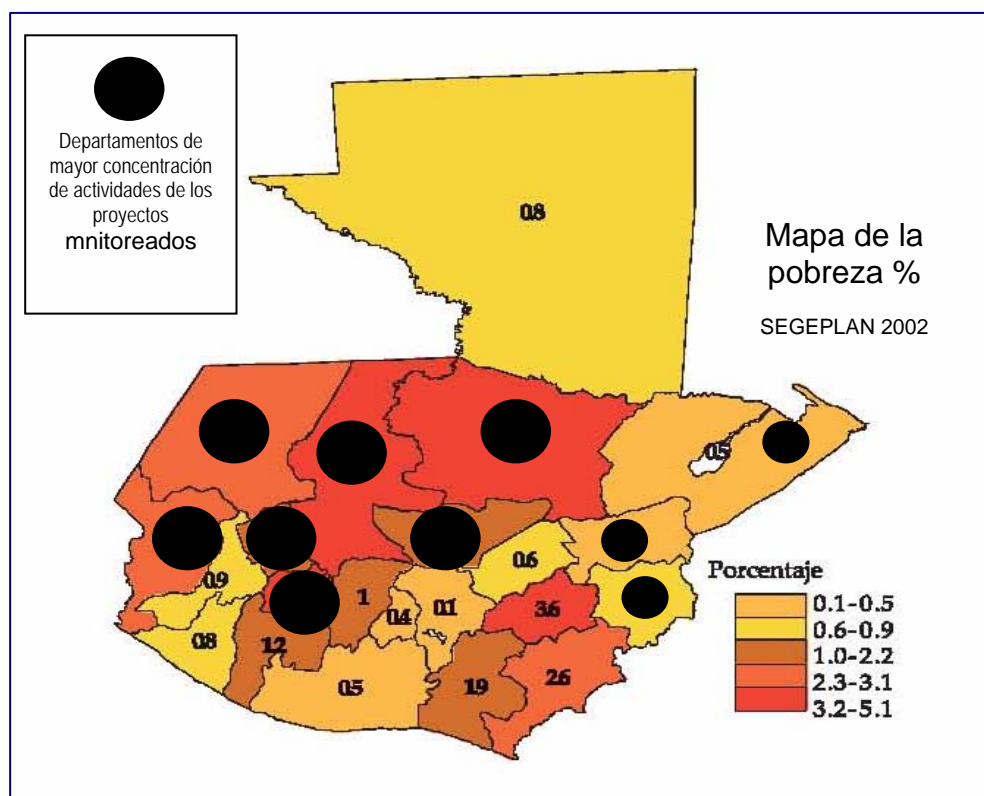
Tabla 2 - Lista de proyectos monitoreados, por tema

Título del proyecto	Genero	Indígenas	Eje del CSP
Fortalecimiento de la Sociedad Civil – SC	√	√	Consolidación y modernización del Estado, democratización, apoyo a la participación de la sociedad civil y protección de los derechos humanos
Fortalecimiento de la Sociedad Civil - Fiscalías indígenas		√	
Lucha contra las exclusiones en Guatemala	√	√	
Apoyo a la reforma de la justicia	√	√	
Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática y de protección de los derechos civiles.	√	√	
Proyecto Kiem - Tejiendo Redes Contra la Impunidad		√	
Observatorio Agua y Saneamiento			Desarrollo local y descentralización del Estado
Descentralización del Estado y Fortalecimiento municipal - Descentralización	√	√	
Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango -Oxfam	√	√	
Implementación de un sistema de atención primaria de salud de primer nivel en tres distritos con carácter piloto	√	√	
Desarrollo local sostenible y fortalecimiento del poder local y la participación ciudadana rurales de las regiones occidente y norte	√	√	
Fortalecimiento Sector Educativo (PRRAC EDUCACION)			
Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria	√	√	Crecimiento equitativo y sostenible de la economía y del empleo
Proyecto Integral para el combate a la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos mayas en el Departamento de Solola	√	√	
Promoción de inversiones e intercambios comerciales - Apoyo al sector de la micro y pequeña empresa - MyPEs	√		
Una alternativa a la pobreza y migración económica de las poblaciones indígenas en los Cuchumatanes: apoyo a la diversión, conversación, agro industrialización y comercialización de café orgánico el micro productor, Huehuetenango	√		Seguridad Alimentaria
Seguridad Alimentaria Mamsohue		√	
Gestión y educación para la seguridad alimentaria en la mancomunidad Huista		√	

La cobertura geográfica de los proyectos monitoreados

A partir del CSP 2002-2006 la cooperación bilateral comunitaria, que anteriormente se había caracterizado por tener un marcado enfoque "local" (proyectos DRI de los años 90), sube de nivel, asumiendo objetivos a nivel sectorial y nacional, manteniendo sin embargo una parte de actividades de carácter concreto, geográficamente definidas. Por lo tanto, a pesar de que

los proyectos bilaterales pretenden tener un impacto a nivel nacional, la relación entre la priorización geográfica de los proyectos monitoreados y la concentración de la pobreza es evidente, al momento de examinar las actividades concretas que los mismos realizan.



De las 8 regiones y 22 departamentos de Guatemala, los proyectos examinados priorizan en general las regiones II, III, VI y VII y dentro de estas los departamentos de (tabla 3): Huehuetenango y Quiché (REGIÓN VII), San Marcos, Totonicapán y Sololá (REGIÓN VI), Alta Verapaz y Baja Verapaz (REGIÓN II), Izabal, Zacapa y Chiquimula (REGIÓN III). Asimismo los proyectos de las líneas temáticas se ubican todos en los departamentos más pobres y en estos, atienden comunidades y grupos poblacionales vulnerables. Se calcula que el conjunto de los 18 proyectos monitoreados pretende beneficiar directamente un total de 200.000-300.000 personas y hasta 6 millones de beneficiarios indirectos. La distinción entre proyectos que pretenden tener un impacto nacional (cooperación bilateral) y los proyectos con impacto principalmente local es evidente en términos de población beneficiaria potencial.

Tabla 3 - Territorios de principal actividad de los proyectos monitoreados

Nº		Título del Proyecto	Localización
1	CE-19-09-02	Promoción de inversiones e intercambios comerciales - Apoyo al sector de la micro y pequeña empresa – MyPEs	Todo el territorio de Guatemala
2	CFT-19-09-01	Descentralización del Estado y Fortalecimiento municipal – Descentralización	REGIÓN 1: Quetzaltenango, Norte de Retalhuleu y Sur de San Marcos. REGIÓN 2: Quiché. REGIÓN 3: Totonicapán y Sololá. REGIÓN 4: Huehuetenango y Norte de San Marcos. REGIÓN 5: Alta Verapaz y Baja Verapaz. REGIÓN 6: Izabal, Zacapa y Chiquimula
3		Fortalecimiento de la Sociedad Civil – SC	450 aldeas distribuidas en unas 45 municipalidades rurales pertenecientes a 11 departamentos con mayoría de población indígena (Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chiquimula y parte de Zacapa, El Quiché, Totonicapán y Sololá, Huehuetenango y Norte de San Marcos, Quetzaltenango, Norte de Retalhuleu y Sur de San Marcos.
4		Fortalecimiento de la Sociedad Civil - Fiscalías indígenas	todo el territorio de la República de Guatemala
5		Lucha contra las exclusiones en Guatemala	75 Municipios en 12 departamentos. Región 1: Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango, San Marcos, El Quiché y Sololá. Región 2: Alta Verapaz, Baja Verapaz y Petén (Municipio Sayaxché). Región 3: Chiquimula (Ch'orti'), Zacapa (Ch'orti') e Izabal (Livingston, Puerto Barrios y El Estor).
6		GTM/B73100/98/0366 - Apoyo a la reforma de la justicia	Cobertura nacional. Municipios del departamento Guatemala, Mixco, Villa Nueva, San Juan,
7		ONG-PVD-21-02-03	Implementación de un sistema de atención primaria de salud de primer nivel en tres distritos con carácter piloto
8	Una alternativa a la pobreza y migración económica de las poblaciones indígenas en los Cuchumatanes: apoyo a la diversión, conversación, agro industrialización y comercialización de café orgánico el micro productor, Huehuetenango		13 municipios departamento de Huehuetenango
9	Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango –Oxfam		7 Municipio de Huehuetenango: Nentón, San Mateo Ixtatan, San Ildefonso Ixtahuacan, Colotenango, San Pedro Necta, Santiago Chimaltenango, Barillas,
10	Proyecto Integral para el combate a la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos mayas en el Departamento de Solota		6 municipios del Departamento de Sololá: Santiago Atitlán, San Pedro la Laguna, San Juan la Laguna, San Pablo la Laguna, Santa María Visitación y Santa Clara la Laguna.
11	Desarrollo local sostenible y fortalecimiento del poder local y la participación ciudadana rurales de las regiones occidente y norte		4 departamentos: Alta y Baja Verapaz, Sololá y Quetzaltenango (7 municipios: Panzós, Chisec, la Tinta, Purulha, San Juan Ostuncalco, Santa Catarina Ixtahuacán, San Miguel Sigulla).
12	Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria		tres municipios, Chimaltenango, Comalapa y Zaragoza, en el Departamento de Chimaltenango.
13	DDHH-19-04-03	Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática y de protección de los derechos civiles.	9 Departamentos (Sololá, Huehuetenango, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Quiché, San Marcos, Totonicapán, Petén, Izabal) y 27 Municipios.
14		Proyecto Kiem - Tejiendo Redes Contra la Impunidad	(11 departamentos). Región Occidente: Sololá, Quiché, Huehuetenango, San Marcos y Retalhuleu. Región Central: Chimaltenango y Guatemala. Región Norte/Oriente: Chiquimula, Izabal, Alta Verapaz y Baja Verapaz. En total 61 municipios y en 11 regiones lingüísticas.
15	SA-21-02-01	Gestión y educación para la seguridad alimentaria en la mancomunidad Huista	Mancomunidad Huista, del Departamento de Huehuetenango conformada por 8 municipios
16		Seguridad Alimentaria MAMSOHUE	Norte Huehuetenango
17	REH-19-09-04	Observatorio de Agua y Saneamiento	Todo Guatemala
18		Fortalecimiento Sector Educativo (PRRAC EDUCACION)	23 municipios de los Departamentos de Alta Verapaz y Baja Verapaz y los 5 municipios del Departamento de Izabal.

El Monitoreo “ex-post”

Dentro del universo de los 18 proyectos monitoreados, la misión de 2007 realizó el monitoreo “ex-post” de tres proyectos ya cerrados que fueron incluidos en la muestra (tabla 4); dos de los cuales pertenecen al programa de reconstrucción post Mitch (PRRAC) y uno a la línea ONGs en temas de salud/educación.

Tabla 4 - Lista de proyectos monitoreados ex-post en la misión de monitoreo 2007

Nº	Línea Presupuestaria	Título del Proyecto
1	REH-19 09 04	Observatorio Agua y Saneamiento
2		Fortalecimiento Sector Educativo
3	ONG-PVD-21 02 03	Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria

El monitoreo ex-post se está llevando a cabo, a la demanda de EuropeAid, como parte del monitoreo externo en todas las regiones. El objetivo principal del ejercicio es facilitar información más viable sobre el impacto y la sostenibilidad de programas y proyectos, una vez terminado el financiamiento de la CE.

Representatividad de la muestra respecto a los proyectos en ejecución

Si se comparan los proyectos monitoreados en 2007 (ver tabla 2) con la totalidad de la cooperación de la CE en ejecución en el país, se evidencia que el número de proyectos en ejecución monitoreados (15) representa 25% del número de proyectos actualmente en ejecución, mientras que en términos del volumen financiero, el monto total de las iniciativas monitoreadas, 61.460.326 €, representa el 56% de la cooperación actualmente en ejecución en el país.

Teniendo presentes los criterios que determinan la elegibilidad de los proyectos para el monitoreo (presupuesto CE de más de 1 millón de €, más de 6 meses transcurridos desde su inicio, más de 6 meses antes de su fin y no estar sujeto a una evaluación/revisión en un período de 6 meses antes o después de la misión de monitoreo), algunos proyectos actualmente en ejecución tuvieron que ser eliminados de la muestra.

Cumpliendo con los criterios de elegibilidad, el 100% de los proyectos elegibles fueron monitoreados.

Tabla 5. Representatividad de la muestra de proyectos monitoreados³: montos de financiamiento

Línea Presupuestaria	Monto de los proyectos	Monto proyectos elegibles	%	Proyectos monitoreados	% elegibles
CFT	68.120.000 €	48.120.000 €	71%	48.120.000 €	100%
CEc	16.000.000 €	6.000.000 €	38%	6.000.000 €	100%
CDC	1.029.958 €	0 €	0%	0 €	
DDHH	8.503.153 €	907.000 €	11%	1.716.829 €	>100%
SA	2.108.731 €	0 €	0%	999.497 €	
ONGs	14.546.596 €	2.499.999 €	17%	4.624.000 €	>100%
TOTALES	110.308.438 €	57.526.999 €	52%	61.460.326 €	>100%

En el caso de iniciativas de CFT, el 71% de los proyectos en ejecución (en términos de valor financiero) fueron incluidos en la muestra (5 proyectos de un total de 6). En la Tabla 7 se puede observar que un proyecto no pudo integrarse en la muestra por no llevar más de seis meses en funcionamiento. Igualmente, en lo que concierne a la Cooperación Económica uno de los dos proyectos existentes había comenzado en un plazo inferior a los seis meses y por eso no fue eligible al monitoreo. En el caso de la Cooperación Descentralizada ninguno de los seis proyectos tenía un presupuesto adecuado. Misma situación que para los proyectos de seguridad alimentaria.

Tabla 6. Representatividad de la muestra de proyectos monitoreados: número de proyectos

Línea Presupuestaria	N° total de proyectos	Proyectos elegibles para el monitoreo	%	Proyectos monitoreados	% elegibles
CFT	6	5	83%	5	100%
CEc	2	1	50%	1	100%
CDC	6	0	0%	0	
DDHH	21	1	5%	2	>100%
SA	4	0	0%	2	
ONGs	20	2	10%	5	>100%
TOTALES	59	9	15%	15	100%

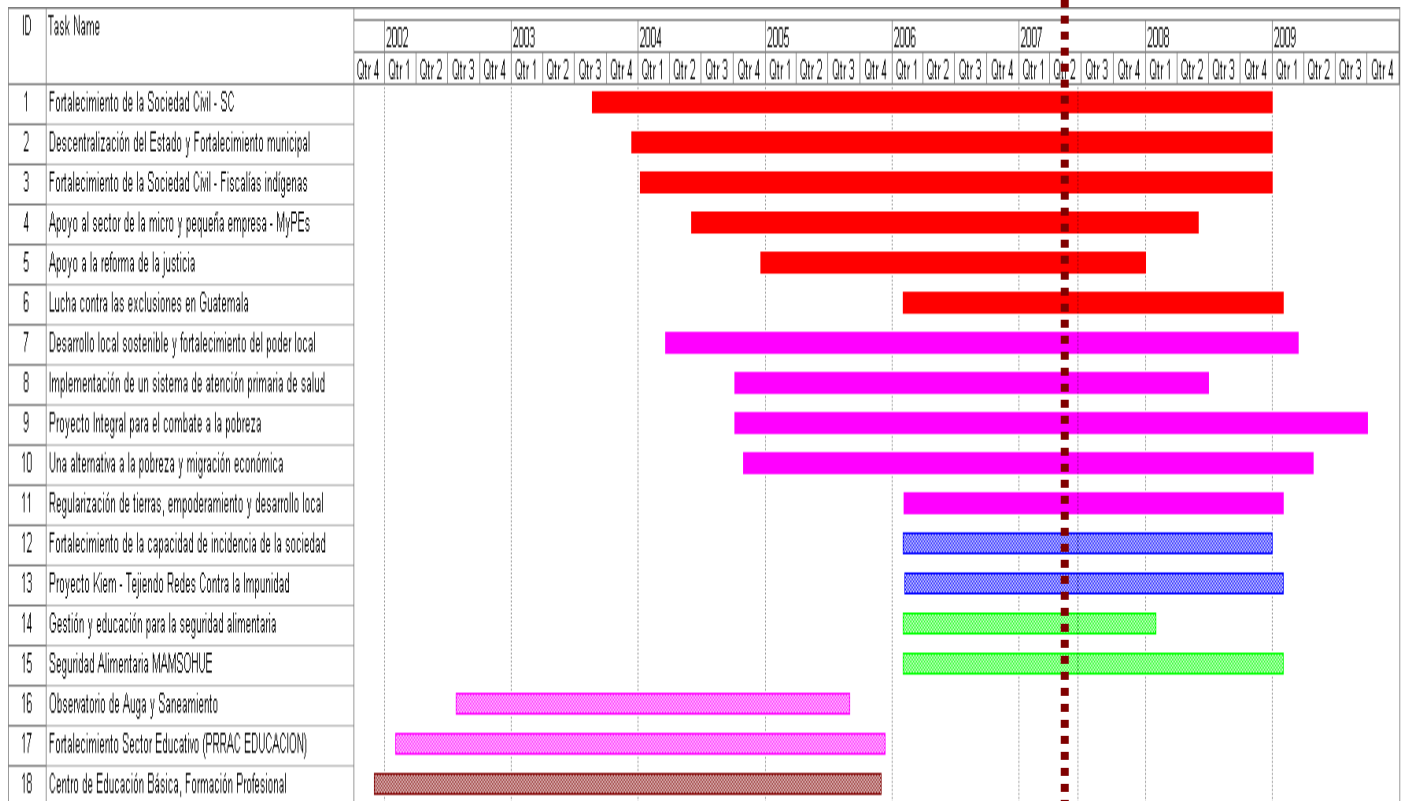
Para los proyectos ONG y DDHH, tan solo un 5% y un 10% respectivamente cumplían las condiciones de elegibilidad, generalmente por tener importes inferiores al millón de euros. A pesar de ello se incluyó otro proyecto en el caso de DDHH para llegar a un 20% de monto monitoreado y otros tres en el caso de ONG para alcanzar un tercio de representatividad en el número de proyectos.

Tabla 7 - Motivos de la no elegibilidad de los proyectos por línea presupuestaria

Cooperación Financiera y Técnica	Cooperación Económica	Cooperación Descentralizada	Derechos Humanos	Seguridad Alimentaria	ONGs
Comenzado a < 6 meses (1 proyecto)	Comenzado a < 6 meses (1 proyecto)	Presupuesto < 1M€ (6 proyectos)	Presupuesto < 1M€ (20 proyectos)	Presupuesto < 1M€ (4 proyectos)	Presupuesto < 1M€ (17 proyectos)
			Cierre a <6 meses (1 proyectos)		Cierre a <6 meses (1 proyectos)

El gráfico 3 a continuación muestra el calendario de todos los proyectos monitoreados, del cual se desprende que la muestra analizada este año es muy representativa del conjunto de la cooperación comunitaria actualmente en ejecución en Guatemala, con énfasis en los proyectos de cooperación bilateral que forman parte del CSP 2002-2006 (100%) y los proyectos de la línea ONGs aprobados en las recientes convocatorias de 2004 y 2005. Los tres proyectos monitoreados “ex post” son parte del programa PRRAC (período 2002-2005) y de anteriores períodos de la cooperación con ONG. Excepto los “ex post”, todos los proyectos en cuestión han sido implementados bajo el régimen de la “desconcentración”, es decir con la responsabilidad de gestión atribuida esencialmente a la Delegación.

Gráfico 3 - Calendario general de los proyectos monitoreados



Misión de monitoreo

El equipo de monitoreo

El equipo de monitores encargado de la misión estuvo compuesto por 4 expertos seniors, 3 expertos locales y un experto junior, incluyendo perfiles generalistas y especialistas temáticos correspondientes a los sectores abarcados por los proyectos. Los profesionales participantes fueron:

- Roberto Canessa - (Jefe de Misión) experto senior en monitoreo y evaluación
- Fabrizio Mencarelli – experto senior en monitoreo y evaluación
- Miguel Angel Sanchez – experto senior en derechos humanos
- Rosa Dierna – experta senior en salud
- Carolina Cabarrus – experta local en desarrollo social y desarrollo rural
- Laura Montes – experta local en derechos humanos y género
- Irene Rodríguez – experta local en educación y desarrollo rural
- Cécile Delhez – experta junior en gestión del ciclo de proyecto

Organización y desarrollo de la misión

La misión, compuesta por los 8 expertos antes mencionados ha cubierto, durante un período de 3 semanas, los 18 proyectos de diferentes líneas presupuestarias elegidos para este ejercicio. El equipo llegó a la Ciudad de Guatemala el domingo 25 de febrero y empezó el trabajo con una primera reunión introductoria en la Delegación el lunes 26 de febrero para seguir a lo largo del día con reuniones de briefing detallado proyecto por proyecto con los gestores de los mismos en la Delegación. A partir del mismo día 26, los monitores iniciaron las visitas a los proyectos según el calendario previamente acordado, trabajo que continuó hasta el día 15 de marzo. El día 16 de marzo fue reservado para el debriefing final en la Delegación de Guatemala. Tras la preparación de los informes por parte de cada experto y una vez realizada su revisión y control de calidad, los informes de monitoreo han sido introducidos en la base de datos CRIS el 4 de Mayo de 2007.

PARTE IV

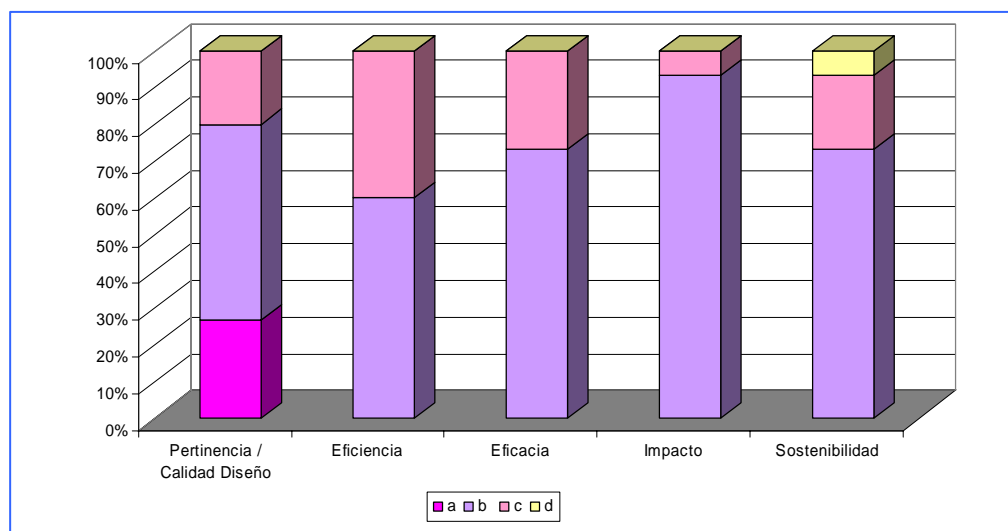
5. Conclusiones Generales

El monitoreo simultáneo y repetido en el tiempo de un número representativo de proyectos permite formular algunas conclusiones de carácter general respecto al desempeño de la cooperación en su conjunto en un país y su evolución año tras año. El análisis global es realizado tanto a nivel de conjunto como de cada uno de los cinco parámetros (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad) comparando, entre otros, las diferencias de resultados por línea y por tema. Las tendencias que se observan en los resultados del monitoreo son puestas en relación con las evoluciones del contexto y de las condiciones de ejecución de los proyectos, para extraer elementos de aprendizaje y capitalización. El siguiente análisis se refiere a los 15 proyectos en ejecución del total de 18 monitoreados. Un análisis a parte (sección 6) es reservada a los monitoreos ex-post.

Calidad general y evolución de los proyectos en ejecución

Los resultados por parámetro, según el método estandarizado de puntuación⁴, reportados para todos los proyectos monitoreados en el gráfico 8 a continuación, muestran una imagen moderadamente satisfactoria, debido a la dominancia de las puntuaciones de carácter positivo (“a” y “b”) en prácticamente todos los parámetros (Gráfico 4). Solo en un caso se ha detectado una situación de “serias deficiencias” que merecía una puntuación de nivel “d”, mientras que situaciones “con problemas” (puntuación “c”) afectan en promedio el 20% de los proyectos analizados, excepto en el parámetro eficiencia donde las situaciones con problemas afecta el 35% de los proyectos.

Gráfico 4 – Resultados del monitoreo de todos los proyectos, % por criterios

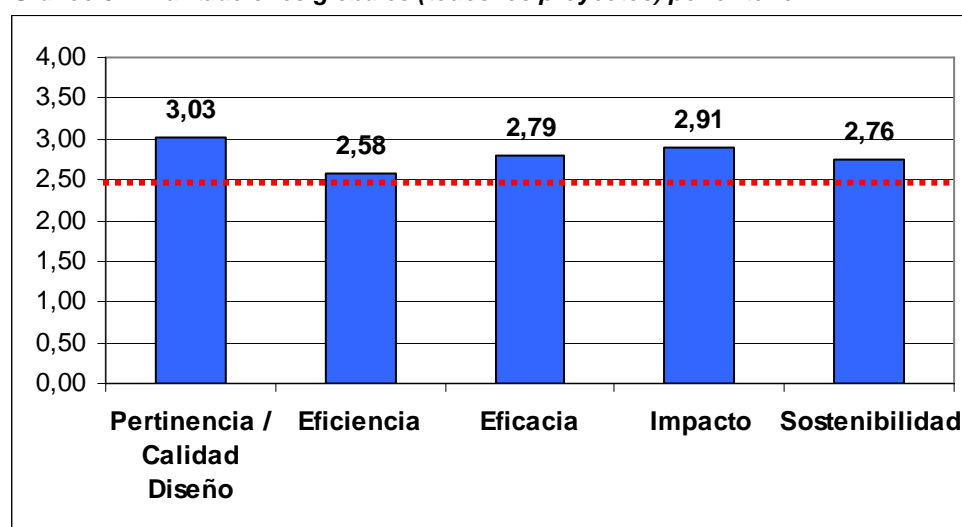


⁴ a (muy satisfactorio), b (satisfactorio), c (problemas), d (serias deficiencias)

En nueve de los quince proyectos monitoreados se ha detectado por lo menos un parámetro “con problemas”, pero solo en cinco casos los parámetros problemáticos detectados son más de uno. En definitiva seis de los 15 proyectos monitoreados son juzgados plenamente satisfactorios (40%), cuatro tienen problemas puntuales (27%), y cinco problemas difundidos (33%).

En términos generales las puntuaciones globales (el conjunto de la muestra de 15 proyectos) por parámetro, aparecen todas por encima del límite de 2,5 que es considerado “bueno”, evidenciando una mejora respecto al análisis del año pasado (ver adelante). Se observa, sin embargo ciertas diferencias en los parámetros, que varían en un rango amplio (entre 2,58 y 3,03), lo que demuestra cierto desequilibrio en el desempeño general de los proyectos.

Gráfico 5 – Puntuaciones globales (todos los proyectos) por criterio



A nivel de los parámetros, resalta la alta puntuación del parámetro **pertinencia**, lo que refleja la marcada correspondencia de los proyectos a las problemáticas del país, como analizado en el anterior capítulo 3. Tanto los proyectos del CSP 2002-2006 como los proyectos propuestos por las ONGs en las convocatorias 2004 y 2005 parecen particularmente coherentes con las prioridades tanto generales como específicas que los mismos pretenden ayudar a resolver.

A la excelente pertinencia se contrapone, sin embargo, una insuficiencia acentuada en el parámetro **eficiencia** lo que denota que, a pesar de los numerosos esfuerzos realizados por la CE para mejorar los mecanismos de canalización de su cooperación, permanecen varios obstáculos que determinan atrasos e ineficiencias en la ejecución de los proyectos.

A pesar de las dificultades y atrasos en la puesta en operación de los proyectos, las iniciativas de cooperación analizadas muestran mantener, sin embargo, su potencial eficacia, que podría materializarse una vez resueltos los problemas de eficiencia. En muchos de los proyectos analizados este parámetro ha sido valorado más desde el punto de vista de la perspectiva de poder alcanzar los objetivos, que porque los objetivos se están alcanzando.

Con el mismo enfoque se considerara que el **impacto** potencial es significativo en cuanto los proyectos monitoreados tienen la posibilidad de contribuir a generar dinámicas de amplio alcance y consiguientemente se precisan todos los esfuerzos para que se logren concretamente los objetivos.

El cuanto a la **sostenibilidad** se observan todavía algunas deficiencias en la apropiación de los resultados de los proyectos, debido, entre otra cosa, a la misma modalidad de ejecución demasiado vinculada a la contratación externa de servicios.

En definitiva el conjunto de los proyectos analizados muestra formar parte de un excelente programa de cooperación que se dirige a atender necesidad neurálgicas del país y consiguientemente con un impacto potencial elevado, que, sin embargo, no logra por el momento superar las dificultades concretas de operativización que obstaculizan el logro de sus objetivos.

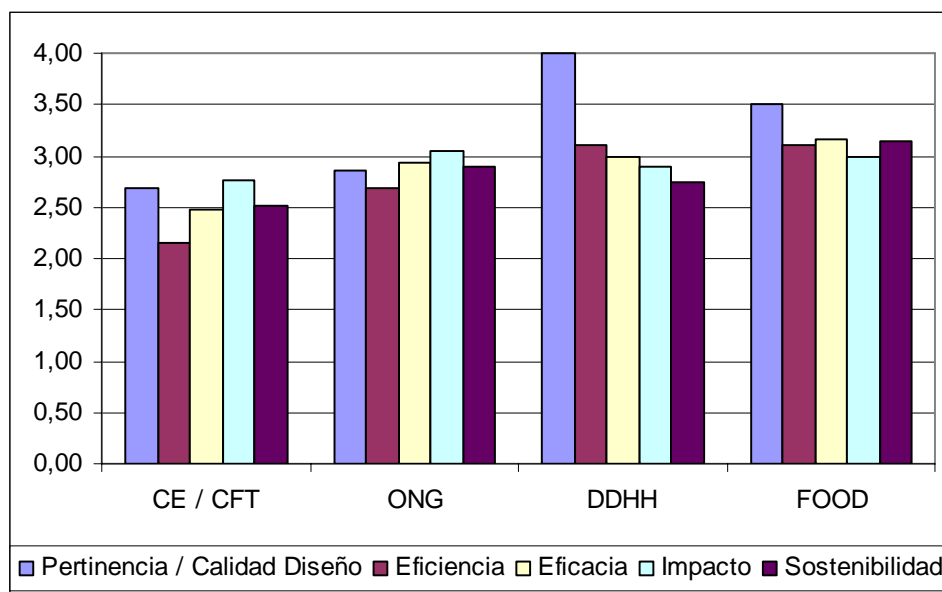
Tabla 8. Puntuaciones por proyecto y criterio

Línea Presup.	Título del Proyecto	Per	Efi	Efc	Im	Sst
CE 19 09 02	Promoción de inversiones e intercambios comerciales - Apoyo al sector de la micro y pequeña empresa – MyPEs	b	c	c	b	b
CFT 19 09 01	Descentralización del Estado y Fortalecimiento municipal – Descentralización	b	c	c	b	c
	Fortalecimiento de la Sociedad Civil – SC	b	c	b	b	b
	Fortalecimiento de la Sociedad Civil - Fiscalías indígenas	c	b	b	b	b
	Lucha contra las exclusiones en Guatemala	b	c	c	c	d
	GTM/B73100/98/0366 - Apoyo a la reforma de la justicia	b	c	b	b	c
ONG 21 02 03	Implementación de un sistema de atención primaria de salud de primer nivel en tres distritos con carácter piloto	a	b	b	b	b
	Una alternativa a la pobreza y migración económica de las poblaciones indígenas en los Cuchumatanes: apoyo a la diversión, conversación, agro industrialización y comercialización de café orgánico el micro productor, Huehuetenango	b	b	b	b	b
	Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango -Oxfam	b	c	b	b	b
	Proyecto Integral para el combate a la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos mayas en el Departamento de Solola	c	b	c	b	c
	Desarrollo local sostenible y fortalecimiento del poder local y la participación ciudadana rurales de las regiones occidente y norte	c	b	b	b	b
DDHH 19 04 03	Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática y de protección de los derechos civiles.	a	b	b	b	b
	Proyecto Kiem - Tejiendo Redes Contra la Impunidad	a	b	b	b	b
FOOD 21 02 01	Gestión y educación para la seguridad alimentaria en la mancomunidad Huista	a	b	b	b	b
	Seguridad Alimentaria MAMSOHUE	b	b	b	b	b

El análisis de los resultados de las puntuaciones por parámetro y por línea (Gráfico 6) aporta algunos elementos adicionales de análisis. Aun si la tipología de proyectos no son totalmente comparables, se constata un desempeño generalmente inferior de los proyectos de la cooperación bilateral respecto a los proyectos de las líneas temáticas ejecutados por ONGs. Esta diferencia, particularmente marcada en el parámetro eficiencia (valoración 2.1, por debajo del límite de suficiencia), se explica por la escasa agilidad con

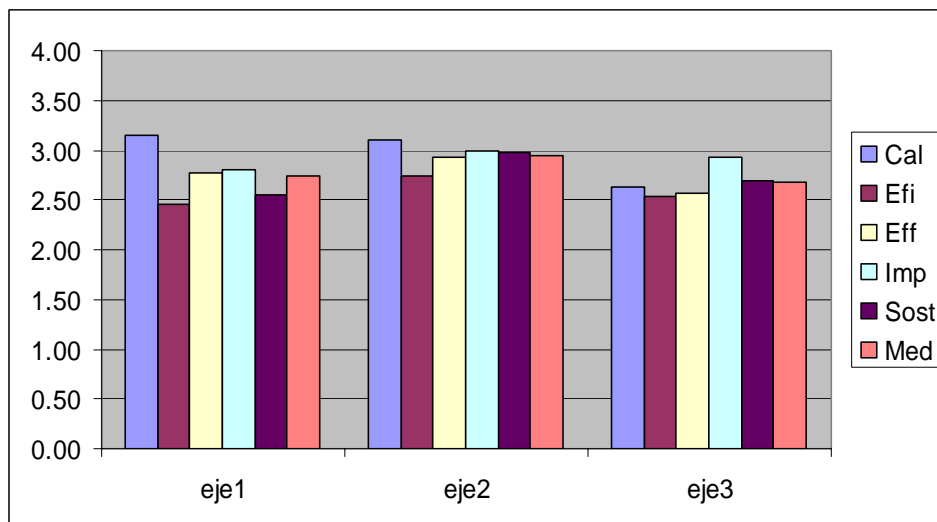
la cual se están implementando los proyectos bilaterales analizados, debido a un mecanismo todavía no consolidado de delegación de responsabilidades a los organismos públicos beneficiarios de los Convenios de Financiación. En el caso de las ONGs el tamaño más reducido de las operaciones, la focalización local y el control directo por parte del beneficiario sobre los medios, permite, por lo contrario, una mayor agilidad.

Gráfico 6 – Medias por criterios y por líneas



Asimismo el análisis de los resultados del monitoreo, agrupando los proyectos según el eje prioritario del CSP 2002-2006 (Gráfico 7), confirma la mayor dificultad de obtener efectos en los temas de “consolidación y modernización del estado (eje 1)” respecto al “desarrollo local (eje 2)”. Los objetivos menos tangibles, la escasa voluntad política y las resistencias al cambio de las instituciones, son los principales obstáculos encontrados por el primer tipo de proyectos. Destaca la alta pertinencia como rasgo común a todos los ejes, lo que confirma la buena orientación estratégica de todos los proyectos analizados. Pero la puntuación insuficiente (inferior a 2.5) para el parámetro eficiencia de los proyectos que concurren al eje 1, induce a reconsiderar la modalidad de ejecutar esta cooperación.

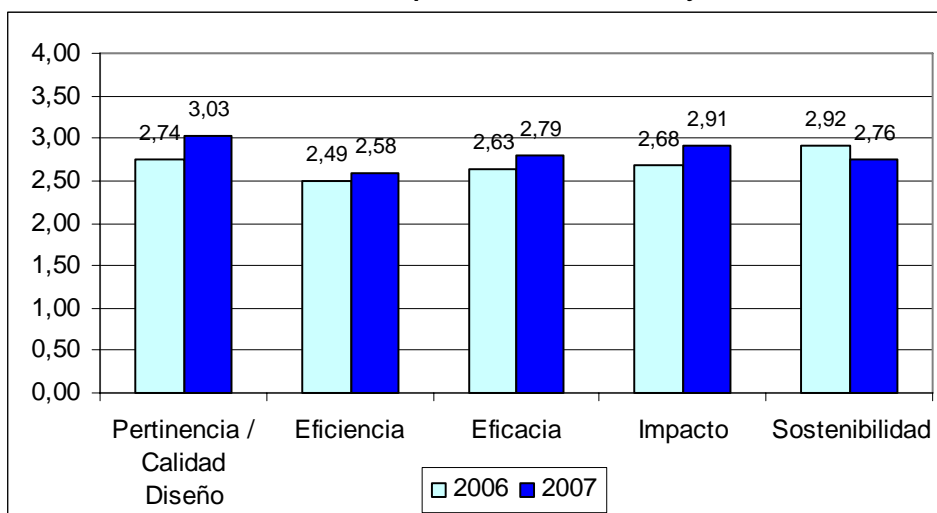
Gráfico 7 – Medias por criterios y por ejes prioritarios del CSP



En cuanto a la evolución de los resultados del monitoreo entre el 2006 y 2007, cabe notar que un análisis comparativo de las dos misiones tiene un carácter parcial ya que las dos muestras coinciden solamente en un 66% (10 proyectos de 15).

En términos generales los resultados parecen mejorados significativamente en todos los parámetros (excepto el impacto), como lo muestra el gráfico 8 a continuación.

Gráfico 8 – Evolución de las medias por criterios entre 2006 y 2007



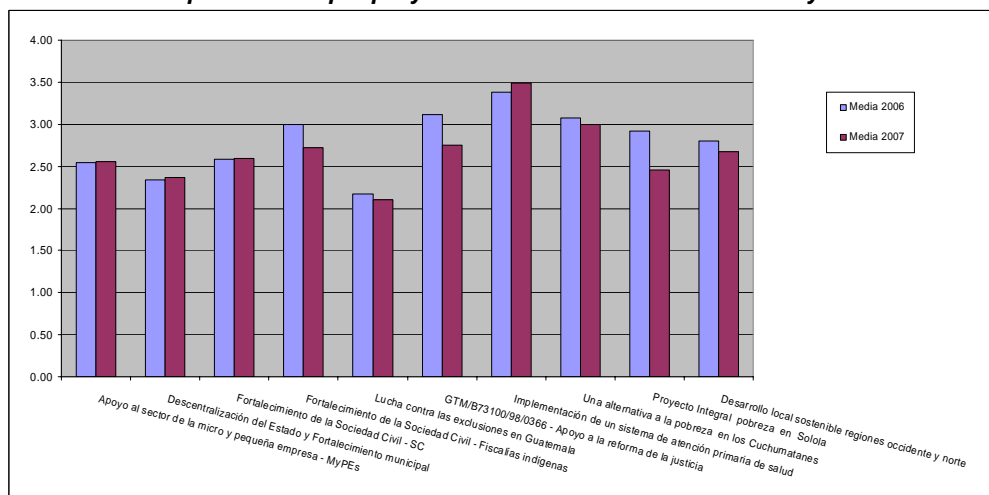
En particular sobresale el significativo incremento en el parámetro pertinencia, debido al ya citado buen enfoque del CSP 2002-2006 en el cual los proyectos monitoreados se enmarcan. La mejora significativa respecto al año anterior se debe a la corrección de algunos defectos de diseño constatados en 2006, pero sobre todo a la excelente pertinencia de los proyectos ONGs de la convocatoria 2005, que se monitorearon este año por primera vez.

El leve incremento del parámetro eficiencia respecto al año anterior refleja un seguimiento más intenso de los proyectos, asegurado por la Delegación, como consecuencia también de las recomendaciones de los monitoreos anteriores, pero este parámetro sigue, como ya insistentemente subrayado, todavía muy insuficiente.

Por último, inciden en la escasa sostenibilidad sobre todo las dudas respecto al futuro de los proyectos que apoyan reformas políticas que, por efecto de la transición política prevista al principio de 2008, corren el riesgo de sufrir rupturas de continuidad.

La comparación directa de los proyectos ya monitoreados el año anterior y que han sido remonitoreados este año (10 proyectos en total), permite formular consideraciones más directas (Gráfico 9). Varios proyectos (50%) muestran este año puntuaciones inferiores a las del año pasado. Esto se debe esencialmente a los problemas de eficiencia que en general no se han subsanado y en algunos casos han empeorado.

Gráfico 9 – Comparación de posproyectos remonitoreados entre 2006 y 2007



Finalmente, el examen por subcriterio permite afinar el análisis. En la tabla 9 a continuación se presentan de forma resumida las puntuaciones promedio (numéricas) del conjunto de los 15 proyectos, indicando los que se presentan como muy positivos (↑), moderadamente positivos (→) o regulares (↓). En las secciones a continuación se examinan más detenidamente estos subcriterios, para cada uno de los parámetros.

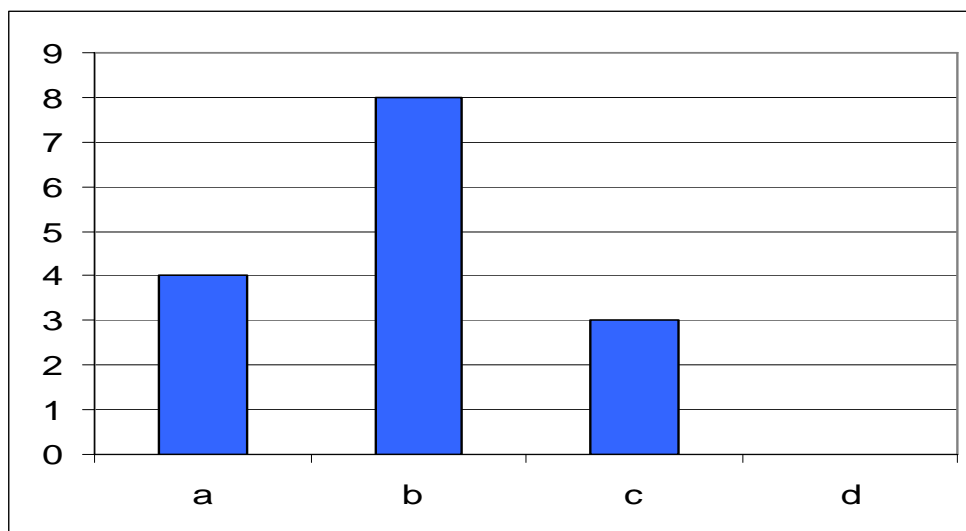
Tabla 9 – Puntuaciones por subcriterios

<u>Pertinencia y calidad del diseño</u>		
1.1 ¿Cuál es el nivel actual de pertinencia de los proyectos?	3.33	↑
1.2 En el diseño actual, ¿qué factibilidad y flexibilidad tienen los proyectos?	2.87	→
<u>Eficiencia</u>		
2.1 Disponibilidad de medios/insumos	2.60	↓
2.2 Ejecución de las actividades	2.47	↓
2.3 Logro de los resultados	2.60	↓
2.4 Contribución de los socios / Implicación	2.67	↓
<u>Eficacia</u>		
3.1 ¿Tienen todos los beneficiarios previstos acceso a los resultados/servicios de los proyectos?	2.87	→
3.2 ¿Utilizan y además se benefician los beneficiarios previstos de los resultados/servicios?	2.87	↑
3.3 ¿En la ejecución actual, cuál es la probabilidad de que se logre el PP según previsto y medido en los IOV?	2.73	↓
3.4 ¿Hasta qué punto se han tomado en cuenta las observaciones y recomendaciones clave?	2.44	↓
<u>Impacto</u>		
4.1 ¿Cuál es la probabilidad de que se realicen las hipótesis a nivel del PP?	2.93	→
4.2 ¿Hasta qué punto controlan los proyectos su impacto más amplio positivo y/o negativo en la sociedad y el sector?	2.93	→
4.3 ¿Hasta qué punto se han tomado en cuenta las observaciones y recomendaciones clave?	2.38	↓
<u>Sostenibilidad</u>		
5.1 ¿Viabilidad financiera / económica?	2.53	↓
5.2 ¿Cuál es el nivel de apropiación de los proyectos por parte de los beneficiarios?	2.80	→
5.3 ¿Cuál es el nivel de apoyo político proporcionado y el grado de interacción entre los proyectos y el nivel de política?	2.80	→
5.4 ¿En qué medida contribuyen los proyectos a la capacidad institucional y de gestión?	2.80	→
5.5 ¿En qué medida abordan los proyectos los aspectos socioculturales?	3.13	↑
5.6 ¿En qué medida consideran los proyectos la igualdad entre mujeres y hombres?	2.60	↓
5.7 ¿En qué medida es apropiada la tecnología (humana y técnica) introducida y utilizada en los proyectos?	3.17	↑
5.8 ¿Cómo se toman en cuenta los aspectos medioambientales?	2.92	→

Pertinencia y calidad de diseño de los proyectos

La cooperación comunitaria en Guatemala muestra, sobre la base del análisis realizada por la misión de monitoreo, un alto grado de pertinencia. Doce de los quince proyectos analizados han sido evaluados como pertinentes (b) y muy pertinentes (a). Solamente tres proyectos muestran problemas con este criterio (gráfico 10).

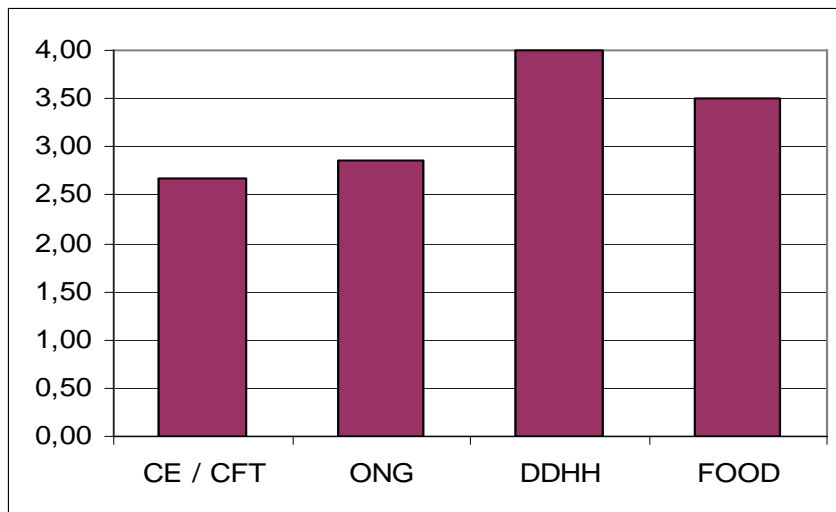
Gráfico 10 – Numero de proyectos por nivel de puntuación en pertinencia



Como mencionado anteriormente, se destaca la fuerte coherencia de los objetivos de los proyectos respecto a las principales problemas que obstaculizan la consolidación de la democracia y la superación de la pobreza y marginación social en Guatemala. La alta pertinencia se debe, en primer lugar, al buen planteamiento estratégico del CSP 2002-2006 y la correcta identificación de los ejes prioritarios. Los objetivos son correctamente formulados ya que los proyectos de la cooperación financiera y técnica pretenden incidir en la implementación de reformas sectoriales en temas cruciales que favorezcan la democratización, la justicia y el respeto de los derechos humanos. Promueven la participación de la sociedad civil y apoyan la lucha contra las exclusiones. Por otro lado, por la vía de la cooperación económica, promueven las inversiones y los intercambios comerciales. Los proyectos de las líneas temáticas, a su vez, que son diseñados por varias ONGs en el marco de las líneas respectivas, reflejan el buen funcionamiento de los mecanismos de convocatorias, en cuanto permiten, en la mayoría de los casos, identificar problemáticas y grupos objetivo muy pertinentes, pero también problemáticas más generales respecto a las cuales los proyectos pretende demostrar modelos de posible solución. Algunas imperfecciones detectadas por el monitoreo del año pasado, sobre todo relacionadas con el diseño de las matrices de ML, han sido mientras tanto corregidas. Sin embargo, se registran todavía aspectos de los diseños que no son propicios para el logro de los objetivos. Aparte de la incompleta formulación de los ML, sobre todo relacionada con la insuficiente definición de los indicadores, se registran en varios casos objetivos muy ambiciosos, desproporcionados respecto a los medios y al tiempo puesto a disposición. Por ultimo, los vínculos impuestos por algunas prescripciones administrativas pueden constituir de por si un obstáculo que se opone a la consecución de los objetivos. Es esto el caso de la obligación de contractualizar todas las

actividades dentro de un período relativamente corto (n+3), que contrasta con el carácter de muchos de los proyectos que pretenden acompañar dinámicas de largo plazo (enfoque facilitador).

Gráfico 11 – Pertinencia y calidad del diseño por línea presupuestaria

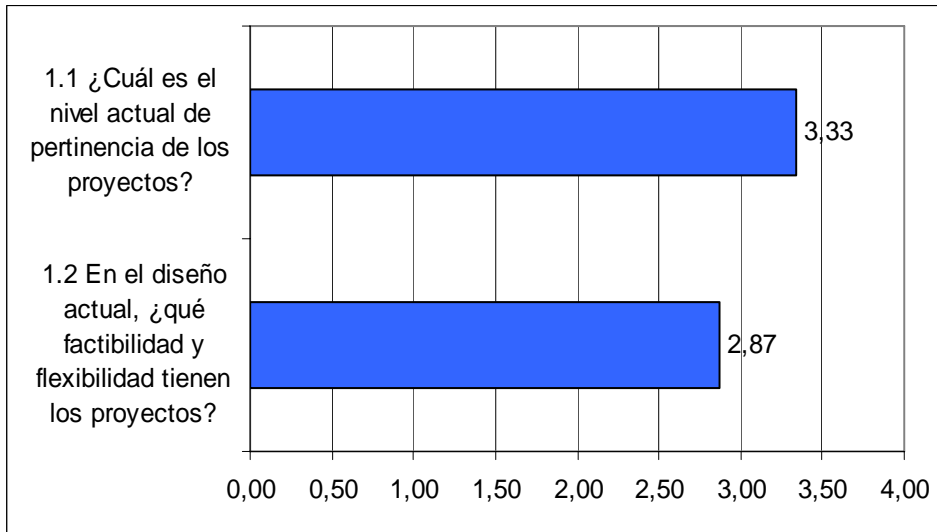


El análisis del parámetro pertinencia por línea presupuestaria (Gráfico 11) muestra que, a pesar de una buena definición de los objetivos y resultados, la calidad del diseño es apenas suficiente en los proyectos de CFT/CEc así como en algunos proyectos de cofinanciación con ONGs. Se observa, en ambos casos, deficiencias en la formulación de las matrices de ML y los respectivos indicadores.

Al separar el parámetro pertinencia por subfactores (Gráfico 12) se observa, por lo tanto, que si por un lado la valoración de la pertinencia en términos de capacidad de los proyectos de responder a las problemáticas detectadas es muy elevada (valor promedio 3,33), la ejecutabilidad de los proyectos es valorada menos positivamente (2,87).

Al respecto en el informe de Monitoreo del Proyecto Municipios Democráticos se observa: *"... se nota un cierto retroceso respecto a la metodología facilitadora de los proyectos de desarrollo local de última generación en los años 90. La tercerización de todos los servicios es inadecuada, considerando que los servicios a contratar no eran bien definidos en el POG y por lo tanto los respectivos TdR no son suficientemente precisos para obligar los contratista a prestar servicios a la medida de las necesidades de los beneficiarios. El esquema rígido de los contratos no se presta al proceso gradual de acompañamiento de la descentralización. Al repartir las actividades en contratos de servicios no se ha podido respetar la separación por resultados, privilegiando una repartición por "tema" o "tipo de beneficiario". Esto dificulta la formulación de un "marco lógico en cascada" donde se determine de forma clara como cada actividad de los contratistas contribuirá a la obtención de los diferentes resultados"*.

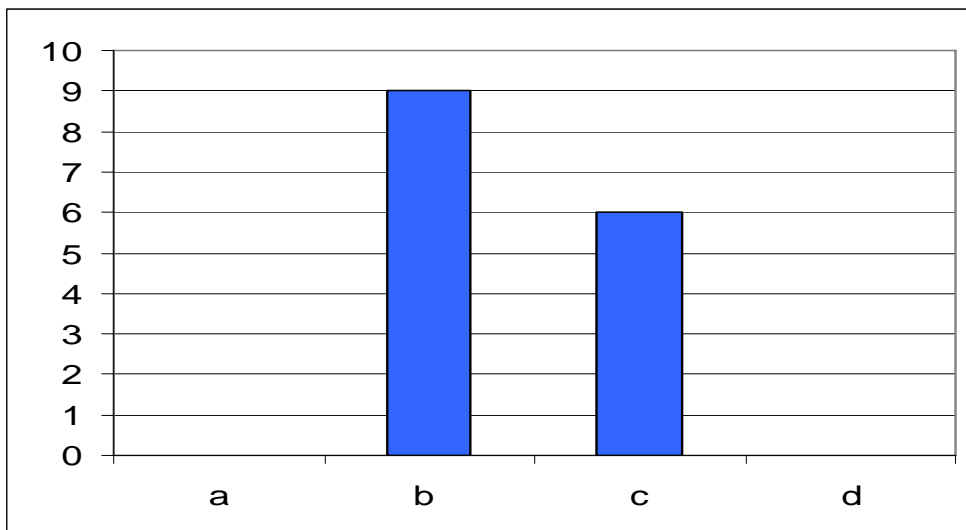
Gráfico 12 – Puntuaciones por subcriterios de Pertinencia y Calidad del Diseño



Eficiencia de los proyectos

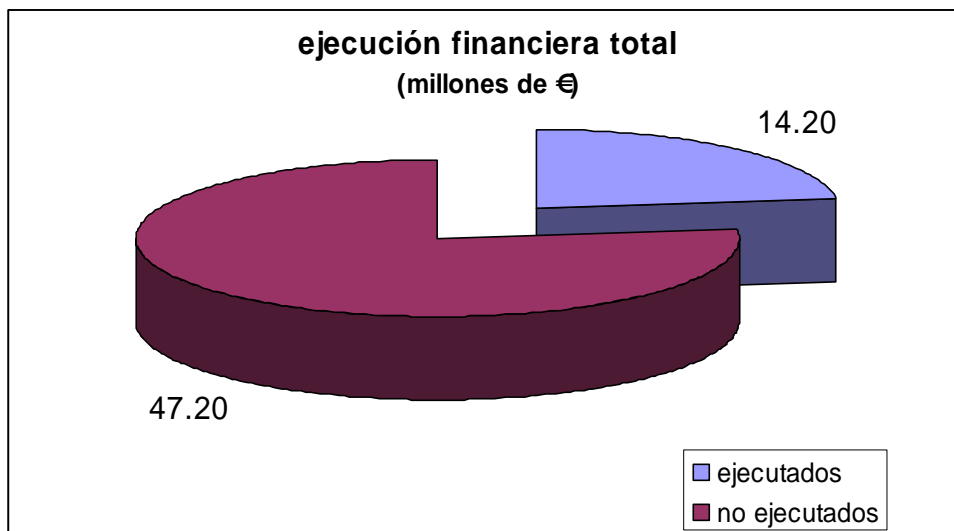
A la puntuación relativamente positiva del parámetro pertinencia se contraponen una puntuación al límite de la suficiencia en el parámetro eficiencia. Seis de los 15 proyectos analizados (40%) han recibido una puntuación “c” (gráfico 13), lo que es preocupante. Los motivos residen esencialmente en los atrasos en el inicio de las actividades debido a los largos períodos de planificación operativa y de contratación de los servicios.

Gráfico 13 – Numero de proyectos por nivel de puntuación en eficiencia



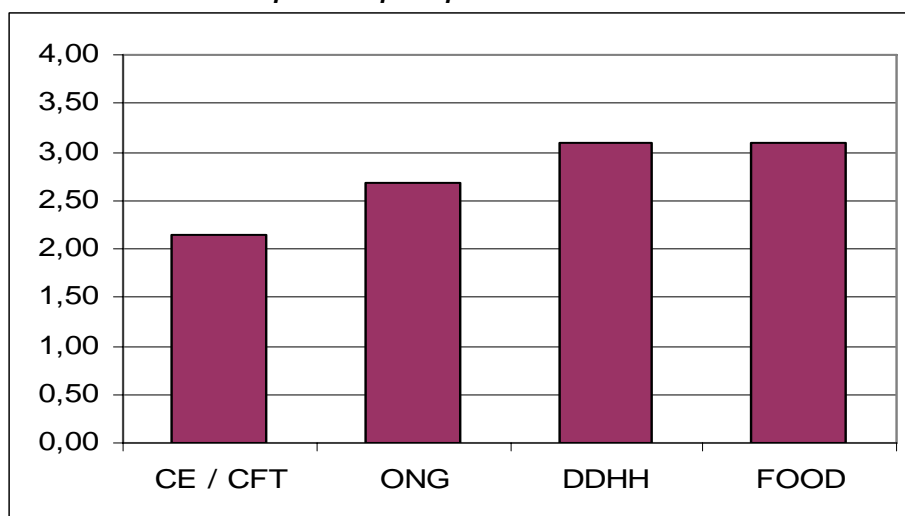
A pesar de encontrarse a más de la mitad del período de ejecución (gráfico 14), el conjunto de fondos ejecutados por los proyectos llega a menos del 25%.

Gráfico 14 – Avance financiero global de los proyectos monitoreados



En este caso el desempeño de los proyectos de cooperación bilateral (CFT y CE) es netamente insuficiente (gráfico 15); no logrando llegar a la puntuación mínima de 2.5, pero tampoco los proyectos de la línea ONG muestran resultados muy satisfactorios.

Gráfico 15 – Eficiencia por línea presupuestaria

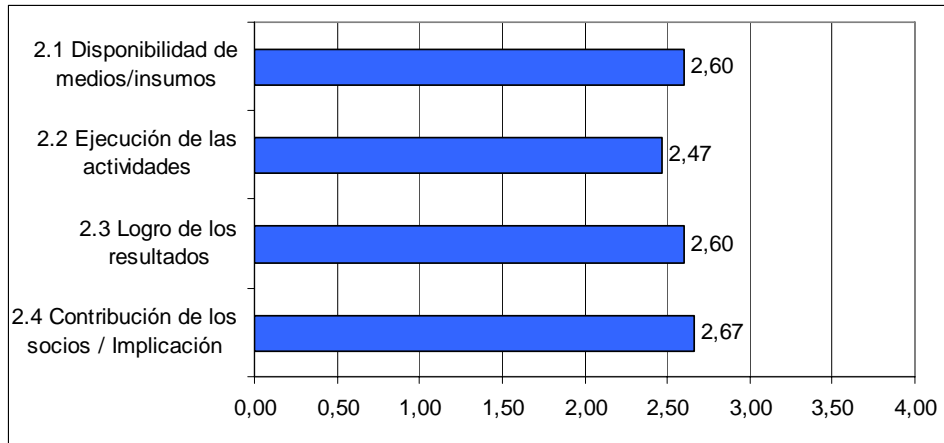


El análisis por subcriterios (gráfico 16) permite apreciar cuales son los factores que mayormente inciden en la escasa eficiencia de los proyectos examinados, resaltando el atraso en la ejecución de las actividades como el factor más crucial. Como ya mencionado, los largos períodos de planificación operativa y de contratación de los servicios son los principales responsables de este desempeño insuficiente.

También este respecto se señala en el informe de Monitoreo del Proyecto “Municipios Democráticos”, donde se observa: “... El atraso acumulado sigue pesando sobre las perspectivas de lograr los resultados previstos. De los 5 años asignados por el CF, el Proyecto podrá operar efectivamente durante menos de 2. El año electoral (2007)

condiciona además las perspectivas de eficacia y sostenibilidad de los servicios que se presten durante este período”.

Gráfico 16 – Puntuaciones por subcriterios de Eficiencia



En el caso de los proyectos ejecutados por ONGs, sin embargo, los pocos casos de ineficiencia registrados son más bien atribuibles a la insuficiente organización operativa del organismo ejecutor.

Al respecto vale mencionar el informe de monitoreo del Proyecto “Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango” donde se afirma: *“La estructura de funcionamiento es compleja y está limitando la eficiencia del proyecto; .. hay sub ejecución en las acciones operativas, La coordinación ha tenido un bajo perfil y no ha logrado darle integralidad al proceso, ... problemas de comunicación, definición de roles, responsabilidades y criterios de trabajo, han afectado la dinámica interna ...”*

Eficacia de los proyectos

El pobre cumplimiento de las actividades y resultados (escasa eficiencia) se traduce también, mientras tanto, en un logro insuficiente de objetivos. Es esto el caso de cuatro de los quince proyectos analizados (gráfico 17), donde las dificultades en la eficiencia hacen peligrar el logro mismo del Objetivo Específico. Los atrasos en la puesta en operación de los proyectos han determinado un acortamiento de los tiempos de ejecución de manera que en estas condiciones no parece posible obtener los efectos originalmente esperados.

Gráfico 17 – Numero de proyectos por nivel de puntuación en eficacia

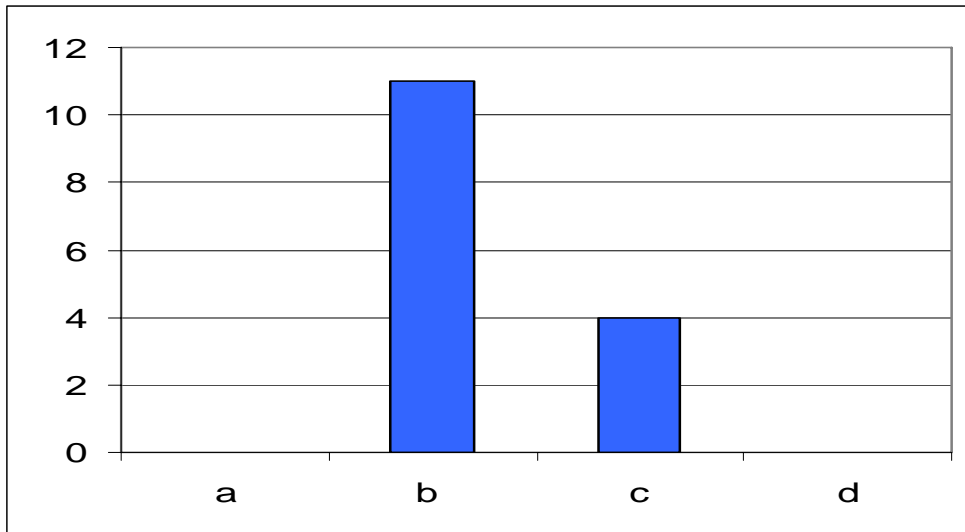
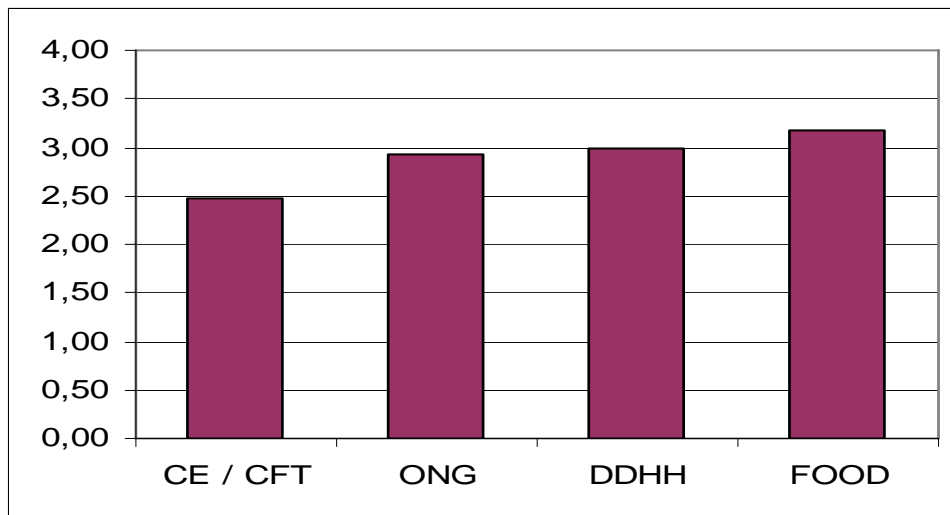


Gráfico 18 – Eficacia por línea presupuestaria



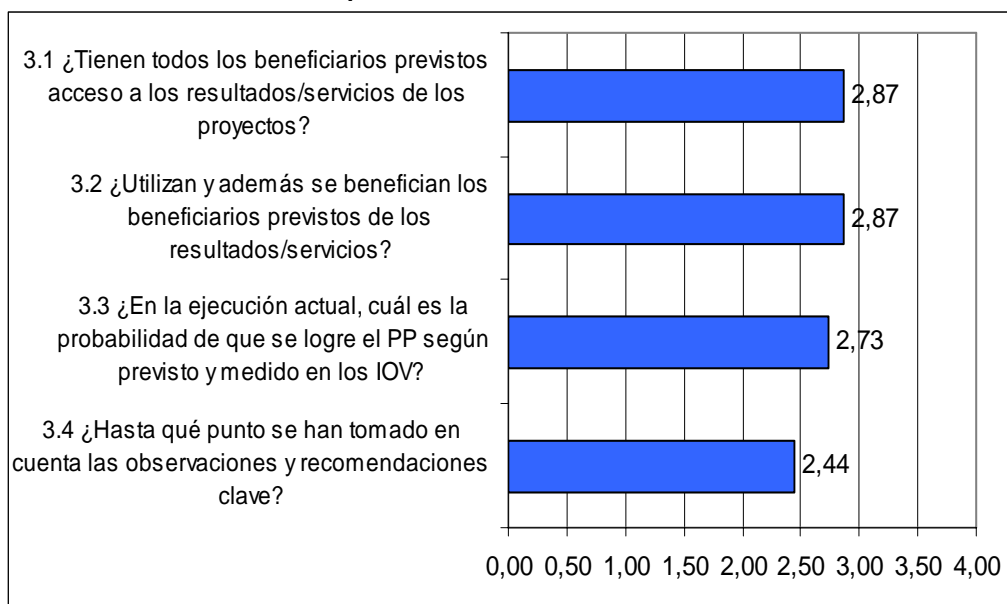
Los proyectos bilaterales son los más afectados por esta perspectiva (“Municipios Democráticos”, “PYMEs” y “Lucha contra las exclusiones”). Entre otros, el monitoreo ha manifestado dudas no solamente respecto a los tiempos restantes, excesivamente cortos para cumplir con el objetivo, sino también respecto a la modalidad de contractualización rígida de los servicios, que no favorece la adaptación a los diferentes ritmos de absorción de los mismos por parte de los beneficiarios.

A pesar de que para la mayoría de los proyectos de cooperación bilateral examinados sea todavía prematuro expresar juicios sobre el logro de sus objetivos específicos, los informes de monitoreo detectan señales positivas, como en el caso del Proyecto “Fiscalías indígenas”, donde se reporta: *“Si bien el ML es imperfecto y falta de hipótesis que reflejen el contexto del sistema justicia, se aprecia una manifestación de voluntad política del MP en implementar los instrumentos producidos por el proyecto. Así que hay buenas potencialidades para lograr el objetivo específico en función de la buena ubicación institucional y coordinación interinstitucional establecida. Con las actividades realizadas se están poniendo las bases para provocar un cambio de actitud de los implicados en el sistema justicia y particularmente al interior del MP y una importante sensibilización de la Sociedad Civil”.*

Del resto de los proyectos, salvo un caso (Desarrollo Integral en el Departamento de Solota de la ONG, KAS) donde se han detectado insuficiencias estratégicas, todos los ejecutados por ONGs muestran una buena (y en algunos casos excelente) capacidad de generar los cambios deseados en los beneficiarios, sean estos bajo la forma de mejores servicios o mayor participación en las decisiones que los conciernen.

El análisis por subcriterio (Gráfico 19) permite precisar más los elementos deficitarios en cuanto al parámetro eficacia. Lo que preocupa nos es tanto que los proyectos logren el acceso de los beneficiarios a nuevos servicios (subparámetro 3.1.) o que los mismos utilicen adecuadamente estos servicios (subparámetro 3.2.), sino que los mismos servicios sean eficaces para generar cambios en el nivel de vida de los beneficiarios mismos (subparámetro 3.3.). Llama también la atención el hecho que en varios proyectos se haya detectado una insuficiente implementación de las recomendaciones del monitoreo anterior.

Gráfico 19 – Puntuaciones por subcriterios de Eficacia

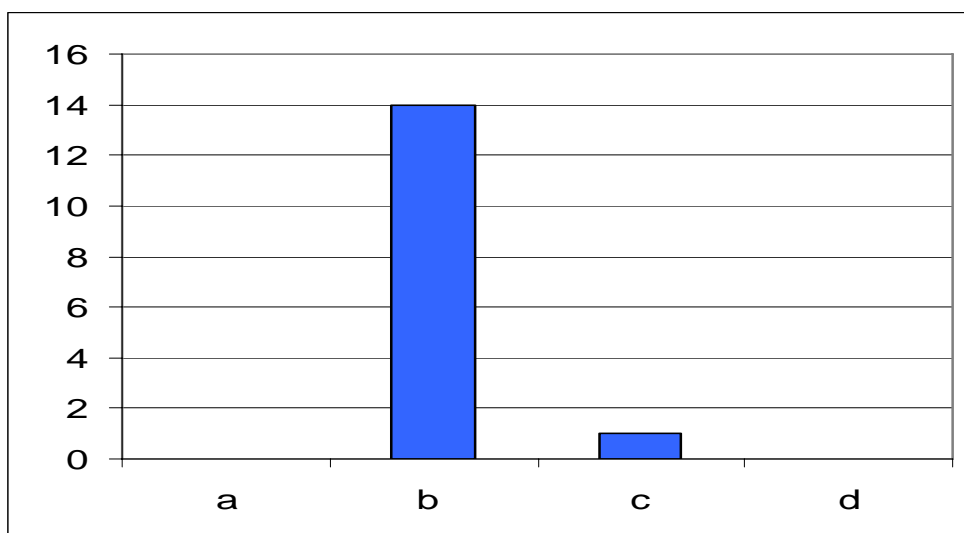


Perspectivas de Impacto

Para que el objetivo específico, una vez logrado, pueda contribuir al logro del objetivo general, es necesario que se cumplan varios supuestos (hipótesis). Al parecer esta condición se está cumpliendo en la mayoría de los proyectos examinados, por lo menos si vistos en perspectiva. Es decir, si los proyectos confirmarán su capacidad de generar los efectos planificados, los mismos contribuirán a generar efectos macro a nivel socio-político-económico en Guatemala. Esta perspectiva aplica tanto a los proyectos bilaterales, que pretenden apoyar directamente algunas reformas sectoriales, como a los proyectos de las líneas temáticas que pretenden incidir sobre la formulación o la aplicación de estas políticas a nivel de modelos circunscritos, pero de posible replicación.

Solo en uno de los casos observados (Gráfico 20) se consideran insuficientes las perspectivas de impacto (“Lucha contra las exclusiones”) por *“no considerarse el método de implementación utilizado apropiado para acompañar procesos en cuestiones tan relevantes”*.

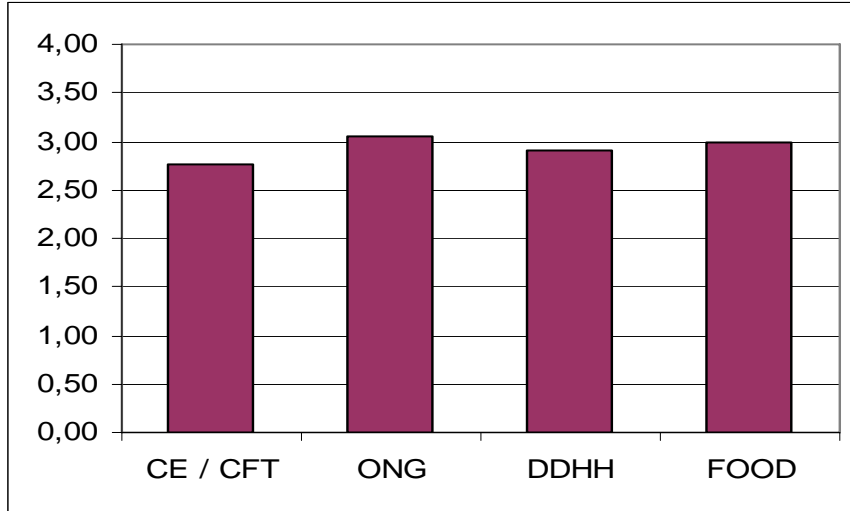
Gráfico 20 – Número de proyectos por nivel de puntuación en impacto



Por los mismos motivos, el impacto potencial de los proyectos de las líneas bilaterales (CFT y CEc) resulta inferior a los de las líneas temáticas (Gráfico 21). Para que los proyectos con carácter sectorial (Desarrollo Local, Justicia, Sociedad Civil, Comercio) logren tener impacto necesitan por un lado participar directamente en la implementación de políticas y en el fortalecimiento de las respectivas instituciones a nivel macro, y por el otro, aplicar modelos concretos a nivel de algunos territorios piloto (meso y micro), con vista a la validación y posterior multiplicación. Para lograr este impacto se necesita que los proyectos tengan reconocimiento político y la capacidad de incidir en las decisiones a nivel nacional. Estas condiciones son difíciles de lograr, aún si hay señales positivas de los informes de monitoreo como en el caso del proyecto “Fiscalías Indígenas” que reporta: *“El sistema justicia del país es objeto de un importante apoyo internacional para su fortalecimiento. La contribución de este proyecto será relevante, ya que es el único que opera en la definición de las herramientas judiciales para aplicar el código penal en lo que*

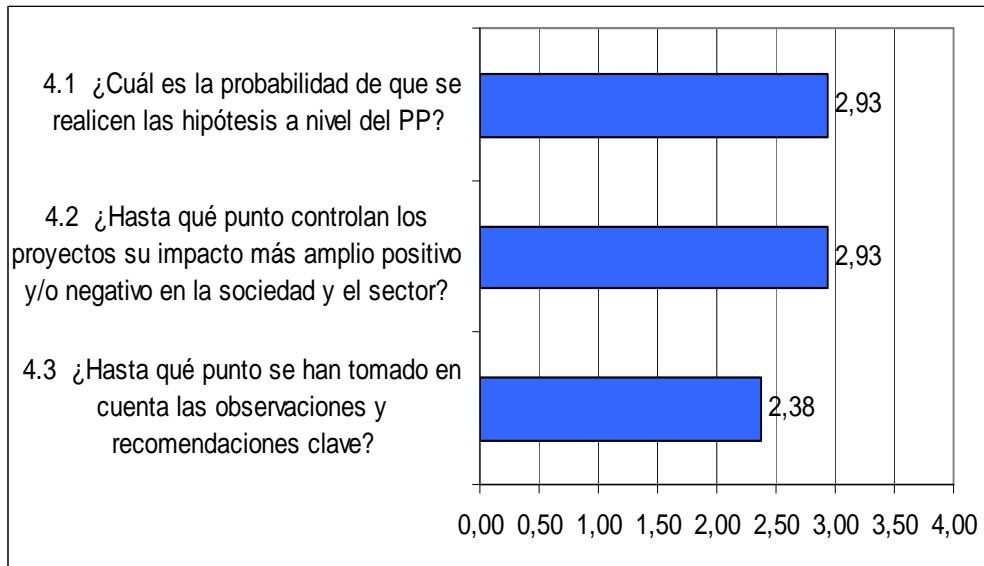
se refiere a los delitos de discriminación y racismo y al reconocimiento y aplicación del derecho consuetudinario indígena”.

Gráfico 21 – Impacto por línea presupuestaria



En cuanto a los subcriterios (Gráfico 22) se nota una apreciación positiva en cada uno de ellos excepto la toma en consideración de las recomendaciones de los anteriores monitoreos que, en algunos de los casos donde se ha valorado este aspecto (proyectos remonitoreados), ha resultado insatisfactoria.

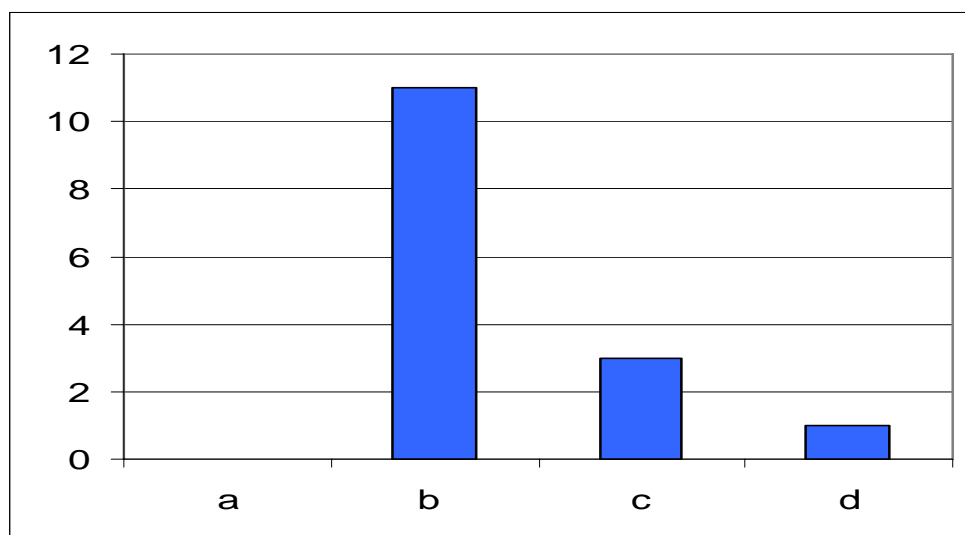
Gráfico 22 – Puntuaciones por subcriterios de Impacto



Sostenibilidad potencial de los proyectos

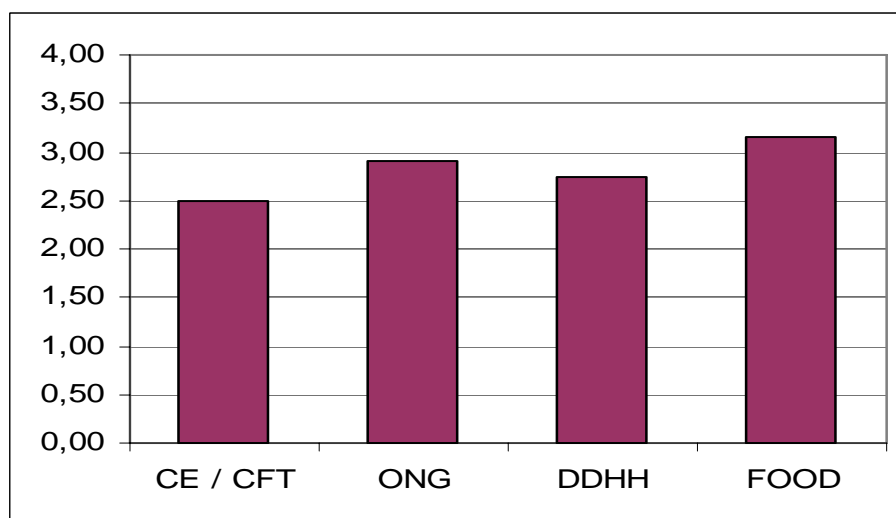
El nivel de satisfacción general de este criterio, en la muestra examinada (Gráfico 23), es moderadamente elevado (73%). Solo cuatro proyectos son valorados negativamente, mostrando problemas tanto de sostenibilidad económica, como política y social.

Gráfico 23 – Número de proyectos por nivel de puntuación en Sostenibilidad



También en este caso la valoración promedio de los proyectos bilaterales resulta inferior a la de los proyectos ejecutados por ONGs (Gráfico 24). A pesar de haber intensificado la capacidad de incidir en reformas sectoriales de largo plazo a través de su cooperación, sobre la base de los proyectos monitoreados, la CE muestra todavía cierta falta de contundencia al respecto.

Gráfico 24 – Sostenibilidad por línea presupuestaria

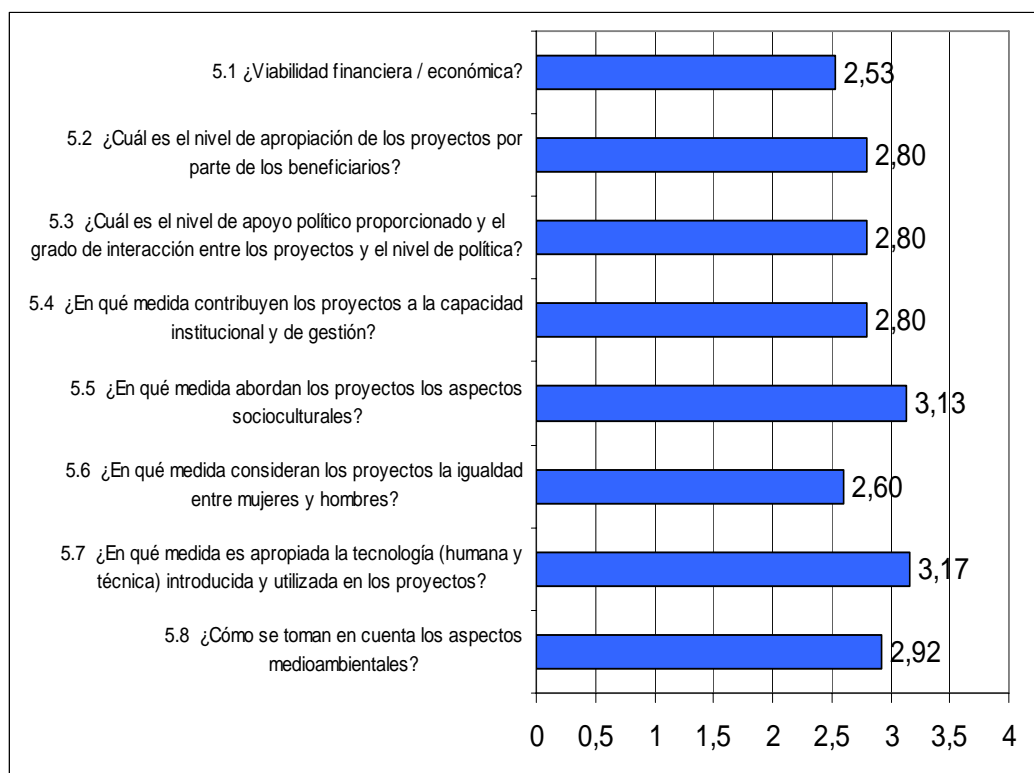


En cuanto a la capacidad de los proyectos de ONGs de incidir de forma sostenible en cambios estructurales se observa (como en el caso del Proyecto de Medicus Mundi): “La intervención constituye un piloto local innovador mediante cambios estructurales

tendientes al logro de mayor equidad, calidad y eficiencia en el sistema de salud pública guatemalteco Cabe destacar su carácter inclusivo transversalizando los enfoques de derechos en salud de personas y comunidades, equidad de género e interculturalidad en todos los componentes señalados. Una experiencia que busca incidir en las políticas nacionales, ... necesita varios años para institucionalizarse en los niveles local y nacional del Ministerio de Salud y ser apropiada totalmente por las autoridades comunales y demás actores locales, asegurando la sostenibilidad del modelo a mediano y largo plazo”.

Entre los subcriterios se destaca el factor de la sostenibilidad económico-financiera como el más problemático (Gráfico 25), ya que han sido valorados como insuficientes, respecto a este subcriterio, seis de los quince proyectos. En el caso de los proyectos bilaterales se teme que, al faltar una política fiscal más eficaz, las finanzas públicas sean incapaces de dar continuidad a las reformas o replicar las buenas prácticas promovidas por los proyectos. Los proyectos de las ONGs confirman por su parte cierta tendencia a crear “dependencia” en sus beneficiarios. Por otro lado, mientras todos los proyectos, de cualquier línea, se demuestran capaces de desenvolverse positivamente en el contexto sociocultural en el cual operan y gracias a una buena comprensión del mismo (incluyendo los aspectos de multiculturalidad), el manejo del enfoque de género es, en la opinión de varios monitores, todavía insuficiente. Por lo contrario, a pesar de no prestar el CSP 2002-2006 una atención específica al tema del medioambiente como tema transversal, la mayoría de los proyectos muestran un buen grado de sostenibilidad medioambiental.

Gráfico 25 – Puntuaciones por subcriterios de Sostenibilidad



6. El caso del monitoreo “ex-post”

Caracterización de la muestra de los proyectos “ex-post”

Los tres proyectos interesados por el monitoreo ex post este año que fueron incluidos en el ejercicio, son:

Línea Presupuestaria	Proyectos elegibles ex-post	Proyectos monitoreados	%	Monto de los proyectos
REH	2	2	100%	6.591.182 €
ONG	1	1	100%	1.600.000 €
TOTALES	3	3	100%	8.191.182 €

Los resultados de este tipo de monitoreo han sido muy variables pero, por lo general han confirmado las apreciaciones realizadas en las anteriores visitas de monitoreo, cuando los proyectos estaban todavía en ejecución.

Tabla 8 - Resultados generales del monitoreo ex-post

Título del Proyecto	Monitoreo Ex-Post 2007					Puntuación promedio
	Cal	Efici	Efica	Imp	Sost	
Observatorio Agua y Saneamiento	c	c	c	c	c	2,05
Fortalecimiento Sector Educativo	b	b	b	b	c	3,19
Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria	b	b	b	b	a	3,55

De los dos proyectos realizados en el marco del programa PRRAC, uno (Observatorio de Aguas) ha confirmado los problemas que ya habían sido detectados anteriormente, constatando que, en la situación ex-post, el impacto es muy insignificante y la sostenibilidad incierta (*“Los pocos logros alcanzados están perdiendo de actualidad al faltar una institución que se haya apropiado de ellos”*). Para el otro (Fortalecimiento del Sector Educativo) se confirma, por lo contrario, y fortalece la valoración positiva respecto a los resultados alcanzados y sostenibles como se desprende del respectivo informe de monitoreo: *“La sostenibilidad se valora como buena. Las infraestructuras fortalecidas y las inversiones en capital humano tienen buena sostenibilidad ya que están bajo la responsabilidad de los mismos beneficiarios que se han apropiado de la gestión. Las escuelas e institutos fortalecidos con estructuras, materiales didácticos y capacitación de docentes han motivado los mismos y los padres de familia a dar un seguimiento a las actividades didácticas y producido una mejor calidad de la enseñanza.”*

Por otro lado, el proyecto de la línea “Cofinanciación con ONGs” (Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria) confirma también la óptima apreciación anterior: *“El Proyecto ha logrado su OG, en tanto ha abierto oportunidades de estudio, de trabajo y de vida a niños, niñas y jóvenes, sus familias y su entorno”* y *“La sólida inserción del Proyecto en estructuras organizacionales locales y su plena pertinencia cultural fueron, y son en la actualidad, importantes factores de sostenibilidad para los procesos generados”*.

Tabla 9 - Evolución de los proyectos “ex-post”

Título del Proyecto	Último monitoreo					Monitoreo Ex-Post 2007				
	Cal	Eficien	Efica	Imp	Sost	Cal	Eficien	Efica	Imp	Sost
Observatorio Agua y Saneamiento	c	c	b	b	b	c	c	c	c	c
Fortalecimiento Sector Educativo	c	b	b	b	c	b	b	b	b	b
Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria	b	b	a	b	a	b	a	a	b	b

Los resultados de estos monitoreos confirman, además, la validez de la metodología ex - post para analizar rápidamente el éxito final y la sostenibilidad real de varios proyectos ya terminados.

7. Temas de Reflexión y recomendaciones

Pertinencia y calidad del diseño

Muy alta pertinencia del CSP 2002-2006

Los proyectos monitoreados de las líneas CFT y CEc pertenecen todos al período de programación 2002-2006 del cual se confirma la válida “estrategia país” y sus ejes prioritarios. El CSP 2002-2006 asume tareas establecidas en los Acuerdos de Paz que, como se sabe, han sufrido fuertes atrasos en su implementación. Los proyectos son por lo tanto pertinentes tanto respecto a las prioridades del CSP como del contexto actual, donde se observan muchas metas todavía inalcanzadas.

Es de esperarse que la alta pertinencia observada en los proyectos monitoreados sea confirmada también por los demás proyectos recién formulados, que todavía forman parte del CSP y que no han sido incluidos en el ejercicio de monitoreo de este año.

Los sectores abarcados son cruciales para la consolidación de la democracia y el desarrollo

Se destaca la alta pertinencia de los proyectos del eje “Consolidación y modernización del Estado, democratización, apoyo a la participación de la sociedad civil y protección de los derechos humanos”, que abarcan temáticas relevantes para la realidad del país: mujeres, indígenas, impunidad, debido proceso y participación electoral. Estos proyectos se insertan en un contexto donde continúa observándose la fragilidad del sector justicia y en particular de su sistema penitenciario, aunque empieza a registrarse una reducción en la prisión preventiva. A pesar de ello los niveles de impunidad continúan siendo muy elevados, que pueden limitar la eficacia y el impacto de los proyectos. Por otro lado los proyectos de “Desarrollo local y descentralización del Estado” contribuyen al proceso de descentralización que, a pesar de avanzar lentamente, es una pieza central del esfuerzo de democratización. Por último el eje prioritario “Crecimiento equitativo y sostenible de la economía y del empleo” apuesta sobre las Pymes, tomando en cuenta que las mismas siguen poco desarrolladas y organizadas y por lo tanto, a pesar de una larga contribución de la cooperación internacional para su desarrollo, no han todavía explotado todo su potencial. Los proyectos de estos tres ejes, siendo tan coincidentes con las prioridades del país, dependen para su éxito de la voluntad política y de la capacidad del sector público de llevar adelante las reformas.

Es necesario mantener estrategias de gestión de riesgos para que los proyectos puedan adaptarse a las evoluciones del contexto, siendo las reformas sectoriales todavía muy incipientes. En la evolución del CSP 2002-2006 al nuevo CSP 2007-2013 habrá que mantener el máximo de continuidad para acompañar las reformas iniciadas hasta su consolidación.

Buena pertinencia geográfica

La priorización geográfica de los proyectos monitoreados sigue los índices de concentración de la pobreza y es común tanto a los proyectos bilaterales como de ONGs, a pesar de que los proyectos bilaterales pretenden tener también un impacto a nivel nacional. Asimismo, los proyectos de las líneas temáticas, incluyendo los de seguridad

alimentaria, se ubican todos en los departamentos más pobres y en estos, atienden comunidades y grupos poblacionales vulnerables.

En la continuación del CSP 2002-2006 y la implementación del nuevo CSP 2007-2013 habrá que mantener este doble enfoque (macro y meso), priorizando, para las acciones geográficamente circunscritas, las regiones más vulnerables e incluyendo, junto con la esfera rural (que en Guatemala sigue siendo prioritaria en tanto se intente resolver la pobreza) también las bolsas de pobreza urbana.

Las temáticas priorizadas por las ONGs intentan conjugar el enfoque micro con posibles recaídas de carácter macro (incidencia)

Los temas recurrentes son el fortalecimiento organizativo comunitario, la rehabilitación económica de grupos campesinos, la incidencia comunitaria en los espacios de poder local, el empoderamiento de las mujeres y comunidades indígenas, la búsqueda de alternativas locales enfocadas a la comercialización/conflictividad agraria. En varios casos los proyectos pretenden incidir, desde lo micro, sobre la formulación o la implementación de políticas públicas, favoreciendo el diálogo entre las administraciones y la sociedad civil.

Para que el efecto macro de la cooperación vía las ONGs sea eficaz es necesario favorecer la sinergia con los proyectos de apoyo a políticas sectoriales realizados por vía bilateral.

Se ha logrado una buena coherencia entre las diferentes líneas

A pesar de que los proyectos de las líneas temáticas no son normalmente formulados con base a las prioridades del CSP, se observa que los sectores de atención de los mismos corresponden en general a estas líneas prioritarias. Sin embargo, las sinergias entre proyectos bilaterales y proyectos ONGs son potencialmente mejorables ya que intervienen en las mismas dinámicas, pero no siempre con los mismos actores o territorios. Algunos proyectos ONGs siguen además con un enfoque integral en territorios circunscritos, con débiles vínculos con las estrategias sectoriales.

Tratar de seguir mejorando los mecanismos que permitan asegurar las sinergias entre la cooperación gubernamental y los proyectos propuestos por la Sociedad Civil, en las próximas convocatorias.

Se observa una continuidad respecto a las etapas anteriores de la cooperación

Los proyectos monitoreados muestran una positiva continuidad en varios sectores de cooperación tradicional de la CE en Guatemala. En algunos casos los nuevos proyectos dan seguimiento a anteriores convenios no completados. Los proyectos de desarrollo local muestran una continuidad en la cooperación tradicional para la CE en el país, buscando, sin embargo, un mayor impacto sectorial. También hay continuidad de apoyo a la institucionalización del sector de la pequeña empresa (Prosigua/Mypes).

En la formulación de los futuros apoyos sectoriales hay que aprovechar la experiencia acumulada en las etapas anteriores, valorizando las experiencias micro y meso para inspirar estrategias de carácter macro. Hay que rentabilizar también los activos dejados por los proyectos anteriores (fideicomisos) en línea con las estrategias actuales.

La utilización del Marco Lógico en la formulación y gestión de los proyectos sigue siendo insuficiente.

Los diseños son por lo general adecuados en cuanto a la definición de resultados, pero los indicadores no son suficientemente precisos y concretamente medibles. Las matrices de ML no son concebidas como un instrumento de gestión, sino como un requisito formal al momento de la aprobación de los proyectos.

Es necesario insistir en los requisitos en cuanto a la calidad de los ML y su uso en la gestión corriente de los proyectos.

Hay un enorme potencial de sinergias poco aprovechado

Se puede potenciar el impacto acumulado de los proyectos aprovechando las sinergias, p.e. fortaleciendo con unos proyectos las organizaciones promovidas por otros. Asimismo se aprovechan poco las sinergias con los programas latinoamericanos (AI-Invest, Eurosocietal), regionales y los intercambios con otros bilaterales sobre los mismos temas en los diferentes países.

Multiplicar los mecanismos de intercambios y capitalización. Introducir en los convenios y contratos elementos obligatorios que permitan valorizar sinergias entre diferentes iniciativas de cooperación.

Eficiencia

Dificultades muy fuertes en la puesta en operación de los proyectos

A la excelente pertinencia de los proyectos monitoreados corresponde una eficiencia global insuficiente, sobre todo en términos de tiempos y modalidad de ejecución.

Tomando en cuenta que en el conjunto, los proyectos monitoreados han utilizado solamente el 25% de los recursos financieros asignados, es necesaria y oportuna una acción tendente a aumentar la eficiencia global de los proyectos con vista a asegurar el uso eficaz de los fondos que todavía quedan disponibles.

La eficiencia global de la cooperación bilateral, en particular, es muy precaria.

Los proyectos de cooperación bilateral monitoreados muestran todos problemas de eficiencia preocupantes, los cuales se manifiestan en atrasos considerables en su ejecución. Esta situación pone en peligro la consecución de los objetivos específicos de varios de ellos.

Los objetivos específicos siguen, por lo general, siendo alcanzables, a condición de armonizar los elementos de ejecución (tiempo, flujos de servicios, calidad de los servicios).

Parecen existir algunas contradicciones entre reglas administrativas y eficiencia de los proyectos

Los procedimientos son a veces aplicados de forma innecesariamente rígida, sin tomar en cuenta su efecto sobre el logro de los resultados.

Sin embargo una interpretación más adaptada, caso por caso, de los procedimientos podría ayudar a generar mayor eficiencia y eficacia. La experiencia de los proyectos en curso debería inspirar la puesta en operación de los nuevos proyectos que están iniciando actualmente, para evitar los mismos inconvenientes.

Transición problemática entre las viejas y nuevas modalidades

Siguen coexistiendo modalidades de gestión de los proyectos muy diferentes debido a la aplicación gradual del nuevo reglamento financiero a los diferentes convenios y contratos.

Si existe esta flexibilidad porque no aplicarla de forma constructiva con vista a obtener la máxima eficiencia?

Dificultades en la definición del papel de los "Beneficiarios"

Contrariamente a lo que se pretendía con la institución de la "ejecución delegada" que busca responsabilizar los organismos nacionales beneficiarios de la implementación de los proyectos, se observa el perdurar de cierto aislamiento en la gestión de los mismos (entidades de gestión totalmente autónomas) en lugar de la apropiación por parte los organismos beneficiarios

Aún si la autonomía de las unidades gestoras es prescrita también por los CF de última generación, hay que asegurar que el "Beneficiario" se mantenga responsabilizado de la ejecución de los proyectos y no resulte marginalizado respecto a un eje de decisión principal que se viene conformando entre la Unidad Gestora y la Delegación.

Seguimiento cercano y puntual por parte de la Delegación

Gracias a la desconcentración de la gestión de la cooperación hacia las delegaciones, el seguimiento de los proyectos se hace de forma más cercana y puntual que en el pasado, con evidentes beneficios en algunos aspectos de la eficiencia de los proyectos. Las unidades gestoras o las ONGs responsables de la ejecución de los proyectos mantienen una interlocución constante con los respectivos task managers en la Delegación, lo que permite un oportuno seguimiento de los proyectos por parte del donante y una mayor fluidez en la interpretación de las respectivas reglas y cláusulas contractuales. Se lamenta, sin embargo, en algunos casos, la falta de armonización, dentro de la Delegación, en la interpretación técnica y administrativa de los diferentes aspectos de ejecución de los proyectos, lo que no facilita compatibilizar los aspectos formales con los de contenido, cuando surgen algunas contradicciones al respecto.

Los task managers y el Servicio Finanzas y Contratos de la Delegación deberían colaborar de forma más constructiva en el direccionamiento de los proyectos, identificando y resolviendo los posibles conflictos entre el respeto de los procedimientos y el logro de los objetivos, cuando estos se presenten.

Relación constructiva con las contrapartes gubernamentales

A pesar de las dificultades que a veces surgen para compatibilizar los procedimientos de la Comisión con los de las entidades gubernamentales beneficiarias, la relación entre la Delegación y las contrapartes guatemaltecas es fluida y constructiva.

Transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos por parte de las ONGs

Se observa un buen nivel de transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos por parte de las ONGs. No obstante, las ONGs demandan de manera permanente la asesoría en temas administrativos por parte de la Delegación.

Organizar con más frecuencia, por parte de la Delegación, encuentros de información sobre temas de metodología y procedimientos dirigidos al personal de las ONGs que ejecutan los proyectos con fondos CE.

Adaptación positiva de la ATI a las nuevas modalidades de ejecución de los proyectos

El cambio del papel de la asistencia técnica europea, reduciendo su responsabilidad con respecto a la administración de los recursos financieros de los proyectos, ha comportado la necesidad de adaptar fuertemente el perfil y las funciones de los asistentes técnicos. A pesar de que muchos de los expertos que operan actualmente como ATI en los proyectos monitoreados tuvieron experiencias anteriores con el mecanismo de codirección, la mayoría de ellos parece haber sabido interpretar bien el nuevo rol, aún si el mismo no queda todavía bien definido en los TdR de los respectivos contratos y por lo tanto queda todavía abierto a diferentes lecturas. Por su parte las entidades “beneficiarias” muestran estar manejando con equilibrio el aporte de la ATI.

Es de toda forma necesario revisar los formatos estándar de los TdR de los diferentes perfiles que componen la ATI procurando que los mismos contribuyan sustancialmente a asegurar la calidad de los resultados y la aportación de un valor agregado europeo en los mismos.

Debilidad formativa del personal técnico sobre herramientas y metodologías para abordar la situación y condición de las mujeres indígenas.

En algunos proyectos el trabajo del componente de género no se articula lo suficiente con los otros componentes, lo cual reduce las posibilidades de eficacia e impacto sobre esta temática.

Períodos de arranque excesivamente largos

Cada nuevo Convenio de Financiación muestra necesitar un período de entre 1 y 2 años antes de empezar a ejecutar fluidamente su plan de actividades. Este período, insuficientemente previsto en los planes iniciales, reduce dramáticamente el período útil a disposición del proyecto para el logro de su OE. Pesan en general en el atraso la constitución de la UG, la predisposición de los mecanismos bancarios y de rendición de cuentas, la contratación de la ATI, la elaboración de POG y POA (cuando se realiza mediante misiones externas se pierde más tiempo porque no hay apropiación por parte del beneficiario) y la contratación de los servicios.

Si se evitan los largos procesos, incertidumbres y errores en el arranque se pueden alcanzar mejor los resultados de los proyectos. Se debe mejorar el mecanismo/proceso para llegar a la aprobación del POG. Las misiones previas de consultores encargados de formular el POG no dan buenos frutos por la falta de experiencia y la falta de apropiación posterior por los equipos ejecutores.

La tercerización de los servicios no asegura calidad y apropiación de los resultados por parte de los beneficiarios

El mecanismo de tercerización de los servicios destinados a los beneficiarios finales en lugar de su administración directa por parte del ejecutor del proyecto presenta ventajas y desventajas. A través de este sistema se busca mayor transparencia y eficiencia que sin embargo no parecen lograrse. Los principales inconvenientes detectados son:

- tendencia a la derresponsabilización de los actores beneficiarios frente a la dificultad de comprender y utilizar apropiadamente los servicios de los contratos;
- atomización de los servicios prestados a los beneficiarios (administraciones locales y organismos de la sociedad civil) y duplicaciones en las ofertas de asistencia técnica y capacitaciones;
- se registran casos donde los contratistas no tienen una especialización específica en los servicios que van a prestar, tratándose de empresas consultoras generalistas, planteándose por lo tanto una duda respecto al valor agregado que ellos pueden aportar;
- el interés de los contratistas de cumplir con sus planes de actividad con el fin de facturar todos los servicios puede traducirse en una aparente eficiencia, que sin embargo no se traducirá en eficacia si no será acompañada de una adecuada calidad;
- todos los servicios contratados se expresan, además, en prestaciones profesionales (AT y capacitación en particular), dejando descubierta (o mal cubierta) la necesidad de aportar a los beneficiarios también prestaciones diferentes en términos de encuentros, pasantías, intercambios, publicaciones y posiblemente algunos incentivos tangibles para los beneficiarios, a título demostrativo y didáctico. El mecanismo administrativo para exigir fluidamente de los contratistas estas prestaciones no parece definido;
- el sistema de tercerización de los servicios no produce, además, el ahorro deseado en los costos de canalización de la asistencia a los beneficiarios. Si se considera los costos generales de los contratistas y de la UG sumados, el valor de los servicios que realmente llegan a los beneficiarios no supera el tercio del financiamiento total, siendo dos terceras partes consumidos para su canalización.

Se necesita entre otros: (i) aumentar la exigencia y apropiación de los servicios de los contratistas por parte de todos los actores beneficiarios, (ii) reforzar el papel de los enlaces de los contratos en las EG, atribuyéndole el poder de exigir de los contratistas el cumplimiento de los resultados y proponer sanciones para los que no cumplan con los mismos, (iii) responsabilizar a los contratistas sobre los resultados y la sinergia de sus acciones.

Acumulación de atrasos difícilmente sanables

Algunos proyectos han acumulado atrasos que ya no permiten el logro de sus objetivos a menos de reconsiderar los tiempos de ejecución (el interés de los beneficiarios se frustra durante los largos períodos de arranque pero se recupera tan pronto las actividades empiezan a fluir).

Aun si el mecanismo de ejecución de algunos proyectos no es el más apropiado, hay que asegurar en la medida de lo posible que produzca el resultado fijado en el CF. Esta preocupación debería prevalecer en las decisiones de las partes implicadas (Beneficiarios y CE). Reflexionar por tanto sobre la conveniencia de los tiempos de ejecución vigentes en todos aquellos casos donde los atrasos ya no permiten el logro de los objetivos.

Escaso valor agregado de las ONGs europeas

El valor agregado que aporta la modalidad de gestión de los CS a través de un socio internacional (ONG europea) está débilmente ponderado en el marco general de la ejecución. Se puede generalizar que dicho valor se reduce a los procesos de asesoría en el uso de los instrumentos de diseño, planificación y seguimiento de los proyectos ad-hoc impuestos por el donante (ML, informes técnico-financieros).

Garantizar que las ONGs europeas beneficiarias de los CS mantengan una relación transparente con sus socios nacionales y aporten en valor agregado sobre todo en cuanto a la calidad del diseño y el seguimiento de logros con base en indicadores.

Eficacia

El logro de los objetivos no es todavía medible

En la mayoría de los proyectos de cooperación bilateral examinados es todavía prematuro expresar juicios sobre el logro de sus objetivos específicos. Al respecto se observa: falta de rigor en la búsqueda de los resultados, dispersión de las actividades, insuficiente calidad y valor agregado de los servicios tercerizados, insuficiente implicación de los beneficiarios. Además, al no existir una medición sistemática de indicadores en la mayoría de los proyectos, es imposible la valoración objetiva de la eficacia.

Tanto los ejecutores como la Comisión deben incrementar la exigencia respecto a la medición de los indicadores de eficacia. Reportar el avance respecto a los IOV de la MML debería ser exigido obligatoriamente en los informes periódicos de los proyectos.

Limitada apropiación de los procesos macro

Los proyectos bilaterales no aplican el enfoque facilitador desarrollado por la cooperación europea anteriormente. El mecanismo de aprobación ex-ante y la tercerización de los servicios generan cierto verticalismo y no favorecen el protagonismo y la apropiación por parte de los beneficiarios.

Restituir, en lo posible, el protagonismo a los organismos y grupos beneficiarios.

La eficacia depende fuertemente de la calidad de las actividades y resultados

La calidad y respuesta de los servicios que reciben los beneficiarios respecto a sus necesidades será asegurada a medida que el seguimiento de los contratos de servicios sea exigente por parte de las EG y de los mismos beneficiarios. Una parte importante de la eficacia depende de ellos. La provisión de servicios tan costosos, a través de contratos internacionales, se justifica únicamente, si los mismos aportan un valor agregado significativo en términos de calidad, eficiencia, transparencia, innovación, respecto a los que se podrían adquirir mediante otros mecanismos menos costosos (ejecución directa o pequeñas contrataciones locales).

Es imprescindible poner en marcha mecanismos seguros que garanticen la calidad de las actividades y el logro de los resultados mediante un oportuno seguimiento de los contratos. Fomentar el protagonismo de los organismos y grupos beneficiarios mediante su mayor asunción de responsabilidad a la hora de exigir la necesaria calidad de los servicios tercerizados.

Se pretende generar la incidencia política tanto a través de la cooperación bilateral como la de ONGs

Los proyectos promueven la participación ciudadana y los derechos humanos entre los sectores de la Sociedad Civil y el Estado. En el caso del CSP 2002-2006 se nota una buena coherencia territorial y temática, pero en general se obtienen mejores resultados trabajando desde el nivel local hacia el nacional. Se dan tímidos avances en algunos proyectos con la Sociedad Civil ya que la estrategia de los mismos prevé la facilitación de procesos de aprender-haciendo por parte de la OSC en los espacios de participación democrática para incidir en las políticas públicas.

Asegurar que las soluciones testadas por los proyectos a nivel local sirvan de modelos para la elaboración y aplicación de políticas a nivel nacional.

El proceso electoral va ser una oportunidad para la coordinación de acciones entre el Estado, los Partidos Políticos y las OSC en espacios comunes

La estrategia de fomento de Redes de OSC promovida por algunos proyectos es muy adecuada a la realidad del país.

Hay que perfeccionar la implementación de la misma.

No se aprovecha suficientemente la complementariedad entre la acción a nivel micro de las ONGs y la de nivel meso y macro de los proyectos bilaterales

La eficacia a nivel micro de los proyectos ONGs es tangible. Los grupos metas de las ONGs coinciden con las prioridades del CSP (pequeños-as productores de comunidades rurales en pobreza y extrema pobreza, cooperativas y sus supraestructuras, líderes comunitarios, grupos de mujeres rurales, grupos de sociedad civil y organizaciones indígenas). Los proyectos de seguridad alimentaria promueven estrategias locales.

Considerando que las ONGs son eficientes en trabajar a nivel micro por qué no asociarlas como ejecutores del componente micro de los proyectos bilaterales? Se debería aprovechar la complementariedad, facilitando la participación de las ONGs especializadas, en la ejecución de los proyectos bilaterales.

Buena la pertinencia étnica

Los proyectos bilaterales que trabajan con poblaciones indígenas tienen la posibilidad de incidir de manera más directa que los de ONGs sobre la normativa nacional respectiva (ejemplo: ley contra la discriminación y el racismo). En el caso de los proyectos de ONGs, con un fuerte componente de participación comunitaria, destaca la inclusión de mujeres y hombres indígenas, propios de la comunidad, trabajando en acciones de promoción, facilitación y conducción de procesos locales.

Los proyectos bilaterales que fortalecen instituciones del Estado con beneficiarios indígenas requieren estrategias de sensibilización interna de sus recursos humanos en los temas de discriminación y racismo y de formación en metodologías que apliquen la pertinencia étnica.

Impacto

Gran potencial de generar impacto en temas cruciales

Los proyectos tocan aspectos neurálgicos del desarrollo y crecimiento democrático del país y buscan generar una amplia participación. En muchos casos buscan estimular la voluntad política y la participación democrática, ubicándose a la raíz de los procesos de reforma.

Dar continuidad a este enfoque en la presente y futura estrategia.

El nivel de impacto está subordinado, sin embargo, a la calidad de las actividades y al logro de los resultados

Es indudable que la gran masa de servicios distribuidos por los proyectos en ejecución a las instituciones y en el territorio producirá impactos en términos de sensibilización, calificación del capital humano, adecuación de funciones de las instituciones, desarrollo del capital social, pero la duda es si este impacto será proporcional a los recursos invertidos.

Es necesario asegurar el logro puntual de los resultados y objetivos específico de cada proyecto para contribuir a generar impactos concretos y duraderos a nivel general.

La contribución de los proyectos monitoreados a la implementación de los Acuerdos de Paz es significativa

Los proyectos del CSP 2002-2006 responden concretamente a varios de los compromisos de los Acuerdos de Paz y en particular algunos que han avanzado de forma insuficiente desde la firma de los acuerdos en materia de justicia y derechos de los indígenas.

Asegurar que los objetivos de los proyectos, tales y como han sido definidos en los Convenios de Financiación, sean concretamente logrados, corrigiendo los obstáculos que actualmente se oponen a su logro.

La contribución de los proyectos monitoreados al logro de las metas del milenio es potencialmente posible, aún si se producirá de forma indirecta

Los proyectos bilaterales monitoreados inciden de forma indirecta sobre el logro de las metas del milenio. Concentrándose sobre la calificación del capital humano y social, más que sobre la prestación directa de servicios sociales, sus efectos son coincidentes con las MdMs pero es más probable que se manifiesten a mediano y largo plazo. Los proyectos de ONGs tienen una incidencia más directa e inmediata pero muy circunscrita en términos de número de beneficiarios.

Sostenibilidad

Se observa indefinición en algunas estrategias de sostenibilidad y en algunas capacidades institucionales y organizativas.

Hasta el momento no se han establecido las bases necesarias para que los procesos de fortalecimiento iniciados con las instituciones beneficiarias tendrán un carácter institucional, independiente de la acción de los proyectos. En algunos de ellos el tiempo

restante se considera insuficiente para garantizar, de forma adecuada, la continuidad de las acciones iniciadas.

Definir medidas adecuadas en términos de tiempo y calidad de las acciones de los proyectos para favorecer la sostenibilidad.

La insuficiente calidad de las transferencias de conocimientos y buenas prácticas puede poner en riesgo su apropiación

Los proyectos monitoreados tienen en sí las bases para ser sostenibles en cuanto pretenden aumentar las capacidades de las instituciones nacionales y locales de participar en los procesos de reforma. Sus mecanismos de actuación, sin embargo, muestran varios defectos que no facilitan la sostenibilidad de los logros que pretenden conseguir.

Poner atención al tiempo corto en el cual se pretende generar los cambios y la consiguiente capacidad de absorción y la posible calidad inapropiada de los servicios prestados por falta de especialización y compromiso de los prestadores.

La concentración de las actividades en el período electoral puede también reducir la apropiación de los logros de los proyectos

Poner atención al período de inestabilidad institucional en el cual se proveerán los servicios.

Al no incorporar servicios tangibles el problema de la sostenibilidad financiera es menos determinante

Diferentemente de otros tipos de cooperación más centrada en la prestación directa de servicios, cuya sostenibilidad financiera después de la ayuda externa es muy crucial, la sostenibilidad de los proyectos monitoreados muestra ser dependiente, sobre todo, de factores como la apropiación institucional y la voluntad política para dar continuidad a los procesos de cambio por ellos inducidos.

No obstante, los proyectos analizados comportan también incrementos de costos y requerimientos de recursos financieros para la financiación de las nuevas políticas que necesitan ser garantizados por oportunas fuentes públicas y privadas. Los proyectos deben garantizar la funcionalidad de estas fuentes.

Importante asegurar la continuidad en las estrategias futuras y rentabilizar las lecciones aprendidas hasta el momento

Existe un gran potencial de establecer un encadenamiento entre los proyectos del CSP 2002-2006 ya en ejecución, los de inicio inminente y los futuros proyectos del CSP 2007-2013 en temas de descentralización/desarrollo local, desarrollo económico y comercio, democratización y derechos humanos, armonizando las acciones actuales que tienen un carácter preparatorio, ya que apoyan la consolidación de las normas y la generación de capacidades, con inversiones sectoriales sustantivas.

Para esto se necesita perfeccionar los modelos de intervención que sean compatibles con el enfoque sectorial, la incidencia macro y al mismo tiempo la obtención de resultados concretos. Las experiencias acumuladas hasta el momento son muy valiosas y deben ser capitalizadas.

Anexos

Tabla de Informes de Monitoreo Misión Guatemala 2007

Nº	Código	Proyecto
1	MR-30322.03	<i>Promoción de inversiones e intercambios comerciales - Apoyo al sector de la micro y pequeña empresa - MyPES</i>
2	MR-30321.03	<i>Descentralización del Estado y Fortalecimiento municipal - Descentralización</i>
3	MR-30317.03	<i>Fortalecimiento de la Sociedad Civil - SC</i>
4	MR-30418.02	<i>Fortalecimiento de la Sociedad Civil - Fiscalías indígenas</i>
5	MR-30419.02	<i>Lucha contra las exclusiones en Guatemala</i>
6	MR-30420.02	<i>GTM/B73100/98/0366 - Apoyo a la reforma de la justicia</i>
7	MR-30320.03	<i>Implementación de un sistema de atención primaria de salud de primer nivel en tres distritos con carácter piloto</i>
8	MR-30425.02	<i>Una alternativa a la pobreza y migración económica de las poblaciones indígenas en los Cuchumatanes: apoyo a la diversión, conversación, agro industrialización y comercialización de café orgánico el micro productor, Huehuetenango</i>
9	MR-30513.01	<i>Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango -Oxfam</i>
10	MR-30424.02	<i>Proyecto Integral para el combate a la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos mayas en el Departamento de Solola</i>
11	MR-30426.02	<i>Desarrollo local sostenible y fortalecimiento del poder local y la participación ciudadana rurales de las regiones occidente y norte</i>
12	MR-30514.01	<i>Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática y de protección de los derechos civiles.</i>
13	MR-30515.01	<i>Proyecto Kiem - Tejiendo Redes Contra la Impunidad</i>
14	MR-30516.01	<i>Gestión y educación para la seguridad alimentaria en la mancomunidad Huista</i>
15	MR-30517.01	SEGURIDAD ALIMENTARIA MAMSOHUE
Monitoreo Expost		
16	MR-30132.04	<i>Observatorio Agua y Saneamiento</i>
17	MR-30050.05	<i>Fortalecimiento Sector Educativo</i>
18	MR-30131.04	<i>Centro de Educación Básica, Formación Profesional y Primera Asistencia Sanitaria</i>

Tabla de Hojas Respuesta de los Task Managers Misión Guatemala 2007

Nº	Código	Proyecto
1	RS-30321.03	<i>Descentralización del Estado y Fortalecimiento municipal - Descentralización</i>

Informes de Monitoreo



RE-MONITORING REPORT

Guatemala – GT – Promoción de Inversiones e Intercambios Comerciales – Apoyo al Sector de la Micro y Pequeña Empresa en Guatemala.

MR-30322.03 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 2393	Task Manager: Not Applicable
Date Financing Agreement signed: 06/09/02	Delegation Advisor: Natalia Perez y Andersen
Start date – planned: 01/06/04	Monitor: Roberto Canessa
Start date - actual: 01/06/04	Project Authority: Ministerio de Economia (MINECO)
End date – planned: 31/05/08	Sector/Subsector: 32130 – Desarrollo de pequeñas y medianas empresas
End date - likely: 31/05/08	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	6.000.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	5.750.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	3.839.745
Expenditure Incurred by Project:	€	1.633.517

* As at: 31/12/06

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	c
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

La decisión de la CE de apoyar el crecimiento equitativo y sostenible de la economía y del empleo a través de un programa que fomente las condiciones necesarias para aumentar de forma sostenible la competitividad y la productividad de las empresas privadas guatemaltecas, sobre todo en el sector de las microempresas y las pequeñas empresas locales es muy pertinente. Tomando en cuenta el anterior objetivo general el Proyecto MyPE interviene en aspectos fundamentales que son los de fortalecer la gestión empresarial, mejorar la calidad de sus productos, incrementar la capacidad de financiamiento y fortalecer el marco normativo e institucional del sector. El proyecto MyPE da continuidad a anteriores esfuerzos de la Cooperación Internacional (BID) y de la misma CE y en particular al Proyecto PROSIGUA que dejó ciertos logros en materia de financiamiento (Fideicomiso en Banrural) y de institucionalidad (constitución del Viceministerio de la Pequeña y Mediana Empresa en el Ministerio de Economía). El Proyecto no pretende todavía incidir directamente de forma tangible (objetivo específico) sobre la importancia relativa de las pymes en la economía, los volúmenes de producción y exportación de este sector o su capacidad de generar empleo, sino en la creación de las condiciones para que estos procesos se generen a largo plazo (objetivo general). El marco lógico está por lo tanto correctamente enfocado (la formulación del OE podría mejorarse y definir un indicador respectivo actualmente ausente) y estructurado en cuanto a la articulación de los resultados que incluyen metas a nivel macro (nivel político), meso (organizaciones del sector) y micro (empresas). Se observa sin embargo que los indicadores cuantitativos en el nivel micro son fuertemente subestimados (solamente se pretende incidir sobre 20-30 Mypes durante la ejecución del proyecto), lo que no va permitir generar la masa crítica necesaria para que el Proyecto muestre un impacto.

2. Efficiency of implementation to date.

El atraso acumulado parece debido a una mezcla de varios factores entre los cuales la complicación de los procesos CE tienen un peso importante. El Proyecto ha resuelto los problemas que dificultaron su capacidad de ejecución en 2004/2005, logrando montar una organización adecuada y consolidar su posicionamiento institucional. La preocupación para la eficiencia en las actividades ha impedido, sin

embargo, prestar suficiente atención al marco estratégico global. Prevalece una gestión que privilegia las actividades respecto al logro de resultados. Por efecto de la contractualización de todas las actividades (se están gestionando a la fecha más de 30 contratos de servicios y muchos más están previstos en el POA3) se corre el riesgo de fragmentar los efectos de las diferentes intervenciones. Aun si la operatividad parece finalmente alcanzada, el tiempo que queda para ejecutar el proyecto es insuficiente. Los tiempos de ejecución no son adecuados respecto a los resultados que se pretende obtener y se corre el riesgo que para concentrar los servicios en el tiempo de vigencia del CF éstos lleguen a los beneficiarios en una secuencia no óptima. Los tiempos demasiados cortos para la ejecución de las actividades no permiten asegurar la absorción adecuada de los servicios por parte de los beneficiarios, alcanzar los indicadores, asegurar la calidad y el seguimiento de las actividades/resultados.

3. Effectiveness to date.

El nivel de actividades realizadas hasta la fecha es todavía insuficiente para expresar juicios sobre la contribución de las mismas a la eficacia. El POA3, todavía en fase de aprobación por parte de la CE, contempla la mayoría de las actividades sustanciales, que por lo tanto están todavía por ejecutar. Su ejecución en un tiempo demasiado corto contrasta, sin embargo, con la necesidad de asegurar su eficacia. La eficacia de las acciones del Proyecto va depender fuertemente del seguimiento que se le de durante y después de su ejecución. Para este fin es necesario consolidar el vínculo entre actividades (que se van a realizar mediante los contratos) e indicadores de resultado. Hasta el momento el sistema de seguimiento interno no parece muy sólido al respecto. También se debe aumentar la capacidad de los técnicos de la EG de dar seguimiento a los contratos, con suficientes niveles de exigencia y capacidad de fiscalización.

4. Impact to date.

El proyecto pretende producir impactos a nivel macro, meso y micro. La perspectiva de alcanzar estos impactos depende una vez más de la calidad e intensidad de las intervenciones que realice. Su vinculación con los principales actores del sector es un factor positivo aún si se percibe cierta fragmentación de las intervenciones. En cuanto al impacto macro, a pesar del peso presupuestario que el Proyecto representa en el Viceministerio de la Pequeña y Mediana empresa, el mismo no parece tener una incidencia estratégica proporcional en la política sectorial. Por otro lado, para producir algún tipo de impacto a nivel micro (PyMEs) es necesario ampliar el grupo meta. La incidencia a nivel del posicionamiento de las PyMEs guatemaltecas en el mercado internacional parece débil. Sería útil un mayor intercambio con los demás proyectos del mismo tipo que financia la CE en el resto de AL para fortalecer este aspecto.

5. Potential sustainability.

Algunas de las actividades que realiza el Proyecto en apoyo a los diferentes actores del sector PyMEs son extemporáneas ya que no responden a una clara estrategia de fortalecimiento sostenible de los beneficiarios (p.e. el apoyo al financiamiento de los viajes de las misiones comerciales). Otras dependen de la sostenibilidad que el beneficiario podrá asegurarle (p.e. Catálogo de Agexport). Pero hay acciones que sí pretenden dejar instalados mecanismos aparentemente sostenibles (sistema de asesores a Pymes con la Camara de Comercio). En general, la dependencia del presupuesto del Viceministerio de la Pequeña y Mediana empresa del financiamiento del Proyecto, preocupa, en tanto arroja dudas sobre la capacidad del sector público guatemalteco de apoyar con fondos propios la política respectiva.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

- Buscar soluciones adecuadas y eficaces respecto al tiempo de ejecución del proyecto para solucionar el problema de incompatibilidad entre el plazo de fin de actividades actualmente previsto y la obtención de los resultados y objetivos planificados tomando en cuenta que el atraso acumulado no se debió específicamente a un incumplimiento del Beneficiario. Existe además un Plan de trabajo sólido (POA 2003) que necesita de más tiempo para ser ejecutado correctamente y una capacidad instalada para su ejecución.
- Programar en el marco de un eventual POA4 los saldos del Presupuesto todavía no comprometidos, para acciones de continuidad y consolidación de los logros del POA3, con vista, entre otros propósitos a ampliar la población meta de Pymes directamente atendidas.
- Aumentar la capacidad de incidencia sobre las políticas sectoriales, enmarcando las actividades de nivel macro en una trayectoria de más amplio plazo, con vista a la sostenibilidad de las políticas.
- Mejorar la vinculación lógica de las actividades (que se van a ejecutar mediante los diferentes contratos de servicios) con los resultados del ML. La "unidad de seguimiento" constituida en la EG deberá establecer un esquema lógico en cascada donde los resultados esperados de cada contrato (el número muy elevado de ellos puede volverse inmanejable) sean vinculados a los resultados del

Proyecto y a los respectivos indicadores. Se necesita para tal efecto de unas capacidades fortalecidas en esta Unidad.

- Asegurar el seguimiento cualitativo de las actividades y su aportación a los resultados, adecuando, donde sea necesario, las capacidades de fiscalización de los contratos por parte de los técnicos.
- Responsabilizar también los beneficiarios respecto al logro de los resultados y a la exigencia de la calidad de los servicios de los contratistas



MONITORING REPORT

Guatemala – GT – Descentralización y fortalecimiento municipal.
MR-30321.03 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 3061	Task Manager: Not Applicable
Date Financing Agreement signed: 12/12/03	Delegation Advisor: Luis Pardelhas
Start date – planned: 12/12/03	Monitor: Roberto Canessa
Start date - actual: 12/12/03	Project Authority: Secretaría Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)
End date – planned: 31/12/08	Sector/Subsector: 15140 – Government Administration
End date - likely: 31/12/08	Monitoring visit date: From : 26/02/07 - To: 02/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	20.000.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	18.678.735
Funds Disbursed by the Commission:	€	10.186.155
Expenditure Incurred by Project:	€	6.403.972

* As at: 31/01/07

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	c
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	c

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

La opción de acompañar la descentralización y consolidación de la democracia a nivel local con un programa "Municipios Democráticos" confirma su pertinencia. Representa una continuidad de anteriores esfuerzos de cooperación en materia de desarrollo local de la CE en Guatemala, agregando un importante componente a nivel macro (políticas, instituciones) y meso (mancomunidades), además de un fortalecimiento sistemático de 1/3 de todos los municipios del país. En cuanto a la modalidad de cooperación a nivel micro, sin embargo, se nota cierto retroceso respecto a la metodología facilitadora de los proyectos de desarrollo local de última generación en los años 90, volviendo a métodos paternalistas y verticales de asistencia. La tercerización de todos los servicios es además inadecuada, considerando que los servicios a contratar no estaban bien definidos en el POG y por lo tanto los respectivos TdR no son suficientemente precisos para obligar a los contratistas a prestar servicios a la medida de las necesidades de los beneficiarios. El esquema rígido de los contratos no se presta al proceso gradual de acompañamiento de la descentralización. Al repartir las actividades en contratos de servicios no se ha podido respetar la separación por resultados, privilegiando una repartición por "tema" o "tipo de beneficiario". Esto dificulta la formulación de un "marco lógico en cascada" donde se determine de forma clara cómo cada actividad de los contratistas contribuirá a la obtención de los diferentes resultados. Pertinencia pues muy elevada con algunas debilidades de diseño.

2. Efficiency of implementation to date.

El atraso acumulado sigue pesando sobre el logro de los resultados. De los 5 años asignados por el CF, el Proyecto podrá operar efectivamente durante menos de 2 años. El año electoral (2007) condiciona además las perspectivas de eficacia y sostenibilidad de los servicios que se presten durante este período. Se tiene la impresión de que una parte de los contratistas no tienen una especialización específica en los servicios que van a prestar, tratándose de empresas consultoras generalistas, planteándose por lo tanto una duda respecto al valor agregado que pueden aportar. El interés de los contratistas de cumplir con sus planes de actividad con el fin de facturar todos los servicios puede traducirse en una aparente eficiencia, que sin embargo no se traducirá en eficacia si no va acompañada de una adecuada calidad. Todos los servicios contratados se concretan, además, en prestaciones profesionales (AT y capacitación en particular), dejando descubierta (o mal cubierta) la necesidad de aportar a los beneficiarios también

prestaciones diferentes en términos de encuentros, pasantías, intercambios, publicaciones y posiblemente algunos incentivos tangibles, a título demostrativo y didáctico. El mecanismo administrativo para exigir fluidamente de los contratistas estas prestaciones no parece definido. Todo lo anterior genera cierta tendencia a la desresponsabilización de los actores beneficiarios frente a la dificultad de comprender y utilizar apropiadamente los servicios de los contratos. Existe el riesgo de que a través de los numerosos contratos se produzca una atomización de los servicios a los beneficiarios (mancomunidades y municipios) y se produzcan duplicaciones en las ofertas de asistencia técnica y capacitaciones. El sistema de tercerización de los servicios no produce, además, el ahorro deseado en los costos de canalización de la cooperación. Si se considera que de los 25 millones de € de presupuesto del convenio solo 13,5 M € corresponden a los servicios contratados (54%) y que de estos más del 40% corresponden a costos generales de los contratistas, el valor de los servicios que realmente llegan a los beneficiarios no supera un tercio del financiamiento total, siendo dos terceras partes consumidos para su canalización. Algunos de los organismos miembros del Comité Consultivo han expresado su insatisfacción respecto al papel de este comité, no percibiendo que el mismo sirva realmente para direccionar la estrategia del Programa y que tome en cuenta las aportaciones de los diferentes actores. Hay obstáculos de carácter financiero/administrativo que se oponen a la ejecución del CF se nota que, a pesar de la mejora de la autonomía otorgada por la SCEP al proyecto mediante mecanismos transparentes de administración de los fondos (Siaf), la aportación de contrapartida (que ha sido cuantitativamente pero no cualitativamente suficiente durante el POA1 - 1,1 M€), muestra un déficit de 3M de Qz para el año 2007 (POA2) sobre todo en gastos de personal. Los obstáculos impuestos por el "techo presupuestario" parecen incomprensibles si se considera que son aplicados sobre fondos de donación plenamente disponibles (POA aprobado). El argumento del Ministerio de Finanzas parece ser el no querer inflar el presupuesto nacional con montos que no son destinados a ser ejecutados, vistos los atrasos anteriores. Aparentemente se logrará adecuar el techo presupuestario de Municipios Democráticos para 2007 a partir del segundo semestre, si se demuestra que se utilizan eficientemente los fondos ya presupuestados para el primer semestre, lo que plantea una oportuna gestión de la liquidación de la facturación de los contratistas en el primer semestre (otra condicionante que podría distorsionar la gestión de los contratos al haber un afán de liquidar prestaciones). Finalmente, el manejo de los fondos europeos destinados al Proyecto a través de un sistema de cuentas bancarias en Quetzales a pesar de haber contraído el proyecto obligaciones esencialmente en Euros (contratos), conlleva un incomprensible costo para volver a comprar € al momento de liquidar los pagos respectivos. Los costos de estas operaciones no podrán en ningún momento ser asumidos por la CE. Es necesario que se contabilicen y se carguen desde ya al presupuesto de contrapartida.

3. Effectiveness to date.

El proyecto ha realizado, hasta el momento, algunas acciones de forma directa que muestran la eficacia potencial de la asistencia que se preste, sobre todo, a las incipientes mancomunidades. Sin embargo, los contratos de servicios que deberán aportar la parte sustancial de la AT y capacitaciones a todos los beneficiarios (Instituciones, Mancomunidades, Municipios) están a penas empezando, por lo cual los efectos están lejos de manifestarse. Por un lado es fácil de prever el efecto positivo que la asistencia directa pueda aportar a las Mancomunidades (e indirectamente a los municipios que las componen), considerando que el Proyecto va a proveer, entre otros, personal subsidiado para las mismas (aún con fuertes preocupaciones en cuanto a su sostenibilidad). Por el otro son menos evidentes los efectos que el Proyecto puede obtener en el nivel macro, considerando que los servicios van a concentrarse en un año electoral donde va haber poca receptividad para el fortalecimiento institucional y las reformas políticas. El proyecto debería insistir mucho, en este período, sobre los aspectos relacionados con participación y transparencia electoral, y continuidad de la eficiencia administrativa en las alternancias políticas. Al respecto se puede mencionar como factor potencialmente positivo del mecanismo de contratos, su independencia del manejo político en el período electoral, lo que va asegurar el flujo de servicios a pesar de los condicionamientos políticos. Al respecto no se percibe una clara visión estratégica global del Proyecto que trate de conjugar todas las variables (tiempo a disposición, coyuntura, modalidad de prestar sus servicios, capacidad de absorción por parte de los beneficiarios) hacia el logro de los objetivos. Parece prevalecer una preocupación por la administración de una cantidad de contratos de servicios (impuestos por afuera) que intervienen de forma dispersa en un universo de beneficiarios, ellos mismos fragmentados. Si por un lado se logra entender la tarea asignada a los contratos para servicios técnicos (AT, capacitaciones), menos evidentes son los posibles efectos de los contratos que tienen un carácter político. La provisión de servicios tan costosos, a través de contratos internacionales, se justifica únicamente, si los mismos aportan un valor agregado significativo en términos de calidad, eficiencia, transparencia, respecto a los que se podrían adquirir mediante otros mecanismos menos costosos (ejecución directa o pequeñas contrataciones locales). Este valor agregado potencial no aparece evidente hasta al momento, por el tipo de contratistas (la mayoría no son especialistas) y la actitud comercial (sin compromiso ideal) que prevalece en ellos. La calidad y respuesta de los servicios prestados a las necesidades de los beneficiarios será además incrementada a medida que el seguimiento de los

contratos sea exigente por parte de la EG y de los mismos beneficiarios. Una parte importante de la eficacia depende de ellos.

4. Impact to date.

Es indudable que al final esta gran masa de servicios a las instituciones y en el territorio producirá algún impacto en términos de sensibilización, calificación del capital humano y adecuación de funciones; pero la duda es si este impacto será proporcional a los recursos invertidos. El hecho que los aportes a los municipios y mancomunidades sean solamente en "software", sin que haya la posibilidad de aplicar este software a un programa concreto de inversiones y mejora de servicios, le resta mucho potencial de impacto al Programa. En este caso la vinculación que se pretende realizar entre el Proyecto Municipios Democráticos y el Proyecto Desarrollo Local en Huehuetenango parece sumamente acertada y debería poderse replicar con otros programas nacionales o internacionales que aporten fondos de inversión en otros departamentos.

5. Potential sustainability.

En teoría el programa tiene en sí las bases para ser sostenible en cuanto pretende aumentar las capacidades de las instituciones nacionales y locales de participar en el proceso de descentralización. Su mecanismo de actuación, sin embargo, muestra varios defectos que no facilitan la sostenibilidad de los logros que el Programa pretende conseguir: el tiempo corto en el cual se pretende generar los cambios y la consiguiente capacidad de absorción, el período de inestabilidad institucional en el cual se proveerán los servicios, la posible calidad inapropiada de los servicios prestados por falta de especialización y compromiso de los prestadores. El Programa prevé además aportar unos subsidios en términos de pago de personal durante un período limitado para las mancomunidades, lo que plantea un riesgo en términos de sostenibilidad financiera, por no ser previsto un adecuado período para la toma a cargo gradual de este personal por parte de las mismas mancomunidades.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

- El mecanismo de ejecución del Proyecto no es el más apropiado, pero hay que asegurar lo más posible que produzca el resultado fijado en el CF. Esta preocupación debería prevalecer en las decisiones de las partes implicadas (SCEP/EG y CE).
- Es necesario prever tiempos más largos. Habría que buscar soluciones adecuadas y eficaces respecto al tiempo de ejecución. Podría ser suficiente flexibilizar los contratos, sin ningún costo adicional para la CE. Se aprovecharían mejor los fondos nacionales ya que la contraparte no tendría objeción para financiar la EG durante un tiempo más largo. Se podría así financiar la permanencia de un núcleo mínimo de ATI a través de los imprevistos.
- El grado de implicación de los actores y beneficiarios se ha mermado por los atrasos del programa y la rigidez de su oferta. Hay que recuperar el protagonismo de los actores, con vista al impacto. Hay que responsabilizarlos más, pero el mecanismo de terciarización no lo facilita. Hay que ser creativos al respecto.
- Hay que velar por que los contratistas no pongan obstáculos a la obtención de los resultados aduciendo excusas en cuanto a la no previsión de ciertas prestaciones en sus contratos. Para tal efecto hay que abrir a la completa transparencia la gestión de los contratos, informando a los beneficiarios de sus contenidos, para que puedan exigir de los contratistas los servicios adecuados en calidad y cantidad.
- Es imprescindible poner en marcha mecanismos seguros que garanticen la calidad de las actividades y el logro de los resultados mediante un oportuno seguimiento de los contratos. Se necesita entre otros: (i) aumentar la exigencia y apropiación por parte de todos los actores beneficiarios, (ii) reforzar el papel de los enlaces de los contratos en la EG, atribuyéndole el poder de exigir de los contratistas el cumplimiento de los resultados y proponer sanciones para los que no cumplan con los mismos, (iii) responsabilizar a los contratistas sobre los resultados y la sinergia de sus acciones.
- Se tiene que exigir de los contratistas que aseguren la sinergias entre las diferentes ofertas que ellos proponen. La preocupación de la sinergia no debería solamente quedar a cargo de los beneficiarios y de los enlaces, sino también de los contratistas, configurándose como una obligación contractual, determinante para establecer la satisfacción y consiguientemente la remuneración de sus servicios.
- Establecer un mecanismo administrativo para exigir fluidamente de los contratistas que aporten a los beneficiarios también prestaciones diferentes de los honorarios para servicios profesionales.
- Hacer presiones sobre las instancias gubernamentales competentes para asegurar el cumplimiento de los compromisos en cuanto al presupuesto de contrapartida (existe un déficit de 300.000 € para 2007), la fluida y oportuna utilización de los fondos de donación sin condicionamientos ("techo presupuestario" que actualmente impide aparentemente la utilización de cerca de 2 M de € para 2007) y la gestión racional de los flujos financieros en Euro (manejo de la cuentas bancarias) sin costos adicionales para la CE.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – Proyecto de Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala.
MR-30317.03 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 5559	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 20/08/03	Delegation Advisor: Verdiana Garcia
Start date – planned: 20/08/03	Monitor: Fabrizio Mencarelli
Start date - actual: 04/08/04	Project Authority: Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, SCEP
End date – planned: 31/12/08	Sector/Subsector: 15150 – Fortalecimiento de la Sociedad Civil
End date - likely: 31/12/08	Monitoring visit date: From : 26/02/07 - To: 02/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	9.880.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	9.179.766
Funds Disbursed by the Commission:	€	2.199.976
Expenditure Incurred by Project:	€	1.018.489

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto sigue teniendo buena pertinencia, los beneficiarios (la sociedad civil organizada en los grupos estratégicos de productores y/o campesinos, indígenas, mujeres y jóvenes) están participando activamente y comparten la estrategia planeada. La calidad del diseño sigue siendo buena y se aprecia el esfuerzo de la EG de aplicar una metodología facilitadora con el fin de promover la participación de la población beneficiaria, apoyando procesos en marcha, fomentando redes de organizaciones y buscando una viable utilización de los procedimientos administrativos de la CE con tercerización de los servicios. Se ha dado prioridad a la gestión directa de subvenciones y contratos de servicio con el propósito de crear las condiciones para la ejecución de las licitaciones nacionales e internacionales a servicios. El Marco Lógico ha sido mejorado pero sigue siendo deficiente en la definición (cualitativa y cuantitativa) de los IOV. La formulación de las hipótesis es incorrecta en varios casos ya que se asumen como hipótesis eventos que son efectos de las acciones del proyecto (Se fortalece un proceso de participación y colaboración entre la Sociedad Civil y las instituciones locales.... - El fortalecimiento de las capacidades de los líderes/esas facilita el debate...) o que son responsabilidad del proyecto mismo (la arquitectura institucional, SCEP - UE del proyecto ayuda/limita la capacidad de convocatoria ... - El proyecto logra transparentar equidad de género, multiculturalidad ...).

2. Efficiency of implementation to date.

La eficiencia se valora con problemas. El proyecto tiene un retraso importante en la ejecución (10 meses en la mayoría de las actividades) principalmente en función de una dificultosa aplicación de los procedimientos CE. Ha transcurrido el 70% del tiempo previsto y la ejecución financiera de los fondos CE a febrero 2007 es cerca de 12% del total (1.018.400 euro de 8.287.000 gestionados directamente por la EG). Si bien ha habido disponibilidad de recursos (fondos CE y nacionales), los nacionales han llegado con retraso importante y en la actualidad no es cierta la disponibilidad del presupuesto nacional del POA2 lo cual limita la disponibilidad del personal de ATL. La EG es incompleta faltando 3 coordinadores regionales y los responsables a nivel nacional de multiculturalidad y comunicación. El proyecto pudiera sufrir una parálisis por la falta de ATL si los fondos para pagar el personal nacional no están disponibles en el mes de marzo. La SCEP ha mostrado debilidades en su gestión, sufre de la coyuntura política (con

frecuentes cambios de personal directivo) y no tiene la capacidad de incidir en el Ministerio de Finanzas y Congreso de la Republica para hacer respetar los compromisos adquiridos. La ejecución de las licitaciones nacionales de contratos de servicios y los concursos para las subvenciones se han demorado por las debilidades del contexto (falta de quórum en las licitaciones a servicios, escasa capacidad de formular proyectos por parte de organizaciones debiles y sin personería jurídica) y por indecisiones o imperfecciones en la aplicación de los procedimientos CE. Así que la línea de base, por ejemplo, prevista por ser terminada en diciembre 2006, está actualmente en fase de ejecución y terminará en abril 2007. La duración de los contratos de servicios licitados, y en fase de arranque que están pendientes de la firma de los contratos, varia entre 12 y 15 meses, por lo tanto, para que puedan realizarse deberán en su totalidad iniciar entre el final de marzo - abril 2007 y de todos modos no habrá tiempo para dar seguimiento a lo aprendido por parte de los beneficiarios. Hay el riesgo de que, en el afán de cumplir en el corto plazo con las metas indicadas en los contratos, la calidad sea penalizada debido a que se concentran muchas actividades con los mismos actores (que participan también en actividades del proyecto Municipio Democrático: fortalecimiento de los comités de desarrollo, por ejemplo). Sin embargo, por medio de la gestión directa, la EG ha realizado un importante volumen de actividades con buena calidad, lo cual ha permitido tener algún avance en el logro de los resultados 1 (capacitación de lideres), 3 (mejor aptitud de la Sociedad Civil para actuar en la gestión regional, local y municipal) y 5 (Movimientos sociales fortalecidos) se han ido conformando redes, todavía debiles, creando de esta manera las condiciones para una ejecución más ágil en lo que queda de tiempo. El sistema de monitoreo, hasta la fecha está en fase de finalización, todavía no tiene una relación clara con los IOV de resultado y objetivos del marco lógico con el riesgo de que la EG enfoque su atención a la realización de actividades (contratos de servicios o subvenciones) sin monitorear los efectos.

3. Effectiveness to date.

Considerando la metodología facilitadora implementada, la asociatividad fomentada y la activa participación de cerca de 414 organizaciones (alrededor de 28.000 personas), se han puesto las bases para el logro del OE. Si bien al momento el proyecto no ha llegado a operar en los 45 municipios y 450 comunidades previstas, se ha activado un proceso de aprendizaje y construcción de capital social (redes de asociaciones de productores o campesinos sin tierra, indigenas, mujeres y jovenes), liderado por los mismos beneficiarios, los cuales han apreciado el aprendizaje realizado y la asociatividad fomentada. La EG ha sido capaz de adaptarse a los atrasos ocurridos en la implementacion de las licitaciones y ha logrado activar una dinámica de participacion y confianza entre el proyecto y los beneficiarios. El papel del Comité Consultivo ha sido interpretado de manera muy activa y constructiva delegando responsabilidades de seguimiento a nivel nacional y departamental y, por sus debilidades, es objeto de capacitaciones.

4. Impact to date.

Se valora positivamente las perspectivas de impacto conforme a lo logrado hasta la fecha. Se está realizando la convergencia y complementariedad con el proyecto Municipios Democráticos. También con otros Proyectos de la CE y de la cooperación internacional se ha establecido lazos y estrecha comunicación (Ej. con el Programa Lucha a las Exclusiones, MYPES y el Programa Regional sobre DDHH, AECL, GTZ, ONG COOPI, USAID). La EG es consciente de la importancia de sistematizar las experiencias para una mayor divulgación de casos de éxito y hay una actividad específica para esto. Hay conciencia de tomar las elecciones políticas y administrativas del 2007 como una oportunidad y se ha definido una estrategia de encuentros con los candidatos para la discusión de las agendas de cada uno. Las hipótesis planteadas (voluntad política del Gobierno de implementar la descentralización, y el eventual impacto de elementos coyunturales: firma del TLC, elecciones) se están manteniendo pero con altos riesgos.

5. Potential sustainability.

La sostenibilidad se valora como potencialmente buena. Las organizaciones de la SC son conscientes de que su sostenibilidad económica en el corto plazo depende de la capacidad adquirida de autoanálisis y formulación de proyectos para acceder a las oportunidades de financiación que brinda principalmente la cooperación internacional. Las relaciones entre EG y organizaciones de la SC son buenas y, a razón de la metodología facilitadora utilizada, los beneficiarios son implicados activamente en la planificación de sus iniciativas, hay apropiación y motivación para dar solución a los problemas de incidencia en las políticas locales. Sin embargo la redes fomentadas todavía son débiles y su capacidad de incidencia también. La calidad de implementación de las estrategias de género y multiculturalidad es buena. El aspecto más debil de la sostenibilidad es el apoyo político. Si bien el Proyecto se enmarca a dentro de la Política de Descentralización del Estado lanzada en 2005, la SC manifiesta desconfianza en las instituciones. La SCEP no ha manifestado una voluntad clara de utilizar la EG y el proyecto como herramienta para la implementación de políticas de descentralización.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

Calidad diseño EG: Revisar el Marco lógico, cuantificar los IOV cuando se tenga la línea de base. La formulación de las hipótesis es incorrecta en varios casos debe ser revisada y considerados atentamente los riesgos formulando un plan de gestión específico al respecto. **DCE:** - La evaluación de medio termino sería oportuno que se realizara después de por los menos cuatro - cinco meses desde el inicio de los contratos de servicio a licitación internacional. Esta evaluación es oportuno que focalice su atención en la calidad de la ejecución de estos contratos y evalúe la participación de la población beneficiaria y su capacidad de absorción. – La fase de cierre debería contemplar un máximo de 6 meses, ya que, considerando el enfoque facilitador no habrán activos importantes a transferir. **Eficiencia EG** - Será importante velar sobre la calidad de la ejecución de los contratos de licitación internacional, éstos tienen un sentido si aportan un valor agregado en términos de calidad. – Con el fin de no desvirtuar el enfoque participativo desarrollado hasta la fecha, será importante asegurar la participación activa de los beneficiarios en la planificación de las actividades y seguimiento de los contratos licitados. - El sistema de seguimiento interno debe ser conectado a los IOV de resultado y objetivos del proyecto y no limitarse a las actividades y contratos. - Considerar la viabilidad de fomentar un auto monitoreo de las organizaciones beneficiarias como al sistema de seguimiento interno y como seguimiento a la asistencia técnica recibida por medio de los contratos de servicios licitados (sería apropiado hacer depender el pago de los servicios recibidos de esta auto evaluación). - Hay debilidad en la gestión de las redes recién conformadas, el fortalecimiento se dará en la medida en la cual tengan la oportunidad de participar en las instancias locales de participación democrática con la asesoría del proyecto. **DCE:** - Sería oportuno hacer presión sobre el Gobierno para garantizar el financiamiento al proyecto, considerando la oportunidad de convocar una reunión extraordinaria del Comité Consultivo de Seguimiento ampliado a los Estados Miembros. **SCEP:** Sería oportuno asegurar los fondos de contrapartida nacional al proyecto como manifestación importante hacia la Sociedad Civil de que el proyecto esta siendo asumido por el Gobierno como herramienta de implementación del proceso de descentralización. **Eficacia EG:** - Planificar y presupuestar para el POA 2008 un estudio de impacto del proyecto con realización de encuestas que se constituyan en la fuente de verificación de algunos indicadores de percepción. - El papel del Comité Consultivo de Seguimiento es activo pero no todos los participantes son conscientes de sus potencialidades, será oportuno que tengan una visión a futuro que vaya mas allá del proyecto. **Impacto EG** - Oportuna una coordinación con el proyecto CE con el Proyecto para la creación de las Fiscalías Indígenas Ministerio Publico. **Sostenibilidad EG:** - Con el fin de dar mayor sostenibilidad a los procesos, y en sustitución de lo que era el Mesodialogo, el proyecto debería empezar en este año (2007) a concretizar la idea de una institución (Universidad?) capaz de asumir el papel de observatorio junto con las Organizaciones de la SC que pueda hacerse cargo de dar seguimiento a los indicadores de avance de la capacidad de incidencia de la Sociedad Civil en las políticas públicas locales .



MONITORING REPORT
Guatemala – GT – FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL:
CREACION DE FISCALIAS INDIGENAS.
MR-30418.02 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 5559	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 19/12/03	Delegation Advisor: Antonio Dal Borgo
Start date – planned: 01/01/04	Monitor: Fabrizio Mencarelli
Start date - actual: 01/01/04	Project Authority: Ministerio Público
End date – planned: 31/12/08	Sector/Subsector: 15150 – Fortalecimiento de la Sociedad Civil
End date - likely: 31/12/08	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	2.090.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	Not Available
Funds Disbursed by the Commission:	€	88.744
Expenditure Incurred by Project:	€	69.629

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	c
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto tiene alta pertinencia y relevancia, ya que contribuye a la solución de la problemática de discriminación y derechos de los pueblos indígenas en el país. Los beneficiarios indicados en el CdF (población indígena y las instituciones que conforman el sector justicia, especialmente el Ministerio Público) están participando activamente. La calidad del diseño se valora como buena, pero tiene algunos problemas que deberían ser aclarados. Si bien la lógica de intervención es clara y compartida entre los socios y la estrategia es viable para el logro de los resultados y objetivos, no hay claridad en la pertinencia del objetivo específico que es demasiado ambicioso (*Reforzar la participación equitativa de la sociedad civil a la definición, aplicación y control de las políticas públicas, especialmente en el ámbito local...*). En los hechos, en el poco tiempo disponible, se logrará facilitar el acceso de la sociedad civil a las fiscalías (indígenas) fortaleciendo el Ministerio Público y sensibilizando el sistema de justicia y la sociedad civil. Así que mejor sería hablar de fortalecimiento institucional en lugar de fortalecimiento de la sociedad civil. Además el CdF tiene algunas imperfecciones, en parte aclaradas con la aprobación del Plan Operativo Unico (POU), que pueden crear confusión en la ejecución: hay discrepancias entre las Condiciones particulares (art. 4 y 5) y las DTAs en lo que se refiere al periodo de ejecución (4 años en principio), se indica por ejemplo que todos los contratos tendrán que ser realizados a mas tardar el 31/12/07, mientras que las DTAs indican que el periodo de ejecución terminará antes del 31/12/07. Finalmente el POU sanciona que: *El Programa se inicia con la constitución de la Entidad Gestora, en fecha 4 de julio de 2005 y tiene prevista una duración de dos años pero, en cualquier caso el periodo de ejecución del Programa finaliza el 31 de junio de 2008.* El marco lógico sigue siendo imperfecto en la formulación de IOV e hipótesis y no es funcional para el seguimiento del proyecto. En particular entre las hipótesis, hay algunas que son condiciones previas (la voluntad política en el Ministerio para la creación del Departamento y Unidad Fiscal contra la Discriminación de los Pueblos indígenas), otras que están bajo la responsabilidad de los Entes de Tutela (disponibilidad de fondos), mientras que no se ha considerado la contribución de los demás componentes del sistema de justicia (tribunales, policía, defensoría del pueblo) en su voluntad y capacidad de apoyar la aplicación de la ley contra la discriminación.

2. Efficiency of implementation to date.

La eficiencia se valora como buena a pesar de las dificultades del arranque. La formulación y aprobación del POU ha sido larga y laboriosa y se ha demorado desde abril hasta noviembre 2006, de forma que el POP en lugar de seis meses tuvo una duración de un año (noviembre 2005- noviembre 2006). Los fondos nacionales y CE del POP han sido disponibles y bien administrados, la auditoría externa no ha encontrado defectos relevantes. En la actualidad la ejecución está sufriendo retrasos (4 meses) por la demora en la disponibilidad de los fondos CE del POU ya que no había certeza en la disponibilidad de los fondos de contrapartida. Sin embargo, a razón de la confirmación por parte del Ministerio Público de esta, se prevé que los fondos CE serán desembolsados en el mes de marzo. Se aprecia una buena ejecución en términos de cantidad y calidad de las actividades. Se han ejecutado todas las actividades del POP e iniciado la ejecución de las actividades de planificación estratégica de los 4 resultados (ya están listos los TdR o los contratos) y están a la espera de la disponibilidad de los fondos para ejecutarse. Hasta la fecha se han firmado 16 contratos de servicios, creando las condiciones para el logro de los resultados previstos. El avance más significativo se aprecia en el R1, habiéndose logrado diseñar el Departamento de Coordinación de Derechos de Pueblos Indígenas (PPII) ubicado en la Secretaría de Policía Criminal. Ya hay la resolución del Fiscal General (FG) para la creación del Departamento y está en curso la licitación de contratos de servicio para el personal. Estos contratos serán de 18 meses, de manera que habrá que prever dentro de las actividades futuras la contratación permanente de dicho personal en el MP para garantizar la sostenibilidad del departamento. En el R 2, hay acuerdo del FG para la creación de las Unidades fiscales (todavía no está claro si serán 8 o 22) al interior de las Fiscalías distritales. Falta un sistema de monitoreo y seguimiento interno de las actividades para poder, en el poco tiempo disponible, priorizar actividades y definir correcciones eventualmente necesarias.

3. Effectiveness to date.

Si bien el ML es imperfecto y faltan hipótesis que reflejen el contexto del sistema justicia, se aprecia una manifestación de voluntad política del MP en implementar los instrumentos producidos por el proyecto. Hay buenas potencialidades para lograr el objetivo específico (OE) en tanto el proyecto contribuye a que se sienten las bases institucionales para el arranque de un proceso sostenible y en función de la buena ubicación institucional y coordinación interinstitucional establecida. Con las actividades realizadas se están poniendo las condiciones para provocar un cambio de actitud de los implicados en el sistema de justicia y particularmente al interior del MP y una importante sensibilización de la Sociedad Civil. Sin embargo, no está todavía bien definida cuantitativamente la población beneficiaria que está previsto participe en el proyecto. El grupo meta del sistema judicial a beneficiar se calcula sean 6000 funcionarios del MP, habiéndose realizado hasta la fecha talleres y capacitaciones con 329 personas (121 mujeres) entre jueces, abogados y agentes fiscales.

4. Impact to date.

El sistema de justicia del país es objeto de un importante apoyo internacional para su fortalecimiento. La contribución de este proyecto será relevante, ya que es el único que opera en la definición de las herramientas judiciales para aplicar del código penal en lo que se refiere a los delitos de discriminación y racismo y al reconocimiento y aplicación del derecho consuetudinario indígena. Hasta la fecha la coordinación sectorial ha sido muy buena, mientras que la coordinación con otros proyectos CE (Reforma de la Justicia, Sociedad civil y Municipio Democrático) es todavía débil, al igual que la coordinación con otros donantes. No hay hipótesis claramente definidas a nivel de OE, pero la EG, en función de su buena red de relaciones interinstitucionales tiene la capacidad de controlar su impacto.

5. Potential sustainability.

La sostenibilidad potencial se valora como buena. La estrategia prevé la constitución de unidades fiscales al interior de las fiscalías distritales, utilizando el personal actual previamente capacitado. El fortalecimiento de la UNICAP del MP y la activación de diplomados en derecho indígena con las universidades más importantes del país, son elementos que aseguran la sostenibilidad de los servicios que se están montando. Único punto que merece atención será la confirmación del personal seleccionado por el departamento de coordinación de los derechos de los PPII al interior del MP, el cual en la actualidad tiene previsto contratos de 18 meses como consultores. Al interior del MP se manifiesta entonces un buen nivel de apropiación, así como en las instituciones y organismos que colaboran con el proyecto. El cambio de fiscal general, aunque ha condicionado el arranque del proyecto, ha confirmado el interés del MP en la ejecución del proyecto mismo. Si bien en las DTAs y POU se menciona la necesidad de definir una estrategia de género, la EG no ha definido todavía esta estrategia en el POU. Sin embargo, sí la hay en las entidades de apoyo, y la participación de las mujeres ha sido buena hasta la fecha. El ML todavía no tiene IOV relacionados con género.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

Calidad del diseño DCE: - Prestar atención a los informes de la ejecución físico financiera trimestrales y anual los cuales complementan el POU (ya que no habrán POAs). - Sería oportuno que las partes involucradas aclararan en términos de diseño los siguientes aspectos: i) la fecha límite para contrataciones, ii) proponer un nuevo ML con OE modificado y más pertinente (Una Formulación más apropiada del OE pudiera ser: *Reforzada la capacidad del Ministerio Público en el combate de la discriminación contra los pueblos indígenas y promoción de sus derechos facilitando el acceso de la Sociedad Civil a las fiscalías*) - Apoyar la EG en la revisión del ML y relativo sistema de seguimiento interno del proyecto. **EG:** - Revisar y mejorar el Marco Lógico, los IOV e Hipótesis (considerando también las elecciones políticas, cambio de gobierno y voluntad política) y preparar gestión de riesgos. - Cuantificar el número de beneficiarios necesaria para medir el alcance y cobertura del proyecto. Eficiencia DCE:- agilizar el desembolso del POU para que se puedan activar todos los contratos en espera. **EG:** - implantar un sistema de seguimiento interno. - definir número de unidades fiscales y áreas geográficas (distritos) prioritarias. - definir y monitorear la estrategia de divulgación con la SC y su respuesta. Eficacia EG: - Definir mapeo de actores de organizaciones de la SC a sensibilizar. Impacto EG: - realizar una coordinación más estrecha con otros proyectos CE que operan en la misma área temática: reforma de la justicia, fortalecimiento de la SC, lucha contra las exclusiones. - realizar una mayor coordinación con otros proyectos en el sector justicia para aprovechar de sinérgias en la sensibilización de la Sociedad Civil Sostenibilidad DCE: pedir que el MP asuma el compromiso de manifestar claramente la voluntad política y operativa de implementar las unidades fiscales indígenas y del departamento con manifestación de la definición laboral de los empleados en el departamento y unidades fiscales. **EG:** incluir IOV de género en resultados y OE del ML.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – PROGRAMA LUCHA CONTRA LAS
EXCLUSIONES EN GUATEMALA.
MR-30419.02 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 16846	Task Manager: Not applicable
Date Financing Agreement signed: 15/12/04	Delegation Advisor: Natalia Perez
Start date – planned: 15/12/04	Monitor: Laura Montes
Start date - actual: 29/07/05	Project Authority: COPREDEH
End date – planned: 15/12/08	Sector/Subsector: 15164 – Mujeres y Desarrollo
End date - likely: 15/12/08	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	6.000.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	5.777.556
Funds Disbursed by the Commission:	€	2.723.181
Expenditure Incurred by Project:	€	321.057

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	c
4. Impact to date	c
5. Potential sustainability	d

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto sigue siendo altamente pertinente para la realidad de Guatemala; destacar que es el primer proyecto de la CE en Guatemala que aborda de forma específica la problemática de las mujeres indígenas y rurales. Se encuentra en perfecta armonía con las líneas prioritarias de la CE respecto a la promoción de la equidad de género. La calidad de su diseño original ha sido mejorada por la actual gestión del proyecto con elaboración de nuevos indicadores y el ajuste de algunas actividades. La estructura de gestión y coordinación del proyecto presenta serias dificultades desde su diseño original plasmado en el CF, ya que se trata de una estructura muy compleja. Sin embargo se han diseñado algunas medidas correctivas adecuadas, favoreciendo la claridad sobre las competencias de las estructuras del proyecto y fortaleciendo el papel del Comité Consultivo y su nivel interno de coordinación. De igual forma, en la práctica todavía no existe la suficiente autonomía de la entidad ejecutora DEMI y de la EGP respecto al ente tutelar del proyecto (COPREDEH) en cuestiones como definición de líneas estratégicas y políticas del proyecto. El personal de seguimiento de la DEMI para este proyecto se considera insuficiente para sus labores propias como entidad ejecutora.

2. Efficiency of implementation to date.

El proyecto presenta problemas respecto a su eficiencia. El retraso inicial de 7 meses se ha visto agudizado por diversas razones: a. Procesos excesivamente largos de elaboración de instrumentos de planificación (POG, POP, POA1, POA2) por parte de la EGP. b. Falta de capacidades técnicas para la elaboración de pliegos de condiciones para las licitaciones en el equipo de la EGP lo que también ha supuesto procesos muy extensos en el tiempo. c. Respuestas muy dilatadas por parte de la CE respecto a la aplicación de los instrumentos anteriormente señalados. El sistema administrativo y financiero del proyecto sigue presentado dificultades serias, aun cuando se ha fortalecido con la presencia del ATI internacional. Los recursos financieros no siempre se han encontrado disponibles en el tiempo, tanto los de la contrapartida nacional, lo que ha afectado al pago de salarios del personal, como los de la CE afectando a la realización de actividades. La regla n+3 vence en noviembre de este año, y no se cuenta con una proyección integral definida para cumplir con la misma. El proyecto lleva 27 meses de ejecución y los logros intermedios alcanzados hasta el momento son muy específicos y de carácter muy puntual, no creando las condiciones necesarias para el logro de los resultados finales. Todavía existe cierto grado de

centralización en la dirección del proyecto respecto a la toma de decisiones en detrimento de la autonomía de los coordinadores del equipo central y de las regionales. El equipo profesional de las regionales es insuficiente para el volumen y la responsabilidad del trabajo que realizan. El sistema de seguimiento interno actual debe ser perfeccionado contando con una persona responsable de forma permanente. Se han mejorado los niveles de comunicación entre la CE y el proyecto, pero en estos momentos se hace necesario un acompañamiento más cercano por parte de la Delegación.

3. Effectiveness to date.

Se considera que existen problemas para el logro del OE en el estado actual del proyecto, por ello es necesario establecer una priorización de los resultados previstos adecuada a la capacidad y tiempos del proyecto. El logro del R1 se considera difícil de alcanzar debido al grave retraso en el comienzo de las licitaciones sustantivas que sentaran las bases para el logro del mismo y porque estas licitaciones se ejecutaran en pleno proceso electoral y cambio de funcionarios de gobierno, siendo éstos los beneficiarios principales de estas licitaciones. El logro del R3 también presenta serias dificultades ya que los avances en este componente son casi inexistentes, las licitaciones sustantivas no han comenzado, los recursos humanos de las oficinas regionales y de campo para asumir este resultado son insuficientes y el tiempo restante real de ejecución del proyecto es muy limitado. Por su parte, los objetivos del Observatorio para la Exclusión se consideran muy ambiciosos en el momento actual del proyecto, existiendo serias limitaciones para el logro de los mismos.

4. Impact to date.

El proyecto presenta dificultades en sus perspectivas de impacto. La inexistencia de un sistema establecido para dar seguimiento a las grandes licitaciones sustantivas que se ejecutarán paralelamente en el proyecto, implica que no se podrá acompañar debidamente estos procesos en cuestiones tan relevantes como: contenidos, metodologías a aplicar, coherencia con la lógica de intervención del proyecto, entre otros. Por lo tanto, esta importante debilidad afecta a la ejecución del proyecto desde su eficiencia, y se prevé que afectará a su eficacia, impacto y sostenibilidad, al no existir un control sobre el desarrollo y logros de estas licitaciones sustantivas. Por su parte, el hecho de que se ejecuten simultáneamente licitaciones tan estratégicas puede tener un impacto negativo sobre las instituciones de primer y segundo nivel ya que no existen las suficientes capacidades instaladas para dar respuesta a estas licitaciones. No existe una estrategia definida desde el ámbito central por parte de las instituciones beneficiarias de primer nivel sobre los mecanismos de coordinación entre las mismas y con el proyecto a nivel regional, lo que hasta el momento ha limitado el impacto del mismo.

5. Potential sustainability.

Las perspectivas de sostenibilidad del proyecto presentan serias deficiencias porque, hasta el momento, no se han establecido bases ni iniciado procesos que puedan contribuir a la continuidad de las acciones, por ejemplo, la dotación y formación sobre herramientas técnicas para la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones públicas. En el trabajo de fortalecimiento institucional iniciado con las instituciones beneficiarias en los niveles nacionales y municipales, no se ha logrado trascender de las voluntades personales a los compromisos institucionales y políticos. En este sentido, el nivel de apropiación por parte de los beneficiarios de primer y segundo nivel es todavía muy incipiente, apareciendo un obstáculo para el avance en esta apropiación como es el inminente cambio de gobierno y, por tanto, de gran parte de los funcionarios. Ante esta situación y en función del tiempo de proyecto restante, se debe considerar prioritario definir medidas correctoras y adecuadas a la realidad del contexto actual, para favorecer la sostenibilidad.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

PARA LA EGP: 1. Analizar la pertinencia actual de la conformación del Comité de Acompañamiento respecto al tiempo restante del proyecto y el hecho de que todavía no se ha puesto en marcha el proceso de creación. 2. Aplicar mayor rigurosidad y claridad en los procedimientos administrativos y financieros del proyecto. 3. Continuar con procesos de formación específica sobre género al personal de forma sistemática y permanente. 4. Analizar la necesidad de ampliar el personal de las oficinas regionales actuales. 5. Trabajar para la inmediata aprobación del POA2 y de los procedimientos de licitaciones para contrataciones sustantivas. 6. Revisar las proyecciones presupuestarias tomando en cuenta la regla n+3. 7. Fortalecer el Sistema de Monitoreo Integral y contratar de forma permanente a un responsable. 8. Favorecer la delegación de responsabilidades por parte de la dirección en las personas coordinadoras. 9. Definir medidas que garanticen el desembolso de la contrapartida nacional según montos y tiempos definidos. 10. Priorización de resultados ajustados a la realidad de intervención y el tiempo restante, especialmente respecto al R1, R3 y Observatorio. 11. Definición de estrategias que tomen en cuenta el proceso electoral y cambio de gobierno. 12. Establecer un modelo de seguimiento para las grandes licitaciones de carácter sustantivo. 13. Definir estrategia de coordinación a nivel regional entre beneficiarias de primer nivel y proyecto. 14. Definir la oportuna estrategia de sostenibilidad. **PARA LA DEMI:**1.

Reforzar el equipo permanente de seguimiento al proyecto para labores propias como entidad ejecutora.
2. Mayor participación en las tomas decisiones políticas y estratégicas del proyecto. **PARA COPREDEH:** Ceñir sus funciones al área propiamente establecido en el CF. **PARA LA CE:** 1. Intentar reducir los tiempos de respuesta en los instrumentos que requieren aprobación por parte de la CE: POAS, pliegos de licitaciones principalmente. 2. Dar un seguimiento más cercano al proyecto respecto al cumplimiento de las anteriores recomendaciones.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – Programa de Apoyo a la Reforma de Justicia.
MR-30420.02 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 5618	Task Manager: Not applicable
Date Financing Agreement signed: 19/12/02	Delegation Advisor: Antonio dal Borgo
Start date – planned: 15/12/04	Monitor: Miguel Ángel SÁNCHEZ
Start date - actual: 15/12/04	Project Authority: Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (ICMSJ)
End date – planned: 15/12/08	Sector/Subsector: 15130 – Legal and judicial development
End date - likely: 31/12/07	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	10.150.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	8.774.779
Funds Disbursed by the Commission:	€	5.684.809
Expenditure Incurred by Project:	€	2.118.851

* As at: 31/12/06

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	c

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El PARJ, que ya fue monitoreado anteriormente, continúa siendo altamente pertinente. La calidad del diseño es buena, el programa debió ser ajustado para resultar más pertinente durante la realización del POG/POA N° 1 incluyendo un 5° RE, mejorando algunos de los IOVs planteados inicialmente y ampliando el enunciado del OE para dar coherencia a los cinco REs que se plantean. Mediante “addendum” se modificó también la entidad ejecutora prevista inicialmente (OJ) quedando, en la actualidad bajo la ICMSJ, así como el tiempo de ejecución del programa. En general, la lógica de intervención es adecuada, los objetivos coherentes, así como los resultados esperados y las actividades. La recomendación realizada por el monitoreo anterior para diseñar IOVs que permitan medir el logro del OE aún no ha sido tenida en cuenta (en la actualidad, sólo permite medir el concepto de prisión preventiva). Respecto a la recomendación de incluir actividades para dejar al sector justicia con un Plan Estratégico, con IOVs y un sistema de monitoreo interno, se informa que la ICMSJ cuenta ya con el Plan para 2006-2010, y se ha dotado a la ICSMJ de una Unidad de Formulación, Gestión y Seguimiento de Proyectos cuyos funcionarios pagados por el PARJ, están en proceso de formación. Finalmente respecto a la sugerencia de incluir actividades que repliquen el modelo constitucional en otras regiones se informa que se espera alcanzar, en breve plazo, los municipios de Villa Nueva, Mixco y Quetzaltenango.

2. Efficiency of implementation to date.

El programa presenta problemas en cuanto a su eficiencia al haber sufrido un importante retraso desde la fecha de aprobación del CFT en 1998, hasta la firma del Acuerdo Gubernativo en 2005. Todo ello derivado de la dificultad interna del sector justicia, la alta sensibilidad del tema, las resistencias y ausencia de consenso entre los diferentes socios que conforman el sector. Otro aspecto observado en la gestión de los recursos ha sido la alta rotación experimentada durante el proceso de conformación de la ATI, con largos periodos de puestos vacantes que han obstaculizado una mejor gestión, así como la cada vez más evidente conflictividad interna y clima de desconfianza al interior de la EG. En particular con la ATI de género que puede impedir la realización de consensos para una más eficiente gestión de recursos. Todo ello se traduce en falta de transparencia en cuanto a flujos de información entre todos los responsables de áreas que conforman la EG. Respecto a las recomendaciones realizadas en el monitoreo anterior se

informa que el Plan de Comunicación e Información Transitorio se implementó entre marzo y agosto de 2006. El sistema de monitoreo interno se ha implementado dentro del PARJ y al interior de la ICMSJ se ha creado la Unidad de Formulación, Gestión y Seguimiento de Proyectos. No obstante, continúa observándose una cierta debilidad en el sistema de monitoreo interno que aún no es utilizado eficientemente por todos los responsables de área ni por la propia ICMSJ. La EG trabaja con el POA N°1 todavía vigente hasta el 30 de abril de 2007. La EG ha presentado, en noviembre de 2006 un POA N° 2 que aún no ha sido aprobado por la DCE. Algunas actividades no se han ejecutado según lo programado y han ido sufriendo retrasos. Habiendo transcurrido aproximadamente el 58% del tiempo disponible, el avance financiero es de un 37% de lo previsto.

3. Effectiveness to date.

Las perspectivas de que se vaya a lograr el OE son positivas. Ya comienzan a reportarse datos que permiten ver una reducción en los niveles de prisión preventiva con la nueva aplicación de los Juzgados de 1ª Instancia Penal en la Ciudad de Guatemala, experiencia pionera. También se han firmado convenios entre las distintas entidades del sector justicia en relación con los objetivos del PARJ. Aún sigue siendo difícil medir avances en cuanto a los aspectos de género, jóvenes, menores de edad e indígenas, y mejoramiento de condiciones a los privados de libertad, al no haberse establecidos IOVs del OE. Se espera continuar logrando consensos en torno a las entidades que hacen parte de la ICMSJ aunque no hay que desconocer la fragilidad institucional, los intereses particulares de cada una de las ramas del Organismo Judicial, del Ministerio Público, el Ministerio de Gobernación y la gran debilidad del Sistema Penitenciario. Las recomendaciones efectuadas en el monitoreo anterior si bien en general fueron tenidas en cuenta se observa una debilidad en la implantación del sistema de comunicación que pretende fortalecer a la ICMSJ.

4. Impact to date.

La perspectiva de impacto es buena en la medida que el modelo constitucional comienza a aplicarse con buenos resultados en la capital del país y espera extender sus efectos a otros municipios. Los desafíos del sector justicia están en reforzar los sectores más débiles como el Sistema Penitenciario, la PNC, o reducir los elevados costes de algunas estructuras que se han ido creando, básicamente en el OJ y el MP. En consecuencia deberían maximizarse recursos y considerarse opciones junto con instituciones nacionales y agencias internacionales interesadas en financiar el sector. Elaborado el Plan Estratégico Sectorial por parte del ICMSJ, el mayor desafío es lograr cumplir con las metas y dotarlo de medios suficientes y evaluar periódicamente sus resultados para lo que la colaboración inter e intrainstitucional y entre donantes se hace, en este momento del monitoreo muy pertinente.

5. Potential sustainability.

La potencial sostenibilidad presenta problemas dados los elevados costos para conformar los Juzgados previstos en la capital del país. Si bien para la persona sobre la que se ejerce justicia no le supone un costo, a las entidades del sector puede generarles desequilibrios presupuestales que deben ser considerados. Preocupa la congestión judicial si se reutilizan recursos de los Juzgados de Paz para la atención de los Juzgados de Turno lo que puede generar colapso judicial. El sector privado no ha incurrido de manera relevante en el proceso de reforma de la justicia ya sea por la vía impositiva o a través del acompañamiento de procesos de desarrollo tecnológico vía donaciones. Ello debería ser tenido en cuenta al convocar a los donantes para la concertación interinstitucional. La ICMSJ todavía requiere de herramientas para adelantar su labor y la EG está en capacidad de transferir progresivamente tecnología, conocimiento y lecciones aprendidas, a los funcionarios que van a estar al interior del ICMSJ. Existen dificultades para implementar algunas estrategias de género con el consenso de todos los miembros del EG. Las dificultades internas llegan a interferir en las actividades y cronogramas previstos para el abordaje de esta perspectiva. Se cuentan ya con datos e indicadores de impacto que permiten medir avances en cuanto a igualdad de hombres y mujeres por lo que apoyar dichas estrategias se hace imprescindible.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

Pertinencia y Calidad de Diseño: Diseñar IOVs para el OE que permitan medir los avances en cuanto a género, menores de edad, indígenas y mejora de condiciones carcelarias.

Eficiencia: 1) Mejorar la implementación del sistema de monitoreo interno del PARJ con responsables de áreas y la ICMSJ. 2) Propiciar estrategias que lleven a mejorar las relaciones internas y establecer lazos de confianza y coordinación para mejorar la integralidad en el logro de los resultados. 3) Se recomienda priorizar el logro del RE 4 y RE5 que son los resultados más débiles.

Eficacia: Diseñar estrategias inter e intrainstitucionales desde la ICMSJ que permitan lograr consensos utilizando como base los lineamientos del Plan Estratégico sectorial ya aprobado.

Impacto: Mayor intervención del PARJ para transferir todo el conocimiento y lecciones aprendidas para el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico Sectorial.

Sostenibilidad: 1) Lograr compromisos formales institucionales para dar continuidad a los Juzgados de 1ª Instancia Penal en otras zonas del país. 2) Propiciar un clima de confianza para lograr que las estrategias de género tengan un mayor impacto con el conjunto de todas las áreas responsables de la EG.



RE-MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
ATENCION PRIMARIA DE SALUD DE PRIMER NIVEL EN TRES
DISTRITOS DE CARACTER PILOTO.
MR-30320.03 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 62816	Task Manager: Not Applicable
Date Financing Agreement signed: 24/06/04	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 01/10/04	Monitor: Rosa Dierna
Start date - actual: 01/10/04	Project Authority: Medicus Mundi Navarra
End date – planned: 01/07/08	Sector/Subsector: 12200 – Salud Básica
End date - likely: 01/07/08	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	1.500.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	1.500.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	894.714
Expenditure Incurred by Project:	€	866.007

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	a
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto es muy pertinente respecto de las necesidades de los pobladores rurales pobres y pobres extremos de las comunidades indígenas de las etnias Quiché y Mam. La intervención es coherente con las políticas del Ministerio de Salud Pública. El marco lógico está bien formulado, sus OG, OE y Resultados son claros, se refieren a las necesidades identificadas, y los IOV del OE están minuciosamente detallados según las perspectivas y atributos señalados en la propuesta. Asimismo la lógica de intervención está fundamentada en un modelo alternativo que se basa en una investigación participativa producida en el marco de la Instancia Nacional de Salud. Los Resultados 2, 4 y 6 requieren indicadores de género. La Unidad de Gestión del Proyecto ha visto conveniente agregar un Resultado al comienzo, de carácter interprogramático, para fortalecer el carácter integral de la atención brindada por el modelo. La organización de coordinación, gestión y financiación es clara y bien estructurada, reafirma el apoyo de las instituciones socias y la apropiación local a través de la conformación de los equipos EAPAS y ECOS de cada pilotaje. Cabe destacar que los ECOS están constituidos por Agentes Comunitarios que son pobladores de la zona e indígenas.

2. Efficiency of implementation to date.

El Proyecto tiene una buena ejecución financiera. Es ejecutado por Medicus Mundi Navarra con dos socios locales, la Clínica Maxeña en Sololá y la ONG IDEI en Quetzaltenango; en cada una de ellas funciona la Coordinación de Pilotaje respectiva, con su Equipo de Atención Primaria de Salud –EAPAS- y sus Equipos Comunitarios de Salud –ECOS- en los sectores de las comunidades. Los recursos financieros son proporcionados a tiempo por todas las partes involucradas. El Proyecto tiene una administración organizada eficientemente en equipo, exigente y articulada entre la Oficina Central de San Lucas y los dos socios locales; todavía necesitan mejorar algunos aspectos administrativo-financieros del Proyecto en la ONG IDEI. Desarrollan un exhaustivo control de las actividades mediante la planificación mensual y anual, la evaluación periódica de avances del POA en todos los niveles del equipo, la formación permanente de los EAPAS, la vigilancia continua del grado de manejo del sistema de información y las visitas bimensuales de la Oficina de San Lucas a pilotajes y sectores. Los resultados

esperados se están produciendo en los tiempos previstos, y son de muy buena calidad. Los logros más relevantes que se han observado son: nueve Casas de Salud Comunitaria funcionando con sus equipos ECOS de Agentes de Salud indígenas y residentes en la zona y coordinadas con las autoridades comunales y organizaciones comunitarias, aumento de control prenatal y de casos de referencia y contrarreferencia, identificación de modelos explicativos socioculturales, evaluación constante del desempeño de los ASC, proyectos comunitarios en ambos pilotajes con Consejos Comunales de Desarrollo –COCODES-, y Comités del Plan de Emergencia Comunitaria –COPECS-, perfiles socioculturales y análisis de situación de salud semanal y mensual, sistema de información en salud con perspectiva sociocultural y de género funcionando, reportes semanales y mensuales al Ministerio de Salud, supervisión de Unidad de Asistencia Técnica del Ministerio a ambos pilotajes.

3. Effectiveness to date.

La intervención del Proyecto tal como se la ha encontrado a la fecha del monitoreo (marzo del 2007) permite visualizar que los recursos van a ser eficazmente utilizados en lo que resta del Proyecto, en gran parte en actividades dirigidas a consolidar lo avanzado en cada uno de los tres programas (individual, familiar y comunitario), los cuales ya tienen que proveer atención de salud de manera continua. El Proyecto progresa adecuadamente hacia la consecución del OE. Los grupos meta previstos (familias, mujeres y varones adultos, niños y niñas, autoridades y organizaciones comunales), tienen acceso y utilizan los beneficios del Proyecto. Su número inicial ha descendido de 20.136 a 19.104 personas (datos de septiembre del 2006). Cabe señalar que esta disminución de población podría estar parcialmente asociada al movimiento migratorio constante que se da en la zona, principalmente hacia los Estados Unidos. Se están usando plenamente los servicios brindados; en este hecho influye el importante rol desempeñado por los Agentes de Salud Comunitaria –ASC- que son el eje de la atención integral ofrecida en las Casas Comunitarias de Salud, de las visitas familiares, las actividades comunitarias, y del acompañamiento de los planes de emergencia y los proyectos comunitarios. Cada miembro del EAPAS se hace actualmente responsable de un sector dentro de su respectivo pilotaje, y supervisa estrechamente la labor de los ASC. Estos alimentan permanentemente el sistema de información y vigilancia epidemiológica del Modelo, recogiendo datos sobre la población usuaria y su estado de salud a través de las fichas familiar y comunitaria, los censos y croquis de riesgos, y el análisis de situación de salud que contiene los indicadores del MSPAS complementados con los socioculturales y de género. Ponen mucho cuidado en identificar y monitorear los casos especiales tales como embarazadas, recién nacidos, niños desnutridos, epilépticos, tuberculosos, violencia familiar y abuso sexual.

4. Impact to date.

El Proyecto constituye una experiencia piloto de primer nivel de atención integral e incluyente que responde plenamente a las necesidades de salud locales; y que está en proceso de ser asumida y financiada por los distritos de salud de los municipios beneficiarios, tal como lo plantea el OG. En ese sentido, se han observado importantes avances ya que se está articulando con el MSPAS, participando de las reuniones técnicas con los Distritos y Areas de Salud, y en el Consejo Técnico de Salud, además de aportar con actividades en el Plan Operativo Anual distrital de ambos pilotajes. Asimismo se lleva un control minucioso del impacto de la intervención en la salud de la población a través de su sistema de vigilancia epidemiológica sociocultural incluyendo los 28 indicadores del MSPAS, al cual reportan periódicamente ambos pilotajes; estos reciben también la supervisión de las Unidades de Asesoría Técnica del Ministerio. Se ha logrado aumentar los casos de referencia y contrarreferencia y la tasa de vacunación contra Sarampión-Paperas-Rubeola, con alguna diferencia entre ambos pilotajes. Las comunidades a través de sus autoridades –COCODES y COPECS-, y de sus organizaciones, coordinan acciones continuamente con el Proyecto, dando vivas muestras de estarse apropiando fuertemente del Modelo de atención incluyente. Si bien los procesos locales en marcha son exitosos, la hipótesis del OG referente a que el Ministerio mejore su primer nivel de atención extendiendo el piloto a otras regiones del país probablemente requiera más tiempo que el plazo de finalización del Proyecto por la lentitud y complejidad necesarias para incidir en el nivel central del Ministerio.

5. Potential sustainability.

Los dos ejes estratégicos que utiliza el proyecto para construir sostenibilidad son la incorporación del Modelo de Atención Primaria Incluyente por el Ministerio de Salud, y la promoción de la participación comunitaria en el desarrollo de la intervención, con el consecuente incremento del ejercicio del derecho a la salud por la población local. Ambos socios locales –la Clínica Maxeña y la ONG IDEI- tienen muy buena disposición para continuar comprometidos y colaborando con el proyecto, pero consideran una condición esencial que el Ministerio de Salud asuma la responsabilidad de aplicar el sistema piloto incorporándolo por completo en sus Planes Operativos y Presupuestos. A la fecha del actual monitoreo se han observado medianos avances en la institucionalización del Modelo por el MSPAS (convenios con Distritos y Areas, reportes periódicos y supervisión de pilotajes por UAT). Este hecho, unido a la activa participación social y comunitaria en el proyecto, lo muestran bastante preparado para enfrentar el cambio de gobierno en el 2008. Algunos Municipios locales se van comprometiendo en los proyectos

comunitarios impulsados por el Proyecto. A nivel de recursos humanos éste cuenta con personas de las comunidades calificados, en formación y evaluación constantes, indígenas, y que se comunican en su lengua materna y castellano; en algunas oportunidades son también terapeutas tradicionales o comadronas, combinando la atención biomédica con la tradicional. Otro elemento de sostenibilidad es su novedoso y sólido sistema de información y vigilancia epidemiológica el cual cuenta con indicadores socioculturales y de género.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

UGP: a) Agregar IOV de género a los resultados 2,4 y 6; b) Continuar incorporando actividades del Proyecto en los POA y presupuestos de Distritos y Areas de Salud, e incidir en los Municipios para lograr lo mismo en la planificación municipal; c) Mejorar la administración y contabilidad del Proyecto por parte de la ONG IDEI; d) Producir documentos que sistematicen las numerosas evaluaciones internas y los informes de proceso; e) Reforzar el impulso a la participación de los gobiernos municipales en salud según lo establecido por el Código Municipal y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; f) Fortalecer la coordinación con el nivel central del MSPAS para incorporar el Modelo incluyente a las normas nacionales de salud; g) Impulsar procesos de planificación participativa de las acciones de salud con las organizaciones comunales de los sectores.

CE: a) Estudiar la posibilidad de aprobar una extensión del Proyecto, considerando que la institucionalización del modelo en los niveles local y nacional del Ministerio y su apropiación por las autoridades comunales requieren de un tiempo mayor para consolidarse. b) Visitas a las comunidades atendidas por los dos pilotajes.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – Una alternativa a la pobreza y migración económica de las poblaciones indígenas en los Cuchumatanes: apoyo a la diversificación, conversión agro industrialización y comercialización del café orgánico del micro productor.
MR-30425.02 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 63299	Task Manager: Not Applicable
Date Financing Agreement signed: 26/10/04	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 27/10/04	Monitor: Carolina Cabarrús
Start date - actual: 27/10/04	Project Authority: Initiative Dritte Welt
End date – planned: 27/04/09	Sector/Subsector: 15150 – Strengthening civil society
End date - likely: 27/04/09	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	625.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	625.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	303.936
Expenditure Incurred by Project:	€	238.793

* As at: **30/12/06**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto es muy pertinente, se adecua a las necesidades de la población, supone un aporte para avanzar en los Acuerdos de Paz, para la superación de la pobreza y para la promoción y fortalecimiento de la participación de las mujeres y los pueblos indígenas como actores principales de sus procesos de desarrollo. La MML es débil, ya que en su lógica de intervención hay excesivos resultados, con distinto grado de alcance y algunos excesivamente ambiciosos (los tres primeros están planteados como OE y otros: 5, 6, 8 y 9, están propuestos de manera tan ambiciosa que no permiten identificar el efecto concreto). Sin embargo, a partir de las recomendaciones del monitoreo anterior, las socias locales desarrollaron una línea de base sólida y diagnósticos particulares relacionados con los RE, ampliaron IOV y actividades, por lo que el instrumento de seguimiento del proyecto ha mejorado sustantivamente y sólo resta que integren todas estas mejoras en su matriz original.

2. Efficiency of implementation to date.

La eficiencia actual es buena. El proyecto ha transitado casi un 50% del tiempo previsto (26/54 meses), y han avanzado en el logro de casi la totalidad de los IOV de los RE. La ejecución directa a cargo de las socias locales, ACODIHUE y ASDECOHE, con apoyo pertinente de IDW, ejecutora responsable y de la socia internacional MAIS, ha permitido ritmos de ejecución importantes tanto a nivel presupuestario como en el calendario de actividades y ha superado, en gran medida la sub ejecución reportada en el monitoreo anterior. Las contrapartes locales han alcanzado niveles aceptables de integración y coordinación tanto en lo referente a la gestión administrativa como a los recursos humanos. Destaca el avance en la certificación de café ambiental, social y orgánico, el logro de sellos para el café orgánico y el proceso avanzado para obtener el sello de café femenino. Otro logro es que las organizaciones definieron que la figura de Cooperativa de servicios industriales, es la que les conviene a los y las productoras, socias de ACODIHUE y ASDECOHE, como modelo administrativo productivo para operar el beneficio de café seco y procesar el café. Un problema que resta eficiencia al proyecto es que no se ha logrado la compra de maquinaria para operar el beneficio seco. El año pasado, la monitorea reporto falta de claridad sobre las

contrapartidas, ahora se sabe que IDW y MAIS las asumen. Todas las recomendaciones hechas por la monitorea del año pasado, fueron tomadas en cuenta y están siendo implementadas casi en su totalidad.

3. Effectiveness to date.

El Proyecto es eficaz. Las metas propuestas (IOV de OE) relacionadas con diferencial de precios, auto sostenibilidad negociadora y comercializadora, mejores relaciones de género entre productores/ras de café, incremento de producción se están cumpliendo de manera paulatina. De tal forma las asociaciones de productores/ras han sido atendidas con asistencia técnica, asesoría productiva, administrativa y comercial; particularmente en lo que se refiere a diversificación de cultivos y mejoramiento de la calidad de la producción para obtener la certificación y los sellos de calidad ambiental, social y orgánica. Las socias locales están participando en la gestión del proyecto, el cual apoya de manera directa a pequeños productores de café, que en conjunto producen un 10% del café de la zona (el otro 90% de café, que exporta Huehuetenango, responde a 600 mil sacos, en manos de multinacionales). A pesar de lo anterior, es necesario mencionar que se observó que el equipo técnico está centralizando la gestión administrativa del proyecto, lo cual resta posibilidades de apropiación y control a los y las propias productoras, aspecto que habrá de ser atendido de cara al proceso de sostenibilidad del proyecto. Las metas de género se están cumpliendo y eso amplía la calidad del OE, en la medida que se están atendiendo intereses estratégicos de las mujeres como, por ejemplo, mayor autonomía productiva de las mismas.

4. Impact to date.

Las perspectivas de impacto son buenas. Las certificaciones obtenidas conceden mayores posibilidades de comercialización. El vender productos de alta calidad y certificados requiere un alto grado de organización y de conocimientos. Las asociaciones de productores integradas al proyecto tienen la posibilidad de gestionar, procesar y comercializar directamente su café, vendiendo a mejor precio y evitando los intermediarios locales. La diversificación de cultivos aporta al mejoramiento de prácticas agrícolas que protegen y preservan el medio ambiente; también presenta una oportunidad aceptable para incrementar los ingresos familiares. El proyecto visibiliza de manera destacada el trabajo productivo de las mujeres, debido que, hasta ahora, todas las asociaciones están integradas, mayoritariamente por hombres, ACODIHUE apoyó la conformación de una organización exclusiva de mujeres productoras de café, esto permitirá a las mujeres participar con voz y voto en las asambleas, gestionar el sello de café femenino, con lo cual, tendrán también, un incremento económico por su producción. El equipo técnico debe revisar el rol que está jugando para no crear dependencia de las Juntas Directivas y Asociaciones de productores y productoras. El impacto puede verse afectado si las Juntas Directivas no desarrollan capacidad de gestión administrativa en sus procesos y proyectos. Los esfuerzos por visibilizar el trabajo productivo de las mujeres, la colaboración de los esposos socios por ceder parcelas de tierra a sus esposas y sobre todo, la gran iniciativa y desarrollo de las propias mujeres, están abriendo más espacio a las mujeres, y en alguna medida, son ejemplos concretos de avances en la transformación de patrones tradicionales dentro del ciclo de la producción del café. Un aspecto a considerar, es la relación con las autoridades municipales, particularmente con el Consejo de Desarrollo Departamental, a través del cual, el proyecto podría ampliar las posibilidades de apoyo al desarrollo local.

5. Potential sustainability.

En buena medida, la sostenibilidad del proyecto, estará garantizada por las propias organizaciones que ya tienen un nivel interesante de consolidación, pero que también han logrado mantener autonomía de Acodihue, pues exportan a través de otras comercializadoras y han sido capaces de diversificar sus socios. Tal y como lo indicó el monitoreo anterior, hay algunos problemas para la sostenibilidad de los servicios: el capital de trabajo, previsto a través del servicio de crédito de PROCREDHUE, un fideicomiso instituido por el proyecto ALA 91/21 de la CE con el BANRURAL, sigue sin resolverse y las contrapartes requieren que la CE intervenga a su favor. Las contrapartes deberán avanzar en el fortalecimiento organizativo de manera que sean las Juntas Directivas de las Asociaciones quienes participen de manera protagónica en la conducción de la Cooperativa. El funcionamiento previsto para el año 2008 del beneficio del café, permitirá un mejor sistema de mercadeo, mayores ofertas de compra venta, mayor comercialización con comercio justo, comprar por adelantado a los productores y que éstos puedan apoyarse para financiar el proceso de la cosecha.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

<p>Calidad: La MML debe de mejorarse, integrando todas las mejoras que ya se han hecho. Las socias locales deben definir una estrategias para que las Juntas Directivas participen con mayor protagonismo en la conducción de sus procesos. Eficiencia: Las socias locales deben agilizar los trámites para</p>

cotización y comprar la maquinaria del beneficio y ponerla en funcionamiento. **Eficacia:** Las socias locales deben mantener el proceso de integración iniciado y consolidar la gestión total del proyecto para garantizar que las Juntas Directivas se apropien de su propio proceso. **Impacto:** Las socias locales deben fortalecer la estrategia de género en lo que se refiere a posibles alianzas que amplíen los efectos del proyecto. **Sostenibilidad** La CE debiera intervenir en la resolución del fideicomiso instituido por el proyecto ALA con Banrural, para que el proyecto disponga de recursos económicos que aporten al capital trabajo y la sostenibilidad del beneficio de café.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – Regularización de tierras, empoderamiento y desarrollo local para mujeres rurales mayas en Huehuetenango.
MR-30513.01 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 112590	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 01/02/06	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 01/02/06	Monitor: Carolina Cabarrús
Start date - actual: 01/02/06	Project Authority: OXFAM UK
End date – planned: 31/01/09	Sector/Subsector: 15164 – Women in Development
End date - likely: 31/01/09	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 16/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	999.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	999.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	393.112
Expenditure Incurred by Project:	€	165.846

* As at: **31/01/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	c
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto es muy pertinente, responde a los intereses estratégicos de las mujeres indígenas campesinas pobres y su estrategia de intervención está dirigida a potenciar capacidades y oportunidades para dichas mujeres. El ML presenta limitaciones, en tanto el OE, los Resultados y la mayor parte de IOV están planteados de manera general o son muy ambiciosos. Sin embargo, en la práctica, las actividades y resultados muestran la flexibilidad necesaria para hacer los ajustes pertinentes. La integración de las dos socias locales en el diseño de la intervención refuerzan la pertinencia del proyecto, (CEIBA, es reconocida por su capacidad para apoyar en procesos de formación técnica y productiva y CNOC, tiene el reconocimiento por su capacidad para fortalecer la organización social campesina). Estas organizaciones, conjuntamente con OXFAM GB articulan esfuerzos que configuran un modelo de intervención donde la cooperación y las ONG de servicios, ponen sus recursos técnicos, humanos y financieros a disposición de la organización social.

2. Efficiency of implementation to date.

Más del 50% del personal es local, habla los idiomas de las beneficiarias y conoce las costumbres y el contexto del lugar lo que, aporta eficiencia al proyecto. También se observa eficiencia en la planificación inicial: elaboraron una línea basal, diagnósticos, planificaciones por tema y territorio que contribuyen significativamente al desarrollo del proyecto y sobre todo permitirá precisar mejor la mayor parte de los IOV, que como se mencionó, son muy ambiciosos. La estructura de funcionamiento es compleja y está limitando la eficiencia del proyecto; a la fecha se ha ejecutado un 42.8% de los fondos proporcionados por la CE, pero hay sub ejecución en las acciones operativas (tardaron cuatro meses en contratar al personal local). La coordinación ha tenido un bajo perfil y no ha logrado darle integralidad al proceso. No existe buena relación entre la coordinación de OXFAM y el equipo local: problemas de comunicación, definición de roles, responsabilidades y criterios de trabajo, han afectado la dinámica interna y no se ha discutido la estrategia de género y las metodologías de intervención; con lo se resta eficiencia a la toma de decisiones y la ejecución integrada de los procesos. Si bien se cuenta con controles contables y administrativos, éstos se hacen por separado, cada socia local tiene su propia coordinación y administración, además que no operan directamente en el departamento, todo esto resta agilidad a las acciones. Una visita de seguimiento, realizada por la Comisión, en noviembre pasado, reportó esta

situación y tanto OXFAM como sus socias locales, están haciendo esfuerzos por darle un carácter más integral y eficiente al proyecto.

3. Effectiveness to date.

El proyecto ha iniciado un trabajo participativo con las mujeres beneficiarias (elaboración de diagnósticos y planes de trabajo, proceso de capacitaciones y asistencia técnico jurídica, dirigido a las posibles promotoras). Se ha comenzado adecuadamente el proceso de coordinación con otros actores: Consejos de Desarrollo local o Municipal, Fondo de Tierras y Registro de la Propiedad. En términos generales, el logro del OE es previsible si el equipo hace esfuerzos por superar el atraso de ejecución y si precisa mejor su estrategia de intervención. Tal como están planteados los IOV se podrá capacitar a las 1,492 mujeres, pero esto no significa que ellas se conviertan efectivamente en promotoras agrícolas, jurídicas, o se puedan incorporar a los espacios de poder local, o municipal. Si los IOV se precisan, el proyecto sí podrá comprometerse a formar a un grupo reducido de promotoras jurídicas, agrícolas o incluso integrar a un grupo de mujeres en un proceso de promoción para que incidan en el ámbito público; esto implicará cuidar especialmente la identificación de las mujeres participantes, con perfiles muy bien establecidos y realizar procesos más sostenidos de formación. Se ve difícil que las mujeres se incorporen a programas de seguridad alimentaria y ordenamiento de parcelas, que les ofrezcan cambios sustantivos en su calidad de vida, pues las instituciones del gobierno, todavía no logran hacer efectiva la distribución desagregada de fondos directos para mujeres.

4. Impact to date.

Sólo se puede hablar de perspectivas de impacto, las que en términos generales son buenas. Es poco probable que cambie la intencionalidad institucional a favor de las mujeres, pero el proyecto debe insistir en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres, y también debe garantizar la sostenibilidad de las coordinaciones con los gobiernos locales y municipales y las instituciones claves. El proyecto ofrece una oportunidad para la participación efectiva, con voz y voto de las mujeres en las organizaciones sociales y en esa medida tiene posibilidades de influir en la mentalidad de organizaciones sociales de hombres y mujeres, para que contribuyan a potenciar la participación de éstas, de manera que puedan actuar en función de sus derechos, con más oportunidades dentro de las organizaciones sociales. El proyecto también puede contribuir a la recuperación de prácticas agrícolas que beneficien el medio ambiente y la calidad de vida de las poblaciones en general. A la fecha existen esfuerzos iniciales para coordinar con instancias relacionadas al proyecto, pero deben de consolidarse.

5. Potential sustainability.

Las socias locales y OXFAM tienen compromiso con las mujeres integradas a este proyecto, para continuar con los procesos iniciados, son reconocidas por su aporte a procesos de desarrollo, con respeto a las culturas y el medio ambiente con la participación directa de sus beneficiarias. El proyecto podrá ser sostenible, en la medida que la UG y las socias locales, garanticen la calidad del servicio en asistencia, asesoría y capacitación, que incluya aspectos de democracia interna, autonomía política, y opción de que las mujeres seleccionadas, participen directamente en todas las gestiones, coordinaciones y negociaciones con sus propios dirigentes, autoridades locales, municipales y departamentales. Un problema para la sostenibilidad de los servicios es que Huehuetenango no ha sido declarado para catastro, por lo que es difícil proponerse la regularización de la tierra, más probable sería cumplir con la copropiedad de las mujeres a la tierra. Si se supera las dificultades de coordinación, el retraso inicial y precisa la estrategia de intervención y la metodología de género, el proyecto tiene un fuerte potencial de sostenibilidad.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

- 1) UG: Precisar mejor los Resultados e IOV con base en los resultados de la línea basal.
- 2) UG: Garantizar que la estrategia de intervención con perspectiva de género, se vea reflejada en los planes operativos.
- 2) UG y Socias locales: Mejorar el perfil de la coordinación del proyecto: integrar una experta en género que pueda desarrollar e implementar la estrategia y metodologías adecuadas a las mujeres beneficiarias.
- 3) UG y Socias locales: Promover la formación y capacitación del personal operativo, en metodología de trabajo con mujeres.
- 4) UG y Socias locales: Dar a la gestión y administración del proyecto un carácter más integral.
- 5) UG y Socias Locales: Mejorar la relación y comunicación entre OXFAM y sus socias, particularmente con CEIBA.
- 6) UG y Socias locales: Avanzar en la identificación de mujeres que reúnan perfiles adecuados para actuar como promotoras, e involucrarlas en todas las gestiones y procesos de coordinación de sus propios procesos.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – PROYECTO INTEGRAL PARA EL COMBATE A LA POBREZA Y EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS PUEBLOS MAYAS EN EL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ, GUATEMALA.
MR-30424.02 – 14/03/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 62792	Task Manager: Not applicable
Date Financing Agreement signed: 19/07/04	Delegation Advisor: Claudia Barrillas
Start date – planned: 01/10/04	Monitor: Laura Montes
Start date - actual: 01/10/04	Project Authority: Konrad Adenauer Stiftung (KAS)
End date – planned: 01/10/09	Sector/Subsector: 43040 – Desarrollo Rural
End date - likely: 01/10/09	Monitoring visit date: From : 26/02/07 - To: 02/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	750.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	750.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	375.526
Expenditure Incurred by Project:	€	336.891

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	c
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	c
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	c

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto sigue siendo altamente pertinente, respondiendo sus objetivos a las necesidades de la población. Plantea la participación de pueblos indígenas y de mujeres en acciones productivas, a través del desarrollo de capacidades técnicas, agrícolas, comerciales y gerenciales con el propósito de generar mejores ingresos y condiciones de vida en la población beneficiaria. El proyecto es muy coherente con las políticas sectoriales de reducción de la pobreza y el apoyo socioeconómico a los beneficiarios. Por su parte, la MML no está bien elaborada porque tiene 4 OE y además el OE2 y el OE3 son reiterativos (al igual que algunos resultados de estos OE). Varias hipótesis principales están formuladas a partir de las debilidades de la propia organización por lo que están dentro del área de control del proyecto no siendo condiciones externas. Desde el origen, la estructura de gestión no es lo suficientemente clara en cuanto a la definición de funciones de la Junta Directiva de FEDEPMA, el equipo técnico del proyecto y el papel de la KAS, lo cual ha repercutido en la ejecución del proyecto.

2. Efficiency of implementation to date.

En términos generales es un proyecto que ha demostrado ser eficiente, la mayoría de las actividades se han desarrollado según lo programado y los insumos humanos han estado disponibles a tiempo. No obstante se han detectado un conjunto de debilidades. i) Desde el inicio del proyecto han existido procesos muy lentos para el desembolso de los fondos de la CE por parte de KAS-Alemania a Guatemala, aunque en los últimos meses esta cuestión se ha mejorado, estableciendo procedimientos de aprobación de informes presupuestarios más ágiles. El papel de la KAS en el proyecto ha tenido debilidades en cuanto al apoyo estratégico, político y técnico que debe dar, no existe una persona enlace con FEDEPMA, ni mecanismos precisos de comunicación ni de coordinación. ii) Relacionado con lo anterior, también se considera adecuado reforzar el sistema contable y financiero de FEDEPMA y de cada una de las asociaciones que la conforman, para conseguir un sistema más ágil y práctico. iii) La dirección del proyecto tiene carencias en cuanto a la definición de líneas políticas y estratégicas, no existe personal con formación en género, ni tampoco se cuenta con insumos humanos que manejen

herramientas de planificación, monitoreo y evaluación. iv) Se carece de buenos instrumentos de planificación, y no se han definido indicadores cualitativos de proceso ni de impacto. A pesar de estas debilidades el proyecto tiene un avance físico adecuado y de calidad. Algunos resultados intermedios alcanzados hasta el momento y que están contribuyendo al logro de los resultados finales son: apertura de 1 tienda de venta de los productos de las asociaciones, realización de un diagnóstico y priorización de las necesidades de capacitación de las 6 asociaciones, la ampliación y equipamiento del beneficio húmedo de café orgánico y convencional y la elaboración de un reglamento para el manejo de fondos de créditos. Existen niveles de comunicación óptimos entre la CE y el proyecto.

3. Effectiveness to date.

Hasta el momento, las perspectivas para el logro de los objetivos específicos presentan ciertos problemas. Respecto a los tres primeros OE indicar que no se han creado las estrategias adecuadas para la incorporación efectiva y permanente de la población en extrema pobreza a los procesos de capacitación (metodologías de aprendizaje no adaptadas al nivel de educación) y por ende, de generación de ingresos. Relacionado con los ingresos, el sistema de créditos sigue sin adaptarse a las condiciones de extrema vulnerabilidad de los beneficiarios y el proceso de fortalecimiento organizativo de las asociaciones de FEDEPMA no tiene una estrategia común (dependiendo finalmente de las capacidades del asesor asignado a cada asociación). De igual forma, el logro del OE4 se considera difícil de alcanzar en las condiciones actuales, ya que no existen avances sustantivos. Sin embargo este aspecto sigue siendo clave, por tanto se debe priorizar la vinculación de la población beneficiaria con los procesos de desarrollo local a través de los consejos de desarrollo y municipalidades. Por su parte, 905 personas (406 mujeres y 499 hombres) han sido beneficiadas a través de capacitaciones en temas como caficultura orgánica, comercialización del café, telar de pie y control de calidad, extracción de colorantes y teñidos de fibras, entre otros. Las condiciones externas no han variado de forma significativa. El proceso electoral debe ser analizado en relación con el logro del OE4 ya que se trata de participar en espacios políticos de nivel local.

4. Impact to date.

A la fecha se mantienen las hipótesis para la contribución del proyecto al objetivo general. Se han establecido interesantes coordinaciones que elevan su nivel de impacto, como son el apoyo que se recibe para los cursos de capacitación vocacional por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y de la Asociación Nacional de Café (ANACAFE). La Asociación Gremial de Exportadores de Productos No-Tradicionales (AGEXPRONT), de la cual FEDEPMA es miembro, apoya con información relacionada con las diferentes áreas de producción, comercialización en café y artesanías, en la diversificación de productos no-tradicionales y su comercialización; con la ong Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) existe un convenio de administración de créditos. Todo ello ha elevado, hasta el momento, el impacto de la intervención y contribuye positivamente a sus perspectivas.

5. Potential sustainability.

El proyecto recupera la cultura socio productiva local (agricultura, comercio del café y de artesanías). Los productos orgánicos tienen más posibilidades de mantener su precio a nivel internacional y las técnicas de producción y mantenimiento para la certificación del café y diversificación agrícola, incluyendo la extracción de colorantes y teñidos, son aprendizajes incorporados a la población beneficiaria. Se debe planificar para FEDEPMA un proceso paulatino de desenganche y autonomía, garantizando capacidades y participación directa en las negociaciones de certificación de café y venta de productos. FEDEPMA debe continuar su trabajo de relacionamiento con otras instancias productoras y autoridades locales. Se ha identificado que existen carencias en el trabajo con mujeres, metodologías de trabajo y personal del proyecto cualificado en este tema. No se han establecido estrategias adecuadas de comercialización de los productos elaborados por la asociación de mujeres, no se ha promovido un trabajo sobre los intereses estratégicos que les permita el acceso real y el control de los recursos económicos generados y se han mantenido los ámbitos de producción sobre los roles tradicionales de género.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

EG: 1. Definir las funciones del equipo técnico del proyecto, el papel de acompañamiento de KAS y el de la Junta Directiva, así como los mecanismos de comunicación y de toma de decisiones. 2. Fortalecer el equipo técnico con una dirección más estratégica y política, con recurso humano formado en género y en planificación, monitoreo y evaluación. 3. Mejorar los instrumentos de planificación y seguimiento (POAs, informes trimestrales, informes anuales) incorporando indicadores cualitativos de proceso y de impacto, dentro de un sistema de monitoreo más formal. 4. Realizar evaluaciones cualitativas a la población beneficiaria sobre las capacitaciones. 5. Revisar las hipótesis y analizar el proceso electoral en relación con el OE4. 6. Definir estrategias de intervención para los temas: integración de la población en extrema pobreza; sistema de créditos más accesible; fortalecimiento organizativo y administrativo a FEDEPMA y las asociaciones integrantes; y vincular a los beneficiarios con los procesos de desarrollo local. 7.

Establecer alianzas estratégicas con el proyecto MyPEs de la CE. 8. Establecer la estrategia específica de trabajo con mujeres en los puntos identificados. 9. Involucrar más a FEDEPMA en la negociación directa con empresas comercializadoras de los productos y asesorarlas en estrategias de comercialización.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – Desarrollo local sostenible y fortalecimiento del poder local y la participación ciudadana en comunidades rurales de las regiones occidente y norte en Guatemala.
MR-30426.02 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 62766	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 05/08/04	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 15/03/04	Monitor: Irene Rodríguez
Start date - actual: 15/03/04	Project Authority: TRIAS
End date – planned: 15/03/09	Sector/Subsector: 15150 – Strengthening Civil Society
End date - likely: 15/03/09	Monitoring visit date: From : 26/02/07 - To: 02/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	750.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	750.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	466.875
Expenditure Incurred by Project:	€	325.865

* As at: 31/01/07

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	c
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto se identifica con las necesidades de los grupos beneficiarios y en este sentido la propuesta de alternativas socio-económicas para la superación de la pobreza de las comunidades beneficiarias, se adapta a las dinámicas locales comunitarias. En cuanto al diseño de la estrategia se observan debilidades que están ocasionando dificultades en el seguimiento del proyecto atendiendo al Marco Lógico. En este sentido, la sustitución de la contraparte local original (ADAM) por dos contrapartes (CEDRO para occidente y ADP para el área de las Verapaces) ha supuesto algunas adaptaciones de la lógica de intervención derivadas de las políticas institucionales propias de ambas contrapartes, que ha conllevado, por ejemplo, la readecuación del R3 en lo que se refiere al enfoque de las acciones de comercialización, más centradas en el comercio local que en la exportación, tal y como estaba concebido originalmente por ADAM. De hecho, una parte del reajuste presupuestario fruto de los gastos incurridos en la fase de salida de ADAM, han afectado a las partidas contempladas originalmente para actividades de mercadeo y la creación de un centro de servicios empresariales. Los matices sobre el nuevo enfoque de la estrategia, están contemplados en el Documento Estrategia de Trias de mayo del 2006, anexo al Addendum al contrato. La metodología para el trabajo con fondos revolventes es diferente entre CDRO y ADP, pues la primera incorporará los fondos de crédito a una estructura financiera propia, REFICOM, cuyo manejo se vincula a una metodolog[ía] de fortalecimiento comunitario integral denominada por ellos mismos como metodología POP. La segunda, está valorando instalar los fondos en un fideicomiso con Banrural. Estos y otros aspectos condicionan que las metas no puedan ser concebidas de forma lineal en las dos regiones; además, si se considera el desfase acumulado del proyecto, es razonable que las contrapartes ejecutoras actuales readecuen el marco de indicadores para cada región. Por último cabe destacar que el OE está definido de una manera muy amplia y el indicador cuantitativo que en él se asume (incremento del 30% del nivel socioeconómico y organizativo de 5000 pequeños productores) debe ser complementado por otros de carácter más cualitativo que den cuenta de las variables de los procesos organizacionales y de la incidencia de las organizaciones en los espacios locales.

2. Efficiency of implementation to date.

La eficiencia es aceptable si se considera la situación del cambio de contrapartes ejecutoras y la readecuación de diseño que ha sufrido el proyecto. Hay que considerar además que las nuevas cotrapartes llevan solamente entre 5 y 7 meses de ejecución real, pues a partir de la firma del addendum, se establece una etapa de reinstalación del proyecto que conllevó un proceso de diagnóstico tras un periodo de 3 meses y medio en que no se ejecutaron actividades en terreno (de mediados de marzo a junio del 2006 se llevó a cabo la fase de salida de ADAM y de entrada de las dos contrapartes actuales con el consiguiente addendum al contrato). A pesar de lo anterior se retomó el trabajo con los grupos beneficiarios de la primera fase que continuaban activos y se han identificado otros nuevos con características similares, ampliándose incluso la cobertura por municipio. El factor que ha facilitado la eficiencia ha sido la experiencia de trabajo de las contrapartes ejecutoras en las áreas de intervención, adaptando el proyecto a sus propuestas de trabajo en curso. Esto ha permitido superar en cierta medida la escasa disponibilidad de recursos logísticos transferidos por TRIAS como carros y equipos informáticos que quedaron en posesión de ADAM. La consolidación de las contrapartes actuales ha permitido poner a disposición del proyecto sus recursos propios y facilidades logísticas instaladas, así como una adecuada integración de los equipos humanos permanentes de las instituciones a las actividades comprometidas por el proyecto. Los resultados hasta ahora obtenidos son de buena calidad, destacándose el fortalecimiento organizativo de los grupos a través de propuestas de educación popular que potencian a la comunidad como un pivote fundamental en la identificación y gestión de modelos de desarrollo comunitarios alternativos (Metodología POP en el caso de CEDRO). Por otra parte se ha concretado la propuesta de gestión de los créditos revolventes, aspecto que estaba muy estancado en la fase anterior. Por último se destaca en este corto periodo el impulso que ambas contrapartes han dado al aspecto de participación ciudadana de los grupos, estableciendo buenos niveles de relación con las autoridades municipales en la conformación y/o fortalecimiento de los consejos comunitarios de segundo nivel.

3. Effectiveness to date.

Se puede afirmar que el proyecto contribuirá previsiblemente a la mejora de las condiciones socioeconómicas y organizativas de los grupos beneficiarios, meta principal que recoge el PP. El avance hacia un incremento del 30% de las condiciones socioeconómicas es aún relativo, pues todavía la mayoría de los grupos no han tenido acceso a los fondos revolventes que constituirán el capital base a partir del cual mejorar o emprender alternativas productivas más rentables (en el caso de la mejora de la infraestructura productiva agropecuaria) y generadoras de ingresos, como es el caso de las actividades microempresariales. Actualmente están sentadas las condiciones para iniciar la operación de los fondos de crédito y es previsible que se avance en ese indicador en los dos años que restan de ejecución del proyecto. Las relaciones de confianza entre las contrapartes ejecutoras y los grupos beneficiarios constituyen el factor que ha garantizado los niveles de eficacia hasta ahora logrados. Por otra parte cabe señalar como factor potenciador de la eficacia, la implicación de CEDRO en procesos de desarrollo regionales apoyados entre otras por la CE a través de la implementación del Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil en el área de occidente, lo que está fortaleciendo sin duda la capacidad de cooperación interinstitucional en aras de la calidad de las estrategias de desarrollo comunitario impulsadas.

4. Impact to date.

Debido al poco tiempo de operación del proyecto con las nuevas contrapartes es aun pronto para valorar el impacto potencial de la iniciativa. Se puede ya sin embargo, destacar el efecto muy positivo que sobre el impacto potencial tendrá la apuesta por la revitalización de lo comunitario/asociativo como eje medular del desarrollo. Esto es muy importante porque en las comunidades más alejadas, como son la mayoría con las que trabaja el proyecto, las condiciones de supervivencia están acentuando los comportamientos más individualistas que impiden, entre otras cosas, promover iniciativas que traspasen el núcleo familiar. En este sentido, el proyecto, a través de la experiencia de sus contrapartes ejecutoras en las áreas, ha sido capaz de generar condiciones y relaciones grupales y asociativas muy interesantes y perfectamente adaptadas a la cultura indígena. De otra parte, es previsible una incidencia en la mejora de las condiciones y calidad de vida de los grupos comunitarios beneficiados motivada por la diversificación de ingresos en los casos en que se emprendan alternativas microempresariales así como por la mejora de la capacidad productiva agrícola al ser instalados recursos como el minirriego y otras infraestructuras productivas. Por último y en el medio plazo, la participación de los grupos en comisiones y otras instancias locales de toma de decisiones, tendrá un efecto positivo en los procesos de planificación del desarrollo en el ámbito municipal.

5. Potential sustainability.

La sostenibilidad potencial en el medio plazo es favorable, basada fundamentalmente en la capacidad de autogestión de los grupos. La modalidad de gestión de los créditos en el caso de CDRO a través de REFICOM, ha sido ya validada de forma exitosa en el área de Totonicapán. En el caso de ADP, el reglamento de gestión de crédito que se establezca con el Banrural habrá de garantizar el retorno del capital a los grupos. Así mismo, se habrá de velar porque los requisitos de acceso al fideicomiso no generen asimetrías entre unos grupos y otros, sobre todo los grupos de mujeres. El proyecto presenta una solución para comunidades en extrema pobreza pero no puede garantizar, en el largo plazo, el bienestar de las comunidades si no se da una acción de parte del gobierno para promover políticas públicas en el marco del desarrollo rural que favorezcan la inclusión de estas comunidades en el contexto del desarrollo local-regional. Aspectos como la cobertura en servicios básicos como educación y salud son imprescindibles bajo el paradigma del desarrollo humano. Así mismo el tema de regularización de la propiedad de la tierra, el apoyo y asesoría en tecnologías productivas, son necesarias en un contexto donde la ruralidad implica exclusión y pobreza. En otro sentido, es preciso establecer una estrategia de acompañamiento de los grupos más allá del proyecto para garantizar la asistencia técnica necesaria en las actividades microempresariales que se emprendan, ya que los retrasos acumulados del proyecto debido a los factores administrativos e institucionales que ya se han descrito, han reducido el tiempo inicialmente previsible para la consolidación de las iniciativas de generación de ingresos.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

I. Pertinencia y diseño: A TRIAS y las contrapartes ejecutoras: Mejorar el marco de IOV en función de las líneas de base obtenidas en la etapa de diagnóstico estableciendo una clara diferenciación entre las dos regiones. Ampliar el marco de indicadores del OE, especificando además del indicador cuantitativo del mejoramiento del nivel socioeconómico de las familias, una relación de indicadores cualitativos que permitan medir la calidad del fortalecimiento y consolidación de las organizaciones, atendiendo la perspectiva de género, y de su proceso en cuanto a la incidencia de las mismas en los espacios locales.

V. Sostenibilidad: A TRIAS y las contrapartes ejecutoras: a dos años de la finalización del proyecto, elaborar la estrategia de salida considerando la importancia del acompañamiento de los grupos en sus iniciativas de generación de ingresos y su potencial comercialización. A ADP y TRIAS: Velar porque el reglamento de gestión de crédito que se establezca con el Banrural garantice el retorno del capital a los grupos. Así mismo, se habrá de velar porque los requisitos de acceso al fideicomiso no generen asimetrías entre unos grupos y otros, sobre todo los grupos de mujeres



MONITORING REPORT

GUATEMALA – GT – Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la sociedad civil guatemalteca en los procesos de representación democrática y de protección de los derechos civiles.

MR-30514.01 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 88879	Task Manager: Not applicable
Date Financing Agreement signed: 12/12/05	Delegation Advisor: Asa BJORKLUND
Start date – planned: 01/01/06	Monitor: Miguel Angel SANCHEZ
Start date - actual: 01/01/06	Project Authority: Cooperazione Internazionale. COOPI
End date – planned: 01/01/09	Sector/Subsector: 15162 – Human Rights
End date - likely: 01/01/09	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 15/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	907.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	907.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	344.275
Expenditure Incurred by Project:	€	260.780

* As at: **28/02/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	a
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El proyecto cuenta con una alta pertinencia y el marco lógico es de buena calidad. Plantea adecuados IOVs tanto para los OG y OE, como para los REs. Estos son realistas, apropiados y pueden contribuir al logro del OE. En la medida que se cuenta con un importante apoyo institucional representado en la más alta autoridad electoral, el TSE de Guatemala, el diseño se inserta y articula con las instituciones públicas y fomenta la participación activa de la ciudadanía. Se observa un buen empleo de la herramienta metodológica del ML y se aprecia un buen sistema de monitoreo interno que se alimenta de manera periódica. También se percibe una alta flexibilidad del diseño para adaptarse a los factores externos. Por ejemplo la ausencia, en un momento inicial, de grupos políticos o potenciales candidatos al proceso electoral que impedía iniciar algunas actividades ha permitido al proyecto reacomodar la planificación para iniciar la intervención de manera más adecuada.

2. Efficiency of implementation to date.

El proyecto cuenta con una buena eficiencia y ello a pesar de presentar un retraso de 8 meses desde el inicio del proyecto hasta el arranque efectivo del mismo, en agosto de 2006, con la incorporación del coordinador expatriado. El proyecto ha sabido adaptarse al proceso preelectoral y preparar el terreno de la capacitación prevista y la consolidación de un espacio privilegiado con el TSE. Con el fin de maximizar los recursos disponibles, y aunque no es una obligación para la ONG europea, ésta se ha sometido al sistema de licitación denominado "Guatecompras" (sistema de licitación al que se vienen obligadas todas las instituciones públicas guatemaltecas) buscando las ofertas más favorables dentro del mercado de bienes y servicios local. Sin duda este procedimiento es garantía de transparencia aunque ha representado, en términos prácticos, algunos retrasos y mayor supervisión. Se trabaja con un cronograma de actividades y un plan de trabajo que permite el monitoreo permanente. Se percibe un fuerte control del equipo de gestión y alta capacidad para adoptar medidas correctivas en función de las necesidades o disfunciones que pueden presentar algunas actividades como las de sensibilización, formación,

capacitación sometidas a múltiples factores externos. Entre ellas se ha percibido la necesidad de atender a los hijos de las madres que acuden a las capacitaciones, flexibilidad en cuanto a los horarios para permitir que accedan los que vienen de lejos, la posibilidad de intérpretes para población indígena y el manejo de dinámicas que pueden resultar conflictivas entre algunos Partidos Políticos y Sociedad Civil. Ya hay indicadores que permiten medir avances en cuanto al logro de resultados y existe informe de seguimiento de los mismos. Los mayores logros observados se dan en el R1, en cuanto a conformación de CAC, avances en el R2 (programa de educación cívica) y en menor medida en el R3 relativo a los foros de dialogo entre SC y PP. A manera de ilustración puede anunciarse que al momento del monitoreo, en los 27 municipios objeto de la intervención ya hay 574 organizaciones (387 OSC Y 187 Partidos Políticos) integrados en 36 Centros de Activación y Coordinación del proyecto llamados CAC, la totalidad de los previstos (ya existen 17 actas constitutivas firmadas y queda pendiente la firma de 19). De ellos 81 son representación de mujeres, 58 de indígenas, y 57 de organizaciones juveniles. No obstante, se ha observado saturación de actividades similares previstas por diferentes entidades nacionales e internacionales que desgastan a los participantes. Un desafío sería poder coordinar acciones similares y complementarlas con el conjunto de las entidades que tienen que ver en el proceso electoral y con las que pueden compartirse sinérgias.

3. Effectiveness to date.

La probabilidad de que se logre el OE es alta. Ya hay incrementos en la participación y en el empadronamiento de mujeres, jóvenes e indígenas. El proyecto ha debido adaptarse a las condiciones cambiantes y algunos efectos externos deben ser controlados. El país cuenta con una nueva Ley Electoral que ha obligado al TSE a adaptarse rápidamente a la nueva realidad de la descentralización y aunque ha recibido el doble de recursos respecto al año anterior, estos son escasos para la demanda nacional. Por otro lado el TSE no está suficientemente preparado para asumir los retos que se precisan. La fecha de los comicios ha tomado por sorpresa a las diferentes agencias nacionales e internacionales con interés en el proceso electoral y sus plazos se han visto muy reducidos para hacer frente al proceso que se avecina. Quizás se podrá tener más éxito finalizado el proceso en la etapa post-electoral para capacitar a los nuevos candidatos electos que en la fase previa y durante las elecciones. Se han encontrado resistencias en algunas autoridades locales o conflictos al interior de algunas comunidades. No hay que desconocer los tremendos efectos de alcaldes que se presentan a la reelección y no caracterizados por su transparencia y buenas prácticas. Otros elementos, como los dineros ilícitos en las campañas, o lícitos de los sectores más influyentes, pueden hacer peligrar la participación de algunos sectores de la sociedad civil. El proyecto tiende a controlar dichos efectos pero no siempre es fácil y, en algunos casos, resulta imposible. Entre los factores positivos que podrían destacarse de cara a generar un efecto de mayor participación de mujeres, jóvenes e indígenas, en el proceso electoral, está la candidatura de la Premio Nobel Rigoberta Menchu, cuyo liderazgo pudiera ser un contrapeso de los partidos tradicionales. Al momento del monitoreo, los sondeos y datos de participación eran prematuros para aventurar algunas lecturas.

4. Impact to date.

El proyecto tiene una buena perspectiva de impacto. Hay un esfuerzo por parte de las OSC, Partidos Políticos, TSE y municipalidades por coordinar esfuerzos incluso en el periodo no electoral. Todavía pueden presentarse algunas resistencias y desconfianzas pero el proyecto adelanta una importante labor de consenso en torno al contenido de los debates que permita involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones respecto a acuerdos mínimos de las agendas electorales. La coordinación intersectorial en este momento es imprescindible. El proyecto realiza una labor que está muy por delante de la que deben realizar otras instituciones, incluido el TSE. En estos momentos todos los esfuerzos para continuar en la tarea de proveer los medios para activar capacitaciones, foros agendas, eventos de sensibilización son adecuados y oportunos. No obstante el factor tiempo es determinante y puede llegar a suponer un obstáculo.

5. Potential sustainability.

La potencial sostenibilidad es buena en la medida que lo que se pretende es empoderar a la sociedad civil para el ejercicio de sus derechos civiles. Empoderada la Red Social el trabajo se continúa, para periodos electorales o no, al ser la esencia misma del trabajo de dichas organizaciones. El proyecto prevé la elaboración de un Plan de Sostenibilidad que permitirá la absorción de la iniciativa por parte de las entidades socias y beneficiarios que, para entonces, estarán consolidadas en Red. El nivel de inserción en la estructura local es muy alto y apropiado y se han ido estableciendo alianzas tanto en el nivel local como en el nivel nacional con buenos resultados. El enfoque de género y multicultural son apropiados.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

Eficiencia: Maximizar los recursos que provienen del TSE y de otros donantes para el proceso electoral y reacomodar algunas actividades para lograr un aumento en el empadronamiento y cedulaación de los y las ciudadanas que desean votar. En particular, deberían establecerse mayores sinergias con el Proyecto Municipios Democráticos para complementar acciones en la fase postelectoral. **Eficacia:** Fortalecer las actividades de coordinación interinstitucional entre TSE, municipalidades y entidades nacionales e internacionales para lograr mayores avances en la consecución del OE en el momento previo a las elecciones. **Sostenibilidad:** Generar estrategias para fortalecer las Redes de Sociedad Civil empoderadas con el proyecto, destinando recursos de TSE, municipalidades, departamentos, entidades nacionales e internacionales y empresa privada para continuar, al menos en la fase post- electoral con las acciones iniciadas.



MONITORING REPORT
GUATEMALA – GT – PROYECTO KIEM- TEJIENDO REDES CONTRA
LA IMPUNIDAD. .
MR-30515.01 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 88828	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 02/12/05	Delegation Advisor: Asa Bjorklund
Start date – planned: 02/02/06	Monitor: Laura Montes
Start date - actual: 02/02/06	Project Authority: HIVOS- HUMANISTIC INSTITUTE
End date – planned: 01/02/09	Sector/Subsector: 15162 – Human Rights
End date - likely: 01/02/09	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 15/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	809.829
Secondary Commitment (funds contracted):	€	809.829
Funds Disbursed by the Commission:	€	204.633
Expenditure Incurred by Project:	€	168.089

* As at: **30/01/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	a
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

Se considera un proyecto altamente pertinente ya que aborda el tema de la lucha contra la impunidad desde cuatro temáticas claves para este país: violencia contra las mujeres, discriminación, racismo y conflictividad agraria. El enfoque integral del proyecto es muy adecuado en el contexto político actual, ya que los esfuerzos realizados por los tres poderes del estado guatemalteco todavía han resultado insuficientes, tanto en la lucha contra la impunidad como en los cuatro ejes temáticos del proyecto. Por otra parte, el proyecto se encuentra en armonía con las líneas de cooperación prioritarias referidas a Derechos Humanos y Justicia establecidas por la Comisión Europea para Guatemala. La calidad del diseño original del proyecto es elevada, se definen OG, OE y resultados coherentes y articulados entre sí, siendo de gran claridad y lógicos para responder a las necesidades identificadas. Existe buena definición de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, así como actividades respectivas y fuentes de verificación. La estructura organizativa y de gestión inicial se ha visto mejorada con la creación del comité político del proyecto encargado de la definición de líneas políticas y estratégicas.

2. Efficiency of implementation to date.

Es un proyecto que, hasta el momento, ha demostrado ser eficiente, la mayoría de las actividades se han desarrollado según lo programado, los insumos humanos y financieros han estado disponibles en el tiempo previsto y según el coste planificado. Se cuenta con un sistema administrativo y financiero adecuado, existen instrumentos contables y procedimientos bien definidos, lo que ha derivado en un manejo de los recursos transparente y responsable. Se han logrado algunos resultados intermedios de gran calidad y que están contribuyendo significativamente al logro de los resultados finales. Destacan, entre otros, la investigación sobre derecho comparado relativo a la ley de nacionalidades indígenas, el diseño de la estrategia de la campaña de comunicación sobre valores democráticos, la elaboración del manual de defensoras y defensores de derechos humanos y la definición del documento base para la construcción de un caso paradigmático sobre conflictividad agraria. No existe un sistema de monitoreo interno formal, se cuenta con el POA1 pero es de baja calidad, sin la definición de indicadores cualitativos ni cuantitativos adecuados. Se utilizan formatos de informes narrativos según cada institución, lo que

hace que la información sea dispersa y que existan diversos niveles de informes; ésto dificulta la medición de avance del proyecto en su conjunto. El perfil profesional del equipo del proyecto es, en general, elevado y con un alto grado de conocimiento de la realidad donde se interviene, sin embargo existe debilidad en formación sobre el tema de género lo que resulta importante ya que la violencia en contra de las mujeres es uno de los temas sustantivos del proyecto. Hay reuniones periódicas entre el equipo del proyecto, pero hasta el momento no se ha conseguido el nivel de articulación y coordinación necesario entre las dos organizaciones socias locales. Existe un plan de funciones para el trabajo de apoyo de HIVOS, pero hasta la fecha no se ha operativizado de forma adecuada, cuestión que afecta al aspecto anterior. Existen niveles de comunicación adecuados entre la CE y el proyecto.

3. Effectiveness to date.

Aún cuando se han sentado algunas bases significativas que contribuirán al logro del PP, todavía existen ciertos vacíos en torno a la definición de estrategias para el abordaje de algunos temas sustantivos, por ejemplo: contenidos y metodologías para la escuela de formación, ley de nacionalidades y discusión conceptual política sobre la conformación de las redes. En este sentido, juega un papel clave el comité político para la definición política y estratégica, así como para la identificación de mejores mecanismos de articulación a nivel operativo. Las hipótesis establecidas en torno al tema de la seguridad de las organizaciones locales no se han mantenido, dándose situaciones de amenazas e intimidaciones en su contra; en este sentido el proyecto ha sabido definir las estrategias correctas para no afectar al desarrollo del proyecto. Por su parte, el proyecto ha aprovechado una situación coyuntural muy relevante que se dará en el país como es la III Cumbre Continental de Pueblos y Nacionalidades, involucrando activamente a los líderes con los que se trabaja en las reuniones preparatorias y en el mismo evento. Esta situación se considera que potenciará el logro del OE y elevará el impacto de la intervención, principalmente porque reforzará el trabajo de creación y fortalecimiento de redes a nivel local y regional. Por último, indicar que no aparece reflejado a nivel de hipótesis el proceso electoral nacional que se llevará a cabo este año y que puede tener ciertas repercusiones en el trabajo que desarrolla el proyecto con los líderes de base comunitarios en cuanto a su permanencia en los procesos de formación y de construcción de redes.

4. Impact to date.

Las perspectivas de impacto se consideran muy positivas. Esta afirmación se fundamenta, entre otros factores, en que por primera vez en el país se abordará la construcción de un caso colectivo ante la justicia nacional por violaciones a los derechos humanos relacionados con la conflictividad agraria, y porque se persigue colocar en la agenda política y legislativa el tema de las nacionalidades indígenas, cuestión clave para abordar la discriminación y el racismo en Guatemala. Se considera relevante para elevar el impacto de la intervención, la alianza estratégica que se ha creado con la Asociación de mujeres políticas mayas Moloj y con la Defensoría Maya, por la experiencia de estas organizaciones en las temáticas del proyecto, por su alto nivel de incidencia política, así como, por su presencia regional. Por su parte, la participación activa en el Consejo Asesor de Pueblos Indígenas de la Vicepresidencia de la República también se considera estratégica respecto al impacto de las acciones.

5. Potential sustainability.

Se considera que un factor relevante que garantizará la sostenibilidad es que las dos organizaciones socias locales tienen amplia y reconocida experiencia en las temáticas que abordan y proyección de trabajo sobre las mismas, así como un alto grado de legitimidad con la población beneficiaria, lo que favorecerá su apropiación. No existen estrategias definidas de continuidad para el trabajo sobre el tema de nacionalidades y sobre el caso paradigmático de conflictividad agraria, aún cuando se abrirán procesos que trascenderán la duración de este proyecto. Aunque la temática de género aparece en el proyecto como un tema sustantivo (violencia en contra de las mujeres), no se han definido líneas de género específicas a incorporar en las otras tres temáticas del mismo, lo que debilita la transversalización del enfoque.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

PARA LA EG: 1. Definir en el Comité Político las siguientes estrategias: trabajo en redes a nivel local y regional, análisis del proceso electoral, trabajo sobre el tema de nacionalidades, así como su continuidad y la del caso paradigmático y articulación para el trabajo de la escuela de formación. 2. Mejorar los instrumentos de planificación específicamente POAs, estableciendo indicadores cualitativos y cuantitativos, así como actividades de carácter anual. 3. Unificar modelo de realización de informes para las dos organizaciones socias locales. 4. Definir los mecanismos de articulación y coordinación entre las dos socias locales. 5. Consensuar y poner en marcha el plan de trabajo de apoyo de HIVOS para este
--

proyecto, que puede centrarse en fortalecer el comité político y apoyar en los mecanismos de articulación.

6. Fortalecer el equipo técnico con personal formado en género, y así poder definir líneas de transversalización de la temática en el proyecto, por ejemplo visibilizar los derechos de las mujeres en el caso paradigmático.
7. Coordinar acciones con el proyecto de Fiscalías Indígenas de la CE.



MONITORING REPORT
Guatemala – GT – Gestión y educación para la seguridad
alimentaria y nutricional en la mancomunidad Huista.
MR-30516.01 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 113484	Task Manager: Not Aplicable
Date Financing Agreement signed: 09/12/05	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 01/02/06	Monitor: Irene Rodriguez Martinez
Start date - actual: 01/02/06	Project Authority: CISP
End date – planned: 31/01/08	Sector/Subsector: 52010 – Programas de seguridad y ayuda alimentaria
End date - likely: 31/01/08	Monitoring visit date: From : 05/03/07 - To: 09/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	499.497
Secondary Commitment (funds contracted):	€	499.479
Funds Disbursed by the Commission:	€	255.206
Expenditure Incurred by Project:	€	190.435

* As at: **31/01/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	a
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

El programa es altamente relevante en un contexto país que registra una tasa de desnutrición crónica en menores de 5 años del 47%. En el caso de la mancomunidad Huista, contraparte local del proyecto, estos valores despuntan sensiblemente y en la actualidad, los datos arrojados por el estudio nutricional realizado establecen una tasa de desnutrición crónica para la misma franja de edad del 64.6%. El proyecto establece una estrategia claramente definida basada en la difusión, sensibilización y generación de información de distintos aspectos vinculados al tema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en los ámbitos comunitario, municipal y regional, habiéndose realizado una identificación de actores para la implementación de la estrategia muy pertinentes. El proyecto además se instala como parte de la instrumentalización y operativización que la Política Pública sobre seguridad alimentaria y la Ley sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional establecen. El ML es de buena calidad y sus elementos constitutivos están bien identificados y formulados.

2. Efficiency of implementation to date.

La eficiencia durante el primer año de ejecución ha sido aceptable a pesar de que el proceso de puesta en marcha del proyecto generó ciertos retrasos, debido sobre todo al establecimiento de los acuerdos con las autoridades municipales en su apoyo al trabajo de campo para la realización del estudio nutricional y los complementarios sobre las causas y las respuestas institucionales. La calidad de los resultados alcanzados es alta, se destacan: 1) Los estudios mencionados que han producido datos hasta ahora inexistentes en ningún muestreo o encuesta nacional, 2) la instalación del Sistema de Información Municipal de alerta, amenazas y riesgos en SAN en las OMPs y su correspondiente proceso de capacitación en su manejo, actualización y mantenimiento, 3) la campañas de sensibilización a nivel departamental a través de ferias locales y de programas de radiodifusión, 4) la asesoría prestada a las Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria en la comprensión de la temática y los medios de articulación con los Planes de Desarrollo Municipales. La coordinación institucional entre el consorcio encargado de la ejecución del proyecto (CISP y Acción Contra el Hambre) es buena y el equipo técnico está muy bien cohesionado. La optimización de recursos ha permitido ampliar la muestra para el estudio nutricional y se ha ampliado la cobertura en las emisiones de radiodifusión.

3. Effectiveness to date.

El cumplimiento de las hipótesis es muy previsible pues descansan en la voluntad política actualmente explícita de la mancomunidad y de las diferentes dependencias del gobierno de desarrollar programas y proyectos de atención a las comunidades en situación crónica o en riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional. Las perspectivas de lograr el OE son favorables en la medida en que, i) se avanza positivamente en el grado de concientización sobre la problemática de la SAN en el entorno de la mancomunidad y ii) con el apoyo de instancias como el Ministerio de Salud y la SESAN se están definiendo estrategias y movilizándose recursos para llevar a cabo una mejor gestión de los factores que afectan la inseguridad alimentaria, aspectos que constituyen los principales IOV del Objetivo específico. Es importante dar mayor énfasis al enfoque de género en los planes municipales y mancomunados para la gestión del sector SAN, sobre todo en la consideración y análisis de aquellos aspectos en que las prácticas culturales discriminatorias afectan negativamente el desarrollo de la autonomía de las mujeres y por ende, el efecto que las mismas producen durante el ciclo reproductivo de las mujeres y del cuidado de los menores en sus primeros años de vida. El fortalecimiento de la mancomunidad como estructura de gestión supramunicipal es un factor indispensable para ampliar la calidad del OE, sin embargo este factor traspasa el objetivo y la estrategia del proyecto por lo que la búsqueda de sinergias con otros programas es importante. La excelente coordinación interinstitucional está siendo un elemento determinante muy positivo para el logro del OE. La calidad de los materiales de sensibilización tanto audiovisuales como escritos, también ha de ser destacada a favor del cumplimiento del OE.

4. Impact to date.

Las perspectivas de impacto son muy positivas, fundamentalmente por situar en la Agenda Pública Regional la temática de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional como un factor que está limitando el desarrollo de las comunidades. Este aspecto es muy importante si se considera que la desnutrición crónica no es percibida como tal por las comunidades, por lo que la acción de las autoridades locales e institucionales competentes es fundamental. Un elemento que ampliaría el impacto sería la consolidación de una gestión mancomunada de la problemática, de tal forma que la visión regional no se vea amenazada por las dinámicas propias de cada municipalidad. La coordinación sectorial está siendo bastante fuerte y uno de los impactos más positivos generados por el proyecto ha sido el fortalecimiento de las relaciones y articulaciones entre el Área de Salud (nivel departamental) y los gobiernos municipales, trascendental para la temática que aborda el proyecto. En todo caso, las condiciones para el cumplimiento del OG se ven limitadas por la consideración de que para trascender los procesos de información y sensibilización hacia la elaboración de políticas y programas de largo alcance sobre SAN, se requiere de la acción decidida del Gobierno, aspecto que no ha avanzado en proporción a la dimensión de la problemática. Un buen impacto también va a ser el de sentar bases más sólidas de futuras intervenciones en el mediano plazo como es el Programa de Desarrollo Local y Rural de la CE.

5. Potential sustainability.

La sostenibilidad potencial es favorable. Por un lado existe un marco legal y normativo que promueve el establecimiento de estrategias concertadas para actuar en relación a la SAN, aunque todavía los apoyos presupuestarios para la implementación de la Ley y la Política de SAN por parte del gobierno son insuficientes y su naturaleza es más de carácter de emergencia que de estrategias de desarrollo. Por otra parte, otras dinámicas nacionales como son la concreción de los Tratados de Libre Comercio operan negativamente en las familias excluidas de los procesos y dinámicas económicas locales. Como ya se ha comentado, los factores de inseguridad alimentaria que atraviesan las comunidades son un freno para el desarrollo humano. Sin embargo, la desnutrición crónica de menores no es percibida como tal, por lo que sensibilizar a las comunidades sobre este hecho es un proceso que habrá de mantenerse a medio plazo. La institucionalización de las estrategias regionales de gestión de la SAN, depende en gran medida del proceso de consolidación de la mancomunidad Huista, aspecto que es reconocido por la propia mancomunidad y hacia el que están enfocando gran parte de su actividad actual, como están siendo las acciones de fortalecimiento institucional apoyadas por el Programa de Municipios Democráticos.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

<p>Eficacia. Al consorcio y la mancomunidad: 1. Promover el intercambio de experiencias, información y metodologías con el Proyecto de SAN de la CE en la mancomunidad Mansohue. A la Delegación: 2. considerar la definición de estrategias de SAN en todos los proyectos de desarrollo local-rural en aquellos contextos en los que el índice de desnutrición crónica de menores y mujeres, estuviera por encima de los valores admitidos por la OMS y que por ende impiden el avance en el cumplimiento de las Metas del Milenio. Impacto: Al consorcio y la mancomunidad: 3. Valorar la posibilidad de difundir a mayor escala los materiales de sensibilización escritos. 4. Promover la difusión de los Estudios nutricional y causales a nivel nacional. A la Delegación: 5. Propiciar, conjuntamente con las contrapartes, un espacio nacional sectorial de diálogo permanente en temas de SAN, para establecer, bajo criterios de complementariedad</p>
--

y potenciales sinergias, estrategias y programas de más largo alcance en la materia dados los índices de inseguridad alimentaria crónica. **Sostenibilidad:** A la Delegación, las contrapartes y ONGs ejecutoras: 6. Propiciar las condiciones para que se de el seguimiento al Sistema de Información Municipal y a los planes generados por la mancomunidad para la gestión de la SAN, a través del Programa de Desarrollo Local y Rural



MONITORING REPORT
Guatemala – GT – Seguridad alimentaria MAMSOHUE.
MR 30517.01 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 113973	Task Manager: Not applicable
Date Financing Agreement signed: 09/12/05	Delegation Advisor: Claudia Barillas
Start date – planned: 01/02/06	Monitor: Cecile Delhez / Irene Rodriguez
Start date - actual: 01/02/06	Project Authority: ACODIHUE
End date – planned: 31/01/09	Sector/Subsector: 52010 – Programas de Seguridad Alimentaria/ Ayuda Alimentaria
End date - likely: 31/01/09	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 14/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary commitment (project budget):	€	500.000
Secondary Commitment (funds contracted):	€	500.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	138.770
Expenditure Incurred by Project:	€	107.207

* As at: **14/03/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and quality of design	b
2. Efficiency of implementation to date	b
3. Effectiveness to date	b
4. Impact to date	b
5. Potential sustainability	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and quality of design.

La pertinencia se valora como alta: la identificación de las acciones es adecuada y responde a la realidad rural del departamento de Huehuetenango con indicadores de inseguridad alimentaria que superan el promedio de desnutrición crónica nacional en menores de 3 años. Las acciones complementan los esfuerzos del gobierno en la respuesta integral a este fenómeno que supuso la aprobación de la Política y Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional en 2005. El diseño actual es aceptable. Los objetivos general y específico son claros y pertinentes. Los 5 resultados previstos son realistas y coherentes conformando una lógica de intervención robusta. Se destaca la naturaleza integral del proyecto (adopción de un enfoque preventivo basado en el fortalecimiento de las capacidades locales desde el respeto a la realidad y contexto sociocultural). Los beneficiarios y los actores locales involucrados en la ejecución del proyecto (por ejemplo a través del Comité Científico) están bien identificados conformando una arquitectura institucional sólida. Una debilidad del diseño es la insuficiente correlación existente entre el presupuesto disponible y la elevada cobertura que la intervención pretende, que, a juicio de la misión está sobredimensionada.

2. Efficiency of implementation to date.

Se puede afirmar que la eficiencia se valora como buena. El proyecto se ha iniciado hace 13 meses (36% del plazo total previsto) y las actividades se encuentran en una etapa preliminar y avanzando adecuadamente conforme el cronograma previsto, con buena calidad técnica. La mayoría de las actividades supera lo previsto en términos de resultados esperados para 2006. En concreto, cabe destacar el desempeño alcanzado en relación al R1, habiéndose logrado ya que al menos un 10% de los hogares hayan mejorado sus conocimientos nutricionales (con al menos un 40% de mujeres jóvenes indígenas y madres jefas de familia entre las participantes en los eventos y acciones de promoción y capacitación). No obstante, la capacitación de facilitadores comunitarios en SAN no ha podido llevarse a cabo por razones de fondos: El socio designado (sede regional de la Universidad Rafael Landívar) no recibió la autorización de las autoridades centrales de esa Universidad de invertir los 12.000€ previstos. Se está en proceso de solucionar esta situación a la mayor brevedad. Destacar asimismo que se han producido avances destacables en relación a la promoción de la diversificación productiva saludable como base para la mejora de las condiciones nutricionales y de salud (R2), sentándose las bases

asimismo para la aplicación de prácticas agroambientales adecuadas (R4). En cuanto al incremento de la capacidad de atención materno infantil (R3) a la fecha 1630 personas se habían beneficiado de las jornadas de salud lo que supone un 8,6% del total de los beneficiarios (algo lejos de la meta propuesta para el primer año de dar cobertura a un 15% de la población objetivo). Es previsible que dado el ritmo de avance, a partir del próximo periodo comience a estructurarse convenientemente un Sistema Local y Regional en SAN (R5) que articule los esfuerzos y acciones que se llevan a cabo en la materia.

3. Effectiveness to date.

La eficacia se valora como buena: el avance en el logro de los IOV se va cumpliendo de manera progresiva. Se percibe un gran involucramiento de las madres y los pequeños productores, quienes manifiestan una gran identificación con el proyecto y alto grado de apropiación del proceso en marcha. Teniendo en cuenta el avance actual, las bondades del diseño de la intervención y el plazo de ejecución que resta, las probabilidades que se realicen las hipótesis a nivel de OE son buenas.

4. Impact to date.

Es muy pronto aun para poder hacer valoraciones sobre las perspectivas de impacto del proyecto; sin embargo algunos elementos apuntan hacia un potencial de impacto elevado. En concreto: i) fundamentalmente se está instalando en las agendas locales el tema de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional como un aspecto de atención prioritaria; ii) el proceso de investigación llevado a cabo para el estudio nutricional y el inventario biológico, además de servir de línea de base al proyecto, constituye en sí mismo un medio de aprendizaje muy importante para las comunidades; iii) adicionalmente, ambos estudios están generando información clave en la Mancomunidad, la cual será capitalizada por la SESAN como base para el establecimiento de sus programas y proyectos en la Mamsohue; iv) la coordinación interinstitucional es uno de los factores más favorables que ACODIHUE ha sabido promover, lo que está generando sinergias muy positivas entre las acciones comunitarias y las políticas gubernamentales, principalmente las impulsadas por la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN); v) la coordinación con la comunidad educativa universitaria, es fundamental en la consideración de la promoción de políticas integrales de desarrollo departamental. Un efecto no previsto muy positivo ha sido la creación por parte de la Universidad Landivar de la carrera en su sede de Huehuetenango de Enfermería con enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

5. Potential sustainability.

Al momento actual es previsible que los servicios del proyecto sean sostenibles. Entre los factores más destacados que están poniendo las condiciones para una sostenibilidad adecuada del proyecto se pueden enumerar: 1) el marco legal vigente (Ley y Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional) que posibilita un marco de acción interinstitucional muy positivo para la superación de los factores de riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional, 2) buena adaptación sociocultural de los servicios del proyecto a las necesidades de la población meta y al entorno medioambiental donde se aplican (por ejemplo, promoviendo la producción y consumo de alimentos accesibles, adopción de un método de aprendizaje adaptado a los niveles de analfabetismo existentes y al idioma local, etc.) 3) las articulaciones entre la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional y la Mamsohue a través de las comisiones municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional y la Comisión Departamental. 4) La consolidación de los grupos asociados a Acodihue quienes han acumulado una buena experiencia en la implementación de modelos alternativos para el desarrollo socio-productivo de las comunidades en las que están representados. En este sentido se destacan también otros programas y proyectos que Acodihue está promoviendo con instituciones del estado y del gobierno como el MAGA, la SOSEP, el ICTA, que darán seguimiento a una buena parte de los servicios del proyecto además de ser una muestra de la diversificación de recursos técnicos y financieros con la que trabaja ACODIHUE.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

II. Eficiencia: A Acodihue y la Delegación: Continuar con el proceso de redefinición del rol de la U. Landivar en el proyecto y de localización de una institución adecuada prestadora de los servicios de capacitación de facilitadores comunitarios en SAN. **III. Eficacia:** A Acodihue y la Mamsohue: Promover el intercambio de experiencias en la temática con el proyecto de SAN en la Mancomunidad Huista. **IV. Impacto:** A Acodihue y la Mamsohue: Promover la difusión del Estudio nutricional y el Inventario Biológico a nivel nacional capitalizando la plataforma educativa de la URL y la universidad San Carlos socios y colaboradores del programa. A la Delegación: Propiciar, conjuntamente con las contrapartes, un espacio nacional sectorial de diálogo permanente en temas de SAN, para establecer, bajo criterios de complementariedad y potenciales sinergias, estrategias y programas de más largo alcance en la materia dados los índices de inseguridad alimentaria crónica. **V Sostenibilidad:** A la Delegación, Acodihue y la Mamsohue: Propiciar las condiciones para potenciar los servicios generados por el proyecto en materia de SAN a través del nuevo Programa de Desarrollo Local y Rural apoyado por la CE en la zona de intervención del presente proyecto.



MONITORING REPORT EX-POST
GUATEMALA – GT – Observatorio del agua y saneamiento.
MR-30132.04 – 14/04/07

I. PROJECT DATA

Project Number: 60670	Responsible AIDCO: Not Aplicable
Date Financing Agreement/Contract signed: 23/07/02	Responsible EC Delegation: Claudia Barillas
Start date – planned: 23/07/02	Monitor: Roberto Canessa
Start date - actual: 23/07/02	Project Authority: PNUD
End date – planned: 31/08/05	Sector/Subsector: 14010 – Water resources policy
End date - actual: 31/08/05	Monitoring visit date: From : 11/03/07 - To: 14/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary EC commitment (project budget):	€	2.450.000
Secondary EC Commitment (funds contracted):	€	961.619
Funds Disbursed by the Commission:	€	900.492
Expenditure Incurred by Project:	€	691.000

* As at: **31/01/07**

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and Quality of Project Design	c
2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime	c
3. Effectiveness	c
4. Impact to date	c
5. Sustainability to date	c

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and Quality of Project Design.

El Proyecto tenía mucha pertinencia en el momento de su formulación, ya que pretendía responder a las deficiencias normativas e institucionales del sector del agua y saneamiento, caracterizado en Guatemala por la ausencia de entes rectores, fiscalizadores y prestadores del servicio que sean sostenibles. La inversión en el Sector es elevada pero dispersa, sin criterios de pertinencia y selección, e ineficiente. A pesar de que estas deficiencias sean reconocidas a todos los niveles, existen, sin embargo, intereses contrapuestos y desconfianzas entre los diferentes actores (empresarios, grupos comunitarios) que impiden lograr un consenso alrededor de la reglamentación del acceso y uso del agua. En 2001, cuando se formuló el Proyecto, parecía que las condiciones eran propicias para apoyar un proceso de reflexión nacional y la financiación del Proyecto en el marco del PRRAC se justificó, entre otros motivos, por la falta de un marco institucional que favoreciera la respuesta del sector agua en caso de desastres naturales. Durante los 36 meses de ejecución, el Proyecto debía realizar las actividades que permitieran proporcionar un espacio donde pudiesen debatirse los distintos aspectos de la problemática del sector y sus posibles soluciones, obtener una sustancial reforma y modernización del sector agua potable y saneamiento en Guatemala e iniciar el necesario proceso de fortalecimiento de las instituciones del sector y de las municipalidades a las cuales compete la administración de los servicios de agua. Estas condiciones se modificaron sin embargo a lo largo de la ejecución del Proyecto, al faltar poco a poco la receptividad política. El alcance del Proyecto fue redimensionado, en cuanto a resultados esperados, respecto al diseño original elaborado por la UAT PRRAC de manera que al momento de contratar su ejecución al PNUD el presupuesto resultó sobredimensionado respecto al plan de acción previsto. El PNUD ha recibido por lo tanto un contrato con exceso de recursos respecto a las actividades que se debían ejecutar.

2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime.

Tras haber declarado desierto el proceso de licitación internacional para la adjudicación del respectivo contrato, en abril 2002, la CE y el PNUD iniciaron las negociaciones que llevaron a la firma del contrato de subvención en Agosto de 2002. Sin embargo, al no tener previsto el tema del agua en su estrategia en Guatemala, el PNUD tardó hasta mediados de 2003 para constituir una EG competente, conforme a lo

prescrito en el contrato. La unidad ejecutora se constituyó por lo tanto con atraso y funcionó prácticamente sola durante dos de los tres años previstos. El Proyecto tuvo a disposición un presupuesto total de 2,68 M€ de los cuales la CE aportaba 2,45 M€. Después del arranque lento arriba mencionado, el Proyecto ha alcanzado un período de intensa actividad (2004-2005) durante el cual logró impulsar el concepto de reforma del Sector, tanto en el Ejecutivo (Comisionado y Comisión) como en el Legislativo (ponentes del Ante-Proyecto de Ley de reforma del sector hídrico) y en las municipalidades. Por los cambios políticos en 2004 no ha logrado, sin embargo, que el Ejecutivo o el Legislativo presenten el Ante-proyecto de Ley de Reforma del Sector A&S ante la Asamblea. El Proyecto ha permitido sensibilizar a los actores respecto a los mecanismos institucionales para dicha reforma, con la necesidad de implementar un Ente Regulador y un Ente Fiscalizador, pero no ha logrado completar la tarea por falta de decisión (voluntad política) del Ejecutivo. A nivel local el Proyecto ha iniciado un proceso participativo a escala municipal, que integra los Comités de agua y COCODES en una Comisión A&S que hace parte del COMUDES (Comité Municipal de Desarrollo), seleccionando 20 municipalidades y una Mancomunidad piloto para impulsar este proceso participativo y el debate de nuevos modelos de gestión. Hacia el final, frente la perspectiva de cierre, se estudió la posible entrega del Proyecto a un Ente Nacional (Asociación de Municipalidades – ANAM) para proseguir el proceso, y convertir este Proyecto PRRAC en una forma de apoyo sectorial a un sector en vía de construcción, pero el traspaso se redujo a la simple entrega de bienes materiales al momento del cierre del Proyecto en Agosto 2005. Por lo tanto, al quedar el período de ejecución reducido y haberse decidido la terminación abrupta a la fecha contractual (31/08/2005), el Proyecto ha ejecutado solo el 25% del presupuesto CE (alrededor de 700.000 € en lugar de 2.450.000) y 87% del presupuesto de parte del PNUD (200.000 €). Algunas actividades han quedado incumplidas, en particular las relativas a los estudios para inversiones concretas en los 20 municipios piloto. Al cerrar la EG se ha decidido la cesión de los activos a la ANAM y a la Mancomunidad de Nor-Oriente, traspaso que se ha hecho de forma ordenada. Queda en la cuenta del Proyecto gestionada por el PNUD un saldo líquido de 282.400€, respecto al destinos del cual la CE debe dar instrucciones al PNUD.

3. Effectiveness.

Los logros, potencialmente importantes, han sido obstaculizados por la coyuntura política poco favorable y el cierre prematuro del proyecto, que no ha permitido consolidarlos. Los estudios realizados por el Proyecto para la reforma sectorial son bien valorados pero no han tenido efectos concretos; la sensibilización de actores políticos (congresistas) ha sido eficaz y parece revitalizarse en la fase actual; los diagnósticos piloto y sensibilizaciones en 20 municipios no han tenido el tiempo de traducirse en efectos tangibles (mejores inversiones); el fortalecimiento de la mancomunidad Nor-Oriente es tangible sobre todo gracias a la transferencia de activos de la cual se ha beneficiado al cierre del Proyecto. El apoyo a la CONAGUA no ha dado frutos por falta de voluntad política del Gobierno de fortalecer esta institución.

4. Impact to date.

La contribución al objetivo de “fortalecer el sector del agua y saneamiento” ha sido parcial, esencialmente por el contexto poco receptivo del momento y el corto período durante el cual el Proyecto ha ejercido su acción. Los recursos invertidos han sido reducidos respecto a las previsiones, pero proporcionales a la capacidad de absorción del momento, por lo cual una actuación del Proyecto durante un período más largo habría sido esencial para producir algún impacto sensible.

5. Sustainability to date.

Los pocos logros alcanzados están diluyéndose al faltar una institución que se haya apropiado de ellos (el CONAGUA está perdiendo legitimidad). La ANAM, en colaboración con el Proyecto “Municipios Democráticos” debe poner en valor lo que el Proyecto hizo con los municipios y mancomunidades tanto a nivel micro (municipios), meso (mancomunidades) y macro (política de descentralización). En particular la ANAM quiere promover un proceso de autoreglamentación por parte de los municipios a falta de una normativa nacional en materia de agua y saneamiento y el Proyecto “Municipios Democráticos” puede apoyarla en esta iniciativa. Asimismo la RASGUA (Red de Agua y Sanamiento de Guatemala) que aglutina donantes, organismos públicos y privados del sector, está asumiendo un papel de coordinación de las iniciativas en el tema de la calidad del agua, dando seguimiento a algunas de las anteriores iniciativas del Proyecto, a la espera de que se clarifique el marco institucional global. En cuanto a los activos traspasados a la ANAM y la Mancomunidad Nor-Oriente se les está dando buen uso.

V. KEY OBSERVATIONS AND LESSONS LEARNT

El monitoreo ex-post del Proyecto Observatorio del Agua y Sanemiento nos permite aprender las lecciones siguientes:

- o los proyectos que pretenden acompañar reformas políticas necesitan de un asiento institucional fuerte, lo más posible independiente de las alternancias políticas momentáneas;
- o la subcontratación por parte de la CE de la ejecución de proyectos a organismos de Naciones Unidas se justifica cuando se plantee apoyar procesos que los respectivos organismos ya tienen priorizados en sus propias estrategias y para los cuales tengan un mecanismo operacional montado. En este caso el aporte europeo debe constituir un valor agregado en términos de resultados adicionales. No es conveniente utilizar NNUU como simple ejecutor de programas/proyectos totalmente pensados y diseñados por la parte CE, que no coincidan con prioridades de NNUU en el país. No se puede utilizar NNUU como ejecutor de programas simplemente por obviar las complicaciones de los procedimientos de la Comisión.
- o la interpretación y aplicación rígida de algunos términos contractuales formales de un Proyecto es una práctica que puede volverse contradictoria con el logro de los resultado y objetivos previstos en el mismo contrato. Existe una contradicción manifiesta entre la preocupación por el logro de resultados expresada en varios documentos oficiales de la Comisión y en sus compromisos interdonantes (Monterrey Consensus y compromisos siguientes) y los condicionamientos impuestos por la intepretación rígida de los términos contractuales de los contratos

En cuanto a la herencia concreta del Proyecto hay que:

- o asegurar que todos los documentos producidos por el Proyecto Observatorio del Agua y Saneamiento hayan sido (o en caso contrarios sean) traspasados tanto a la ANAM como al Proyecto Municipios Democráticos para que le den el seguimiento que le compete.
- o los fondos sobrantes depositados en la cuenta del Proyecto en el PNUD reciban un uso adecuado en el marco de los objetivos del Proyecto (algunas porpuestas que procedan de los organismos del sector podrían ser valoradas en este marco, como por ejemplo la acción que quiere llevar la SEGEPLAN en el seguimiento del cumplimiento de las Metas de Milenio en los temas de agua) o, en caso contrario, sean devueltos a la CE. Al respecto la Comisión debe dar urgente comunicación al PNUD sobre sus decisiones al respecto.



**MONITORING REPORT EX-POST
GUATEMALA – GT – FORTALECIMIENTO DEL SECTOR
EDUCATIVO EN TRES DEPARTAMENTOS AFECTADOS POR EL
HURACAN MITCH.
MR-30050.05 – 14/04/07**

I. PROJECT DATA

Project Number: 60662	Responsible AIDCO: Not Aplicable
Date Financing Agreement/Contract signed: 21/01/02	Responsible EC Delegation: Claudia Barillas
Start date – planned: 30/01/02	Monitor: Fabrizio Mencarelli
Start date - actual: 12/02/02	Project Authority: SEGEPLAN
End date – planned: 11/12/05	Sector/Subsector: 11120 – Servicios e instalaciones educativas y de formación
End date - likely: 11/12/05	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 15/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary EC commitment (project budget):	€	6.000.000
Secondary EC Commitment (funds contracted):	€	5.262.713
Funds Disbursed by the Commission:	€	5.262.713
Expenditure Incurred by Project:	€	5.262.713

* As at: 11/12/2005

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and Quality of Project Design	b
2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime	b
3. Effectiveness	b
4. Impact to date	b
5. Sustainability to date	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and Quality of Project Design.

El proyecto ha tenido buena pertinencia y la calidad del diseño ha sido mejorada en el transcurso de la ejecución, interpretando bien el mandato del PRRAC educación en tanto una acción extraordinaria y complementaria de la cooperación europea en el país. También el proyecto fue coherente con el Plan de educación en el marco de la matriz social de política social 2000-2004 del Ministerio de Educación guatemalteco. El marco lógico es imperfecto (tiene dos OE y los IOV de los OE no miden efectos) pero funcional para el seguimiento y evaluación. El diseño fue suficientemente flexible al utilizar la gestión directa para las realizaciones de infraestructuras escolares y contratos de subvención con instituciones locales (CONALFA, INTECAP, CONRED) fortaleciéndolas y llegando de manera más sostenible a la población meta. Además, en el curso de la ejecución y atendiendo a las indicaciones de anteriores monitoreos, la Dirección del Proyecto incluyó en la planificación componentes complementarios que mejoraron la respuesta del proyecto a la problemática a enfrentar: i) el componente de mitigación de desastres y ii) acciones destinadas a la incorporación de las mujeres entre el grupo beneficiario del Proyecto .

2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime.

Después de un difícil arranque el proyecto ha logrado una buena ejecución de las actividades y logro de los resultados correspondientes. Hubo atrasos en la ejecución de las licitaciones (varias licitaciones nacionales se quedaron sin quórum), el proyecto tuvo que ser extendido por 10 meses para permitir el cumplimiento de la ejecución de los contratos de INTECAP y CONRED. Al finalizar, el proyecto ha utilizado el 87% del presupuesto disponible (5.262.713 € de 6.000.000 €). Hubo buena disponibilidad y buen seguimiento y gestión de los recursos. Se han alcanzado los resultados con buena calidad. Los resultados del OE1, infraestructuras y capacitación de docentes (R1-5), han sido logrado completamente, destacándose la actualización de docentes y la divulgación sobre prevención de desastres y minimización de riesgos realizada por CONRED. Los resultados del OE2, capacitación técnica y vocacional (R 6-9), también han sido logrados con buena participación de las instituciones y población beneficiarias, destacándose la calidad de la metodología de alfabetización por trabajo desarrollada por CONALFA y la

divulgación con unidades móviles realizada por INTECAP. La relación coste-efectividad se valora como buena aunque, en las subvenciones el valor de los contratos había sido sobreestimado, así que en el caso de CONRED al final solamente se ha gastado el 52% del presupuesto, y en las demás subvenciones la ejecución presupuestaria se ha quedado en el 80% llegando a los resultados previstos igualmente.

3. Effectiveness.

A razón de la buena calidad del logro de los resultados los Objetivos específicos han sido alcanzados en buena medida. El OE 1 (mejora de los servicios educativos de primaria e institutos a nivel medio) ha sido cumplido totalmente, mientras que el alcance del OE2 (Contribuir a incrementar la preparación técnica y capacitación para el trabajo por medio de iniciativas locales y apoyo a la formación técnico-profesional) ha sido parcial en lo que se refiere a la mejora de las producciones agrícolas y capacidad de gestión y comercialización de las organizaciones de productores, ya que este último supone la enseñanza y cambio de aptitud de adultos difícil a alcanzar en tiempos cortos. El proyecto supo adaptarse a las condiciones externas, realizando una reingeniería (cambio de sede, cambio de personal) después del POA1 con el fin de garantizar mejores servicios a los grupos meta. Los servicios ofrecidos han permitido un acceso a los beneficiarios planteados.

4. Impact to date.

Es acertada la contribución a la cobertura y calidad de los servicios educativos, lo cual ha tenido un impacto positivo en la motivación de docentes, alumnos y padres de familias creando condiciones para que el sector educativo, en los tres departamentos atendidos, pueda seguir fortaleciéndose. Las estadísticas de escolarización revelan un sostenido avance en los últimos años, pero todavía resultan insuficientes para alcanzar los objetivos de cobertura completa, cuando menos en el nivel primaria, previsto para el 2008 (meta 100%). Según el MINEDUC al año 2005 (entre paréntesis los valores de 2004), los servicios de educación alcanzaron a nivel nacional una cobertura (tasa neta de escolaridad) del 47% (44 %) en el ciclo de pre-primaria, 93,5% (90 %) en el ciclo de primaria, 33% (30 %) en el ciclo básico y 19% (18 %) en el ciclo diversificado. En los departamentos de intervención los datos se acercan al promedio nacional (con incrementos porcentuales más marcados) mostrando peores condiciones en Alta Verapaz y destacándose Baja Verapaz en donde la cobertura de primaria ha llegado al 100%. El proceso de alfabetización de adultos (entre 15 y 64 años) si bien ha progresado llegando a un porcentaje de analfabetos de 24% en 2006 (meta 2008: menor de 21%) tiene una reducción anual de 1%, menor de lo planificado (3%). La nueva metodología adoptada por CONALFA ha permitido una reducción de la deserción en el proceso de alfabetización al 25% respecto al 40% anterior. INTECAP ha ido utilizando las Unidades móviles y su sistema de capacitación a nivel país. Las hipótesis planteadas, se han mantenido parcialmente: La burocracia interna de las instituciones nacionales (MINEDUC, INTECAP, CONRED) y las dificultades de comunicación con el MINEDUC no han limitado el impacto, en cuanto la Dirección supo gestionar estos riesgos de la mejor manera, y, a nivel local, la colaboración de los docentes, padres de familias, líderes y organizaciones ha sido eficaz por la motivación despertada. El efecto positivo más relevante ha sido el logro de CONALFA en ganar el II premio UNESCO para "programas de alfabetización de jóvenes y adultos en América Latina y Caribe" con la presentación de las experiencias sistematizadas del "proyecto de orientación Ocupacional" desarrollado con PRRAC Educación.

5. Sustainability to date.

La sostenibilidad se valora como buena. Las infraestructuras fortalecidas y las inversiones en capital humano tienen buena sostenibilidad ya que están bajo la responsabilidad de los mismos beneficiarios que se han apropiado de la gestión. Las escuelas e institutos fortalecidos con estructuras, materiales didácticos y capacitación de docentes han motivado a los mismos y a los padres de familia a dar un seguimiento a las actividades didácticas y producido una mejor calidad de la enseñanza. Sin embargo, la sostenibilidad financiera de CONALFA (como institución) es débil y no asegura la replicación del modelo de "alfabetización con orientación ocupacional" que tanto éxito ha tenido. La capacitación impartida por INTECAP a las organizaciones de productores se ha quedado estancada por falta de seguimiento por parte de la institución. Por otro lado INTECAP sigue invirtiendo en las Unidades Móviles, presupuestando lo necesario para su mantenimiento y replicando las capacitaciones a nivel nacional. CONRED ha utilizado los instrumentos producidos por el proyecto como herramientas para operar más eficientemente. Si bien el PRRAC, en función de su planteamiento inicial de intervención de emergencia no tenía previsto una contrapartida nacional y la corresponsabilidad de instituciones nacionales, como consecuencia de la adopción de contratos de subvención con instituciones que han resultado fortalecidas y un convenio con el Ministerio de Educación el Proyecto se ha insertado bien en las políticas de estas instituciones. La contribución a la capacidad institucional y de gestión en este sentido ha sido relevante para todas las instituciones implicadas: INEBEs, INTECAP, CONALFA, CONRED. Los aspectos de multiculturalidad y género han sido atendidos a varios niveles de acción, aunque el marco lógico no visibiliza estos factores. La tecnología ha sido muy apropiada al medio.

V. KEY OBSERVATIONS AND LESSONS LEARNT

Factores positivos: la utilización de contratos de subvención con instituciones locales que han ejecutado acciones para fortalecer su prestación de servicios (INTECAP, CONALFA, CONRED).

Factores negativos: La inclusión de actividades de divulgación agrícola en un tiempo muy corto de ejecución sin que se les pueda dar seguimiento; además en el caso específico se ha comprobado que este tipo de capacitación no formal para adultos no entra dentro de las funciones de INTECAP.

Los aspectos clave a destacar: - la posibilidad por las UGP de realizar la planificación del proyecto sobre la base de estudios actualizados, simultáneos, realizados por la misma. La combinación y complementariedad de dos enfoques de intervención claramente definidos: i) enfoque de emergencia; ii) enfoque de desarrollo.



**MONITORING REPORT EX-POST
GUATEMALA – GT – CENTRO DE FORMACION BASICA,
FORMACION PROFESIONAL Y PRIMERA ASISTENCIA SANITARIA.
MR-30131.04 – 14/04/07**

I. PROJECT DATA

Project Number: 11782	Responsible AIDCO: Not Applicable
Date Financing Agreement/Contract signed: 11/01/02	Responsible EC Delegation: Claudia Barillas
Start date – planned: 01/12/01	Monitor: Rosa Dierna Straatman
Start date - actual: 01/12/01	Project Authority: Fondazione SIPEC
End date – planned: 01/12/05	Sector/Subsector: 11320 – Educación secundaria
End date - actual: 01/12/05	Monitoring visit date: From : 12/03/07 - To: 14/03/07

II. FINANCIAL DATA*

Primary EC commitment (project budget):	€	1.600.000
Secondary EC Commitment (funds contracted):	€	1.600.000
Funds Disbursed by the Commission:	€	1.600.000
Expenditure Incurred by Project:	€	1.600.000

* As at: 30/11/2005

III. SUMMARY OF CONCLUSIONS

1. Relevance and Quality of Project Design	b
2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime	a
3. Effectiveness	a
4. Impact to date	b
5. Sustainability to date	b

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = serious deficiencies

IV. EXPLANATORY COMMENTS

1. Relevance and Quality of Project Design.

El Proyecto ha sido plenamente pertinente por cubrir necesidades tan relevantes como educación básica profesional y formación ocupacional, oportunidades de empleo, acceso a la atención y prevención de salud, en un departamento muy pobre con mucha población joven excluida del desarrollo local. Estaba enmarcado en las políticas del Ministerio de Educación, y en concordancia con la Reforma Educativa iniciada a partir de los Acuerdos de Paz. Dicha pertinencia se mantiene hasta la actualidad. Existe un Marco Lógico inicial coherente, con algunas deficiencias en la formulación de resultados, actividades, IOV e hipótesis. La lógica de intervención original fue enriquecida por la ejecución del equipo de Cooperativa Kato-Ki y el Centro Monte Cristo. Su trabajo ha evidenciado un sólido sustento ideológico y metodológico, en lo pedagógico y en su enfoque de valores: género, cultura, medio ambiente, participación ciudadana, derechos humanos. El socio local fue muy apropiado: la Cooperativa Kato-Ki, con 20 años de trayectoria, con solvencia económica y reconocida en el Movimiento de Derechos Humanos. La gestión técnica, administrativa y financiera ha estado a cargo de la Fondazione SIPEC, y la ejecución operativa la realizó el Centro M. Cristo. La relación entre ambas partes ha sido siempre de mucha confianza y basada en el reconocimiento mutuo.

2. Efficiency of Implementation during the project's lifetime.

La gestión de recursos ha sido responsable, oportuna y sin retrasos en los desembolsos de fondos por parte de CE a través de la ONG italiana. Si bien ésta siempre ha sido facilitadora de la ejecución local sobre una base de plena confianza, al parecer por alguna razón tuvo un control excesivo de la gestión del Proyecto, creando dependencia en el equipo guatemalteco. Hubo un leve retraso en la llegada de los últimos fondos de la CE porque estaba pendiente la aprobación de una auditoría externa a la SIPEC (que adelantó el monto necesario hasta que llegó el desembolso de la CE). La coordinación entre los actores involucrados en relación a las tareas de planificación y seguimiento fue óptima. Mientras el equipo de SIPEC elaboró el marco general de planificación del Proyecto, el equipo ejecutor local planificaba sus actividades que eran aprobadas en reuniones con SIPEC, cuyo delegado les daba seguimiento regular así como a instalaciones, equipos e insumos. Expertos italianos cada seis meses monitoreaban el Proyecto. Los resultados logrados fueron de muy buena calidad y superaron lo planificado a fines del

2005, destacando entre ellos: el aumento de comunidades y escuelas atendidas; egresados/as del Centro con certificado de educación básica profesional del MINEDUC; jóvenes y adultos/as capacitados en talleres productivos; Escuelas de Padres y Madres funcionando; adultos/os formados en valores (ejes) transversales; capacitación quincenal de docentes de nivel primario; atención de salud continua de los y las estudiantes del Centro y sus familias, y educación sanitaria periódica en comunidad. Siendo un Proyecto preocupado por aspectos cualitativos de individuos y comunidades, no recogió información referente a los cambios de actitudes o comportamientos.

3. Effectiveness.

Los beneficiarios previstos accedieron plenamente a los servicios del Proyecto durante la vida del mismo, y continúan haciéndolo en la actualidad: 51 comunidades y 94 escuelas primarias atendidas por el Proyecto; 90 estudiantes asistiendo a los cursos de educación básica profesional, 50% de varones y 50% de mujeres, con certificados reconocidos por el Ministerio de Educación local; 360 jóvenes y adultos formados en los talleres técnico profesionales; 100 madres y padres asistiendo a las Escuelas de Padres y Madres; 190 adultos participando de cursos formativos en valores; 100 docentes de nivel primaria capacitados quincenalmente; 780 familias y 3.800 niños escolares atendidos por el Centro de Salud; y 700 personas promedio con educación sanitaria. Gran parte de la población beneficiada reconoce la importancia del Centro como gestor del desarrollo local. Los IOV de los OE fueron logrados de manera satisfactoria, y el Proyecto se fue adaptando a las condiciones externas, que en lo político transitó desde un escenario de actitudes hostiles por parte del entorno político hacia la intervención y los actores involucrados, hacia una mejora paulatina de la situación.

4. Impact to date.

El Proyecto ha logrado su OG, abriendo oportunidades de estudio, de trabajo y de vida a niños, niñas y jóvenes, sus familias y su entorno. Del total de egresados del año 2005, el 70 % está estudiando administración, computación, ingeniería industrial, educación bilingüe. Aproximadamente la tercera parte trabaja en empleos no agrícolas. De los que han seguido las capacitaciones técnico-productivas la mayoría está trabajando en mejores condiciones que antes de la intervención. La buena cobertura de la Clínica se evidencia en la disminución de la desnutrición infantil y de las enfermedades gastrointestinales y respiratorias entre los/as escolares, sus familias y las comunidades y escuelas atendidas. Otros efectos positivos son: inscripción regular del mismo número de estudiantes cada año en el nivel de educación básica; producción agrícola continua para consumo y venta; producción de los talleres para venta (eventual según demanda); servicio de catering y alquiler de instalaciones para eventos; convenio con el Ministerio de Agricultura; reiterados reconocimientos del MINEDUC; red de aliados estratégicos. Hubo cambios en cuanto a: mejora de viviendas y de hábitos de higiene personal y familiar, alimentación y saneamiento ambiental; mayor equidad entre mujeres y varones, y valoración y respeto de la cultura indígena y de los derechos humanos. El Centro está aportando al progreso y la equidad en el departamento de Chimaltenango. Todos estos valiosos procesos no son monitoreados sistemáticamente.

5. Sustainability to date.

En cuanto a la sostenibilidad económica y financiera del Centro, el ítem llamado "Factores garantizadores de sostenibilidad" incluido en el diseño original, se constituyó en un elemento central de su estrategia de salida, y del mantenimiento de los efectos positivos logrados por el proyecto una vez finalizado. Allí se establecía que los bienes adquiridos durante la intervención pasarían a la Cooperativa que debería i) continuar las actividades, ii) seguir brindando apoyo financiero a través de la venta de servicios y producción agrícola, zootécnica y artesanal, y iii) expandir los logros. En la visita de monitoreo de marzo del 2007 se ha observado que este proceso está en marcha. Desde el cierre del Proyecto en diciembre del 2005, el Centro se ha sostenido con un ingreso de 143.422 €; siendo sus gastos de 154.023 €, tienen un déficit de 10.601 €, que corresponde a los sueldos del personal no pagados (datos de diciembre del 2006). Están comenzando a desarrollar la línea de exportaciones. Respecto de su sostenibilidad institucional, durante la intervención el personal local ha dependido mucho de la F.SIPEC respecto de las decisiones de gestión del Proyecto, lo cual parece haber limitado sus posibilidades de maduración como equipo gestor. En la actualidad, el grupo conductor del Centro es sólido y bien organizado pero persiste su falta de manejo de la gestión institucional estratégica. El Proyecto sigue estando bien inserto en las estructuras locales mediante la Cooperativa; participa activamente del Movimiento de Derechos Humanos; está reconocido por las instituciones del Estado. Participa de Asambleas y Consejos Comunales de Desarrollo. Coordina con ONGs y proyectos de cooperación, formando parte de la Mesa de Género impulsada por CE. La SIPEC fue siempre respetuosa con las costumbres indígenas locales y del idioma Kakchiquel. Si bien no estuvo en la propuesta inicial, el enfoque de género está presente en la estructura organizativa y curricular, la metodología del Centro y la población estudiantil (los y las estudiantes colaboran por igual en las tareas de limpieza y cocina en el Centro y en sus casas, se ofrece

un servicio de consejería en violencia familiar y sexual, etc). Igualmente incentivan la protección del medio ambiente en los estudiantes y sus familias.

V. KEY OBSERVATIONS AND LESSONS LEARNT

Lección 1: Según lo visto en la experiencia de este Proyecto, la participación muy limitada del socio local en la gestión del mismo reduce relativamente las posibilidades de fortalecimiento institucional y construcción de capacidades en las organizaciones locales. Asimismo los informes deberían redactarse en el idioma local para facilitar su comprensión por parte de los socios.

Lección 2: Puede haber durante la ejecución efectos positivos no planificados sobre la inequidad de género y la discriminación étnico cultural cuando el equipo local maneja un enfoque sólido al respecto, y la ONG europea apoya plenamente su accionar, aún cuando dichos aspectos no hayan sido considerados dentro del ML original.

Lección 3: Es importante que un Proyecto tenga su sistema de monitoreo bien definido -incluidos indicadores de procesos e impacto, cuanti y cualitativos-, desde el comienzo de la ejecución para medir y evaluar los efectos de la intervención periódicamente y al final de la misma.

Lección 4: Los cambios de actitudes, comportamientos y valores promovidos por el Proyecto tendrían que partir de una línea basal cuanti cualitativa y ser medidos y apreciados anualmente hasta el final de la intervención. La sistematización de procesos exitosos puede ser de gran utilidad para la replicabilidad de las experiencias en otros proyectos.

Lección 5: La sólida inserción del Proyecto en estructuras organizacionales locales y su plena pertinencia cultural fueron, y son en la actualidad, importantes factores de sostenibilidad para los procesos generados por el Centro Monte Cristo.

Hojas de Respuesta



MONITORING REPORT
TASK MANAGER/DELEGATION ADVISOR RESPONSE SHEET

VI. Project data.

Project Number	3061	Task Manager/	L PARDELHAS
Project Title	Descentralización y Fortalecimiento Municipal	Delegation Advisor	Luis Godinho
Country	Guatemala	Report Ref. No.	MR-30321.03
Date of Report	12/03/2007-16/03/2007	Monitors	Roberto Canessa

VII. Assessment of Report.

	A	B	c	d	
Clarity?	x				33%
Explanatory comments: .					
Relevance and accuracy?		X			33%
Explanatory comments:					
Appropriate recommendations? (Response to key recommendations – Part V)	x				33%
Comments:					

Note: a = very good; b = good; c = problems; d = deficiencies;

Overall summary:	A
-------------------------	----------

VIII Further comments and suggestions:

1. Follow-up visit suggested:	2008	
2. Special attention to be paid in the next visit to the following aspects:		

3. Further comments and suggestions:

1. Relevance and quality of design.

Las dificultades en el arranque del proyecto han provocado atrasos importantes en su implementación y una presión adicional sobre la programación (n+3). La tercerización de los servicios ha sido una opción correcta. Las dificultades que se verifican son resultado de las debilidades evidenciadas por la UTO en la organización, planificación y implementación de las actividades del proyecto.

2. Efficiency of implementation to date.

El desequilibrio que se verificará este año entre los aportes Nacional y Europeo, resultan de que el Congreso de la Republica no aprobó el presupuesto Nacional 2007. Es una situación que afecta todas las instituciones, y que obligó a la Delegación (conforme previsto por el CF) a aceptar trasladar para el 2008, algunas actividades financiadas con recursos Nacionales, que inicialmente (POG) estaban programadas para este año.

La Delegación esta haciendo con la SCEP, el Ministerio de Finanzas y SEGEPLAN, todas las diligencias necesarias para cambiar el sistema de gestión de las cuentas en euros. Los costos de estas operaciones han sido identificados por las respectivas auditorias.

3. Effectiveness to date.

La Delegación ha identificado y informado a la UTO del proyecto, sobre algunas debilidades evidenciadas en la gestión, monitoreo y supervisión. La UTO ha fortalecido su programa de monitoreo y supervisión de las actividades con vista a superar estos problemas.

4. Impact to date.

El impacto del proyecto se verifica no apenas al nivel de los servicios en las instituciones locales, sino al nivel de un proceso de discusión publica, tanto al nivel local como nacional, sobre el tema de las descentralización. En grande parte debido al trabajo realizado por el proyecto, el proceso de descentralización y el fortalecimiento municipal, son temas comunes y prioritarios de la agenda política Nacional.

5. Potential sustainability.

La mayor parte de los apoyos para mejorar la capacidad de las instituciones del gobierno local son de carácter temporal con el objetivo de crear algunos instrumentos básicos de apoyo a la gestión municipal. Es probable que el proceso de cambios que el proyecto promueve sea en términos de sostenibilidad cuestionable. Habrá que reflexionar sobre la coherencia de los instrumentos de gestión financiera de la cooperación comunitaria con la capacidad de absorción que caracteriza la mayor parte de los Países destinatarios de esa cooperación.

V. KEY OBSERVATIONS, ACTION(S) RECOMMENDED AND BY WHOM (IN ORDER OF PRIORITY)

Considerando que la mayor parte de los servicios están tercerizados, la necesidad de ampliar el contrato de ATI no se justifica. Los costos de una eventual ampliación deben ser asumidos por el mismo gobierno.