Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe: Evaluación externa de seis proyectos apoyados por el Fondo Regional

Proyecto de Cooperación Triangular:

Chile, Guatemala, Alemania

"Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez"

Fecha del informe: Junio, 2019

Preparado por: ***Susana Raffalli, para ECI Gestión para el Desarrollo Humano***

ÍNDICE

Resumen ejecutivo evaluación externa del Proyecto:"Fortalecimiento de actores lave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez 4

A. INTRODUCCIÓN 10

B. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 11

1. Objetivos del Proyecto 11

2. Descripción del Proyecto 12

C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO 18

3. Pertinencia 18

4.. Eficiencia 22

5. Eficacia 25

6. Sostenibilidad 31

7. Impacto 32

D. SECCIÓN TRIANGULAR 33

a. Apropiación 34

b. Complementariedad 35

c. Intercambio de conocimientos 35

d. Creación conjunta y flexibilidad 36

e. Contribución con objetivos globales de desarrollo 36

E. Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas 37

8. Recomendaciones y retos para futuras intervenciones 37

9. Conclusiones 38

ANEXOS 42

ANEXO 1. *Lista de personas y entidades relacionadas con el Proyecto* 42

ANEXO 2. *Cuestionario de referencia para actores involucrados en el Proyecto* 43

ANEXO 3. *Marco lógico del Proyecto* 46

ANEXO 4. *Metodología para esta evaluación* 50

ANEXO 5. *Lista de Tablas y gráficos en el texto* 53

Glosario

AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BMZ - Alemania	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CTr	Cooperación Triangular
CUNOC	Centro Universitario de Occidente
CUNORI	Centro Universitario de Oriente
CUNSURON	Centro Universitario de Suroccidente
EPSUM	Programa de Ejercicios Profesionales Supervisados Multidisciplinarios
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Gobierno de Guatemala
UDEC	Universidad de Concepción, Chile
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

Resumen Ejecutivo
Evaluación externa del Proyecto:
"Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez"

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	*2014*
Nombre del proyecto:	*"Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez".*
Área de cooperación:	*Fortalecimiento Institucional – Capacitación y extensión académica en áreas agroindustrial y seguridad alimentaria.*
Países oferentes:	*Chile (oferentes Sur) y Alemania (oferente tradicional).*
País Beneficiario:	*Guatemala*
Volumen del proyecto:	*€ 600.000 (aporte oferente Sur € 300.000; aporte de Alemania € 300.000)*
Periodo de implementación:	*2014-2017 (con extension al 2018)*
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	*CHILE - Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCID)* *Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile;* *Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP); Municipalidad de Chillán (No se concretó la participación)*
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	*Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile;* *Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP*
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	*Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.*
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	*GUATEMALA* *Centro Universitario de Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Coordinador Ejecución).* *Gobernación Departamental de Suchitepéquez.* *Ministerios de Educación, Agricultura, Ganadería y Alimentación* *Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-* *Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner*
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	*Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia. (SEGEPLAN)*

Contexto y Antecedentes

Se presenta en este informe la evaluación final del proyecto ***"Fortalecimiento de Actores Clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez"*** en Guatemala 2015-2018, enmarcado en el trabajo conjunto apoyado por el Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, específicamente por los acuerdos de Cooperación Triangular (CTr) Chile-Guatemala-Alemania.

Antecedentes del proyecto

La demanda de cooperación original se remonta al 2009, retomada en el 2013-2014 durante una misión que hicieron la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) y la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción de Chile -UDECO- al Centro Universitario de Suroccidente (CUNSUROC) en la que se concretó la idea de vincular la actividad académica con el desarrollo productivo local en favor de promover la seguridad alimentaria de la población vulnerable del Departamento de Suchitepéquez.

Objetivos del proyecto

General

Contribuir a la seguridad alimentaria y desarrollo productivo agroindustrial en la población guatemalteca.

Específico

Generar un modelo de gestión y de asociación entre la universidad, sector productivo local y gobierno local, que permita fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo agroindustrial en el Departamento de Suchitepéquez, creando capacidades técnicas en el CUNSUROC y en otros actores claves: Gobernación Departamental de Suchitepéquez, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner y Sector Privado.

Cambios en el contexto de implementación. Fases del proyecto.

En el primer año de implementación, se llevaron a cabo actividades de diagnóstico de potenciales socios para el modelo de gestión local por la seguridad alimentaria y se diagnostican las capacidades del CUNSUROC. El final de este tiempo coincidió con cambio de autoridades locales con las que se habían hecho compromisos, desmontaje por corrupción de programas públicos relevantes a la temática, fallecimiento de la directora del CUNSUROC y discapacidad del encargado de la planta de alimentos. Esta primera fase, concluyó con la certeza de que se habían establecido expectativas mucho más amplias de las que el CUNSUROC podía absorber. En efecto, hubo un cambio radical de los actores con los que se había establecido compromisos y pérdida del tejido humano del proyecto. A mitad del segundo año de implementación se rescató el proyecto retomando actividades desde el nivel central de la USAC, con implicación del programa EPSUM y otros centros universitarios. Se reorganizaron los componentes y se redujeron las expectativas, completándose así la última fase del proyecto.

Metodología de la Evaluación

La misión de evaluación se llevó a cabo entre los meses de enero y abril del 2019.

El análisis para la evaluación se hizo sobre dos dimensiones: la del proyecto en sí y la de las contribuciones del enfoque de Cooperación Triangular al logro de objetivos. Se usaron dos conjuntos de criterios para la valoración: los criterios de la OCDE/CAD (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad) y los indicadores para evaluar el valor agregado de la operación de cooperación triangular.

Resultados de la evaluación

- ***Pertinencia*** *y diseño*

Los objetivos del proyecto son coherentes con la política pública del país beneficiario en relación con la temática, la cual es pertinente a las necesidades críticas del país beneficiario. No obstante, la calidad del diseño del proyecto es pobre en cuanto a: vacíos dejados por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario; las causas del problema de inseguridad alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos; y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados.

- ***Eficiencia*** *de la implementación*

Los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. La coordinación pudo mejorarse para compensar los contratiempos en el contexto y proteger los tiempos y actividades estipuladas o alternativas. Se verificaron retrasos importantes de gestión.

- ***Efectividad*** *en el logro de metas*

Solo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó un cumplimiento entre parcial y total. La mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras del CUNSUROC para rendir los productos esperados. La otra mitad de los resultados fueron alcanzados a satisfacción y las actividades alternativas planteadas en la fase de rescate del proyecto se desarrollaron con excelencia y dedicación.

- ***Sostenibilidad*** *de procesos y resultados*

Los resultados de los componentes del proyecto que se pudieron completar se concretan en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras de la USAC y sus programas EPSUM y Centros Universitarios. No es posible al momento de la evaluación valorar la sostenibilidad del proyecto.

- ***Impacto***

Los equipos de las instituciones del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados entre sí. Esta vinculación abrió a su vez vinculaciones con otras universidades de la región. Ya se están coordinando intercambios concretos para el futuro próximo. Los equipos universitarios del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar el enfoque de Cooperación Triangular en los momentos más críticos de un proyecto.

Contribución de la CTr al logro de resultados del proyecto

Las dificultades, contratiempos y situaciones fortuitas que ocurrieron simultáneamente, hasta provocar casi la parálisis del proyecto, fueron sorteadas exitosamente por medio de la flexibilidad y creación conjunta de los países socios y de la apropiación, empeño y compromiso de las partes.

Se tuvo mucha claridad sobre el valor particular que aportaba cada parte involucrada y se le sacó el máximo provecho con un buen nivel de complementariedad entre ellas. Sin embargo, no se generaron compromisos suficientes que permitieran cubrir la pérdida de socios. Asimismo, la participación de las partes que presentaron la demanda original del proyecto fue nula. Las primeras aproximaciones con las iniciativas originales de cooperación se plantearon hace 10 año, y retomadas en el 2013. Se trató de un tiempo de concreción muy largo que desvinculó a quienes impulsaron la idea original, especialmente SEGEPLAN. Las instituciones del país beneficiario valoran y aprovechan el conocimiento de formas alternativas de integrar sus iniciativas al desarrollo y de engranarse con más autonomía en mecanismos de cooperación.

Los procesos generados por el proyecto, y la cooperación triangular entre los países involucrados, dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.

Conclusiones

a. Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente gracias a la flexibilidad, adaptación a los riesgos y sentido de apropiación de la relevancia de los objetivos para Guatemala y de la potencialidad de USAC como universidad transformadora del medio social a partir de los ejercicios profesionales supervisados de sus estudiantes en el contexto y de la prestación de servicios específicos relevantes a la solución de problemas en su entorno por la vía de investigaciones y producción de insumos.
b. Efectiva apuesta, tanto del País Beneficiario, como de los Países Oferentes (especialmente la AGCID y GIZ-Chile) por rescatar el proyecto en sus momentos más críticos a través de la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas.
c. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y otros riesgos que hubieran podido preverse de antemano, fueron determinantes en obstaculizar más logros. Con un mejor diseño del proyecto, diagnosticando oportunamente las capacidades, explicitando mejor la teoría subyacente al cambio aspirado y una mejor precisión de supuestos, de riesgos y con una estructura de gestión más clara y sistemática, los resultados hubieran sido mucho más consistentes con lo que se podía alcanzar en el marco de tiempo estipulado.
d. Aunque la consecución de resultados fue en su mayoría parcial, y en algunos casos nula, los procesos del proyecto permitieron profundizar conocimientos; descubrir nuevos enfoques de trabajo; impulsar los primeros pasos de una cadena de cambios a mediano y largo plazo; sentar un tejido de comunicación e intercambio; y brindarle, tanto a Guatemala, como a los países oferentes, una oportunidad de reflexionar y aprender.
e. En el caso de AGCID y GIZ, la oportunidad es valiosa para ver que, a pesar de varios años y proyectos previos, todavía puede pasar que se descuiden aspectos muy sencillos y básicos que nos confirman que, las áreas del diseño y la pertinencia de un proyecto son fundamentales y que la construcción conjunta, la apropiación y el sentido de compromiso con las potencialidades de un país son esenciales para compensar cuando esto no se alcanza y para avanzar hacia alianzas por el desarrollo.
f. Los procesos del proyecto, y la cooperación triangular entre los países involucrados, dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
g. El proyecto amerita continuidad por la relevancia de la temática, por lo prometedor de continuar validando la cooperación entre universidades, por la potencialidad de la institución del país beneficiario, y por el fuerte compromiso de los países involucrados con en el logro de objetivos.

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN				
	Dimensión	**Criterio de Evaluación**	**Calificación**	**Observaciones**
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	9 Moderadamente insatisfactorio	Los objetivos del proyecto son coherentes con la política pública del país beneficiario en relación con la temática. La temática es pertinente a las necesidades críticas del país beneficiario. No obstante, la calidad del diseño del proyecto es pobre en cuanto a: vacíos dejados por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario, de las causas del problema de inseguridad alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados, por la corta consideración de supuestos mortales a la gestión y por el vacío de no contar con un marco mínimo de resultados.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	11 Moderadamente exitoso	Las dificultades, contratiempos y situaciones fortuitas que ocurrieron simultáneamente hasta casi la parálisis del proyecto, fueron sorteadas exitosamente por medio de la flexibilidad y creación conjunta de los países socios y de la apropiación, empeño y compromiso de las partes. Las instituciones de los países supieron encontrar una forma directa de operar para maximizar la eficiencia en el logro de resultados aportando su experiencia adheridos a los principios de la CTr. Los procesos del proyecto contribuyeron a convalidar que la construcción de alianzas es un ODS válido y a impulsar pasos insipientes hacia los ODS de hambre cero, educación de calidad, industria e innovación y producción y consumo responsable, principalmente.
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	8 Moderadamente insatisfactorio	Los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. La coordinación pudo mejorarse para compensar los contratiempos en el contexto y proteger los tiempos y actividades estipuladas o alternativas. Hubo un retraso importante de la gestión.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Se tuvo mucha claridad sobre el valor particular que aportaba cada parte involucradas y se le sacó el máximo provecho con un buen nivel de complementariedad entre ellas. Se valora la apropiación y el sentido de compromiso de la AGCI y de GIZ Chile en rescatar al proyecto de los contratiempos y de USAC en coordinar alternativas para el cumplimiento de las metas. No se generaron compromisos suficientes que permitieran cubrir la pérdida de socios y la participación de las partes que presentaron la demanda original del proyecto fue nula a lo largo del proceso y las capacidades o disposición del CUNSUROC por retener y aprovechar las oportunidades fue mínima.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	8 Moderadamente insatisfactorio	Solo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó un cumplimiento entre parcial y total. La mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras del CUNSUROC para rendir los productos esperados. La otra mitad de los resultados fueron alcanzados a satisfacción y las actividades alternativas planteadas en la fase de rescate del proyecto se desarrollaron con excelencia y dedicación.

	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	11 Moderadamente exitoso	La activación de complementariedades, de la apropiación y del aporte de soluciones conjuntas de los países oferentes y beneficiario fue efectiva en el rescate del proyecto. Las instituciones del país beneficiario valoran y aprovechan el conocimiento de formas alternativas de integrar sus iniciativas al desarrollo y de engranarse con más autonomía en mecanismos de cooperación.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	9 Moderadamente insatisfactorio	Los resultados de los componentes del proyecto que se pudieron completar se concretan en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras de la USAC y sus programas EPSUM y Centros Universitarios. No es posible al momento de la evaluación valorar la sostenibilidad de lo impulsado hasta el fin del proyecto.
IMPACTO	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 Moderadamente exitoso	Los equipos de las instituciones del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados, esta vinculación abrió a su vez vinculaciones con otras universidades de la región y están coordinando próximos intercambios concretos. Los equipos del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades como Universidad e incorporan las evidencias y la estima que da verificar por contacto con las experiencias del País Oferente Sur que es posible tener universidades transformadoras del medio y que la USAC tiene con qué hacerlo. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas que se alcanza con la cooperación triangular en los momentos más críticos de un proyecto tradicional.
VALORACIÓN GLOBAL	**Criterios OCDE/CAD**		9 Moderadamente Insatisfactorio	Las evidencias sugieren que el proyecto ha alcanzado un nivel mínimamente suficiente de alcance de los resultados esperados. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y la latencia de otros riesgos que hubieran podido preverse de antemano y que hacían inviable alguno de los objetivos formulados, solo fue posible gestionarlos para rescatar el proyecto y terminar con moderado éxito gracias a que la gestión tuvo el valor añadido de la cooperación triangular.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		11 Moderadamente Exitoso	Los procesos del proyecto y la cooperación triangular entre los países involucrados dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
	EVALUACIÓN GENERAL		10 Moderadamente Exitoso	Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente por la flexibilidad, adaptación a los riesgos encontrados y sentido de apropiación de la relevancia de objetivos y de la potencialidad de las iniciativas generadas para continuar. Valioso acompañamiento, soporte y sentido de compromiso de AGCI y GIZ-Chile. Proyecto que amerita continuidad por la relevancia de la temática, la potencialidad de la institución del país beneficiario y el fuerte compromiso con en el logro de objetivos.

A. INTRODUCCIÓN

Se presenta en este informe la evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de Actores Clave en la Seguridad Alimentaria d

el Departamento de Suchitepéquez" en Guatemala 2015-2018, enmarcado en el trabajo conjunto apoyado por el Fondo Regional para el Fomento de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, específicamente por los acuerdos de Cooperación Triangular (CTr) Alemania-Chile-Guatemala.

Las agencias de cooperación internacional de Chile y Alemania se articularon bajo el enfoque de la CTr para apoyar el fomento de la seguridad alimentaria y nutricional en el Departamento de Suchitepéquez, Guatemala, por medio del fortalecimiento institucional del Centro Universitario del Suroccidente -CUNSUROC- que opera en esa zona y de las vinculaciones de éste con su territorio.

La Agencia de Cooperación Internacional de Alemania -GIZ- ha estado activa en Guatemala desde 1978. Como parte de los esfuerzos de rehabilitación del país luego de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, la GIZ enfocó su apoyo en tres áreas fundamentales: gobernanza democrática e igualdad de derechos, educación y medio ambiente y adaptación al cambio climático, con un enfoque de fortalecimiento de la institucionalidad del país para estos fines.

Las experiencias desarrolladas por la GIZ y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional -AGCID- desde el 2003, a través de fondos de cooperación, permitieron replicar en otros países, en forma triangular, experiencias exitosas de la cooperación bilateral recibida por Chile. Ese antecedente representó para este proyecto la oferta de elementos para impulsar esta iniciativa entre universidades, siendo éste el primer proyecto en concretarse bajo esta modalidad, a diferencia de las experiencias anteriores que habían sido impulsadas entre sectores públicos, principalmente Ministerios.

A partir de las consideraciones anteriores, y teniendo acceso a los recaudos del proyecto y a la consulta de actores involucrados, se completa la evaluación final que aquí se introduce.

B. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

DATOS PRINCIPALES DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración de la propuesta:	*2014*
Nombre del proyecto:	*"Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez".*
Área de cooperación:	*Fortalecimiento Institucional – Capacitación y extensión académica en áreas agroindustrial y seguridad alimentaria.*
Países oferentes:	*Chile (oferentes Sur) y Alemania (oferente tradicional).*
País Beneficiario:	*Guatemala*
Volumen del proyecto:	*€ 600.000 (aporte oferente Sur € 300.000; aporte de Alemania € 300.000)*
Periodo de implementación:	*2014-2017 (con extension al 2018)*
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país oferente sur:	*CHILE - Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCID) Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile; Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP); Municipalidad de Chillán (No se concretó la participación)*
Institución (es) ejecutora (s) en el país oferente sur:	*Departamento de Agroindustrias, Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción, Chile; Dirección Provincial de Chillán del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP*
Institución ejecutora del país oferente tradicional (Alemania):	*Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.*
Institución (es) ejecutora (s) en el país beneficiario:	*GUATEMALA* *Centro Universitario de Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Coordinador Ejecución); Gobernación Departamental de Suchitepéquez; Ministerios de Educación, Agricultura, Ganadería y Alimentación Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional - SESAN- Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner*
Institución coordinadora de cooperación internacional en el país beneficiario:	*Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia. (SEGEPLAN)*

1. Objetivo del Proyecto

Tal y como formulados en la propuesta original, los objetivos del proyecto se orientan a:

Objetivo General[1]

Contribuir a la seguridad alimentaria y desarrollo productivo agroindustrial en la población guatemalteca.

[1] BMF. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. Fondo Regional de Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. Propuesta de Proyecto: FORTALECIMIENTO DE ACTORES CLAVE EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ. Enero 2014

Objetivo Específico

Generar un modelo de gestión y de asociación entre la universidad, sector productivo local y gobierno local, que permita fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo agroindustrial en el Departamento de Suchitepéquez, creando capacidades técnicas en el CUNSUROC y en otros actores claves: Gobernación Departamental de Suchitepéquez, Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner y Sector Privado.

Descripción del Proyecto

Antecedentes

El primer planteamiento del cual surge la idea del proyecto se hace en el 2009 en el marco de la primera Reunión de una comisión mixta de cooperación bilateral, Guatemala-Chile. Durante esta reunión la Secretaría General de Planificación de Guatemala -SEGEPLAN- presenta a la Agencia de Cooperación Internacional de Chile -AGCID- la demanda del proyecto. La idea se presentó originalmente como un Seminario-Taller para actualizar a docentes y egresados de las universidades en nuevas tecnologías de conservación de alimentos y mejoramiento del problema de las pérdidas post-cosecha a nivel de la producción primaria en la cadena productiva. Estas ideas surgieron de visitas aisladas, independientes y anteriores a este proyecto, a cargo de personas vinculadas a ciencias agronómicas y alimentarias en la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, particularmente del CUNSUROC.

La demanda de cooperación original fue reformulada en enero de 2013 durante una misión que hicieron la AGCID y la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción de Chile -UDECO- al CUNSUROC, luego de haberse seleccionado a Guatemala como país beneficiario. En esta misión se concretó la idea de vincular la actividad académica, con el desarrollo productivo local en favor de promover la seguridad alimentaria de la población vulnerable de Guatemala, específicamente del Departamento de Suchitepéquez. Esta reformulación orientó las líneas planteadas en el 2009, de tal manera que la propuesta final fuera consistente con las necesidades de actualización de la carrera de Ingeniería de Alimentos del CUNSUROC; con la oferta de experiencias de la Facultad de Ingeniería Agrícola de la UDECO; y con la necesidad manifestada por los diferentes actores del sector público y privado en esa zona de Guatemala de contar con alternativas productivas para mejorar la oferta local de alimentos. Varias versiones se ajustaron con insumos del propio Fondo Regional de Cooperación Triangular y la propuesta definitiva quedó elaborada en enero del 2014.

El proyecto resultó un paso más en la cooperación bilateral de Alemania con Chile y Guatemala. En el caso de Guatemala, se tenían como antecedentes con potenciales de sinergia, los aportes de GIZ Guatemala en materia de fortalecimiento de sistemas productivos resilientes al cambio climático y en materia de fomento del bienestar en escuelas de educación básica y secundaria. También estaba entre los antecedentes de cooperación bilateral entre la GIZ y la USAC, un proyecto exitoso para la profesionalización de docentes a nivel de licenciatura.

Lógica Subyacente en Propuesta de Proyecto

Con este proyecto, se quiso adaptar a la realidad local de Guatemala (Departamento de Suchitepéquez), un modelo de asociación universidad-sector productivo. Este modelo ha sido exitoso en Chile, al vincular los desarrollos de las universidades con iniciativas privadas y programas gubernamentales para el desarrollo rural en zonas concretas del territorio. La finalidad perseguida ha sido acercar la pericia e

infraestructuras de las universidades al procesamiento de alimentos y a la incorporación de éstos a cadenas de demanda y consumo por la vía de agroindustrias locales, considerando la nutrición y el bienestar de los habitantes y del medio ambiente. A este modelo que orientó al proyecto, se lo denominó "mesa público-privada".

Este modelo suponía que, al fortalecer a docentes y contenidos de la carrera de Ingeniería de Alimentos, así como de la infraestructura de centros académicos como el CUNSUROC, se podría hacer frente a los desafíos y dificultades que enfrenta la agroindustria en Guatemala y, por esta vía, mejorar la seguridad alimentaria. Se partió así del supuesto que con el CUNSUROC y sus recursos humanos fortalecidos y con acceso a tecnologías mejoradas, se habría contado con soporte científico-tecnológico para las industrias alimentarias y de la comunidad. Se asumió también que se iba a poder contar con capacidad de incluso producir alimentos fortificados para mejorar la disponibilidad alimentaria en las escuelas de la zona, y promover alternativas de producción frente a los desafíos que suponían el cambio climático.

En el proyecto no se planteó originalmente la aspiración de tener impacto alguno sobre la equidad de género y otras formas de desigualdad que son determinantes para el bienestar social en Guatemala, especialmente étnica.

Componentes del Proyecto

No se preparó para el proyecto un Marco Lógico o un marco mínimo de resultados. Se tuvo a la vista un Plan Operativo Anual -POA- en versión borrador, del que no se llegó a contar con una versión definitiva. Sin embargo, en la propuesta del proyecto y en este POA preliminar, se organizó el proyecto en 5 componentes (Tabla 1):

Tabla 1.
Proyecto "Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez". Componentes.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
1. CAPACITACIÓN	Programa de capacitación a nivel superior (diplomado y maestría) para docentes y técnicos del CUNSUROC y para representantes de los sectores público y privado en el área agroindustrial.
2. RELACIÓN UNIVERSIDAD, SECTOR PRODUCTIVO LOCAL, SECTOR PUBLICO DEPARTAMENTAL.	Mesas público-privadas entre el gobierno local, el sector productivo y la universidad. Este componente suponía la formulación de un modelo y programa de asociación entre estas partes y la consolidación final de esta alianza para poner en marcha iniciativas viables y relevantes a la seguridad alimentaria, todo con la tutoría y el acompañamiento de universidades en Chile con modelos similares exitosos.
3. SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL	Buscaba el fortalecimiento de las capacidades del personal de escuelas rurales y de las mujeres procesadoras de las meriendas escolares para mejorar el manejo y preparación de alimentos, de tal manera de ofrecer a los niños preparaciones más nutritivas. Se suponía incorporar a este sistema las alternativas locales de producción de alimentos para el autoabastecimiento familiar resultantes de los componentes restantes del proyecto. Este componente se fundamentaba además en la sinergia con programas de educación ya en curso apoyados por cooperación bilateral de GIZ en Guatemala en materia de seguridad alimentaria y educación con niñas, niños y adolescentes.
4. REDISEÑO CURRICULAR TÉCNICO Y PROFESIONAL A LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR PRODUCTIVO	Se proponía la adaptación de la malla curricular de la carrera de Ingeniería de Alimentos de CUNSUROC y de la carrera de Tecnología de Alimentos del Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner en Guatemala. En este sentido se esperaba de la UDEC una asesoría en dos dimensiones: por un lado, herramientas académicas que permitan mejorar el rezago que tiene el CUNSUROC en material de ingeniería de alimentos y, por otro, una propuesta de formación para profesionales que se desenvuelven fuera del ámbito universitario y que integran la red territorial de producción de alimentos.

5. FORTALECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA PLANTA PILOTO Y LABORATORIOS	Este componente consideraba el diagnóstico y propuesta de mejoramiento de esta infraestructura para ponerla al servicio del sector productivo y gubernamental del Departamento de Suchitepéquez con fines de producción de alimentos y no solo académicos; suponía además la elaboración de manuales de procedimientos agroindustriales. Este componente no suponía inversiones concretas para mejorar las debilidades que se encontrarían en esta infraestructura, sino que la movilización de recursos y la concreción de estas mejoras fuera asumido por actores claves del Departamento de Suchitepéquez, incluyendo la universidad.

Fuente: BMF. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. Fondo Regional de Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. Propuesta de Proyecto: FORTALECIMIENTO DE ACTORES CLAVE EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ. Enero 2014

Hitos y Cambios en el Contexto durante el Proyecto. Fases de Implementación

El primer año de ejecución del proyecto (2015) transcurrió sin mayores cambios en el contexto hasta el último trimestre. En esta primera fase, los desarrollos se enfocaron en procesos de valoración y diagnóstico, incluyendo la exploración de la pertinencia y disposición de las instancias de coordinación que se suponían iban a interactuar para que la cooperación y sus resultados fluyeran, y la consideración de otras instancias no consideradas en un inicio.

En esta fase, fueron especialmente determinantes: la ausencia de políticas universitarias que dieran marco a la reforma curricular que se planteó; el aparato burocrático de instancias públicas de coordinación local que complejizaron el avance de alianzas con otros actores sociales y un nivel de debilidad y rezago mucho más elevado de lo previsto en las capacidades del personal al que se quería profesionalizar. Además, se comprobaron falencias en las capacidades físicas y operativas de la planta agroindustrial del CUNSUROC, y en el conocimiento que como universidad se tenía de los egresados de la carrera de Ingeniería de Alimentos y del grado de fortaleza de las propias industrias locales.

A esto se sumaron conflictos de gobernanza interna universitaria, principalmente los que se daban entre los niveles centrales y locales, entre las direcciones universitarias y los programas, y entre los mismos profesores con contratos permanentes o temporales en cuanto a la visión de los temas universitarios y de la relevancia del proyecto.

A lo encontrado en estos diagnósticos se sumaron eventos que coincidieron con los tiempos del proyecto, entorpeciendo procesos. Algunos de estos eventos fueron fortuitos y otros ya eran conocidos de antemano. Los más importantes fueron: las elecciones municipales y presidenciales, que resultaron en cambios de los cuadros oficiales con los que se habían establecido acuerdos; los procesos de corrupción y destitución de cuadros gerenciales en instancias públicas relevantes a las alianzas del proyecto (Programa Hambre Cero de la SESAN); la muerte de la directora del CUNSUROC que era clave en garantizar avances; un accidente vial que supuso la discapacidad de uno de los encargados de la planta de alimentos; y el cambio de autoridades universitarias vinculadas con las fases finales del proyecto (2018).

Esta fase del proyecto termina así con la certeza de que se habían establecido expectativas mucho más amplias que lo que el CUNSUROC podía absorber, con un cambio radical de los actores con los que se había establecido compromisos, y con una pérdida del tejido humano de implementación del proyecto. Ante estas dificultades, la implementación del proyecto entró en una paralización casi total de actividades durante gran parte del segundo año de implementación.

Avanzado el segundo año de implementación, la AGCID y la GIZ se movilizan para reorientar y rescatar el proyecto, y para encontrar alternativas junto a las instituciones del país beneficiario. Se concreta así, a

mediados del 2017, una visita de AGCID para la reformular los procesos y armar un nuevo plan de trabajo para lo que sería la segunda fase del proyecto a iniciarse en el 2017. Esta reformulación no supuso un rediseño de objetivos, pero sí de procesos, de resultados esperados, de componentes, y de incorporación de nuevos actores dentro de las mismas estructuras de cooperación.

En esta segunda fase, se incorporan a la gestión del proyecto los niveles centrales de USAC y del programa EPSUM de Ejercicios Profesionales Supervisados. Al final de la segunda fase, y con el proyecto por terminar, hubo elecciones y cambios de las autoridades universitarias. Este proceso implicó campañas electorales y actividades extraordinarias a partir del último trimestre del 2017, lo que demoró aun más el seguimiento a los productos finales del proyecto, ameritando por lo tanto su extensión.

En la redefinición de la segunda fase del proyecto no se rescataron todos los componentes. El énfasis se puso a rescatar el Componente 2 para explorar iniciativas de vinculación de la Universidad con el territorio para mejorar la seguridad alimentaria, dado que este componente era el único con el que se podía avanzar en forma independiente del funcionamiento de la planta piloto de alimentos del CUNSUROC.

La incorporación del Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner, como supuesto para mejorar la malla curricular de su carrera de Tecnología de Alimentos, no se concretó. Del lado de Chile, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario de Chile -INDAP- no se vinculó porque no se avanzó en el componente con el que este instituto estaba supuesto a vincularse.

2. Objetivo de la Evaluación

Objetivos de la Evaluación Ex Post:

- Analizar y visibilizar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto y su contribución al logro de los ODS y sus condicionantes
- Conocer el grado de apropiación, complementariedad, intercambio y creación conjunta que alcanzaron las instituciones que participaron de esta experiencia de cooperación triangular
- Formular recomendaciones para futuras experiencias similares

Metodología de la Evaluación

El análisis para la evaluación del proyecto se hizo sobre sus dos dimensiones:

- Evaluación del proyecto en cuanto a sus resultados logrados (planificados y no planificados) en contraste con los formulados en la propuesta original del proyecto, a partir del análisis de los informes de grado de avance de las actividades y de misiones de verificación de los procesos.
- Evaluación de la dimensión triangular de la cooperación y su valor agregado al desempeño del proyecto a partir de la verificación del cumplimiento de criterios específicos y de la valoración subjetivas de las personas consultadas por su papel relevante en la implementación del proyecto.

Para la evaluación se utilizaron 2 conjuntos de criterios formulados por el Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD):

- Los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto y los rangos de calificación de resultados y desempeño para valorar en cada caso su grado de cumplimiento (Tabla. 2).[2]
- Los indicadores para evaluar el valor agregado de la operación de cooperación triangular[3].

TABLA 2: DEFINICIÓN DE RANGOS DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO

Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	Muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un **excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios** analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
12 - 13	Exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
10 - 11	Moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne, principalmente, evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios
8 - 9	Moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado
6 - 7	Insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño, y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La **valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados**: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
4 - 5	Muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La **valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados**: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto

Fuente: GIZ - Guía para evaluación ex post de los proyectos de cooperación triangular

[2] GIZ. Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe. Versión: Febrero 2018.

[3] OECD. KIT DE HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR, DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR EL VALOR AGREGADO DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR.2018
http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-cooperation.htm

Misión de Evaluación

La evaluación se completó en dos etapas:

- Inducción general sobre el curso del proyecto con la GIZ: tiempos, información y documentos disponible y fuentes de información recomendadas.
- Revisión documental de documentos, incluyendo documento (propuesta) del proyecto, matrices de actividades y resultados, informes de progreso, productos generados.
- Fase de campo para realización de entrevistas presenciales en el país beneficiario y telefónicas con los socios relevantes a la implementación del proyecto.

La misión de evaluación se completó entre los meses de enero a junio del 2019.

Dado los contratiempos en la implementación del proyecto y su extensión, la GIZ solicitó al equipo de evaluación postergar el inicio de este ejercicio para inicios del año 2019. Al momento de llevar a cabo el trabajo de campo, se habían perdido los puntos focales iniciales en el CUNSUROC, pero se pudo hacer contacto con otros niveles de USAC. En la sección de anexo se dan detalle de las instituciones y personas entrevistadas.

C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

3. Pertinencia

***Pertinencia** Temática y Contenido*

La pertinencia temática del proyecto fue atinada. La seguridad alimentaria y la disminución de la desnutrición crónica como objetivo general son altamente coherentes con las prioridades del Estado y con los marcos de política pública de Guatemala[4].

El componente de fomento territorial de la seguridad alimentaria se acopla también a la estructura administrativa y funcional de la SESAN que promueve la articulación de actores en los espacios comunitarios, municipales y departamentales en favor de la seguridad alimentaria y nutricional y de las prioridades de los planes de desarrollo departamentales de Suchitepéquez.

En relación al objetivo puramente académico de readecuación de la carrera de Ingeniería de Alimentos y del mejoramiento de la infraestructura necesaria en el CUNSUROC, la pertinencia fue menos asertiva ya que en el diseño del proyecto se obvió la falta de una política universitaria clara y unificada que facilitara la readecuación curricular y la homologación de las carreras relevantes a la alimentación y nutrición que se ofrecen en los distintos Centros Universitarios/Facultades de la USAC.

***Pertinencia** de Contenido. Calidad del Diseño del Proyecto*

La pertinencia de contenidos y la calidad del diseño se evaluó verificando la idoneidad de sus objetivos para con las causas del problema. Se analizó si el CUNSUROC, como plataforma, era la opción más conveniente en cuanto a la ventaja comparativa de su oferta académica; a la capacidad de absorber las líneas de cooperación; y a la posición de Suchitepéquez en el ranking de la inseguridad alimentaria del país. También se consideró si el proyecto había incorporado enfoques para el manejo de determinantes transversales que potenciaran el problema que se buscaba mitigar. Finalmente, se analizó la coherencia y lógica interna entre actividades, resultados esperados y propósito último del proyecto.

La pertinencia de contenidos y calidad del diseño del proyecto contrastó con la temática en cuanto a mostrar deficiencias importantes en muchas de estas dimensiones.

La idea de que un proyecto enfocado a mejorar la seguridad alimentaria vía la producción agroindustrial de alimentos pudiera disminuir la desnutrición crónica, era necesaria pero no suficiente, considerando los otros dos determinantes subyacentes de la desnutrición como son la salud, agua, saneamiento e higiene, y las capacidades de cuidado en el hogar y las comunidades[5]. No incluir en el diseño estos otros determinantes de la desnutrición era consistente con lo que permitía el presupuesto del proyecto, pero en ese caso la formulación de objetivos pudo ser menos ambiciosa. En cuanto al abordaje de la seguridad alimentaria en sí misma como objetivo, el planteamiento de mejorarla fortaleciendo la carrera de Ingeniería de Alimentos era muy débil, por cuanto el principal determinante de este problema en

---

[4] SEGEPLAN. Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Guatemala. 2005 http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/Derechos%20Humanos/Pol%C3%ADtica%20de%20Seguridad%20Alimentaria%20y%20Nutricional.pdf

[5] Marco Conceptual de UNICEF sobre los Determinantes de la Nutrición Infantil. 1990 https://www.unicef.org/spanish/sowc98sp/fig5.htm

Guatemala no radica en ese estadio de la cadena de la producción (transformación del alimento), sino en la producción primaria, dada la falta de acceso y control que tienen las poblaciones más empobrecidas a los medios de producción necesarios para su autoabastecimiento alimentario[6].

Las evidencias mundiales en el ámbito de soluciones a los problemas de hambre e inseguridad alimentaria sugieren que la elaboración de alimentos especiales (llamados en la literatura ¨magic bullets¨[7]) no conduce necesariamente a la mitigación de la inseguridad alimentaria. Guatemala cuenta con evidencias de haber producido uno de los alimentos fortificados que es referencia regional por su calidad (la Incaparina), sin que su disponibilidad haya sido efectiva en resolver el problema del hambre en el país. El país puede mostrar evidencias más exitosas en cuanto al efecto de la fortificación de alimentos, pero estas opciones no se elaboran para satisfacer las demandas locales, sino como intervención de salud pública a gran escala. La incorporación de los análisis de situación de inseguridad alimentaria en el país, y de las certezas sobre opciones para combatirla, no fue muy evidente en el diseño del proyecto.

En cuanto al CUNSUROC como plataforma, la pertinencia desde el punto de vista de contribuir a mejorar la transformación de alimentos fue coherente por ser el único centro universitario con esas capacidades y oferta académica. Sin embargo, considerando que el principal determinante del problema de inseguridad alimentaria en Guatemala es más bien la producción primaria de alimentos, parecía más idóneo haber pensado en los centros universitarios de oriente y occidente (CUNOC o CUNORI), enfocados ambos en los temas de sistemas alimentarios resilientes y promoción de la agroindustria rural, y en el trabajo de “mancomunidades” como espacios de articulación de actores locales.

La falta de pertinencia del proyecto original se evidencia en que las intervenciones seleccionadas en la fase final por su alta potencialidad de éxito frente a la inseguridad alimentaria, no consistieron en la transformación de alimentos, sino en producción primaria. Aparte, ninguna de las acciones seleccionadas involucraron al CUNSUROC.

Asimismo, aunque en Suchitepéquez los niveles de desnutrición son altos (al menos un tercio de sus municipios) comparativamente con otros Departamentos del país, no es en el que se registran las mayores prevalencias de desnutrición. Por otra parte, el hecho de que la situación del CUNSUROC (en cuanto a sus recursos humanos y de infraestructura) permitiera proyectar alcances mucho menos entusiastas que los planteados originalmente, hace pensar que la propuesta del proyecto no resultó pertinente a las capacidades que el CUNSUROC ofrecía para absorber la cooperación.

La propuesta de un modelo de gestión local que articulara a la Universidad con el gobierno local, con instancias del sector privado en producción de alimentos, y con comunidades en inseguridad alimentaria, suponía una gran pertinencia temática y era sumamente relevante. La exploración de estas articulaciones, de los aportes reales que cada actor podía hacer y la complejidad que a su vez cada actor podía incorporar al desempeño, fueron consideradas en forma tardía.

---

[6] ASIES. Revisión Estratégica de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala, con énfasis en los Determinantes de la Desnutrición Crónica. 2018
https://s3.amazonaws.com/asies-books/books/Resumen_Revision_Seguridad_Alimentaria.pdf

[7] Mason & Margetts. "Magic bullets vs community action: the trade-offs are real"
World Nutrition Journal. 2017
https://worldnutritionjournal.org/index.php/wn/article/view/39

Otra de las debilidades del diseño del proyecto es no haber incorporado (y explícitamente se menciona que no estaba supuesto de hacerlo) los aspectos de igualdad, tanto de género, como también de multiculturalidad y manejo de las diferencias étnicas. Los patrones de inseguridad alimentaria y desnutrición crónica en Guatemala son inequívocos en mostrar que éstas son proporcionalmente mayores entre comunidades indígenas, y que las mujeres ocupan una posición de desigualdad frente al acceso y control a los medios de vida para resolverlas. Suchitepéquez, como área de influencia del proyecto, muestra según el último censo de población un 48% de hogares pertenecientes a algunos de los pueblos indígenas. Las estadísticas de bienestar muestran además un rezago importante de niñas y mujeres[8].

Por último, la formulación del proyecto fue deficiente en su coherencia interna. La formulación de sus objetivos no es clara, ni en contenido ni en forma (uso de términos confusos) y la organización de los resultados planteados no eran del todo adecuados para alcanzar los objetivos previstos. Básicamente el modelo de cambio sugerido por el proyecto dejaba un vacío abismal entre la idea de fortalecer un centro universitario y mejorar la desnutrición crónica.

Diagnósticos Previos

La revisión de los antecedentes del proyecto y la consulta a personas involucradas, dejan ver que no se contó con diagnósticos preliminares suficientes del contexto y de las capacidades de las instituciones del país beneficiario.

Riesgos y Supuestos

Queda claro que durante el diseño del proyecto no se hizo un análisis final de riesgos y supuestos subyacentes. La ausencia de marco lógico y de diagnóstico concretos no facilitó que esto se concretara. La acción en conjunto estaba sujeta a riesgos que no fueron considerados, por lo que no quedaron bien establecidos mecanismos para neutralizar las interrupciones y vacíos que se suscitaron. En una de las versiones preliminares del POA se apuntan solo dos supuestos, que bien eran fáciles de alcanzar, pero los más determinantes no fueron estimados.

La principal limitante para el logro de los objetivos estuvo en las restricciones y rezagos a nivel del CUNSUROC y del sistema universitario en general de USAC. El rezago en el que se encontró la planta de alimentos en el CUNSUROC, la poca información disponible para la comprensión de la carrera de Ingeniería de Alimentos, el bajo perfil de entrada de participantes para los programas de capacitación superior, y la complejidad del andamiaje y de las políticas universitarias a nivel central, fueron riesgos no previstos que acabaron con la viabilidad de varios resultados conexos. Estos supuestos estaban fuera del alcance de resolución en el marco de tiempo del proyecto y desde la capacidad y recursos de las partes involucradas.

Analizando la experiencia, retrospectivamente, queda claro que, de haber sido considerados estos riesgos durante el diseño del proyecto, se hubiera concluido que el proyecto era inviable. En la Tabla 3. se resumen los supuestos del proyecto que estaban a la vista, y los inferidos durante esta evaluación:

---

[8] ASIES. Revisión Estratégica de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala, con énfasis en los Determinantes de la Desnutrición Crónica. 2018
https://s3.amazonaws.com/asies-books/books/Resumen_Revision_Seguridad_Alimentaria.pdf

TABLA 3 PROYECTO: "FORTALECIMIENTO DE ACTORES CLAVE EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ". EVALUACIÓN DE RIESGOS Y SUPUESTO		
RIESGO O SUPUESTO	**CONSIDERACÓN**	**SITUACIÓN FINAL**
Se mantiene interés y priorización del Gobierno de Guatemala y de las instituciones y organizaciones involucradas en estos temas.	Supuesto considerado oportunamente.	▪ El interés en los temas centrales siempre estuvo presente. Las personas que podían priorizarlos no.
La cooperación triangular (AGCID/GIZ) apoya, promueve y prioriza la participación inclusiva de actores territoriales dentro del proyecto	Supuesto considerado oportunamente.	▪ Se promovió y apoyo la participación de actores territoriales, pero ya avanzado el proyecto y sin posibilidad de que la Universidad pudiera aportar las ventajas comparativas que se esperaba en las alianzas consideradas.
El rezago en el que se encontró la situación real de la planta de alimentos en el CUNSUROC	Supuesto no considerado suficientemente.	▪ La situación real de la planta de alimentos no daba para generar operaciones ni insumos mínimos con los que se contaba para concretar el resultado particular y los resultados conexos que dependían de la planta. ▪ El componente 3 del proyecto para favorecer la oferta de alimentos a las escuelas de la zona y la seguridad alimentaria al menos a ese nivel, fue suspendido.
La poca información real disponible para la comprensión de la carrera de Ingeniería de Alimentos	Supuesto no considerado oportunamente.	▪ El diseño del perfil del egresado y de la malla curricular tomó pasos previos más exhaustivos e incompletos de lo que se esperaba.
El bajo perfil de entrada que su pudo detectar en potenciales participantes en los programas de capacitación superior entre su personal.	Supuesto no considerado oportunamente.	▪ Continuar con la incorporación del personal en las capacitaciones de nivel superior previstas no sugería un resultado con garantías de éxito y representaba un alto costo de oportunidad. ▪ Este componente del proyecto (Componente 1) fue suspendido oportunamente.
La complejidad del andamiaje y de las políticas universitarias a nivel central.	Supuesto no considerado oportunamente.	▪ El rediseño de la malla curricular tenía que pasar por un proceso burocrático largo y complejo. Se llegó a una versión preliminar no vinculante aún en la estructura universitaria.
Eventos previsibles durante el calendario del proyecto que podrían suponer demoras y desvinculaciones	Supuesto no considerado oportunamente.	▪ Las elecciones, tanto en el seno de la universidad como para la elección de los gobiernos loca y central supusieron demoras importantes y desvinculación de actores del tejido original. ▪ Los procesos de corrupción develados en el aparato público relevante a los procesos de articulación en torno a la seguridad alimentaria trastocaron los arreglos y alianzas de gestión del proyecto.
Accidentes y contingencias	Supuesto no considerado oportunamente.	▪ Algunos de los actores involucrados al inicio desaparecieron del tejido operacional del proyecto, previsiblemente o en forma fortuita, impredecible.

Fuente: Elaboración propia

Participación y consulta de instituciones beneficiarias en el diseño

Sobre el nivel de participación en el diseño y ejecución del proyecto y la consulta con otros actores, la gestión del proyecto tuvo desempeño variable.

En el concepto original del proyecto se había previsto la participación de SEGEPLAN (por Guatemala) y la AGCID (de Chile). Posteriormente, y por tratarse de una solicitud de una institución académica con énfasis en el sector alimentario, la formulación se llevó a cabo por parte del CUNSUROC, de la UDEC y la misma AGCID. En todas estas instancias de participación y consulta, se abordaron temas puramente técnicos, no aspectos financieros.

En su momento, la participación del CUNSUROC como beneficiario resultó necesaria, pero no suficiente, dado que no se involucró a los niveles centrales de la USAC que resultaron, visto en retrospectiva, muy importante para la conducción de los procesos. Este nivel central de la USAC, a través de la División General de Docencia y del Programa de Ejercicios Profesionales Supervisados -EPSUM-, se vinculó en la fase final del proyecto y sólo para el desarrollo del componente 2 de la propuesta. No se consiguió que los representantes de este nivel central de la USAC tuvieran participación, o al menos suficiente información, sobre el resto de los componentes del proyecto.

En cuanto a objetivos como el establecimiento de mesas público-privadas para impulsar la seguridad alimentaria a nivel local, la idea original se propuso desde Chile. La UDECO postuló la inquietud de generar no solo una malla curricular para la carrera respectiva en el CUNSUROC, sino un modelo de relación con el territorio que resultara relevante para los altos índices de desnutrición en el contexto en el que el CUNSUROC opera.

Para esta idea de transferencia de un modelo de gestión compartida, se contó también inicialmente con la participación del Gobernador de Suchitepéquez y posteriormente de la SESAN. Sin embargo, tratándose de un esquema que debía incorporar sector público, universidad y sector privado, lo ideal hubiese sido la participación más clara de los productores privados.

Sinergias

Las sinergias potenciales que podían afectar los resultados del proyecto variaban de un componente a otro y tuvieron efectos tanto positivos como negativos.

Los cinco componentes del proyecto podían separarse en dos bloques. Para el bloque relacionado con lo que ocurriera en el ámbito universitario (Componentes 1, 4 y 5), lo que pudiera hacerse o no con el CUNSUROC daba una sinergia imprescindible a los componentes relacionados con la seguridad alimentaria. Algunas de las sinergias positivas potenciales que ofrecían las experiencias de cooperación previas y vigentes de la GIZ en Guatemala no pudieron aprovecharse, al suspenderse el avance de los componentes de seguridad alimentaria. Sin embargo, dos sinergias aportadas por la cooperación previa de la GIZ en Guatemala fueron muy positivas como, por ejemplo, la profesionalización docente y la ventaja comparativa de aportar riqueza metodológica para evaluar iniciativas con potencial de impulsar a futuro nuevamente la vinculación Universidad-Territorio en pro de la seguridad alimentaria.

4. Eficiencia

La eficiencia del proyecto se analizó con base a tres factores determinantes para la gestión: la estructura de gestión (gobernanza interna y externa entre los actores del proyecto); el seguimiento a los avances del proyecto, manejo de la información y tiempos de implementación; y las dificultades de gestión.

Estructura de gestión

En el proyecto se comenzaron a definir las líneas y posibles arreglos de coordinación entre actores ya cuando el proyecto había avanzado unos meses. Esto sugiere que no se postuló una cooperación sobre la base de actores ya articulados y que estuvieran en la misma página sobre los temas en los que avanzar, sino que se propusieron alianzas y modelos de coordinación entre actores con áreas importantes de conflicto (por ejemplo, entre profesores del CUNSUROC con contrato permanente o interinos), entre los niveles centrales y locales de la administración pública (alianzas locales a pequeña

escala y la estructura de la SESAN) y entre los niveles centrales y regionales de la USAC. Estos conflictos entorpecieron la gestión y restaron eficiencia.

Sobre los arreglos de roles y responsabilidades de las instituciones participantes en el proyecto, se detectó que se mantuvo una confusión sobre quienes llevaban el liderazgo de los procesos, quien debía hacer el seguimiento a los resultados y quienes tenían que cumplir cada tarea específica. El compromiso de las diferentes instancias de USAC para con los resultados de la segunda fase del proyecto fue muy indefinido. Aunque por la naturaleza y enfoque de la cooperación triangular, la coordinación tiende a ser horizontal, en la realidad universitaria y de país, la coordinación entre los actores de la USAC es jerárquica, vertical. Esto supuso conflictos de poder sobre el liderazgo en la conducción de los procesos del proyecto y la falta de legitimación entre los actores. Al no haber una línea clara de autoridad entre la Dirección General de Docencia y el EPSUM, la rendición de cuentas se diluyó.

Entre los problemas de gobernanza de la propia USAC que restaron eficiencia destacan:

- La excesiva centralización de la toma de decisiones a nivel central.
- La ausencia de un mecanismo de articulación que permitiera al CUNSUROC o cualquier centro universitario aprovechar mejor la articulación con el nivel central de la USAC y su División de Desarrollo Académico. Los centros universitarios operan como pequeños feudos aislados, sin una integración a los recursos concretos y simbólicos del sistema universitario.
- La falta de representación del CUNSUROC en el Consejo Superior de la USAC para justificar las necesidades económicas de las carreras que imparte.
- Los conflictos entre los docentes que se encuentran con un contrato de interino y los de contrato permanente.

Finalmente, en cuanto al componente de establecer alianzas público-privadas para impulsar la seguridad alimentaria local, no está claro cuáles eran las instancias del sector privado que se involucrarían, cuál sería el papel de los productores, lo que se suponía aportaría el CUNSUROC y, finalmente la SESAN. Queda la impresión que la incorporación de la SESAN y sus estructuras departamentales y comunitarias resultó compleja y burocrática para el tipo de proceso productivo que se quería impulsar. En este sentido, se puede afirmar que el aparato público en materia de coordinación para la seguridad alimentaria y nutricional no se conforma alrededor de una gobernanza flexible, funcional y efectiva a nivel territorial y que las relaciones intersectoriales a ese nivel se dan en un ámbito más burocrático-administrativo que técnico.

La estructura de gestión analizada hasta aquí se refiere a la interna del país beneficiario y su plataforma para la cooperación, y a las alianzas institucionales que daban base operativa a varios componentes del proyecto. Sin embargo, se dio una estructura de gestión que permitía el flujo más funcional de la cooperación a nivel del núcleo de comunicación y gestión de ambas instancias involucradas, el CUNSUROC y la UDECO. Este núcleo CUNSUROC-UDECO hizo un buen trabajo, estableció comunicaciones directas desde el inicio para estrechar relaciones y ganar tiempo y pudo aportar mucho a la eficiencia del proyecto manejando con dedicación y compromiso la lógica de trabajo entre universidades.

Esta coordinación y gestión entre las dos instancias operativas de las universidades de ambos países (Chile-Guatemala), tuvo el desempeño suficiente para llevar a cabo gran parte de las tareas establecidas y neutralizar las trabas del resto de estructuras nacionales. Otro núcleo de gestión que dio gran soporte a la eficiencia de la gestión, sobre todo en la fase final de rescate del proyecto fue el núcleo del equipo

AGCID-GIZ Chile. Es gracias a la movilización y empeño de estos dos equipos que se buscaron alternativas para cerrar provechosamente el proyecto y dejar sentada condiciones favorables para eventualmente retomar las líneas de acción generadas.

En este punto es lamentable que las instancias y personas que participaron en la formulación de las demandas de cooperación y en la formulación de la propuesta, no tuvieran una vinculación más continua y consecuente con el devenir del proyecto. Se cree que esto hubiera resultado de gran sinergia para los esfuerzos que hicieron el equipo de la AGCID y del GIZ Chile en las fases finales de rescate del proyecto. El apoyo a la eficiencia por parte de AGCID-GIZ se materializó a través de acompañamiento, visitas periódicas de seguimiento y planificación y de comunicación a todos los niveles, no solo a nivel departamental.

Aunque la estructura de gestión interna del sistema universitario del país beneficiario y las alianzas institucionales en sus territorios se vieron entorpecidas en su eficiencia, las estructuras más horizontales y la dedicación y compromiso de las partes por una creación conjunta y flexible, tal y como corresponde al enfoque de la cooperación triangular, permitieron avanzar con los resultados obtenidos (esperados o no).

Seguimiento

El proyecto no contó con un sistema de monitoreo y evaluación por resultados plenamente desarrollado, pero sí estuvo acompañado por misiones de evaluación de procesos y verificación de avances. Se hicieron misiones de seguimiento que analizaron los grados de avance, identificaron limitaciones y recomendaros decisiones de gestión. No se contó con un marco de resultados definitivo, solo se llegó a tener un Plan Operativo Anual (POA) en versión preliminar que nunca se completó y en el que los resultados del proyecto no seguían el mismo orden que en la propuesta original.

Aunque el proceso de seguimiento no fue sistemático, los recaudos y respaldos de proyecto disponibles para esta evaluación estaban relativamente organizados, aunque no del todo completos.

La estructura de seguimiento del proyecto, desde la definición misma de un marco de resultados, hasta el tipo de seguimiento que se dio, fue mucho menos sistemática de lo que se hubiera esperado para un proyecto de cooperación con participación de la GIZ.

Información y comprensión conjunta de objetivos y procesos del proyecto

La información sobre los objetivos y procesos del proyecto no se gestionó con fluidez entre los diferentes actores y niveles del proyecto. La falta de información fluida y en forma horizontal entre los actores universitarios hizo más difícil tener un lenguaje común que permitiera consensuar lo que se quería hacer (como universidad): por ejemplo, llegar a un entendimiento de los términos curriculares entre los departamentos, carreras, y docentes; definir los usos y servicios potenciales de la infraestructura del centro universitario en procesos productivos del territorio; y proponer formas de vinculación novedosas para la integración de la universidad con los territorios, más allá de las clásicas ofrecidas bajo la forma de extensionistas y ejercicios profesionales supervisados.

Los desacuerdos sobre algunos aspectos del proyecto para los que se proponían mejoras, como por ejemplo la malla curricular o la naturaleza y la finalidad de la mesa pública-privada para la seguridad alimentaria local, hacen pensar que no todos los actores involucrados tenían la misma claridad conceptual sobre lo que se quería hacer, ni sobre las líneas del proyecto, ni sobre su plan operativo y marco de resultados. Todos estos problemas de gestión y flujo de la información restaron eficiencia a la

gestión del proyecto y a la coordinación en torno a sus resultados esperados como un trabajo compartido.

Tiempos de Implementación y Asignación de Recursos

El tiempo previsto de implementación del proyecto (2 años), resultó insuficiente debido a las demoras que supuso la sucesión de eventos en el contexto universitario y de país, y que supuso la serie de contingencias imprevistas que afectaron el tejido de recursos humanos comprometidos con el proyecto. Así es cómo los tiempos originales previstos con un cierre a finales del 2017 exigieron una ampliación para un cierre bien avanzado en el 2018.

Los procesos y resultados sugeridos en la propuesta de proyecto exigían que cada componente se manejara en forma y tiempos diferentes dada su diferente naturaleza, tipo de procesos que implicaba y los tiempos que eso podía tomar, aunque todos estos resultaron quedaran sujetos a un marco de tiempo para todo el proyecto. Por ejemplo, diagnosticar, sugerir cambios concretos a la planta de alimentos y movilizar recursos para su remodelación, era todo mucho más concreto que entender las necesidades para modificar una malla curricular, superar las debilidades y vacío estructurales en la carrera para hacerlo y conseguir la aprobación para ello. Esto generó una serie de desfases de tiempo entre un componente y otro en cuanto a los procesos que cada uno exigía.

Estos desfases de tiempo quedan bien ilustrados en la percepción sobre lo que se podía llegar a hacer con la planta de alimentos del CUNSUROC. A opinión de las partes involucradas, la planta procesadora del CUNSUROC necesita una actualización no solo en la infraestructura, sino de las capacidades del personal que maneja sus procesos, su seguridad, su actualización constante. Se trataba así de procesos que es necesario impulsarlos fuera de la lógica de proyectos cortos y finitos.

En cuanto a los recursos, no se detectó ningún registro en las entrevistas que hiciera pensar que éstos no estuvieron disponibles en el proyecto, en forma oportuna y suficiente (económicos, humanos, de tiempo, de experiencia).

5. *Eficacia*

En el Cumplimiento del Componente de Capacitación de Personal del CUNSUROC

Se realizó un diagnóstico previo de conocimientos, competencias y necesidades de información del personal del CUNSUROC que participaría en estos programas de educación superior, incluyendo el tipo de vinculación que mantenía con la universidad. Se encontró que éstos no llegaban al perfil de entrada que se consideraba adecuado para completar estos programas, que el tipo de contratación interina o transitoria con el CUNSUROC no permitiría garantizar que las capacidades formadas tuvieran un impacto posterior en el mediano y largo plazo, y que tampoco se contaba con los recursos para llevar estos conocimientos al sector productivo y público local.

A partir de estos hallazgos, y teniendo en cuenta la sustentabilidad de los resultados, se decidió que no era justificable desarrollar el diplomado previsto inicialmente.

En el Cumplimiento del Componente para Consolidar un Modelo de Articulación Local

Los avances en este componente durante la primera fase del proyecto fueron caracterizar mejor los actores locales que conformarían la mesa e identificar otros potenciales relevantes para el modelo de trabajo y para el sector alimentario. De este proceso de caracterización de actores y de identificación de alianzas por la seguridad alimentaria, no queda claro con qué industrias de alimentos se buscaba enlazar, quienes representaban ese sector llamado "privado" en la propuesta, y cuál era el papel de los campesinos y agricultores locales en todo el modelo.

En este proceso, los arreglos y compromisos iniciales con el gobierno local (Gobernación de Suchitepéquez) se ampliaron y se vinculó la SESAN. La coordinación a través de SESAN suponía la vinculación con el programa oficial Hambre Cero. Este intrincado aparato público en esta fase del proyecto desplazó de cierta forma coordinaciones iniciales más flexibles y funcionales a nivel local, y dejó paso para que la alianza planteada se viera relentecida con la complejidad burocrática. Las dificultades de SESAN, cuando ocurre el desmantelamiento del programa Hambre Cero por un escándalo de corrupción, tuvieron un impacto muy negativo.

Durante la segunda fase del proyecto, la AGCID y la GIZ impulsaron conversaciones con el nivel central de la USAC (Dirección General de Docencia -DIGED- y Programa de Ejercicios Profesionales Supervisados Multidisciplinarios -EPSUM-) y con el CUNSUROC para encontrar colectivamente una nueva opción para este objetivo. Los principales acuerdos que marcaron la pauta para el avance definitivo en este componente fue dar énfasis a la "vinculación con el medio", es decir, con una idea que suponía una vinculación más centrada en los problemas productivos que en los actores específicos, y más una vinculación con procesos, que con alternativas productivas. Bajo esta nueva concepción se propuso impulsar procesos como los clásicos de extensión agrícola y ejercicios profesionales supervisados, más que procesos productivos concretos en los que el CUNSUROC brindara un servicio.

En esta redefinición, los productos concretos alcanzados en este componente fueron 2 talleres para sistematización de experiencias exitosas de vinculación de la universidad con su territorio, no solo del CUNSUROC, sino de otros centros universitarios[9]. Se concretó también una visita de intercambio con experiencias similares en Chile (Universidad de Santiago de Chile, Universidad Alberto Hurtado, Universidad Católica de Chile).

Con estos cambios se perdió el foco en el CUNSUROC y en la mesa pública-privada de la UDECO como modelo original, y se abrió el registro de actores para consultar a varios centros universitarios de Guatemala y de Chile. De este proceso resultaron identificados 2 proyectos que cumplían los criterios acordados sobre los factores que hicieran la vinculación con el territorio para la seguridad alimentaria, además de lineamientos generales para sistematizar experiencias exitosas de vinculación entre la academia y sus territorios. De la visita a Chile resultó la necesidad de convertir en una propuesta de proyecto formal, los proyectos potenciales identificados en Guatemala. Ninguno de los proyectos identificados como viables y efectivos tenían que ver con la producción de alimentos procesados, sino con el apoyo a la producción primaria (proyecto en el Oriente) y con fortalecer proyectos de investigación y formación de recursos humanos relevantes a la solución del problema de seguridad alimentaria de Guatemala.

[9] Fueron particularmente valorados (por su potencial) los desarrollos del Centro Universitario del Oriente de Guatemala -CUNORI- en cuanto al trabajo que realiza para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.

En el Cumplimiento del Componente de Mejorar la Alimentación en Escuelas Locales

Para este componente, prácticamente no se registraron avances. El fin último planteado era favorecer a escuelas rurales con la incorporación de alimentos nutricionalmente mejorados producidos localmente. Esto dependía de que fueran exitosos los componentes vinculados con las alianzas productivas locales (Componente 2) y el mejoramiento del funcionamiento de la planta de procesamiento de alimentos del CUNSUROC (Componente 5). En vista que estos dos componentes no rindieron resultados concretos, este componente de mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en las escuelas locales no se alcanzó.

El diagnóstico de la planta procesadora de alimentos del CUNSUROC reveló que las instalaciones disponibles "no son las necesarias para realizar la extracción de componentes bioactivos para ser utilizados en productos innovadores que pudiesen disminuir la prevalencia de la desnutrición de la población infantil".

Los vacíos dejados en la consecución del resultado esperado de este componente hacen pensar que, aunque no se hubiese logrado aumentar la oferta de alimentos nutricionalmente valiosos a estas escuelas, se podrían haber generado beneficios intermedios contemplados en el POA que no pasaban por el alimento en sí (diseño de guías para la elaboración de una dieta con productos locales y elaboración material de apoyo para la formación comunitaria en nutrición). Este vacío llevaba implícito un costo alto de oportunidad en el sentido de que hubiera podido hacerse sinergia con actividades de cooperación de la GIZ en Guatemala que han desarrollado acciones muy valiosas en el ámbito educativo.

En el Cumplimiento del Componente de Diseño de Malla Curricular para CUNSUROC

El objetivo original de este componente no se pudo completar en su totalidad.

Se realizaron las actividades previstas como encuestas a los docentes, captación de impresiones de alumnos, egresados y empleadores, y visitas a otras unidades de la USAC que imparten grados afines con el área de los alimentos. Se realizó también un diálogo con los académicos vinculados a la carrera y se completó un análisis de fortaleza y debilidades de la carrera de Ingeniería de Alimentos.

Los productos concretos del desarrollo de este componente fueron el diagnóstico para tener elementos de rediseño posterior, el análisis de debilidades y fortalezas para el mejoramiento de la carrera de Ingeniería de Alimentos, el perfil del egresado, e ideas preliminares para el desarrollo de la malla curricular.

No se encontraron registros que documentaran avances de este componente con el Instituto Técnico Industrial George Kerschensteiner en Guatemala, tal cual se había planteado en la propuesta.

Los determinantes para que no se obtuviera el desarrollo completo de la malla curricular fueron:

- No contar con la información necesaria para construir un diagnóstico de competencias y desempeño del egresado de la carrera que se quería rediseñar. Tampoco se encontró un registro histórico de la evolución de la carrera. La información con la que contaba el CUNSUROC presentaba solo aspectos formales, pero no información práctica sobre los perfiles de entrada y salida que se buscaba tener, ni un seguimiento de las áreas de desempeño de los egresados.
- No había una política universitaria clara, unificada, que diera marco al rediseño curricular y que favoreciera una homologación de las carreras que se ofrecen en la USAC. Era impensable que

pudiera conseguirse una redefinición de la malla curricular sin una política universitaria clara en este sentido.

- Aunque la USAC cuenta con un Departamento de Asesorías y Orientación Curricular y con calificados profesionales que se mostraron muy interesados en apoyar el proyecto, la USAC no tenía en ese momento un modelo único para respaldar el rediseño curricular y por tanto la iniciativa no llegó a su producto final.
- El tipo de contratación de los profesores en el CUNSUROC tampoco fue favorable al cambio de la malla curricular. La mayoría de los profesores contratados estaban sujetos a contrataciones transitorias con términos sujetos a sus asignaturas específicas. La idea de cambiar la malla curricular suponía cambiar sus contratos.
- El CUNSUROC menciona no manejar presupuestos suficientes para dictar en forma efectiva los cursos incluidos en el plan curricular de la carrera de Ingeniería de Alimentos tal como está, y menos para impulsar la redefinición de la misma.
- La gran deserción estudiantil, el tiempo que le toma a un estudiante completar sus estudios y el subempleo de los egresados, hacía difícil definir un perfil de egresado bien documentado

En el Cumplimiento del Componente de Mejoramiento de la Planta de Alimentos

Las actividades de diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la planta piloto de procesamiento de alimentos de CUNSUROC fueron completadas satisfactoriamente. Sin embargo, las expectativas de que durante el tiempo del proyecto, la planta, tal como estaba, pudiera rendir servicios mínimos para el resto de los componentes del proyecto, distaron mucho de lo que la realidad permitía.

Los diagnósticos, tanto por la UDECO como por el CUNSUROC, evidenciaron que la planta tenía deficiencias en sus infraestructuras y equipos, en sus aspectos funcionales relacionados con su ubicación (en zonas de riesgo de inundación y cercanas a aguas servidas), en la ausencia de procedimientos definidos y de planes de contingencia, y en las capacidades del personal a cargo. Las condiciones de la planta eran mucho peores que lo que el propio personal del CUNSUROC había previsto. A partir del diagnóstico de la planta, y de la contundente recomendación de que no se realizaran actividades allí dado el alto riesgo de accidentes, se recomendó no continuar con este componente del proyecto. Este componente cierra rindiendo dos diagnósticos e incluyendo la recomendación de realizar un estudio técnico-económico más exhaustivo de las operaciones de la planta con el liderazgo no solo de una institución externa, sino del propio CUNSUROC.

Logro de metas previstas

En la Tabla 4. se ilustra el grado de cumplimiento de los resultados esperados del proyecto:

Tabla 4. PROYECTO: "Fortalecimiento de actores clave en la Seguridad Alimentaria del Departamento de Suchitepéquez".

GRADO DE ALCANCE DE LAS METAS

Componentes	Indicadores	Procesos Completados	Balance de Resultados
1. Relación Universidad - Sector Productivo Local - Sector Publico Departamental: Modelo de gestión Implementación de un modelo de gestión de la SAN inclusivo, participativo y sustentable entre actores claves del territorio de Suchitepéquez.	Constituidas mesas técnicas multisectoriales	▪ Constitución de las mesas	▪ **SIN CUMPLIMIENTO**
	Actores claves identificados a nivel territorial (comunitario) y departamental	• Reuniones con instituciones oficiales relevantes a la seguridad alimentaria.	**CUMPLIMIENTO INCIPIENTE:** ▪ **Modelo preliminar de coordinación con la Secretaría de Seguridad Alimentaria SESAN**
	Se cuenta con diagnósticos de brechas por nivel	▪ **Nada que reportar de diagnóstico de brechas**. ▪ 2 talleres para definir lineamientos de vinculación universidad-territorio, para hacer un inventario de experiencias exitosas de vinculación en favor de la seguridad alimentaria y para la selección de proyectos viables. ▪ Visita de intercambio con Chile para conocer experiencias exitosas de vinculación de las universidades con los territorios	▪ ▪ **SIN CUMPLIMIENTO DE RESULTADO ORIGINAL.** ▪ **CUMPLIMIENTO TOTAL DE RESULTADO ALTERNATIVO:** ▪ **Lineamientos de vinculación universidad-territorio** ▪ **Inventario de experiencias exitosas de vinculación universidad-territorio para la seguridad alimentaria** ▪ **Definición de 2 proyectos de alta potencialidad para impulsar la seguridad alimentaria y nutricional en la formación de competencias universitarias y a nivel de territorial con la validación de alternativas de producción primaria en el oriente del país.**
2. Capacitación y formación de actores claves Diplomado para profesionales de CUNSUROC y de técnicos del sector público y privado del Departamento de Suchitepéquez en áreas relacionadas con la agroindustria.	Diagnósticos de necesidades e intereses de formación en la comunidad y profesionales	▪ Diagnóstico de capacidades iniciales y de necesidades de formación.	**SIN CUMPLIMIENTO**
	Definidos programas (formales e informales) de los tres niveles formativos	▪ Nada que reportar	
	Implementados programas de formación académica, técnica y comunitaria	▪ Nada que reportar	
3. Rediseño Curricular técnico y profesional a los requerimientos del sector productivo Ajuste de la malla curricular de la carrera de Ingeniería de Alimentos	Levantamiento de intereses y necesidades de formación de técnicos y profesionales, definición de malla formativa	▪ 2 Misiones de exploración y análisis por parte del personal de la UDECO	**CUMPLIMIENTO TOTAL** ▪ **Análisis realizado**

	Definir criterios y modalidad de selección participantes, modalidad de implementación, perfil del egresado.		CUMPLIMIENTO TOTAL ▪ Perfil del egresado completado
	Acompañamiento a rediseño curricular		CUMPLIMIENTO TOTAL ▪ Reflexiones y debates de factibilidad realizados
	Malla curricular Ingeniería de alimentos actualizada y aprobada		CUMPLIMIENTO PARCIAL ▪ Propuesta de malla curricular aún no aprobada ▪ Ideas preliminares sentadas para posterior redefinición de la malla curricular
4. Fortalecimiento de la Nutrición y Seguridad Alimentaria local Fortalecimiento de las capacidades del personal de escuelas del área rural y de las mujeres procesadoras de las meriendas escolares para mejorar el manejo y preparación de alimentos, de tal manera de ofrecer a los niños preparaciones más nutritivas	Levantamiento de necesidades de información sobre procesamiento de alimentos. Revisión de documentos para diseño de una dieta local Diseño de guía con dieta alimenticia en apoyo al programa departamental Elaboración material de apoyo a la formación comunitaria	▪ Nada que reportar	SIN CUMPLIMIENTO
5. Fortalecimiento en infraestructura y equipamiento de la planta piloto y laboratorios de alimentos de CUNSUROC. Mejoramiento de la planta agroindustrial del CUNSUROC para ponerla al servicio del sector productivo y gubernamental del Departamento de Suchitepéquez	Diagnóstico de los equipos y definición de capacidad productiva de la Planta Piloto de Alimentos de CUNSUROC Identificación de equipos y construcción de líneas de producción	▪ Diagnóstico del CUNSUROC ▪ 2 Misiones de exploración y análisis por parte del personal de la UDECO	CUMPLIMIENTO TOTAL ▪ 2 diagnósticos completados ▪ Identificación de equipos, de reubicaciones necesarias ▪ Presupuesto de mejoras

Resultados no esperados (positivos y negativos)

El intento de encauzar el proyecto en su segundo año de gestión rindió resultados no esperados que fueron muy valorados por las personas que se consultó en esta evaluación:

✓ Un encuentro sin precedentes entre todos los centros universitarios de la USAC que, en circunstancias habituales, nunca hubiese sido posible realizar por falta de recursos.

- ✓ Lineamientos para sistematizar experiencias exitosas de iniciativas de vinculación entre la Universidad y sus territorios para promover la seguridad alimentaria y nutricional.
- ✓ Un set de propuestas de vinculación entre la Universidad y sus territorios para promover la seguridad alimentaria y nutricional
- ✓ Dos proyectos formulados para validar iniciativas productivas favorables a la seguridad alimentaria.
- ✓ Procesos de reflexión que permitieron comprender las dificultadas que supone la gobernanza de USAC y de las alianzas territoriales por la seguridad alimentaria local.
- ✓ Una auto mirada y una reflexión desde la Universidad sobre las debilidades funcionales y estructurales de las carreras relevantes al sector alimentación y nutrición.

6. Sostenibilidad

Aunque las capacidades y las estructuras de gestión sean débiles, lo urgente de la temática en seguridad alimentaria, la relevancia de esta en las políticas públicas, y la abundante evidencia sobre lo exitosas que han resultado las alianzas público-privadas en contextos similares, permiten asegurar que los componentes más pertinentes del proyecto tendrán un espacio de reinserción en otras plataformas locales.

Aunque las capacidades del CUNSUROC no resultaron ser las requeridas, ni su margen de maniobra el suficiente para mejorar, el proyecto estimuló reflexiones, permitió completar diagnósticos orientadores e impulsó los primeros pasos que hay que dar para que un centro universitario con esa oferta académica se integre en el fomento de la seguridad alimentaria de su territorio.

Los equipos de los centros universitarios y del personal de USAC vinculado a la dirección académica y a los ejercicios profesionales supervisados, tuvieron la oportunidad de conocer mejor que se está haciendo en el ámbito de la dimensión de integración de la Universidad con el medio. Esta dimensión tiene un gran terreno ganado entre los equipos del EPSUM y eso permite prever que es un área que continuarán explorando en un recorrido en el que este proyecto aportó elementos de reflexión, tejido humano y directrices técnicas.

Un factor determinante de la sostenibilidad es que, dentro de los presupuestos y prioridades de la USAC, las vertientes de inversión de recursos humanos y económicos destinadas a la extensión universitaria son muy marginales en comparación a las que se asignan a la docencia y a la investigación. Esto supone un reto, más que un riesgo, a la sostenibilidad de las iniciativas de vinculación universidad-territorio. El verdadero riesgo lo supone la forma de asumir esa limitación.

La percepción enraizada de que los presupuestos tan pobres limitan la viabilidad de una iniciativa es un riesgo importante para la sostenibilidad de las iniciativas y, en general, para la apropiación de formas de cooperación que no pasen por financiamiento. Esta concepción internalizada de que los recursos “deben venir de afuera”, en lugar de movilizados o generados desde adentro, es una seria limitante para la sostenibilidad de las iniciativas que surjan para la extensión universitaria y también para pensar en el mejoramiento de las instalaciones del CUNSUROC.

Ambas Universidades participantes quedaron en contacto fuera del marco de las actividades del proyecto y aún en este momento se han coordinado, por ejemplo, para un encuentro latinoamericano de Universidades Transformadoras del Medio. Esto da una pauta de sostenibilidad apreciable.

7. Impacto.

Las dificultades para alcanzar los resultados esperados del proyecto determinan que los beneficiarios finales del proyecto no están bien definidos. El proyecto tuvo efectos a nivel de los beneficiarios indirectos vinculados a la plataforma de implementación. El limitado alcance de algunos de los resultados esperados, y la interrupción total de otros, hace imposible inferir sobre cómo estos contribuyeron a una situación de mayor bienestar en términos de producción de alimentos y seguridad alimentaria en Suchitepéquez.

Los procesos completados a lo largo del proyecto aportan, sin embargo, varios impactos en términos de aprendizajes, espacios y vínculos. El proyecto fue muy provechoso en generar:

- ✓ Vínculos más estrechos entre los centros universitarios regionales en Guatemala, y entre el personal universitario de Chile y Guatemala. La impresión que tiene el personal consultado es que quedaron abiertas las puertas, hasta el punto de que las comunicaciones han continuado luego del cierre del proyecto y algunas personas que el equipo de Guatemala conoció en las Universidades de Chile, por ejemplo, han sido convocadas al encuentro que la USAC realizará próximamente (Encuentro Latinoamericano de Universidades Transformadoras del Medio).
- ✓ Estos vínculos han generado a su vez más contactos con otras universidades de la región que trabajan en las mismas iniciativas (Argentina).
- ✓ Se profundizó en conocimiento y reflexión, especialmente haber podido ponerle dimensión a la situación de rezago de la carrera y las infraestructuras del CUNSUROC; se valora mucho también el conocimiento de primera mano de experiencias universitarias en Chile que, desde Guatemala, parecen utópicas; y se valora la posibilidad de entender mejor los conflictos internos de poder y estructuras de gestión a lo interno de la USAC y cómo afecta el aislamiento con el que operan los centros universitarios. El proyecto permitió una mirada de la Universidad que, en circunstancias normales, no se hubiera dado.
- ✓ Se vivenció y se dio así más credibilidad a experiencias concretas de vinculación con el medio y con actores no universitarios que se habían estereotipado como no viables e incluso riesgosas. Se recoge el testimonio, por ejemplo, de valorar como Chile, habiendo pasado por un proceso histórico entre gobiernos de izquierda y de derecha, ha podido incorporar al sector privado a modelos de gestión compartida por el bienestar social, cosa que en la tradición ideológica “anti neoliberal” de USAC hubiese sido más difícil de visualizar.
- ✓ El acompañamiento y trabajo conjunto en el rediseño de la malla curricular, se percibe que generó aprendizajes y diversificó en el equipo de USAC una nueva forma de ver y hacer ajustes de este tipo.
- ✓ Parte del personal vinculado por la USAC termina la experiencia del proyecto valorando la vivencia de percibir como en Chile, la comunidad académica se siente capaz de generar evidencias y conocimientos para la formación de políticas públicas y para impulsar los destinos del país. Se deja ver en este testimonio que la USAC no necesariamente se ve todavía a sí misma como una universidad con capacidad y solvencia para asesorar a gobiernos y aportar al desarrollo del país en forma determinante y directa. La exposición a la vivencia de cómo Chile impulsa el papel de la Universidad y cree en la Universidad como una plataforma potente de desarrollo, quizás pudo, ojalá, dejar abonada la autoestima del personal de USAC para creer que puede tener una Universidad transformadora.

D. SECCIÓN TRIANGULAR

8. Consideraciones especiales acerca de la cooperación triangular

La evaluación de la dimensión del proyecto relacionada con la cooperación triangular se hizo a partir del análisis de la valoración de las visiones de las personas consultadas vinculadas al proyecto y de inferencia sobre la revisión de documentos sobre progresos alcanzados.

La indagación se hizo con base en tres preguntas concretas:

a. *¿Qué fortalezas y debilidades aprecian en esta forma de cooperación?*
b. *¿Qué valor añadido o ventaja comparativa encuentran en la cooperación triangular, en comparación a la cooperación bilateral clásica?*
c. *¿Cómo se dieron en el proyecto las formas específicas en las que las asociaciones triangulares suelen agregar valor y contribuir a aumentar la eficacia?*

Fortaleza y debilidades de la Cooperación Triangular

Las personas consultadas mencionaron que la CTr:

- Abre espacios para que se tengan aprendizajes entre pares. En el caso particular del proyecto, Chile se percibió como par para Guatemala, no sólo por la "latinoamericanidad" sino por haber tenido historias políticas similares.
- Se abren posibilidades de incorporar más tipos de facilitadores cercanos a la realidad y a los riesgos que se enfrentan.
- Es horizontal y eso fomenta el aprendizaje y la construcción compartida, pero puede diluir la conducción y la responsabilidad en una arquitectura compleja.
- Los arreglos de gestión en la cooperación triangular son "sofisticados" para países con una cultura más vertical y centralizada.

La falta de gobernanza clara directa entre las partes involucradas del proyecto, en el caso de Guatemala, restaron eficiencia al proceso. La falta de claridad de acuerdos, roles y responsabilidades deteriora el seguimiento y la rendición de cuentas y compromete al final el éxito del proyecto más que cualquier factor externo.

Ventajas Comparativas de la Cooperación Triangular

A diferencia de la cooperación bilateral, la cooperación triangular:

- ✓ Permite contar con una tercera parte involucrada que da contrapeso y neutralidad en caso el proyecto curse con conflictos.
- ✓ Permite una riqueza mayor de iniciativas, innovaciones y soluciones ante problemas de desempeño del proyecto que la que dieran solo un cooperante y el otro recipiente.
- ✓ El aprendizaje suele darse en forma más directa, sin barreras, culturalmente entre pares que se vinculan horizontalmente.
- ✓ La posibilidad de contar con las agencias de cooperación no solo como financiadoras, sino como una de las partes que aprende y aporta aprendizajes da rigor, innovación, respaldo.
- ✓ La dirección de las relaciones en la cooperación triangular, en contraposición de los proyectos de cooperación bilateral que se prestan más al formato de "copiar recetas de instancias estereotipadas

superiores", neutraliza esa verticalidad y esa creencia de que hay un "donante fuerte, que pone el financiamiento, e invierte más que un receptor débil, que invierte menos y es el que tiene que aprender".

Apropiación

En las consultas realizadas se pudo detectar que la relación entre las partes fue armónica, cómoda, y que no se generaron conflictos entre ellas. Sin embargo, fueron evidentes los conflictos a lo interno de las estructuras de gestión de la USAC. Así también, las asociaciones entre las partes universitarias de Chile y Guatemala fueron más allá del proyecto para continuar con intercambios para otros desarrollos futuros. Sobre la apropiación, algunos hallazgos hacen pensar que no todas las partes involucradas alcanzaron el mismo entendimiento de la naturaleza de la cooperación triangular y que eso dificultó la apropiación.

Las visiones captadas durante la evaluación parecían sugerir en algunas respuestas un desfase en las percepciones sobre la naturaleza y los rendimientos de la cooperación triangular. Del lado de Guatemala se detectaban expectativas por tener aportes acabados, concretos y/o por aportes económicos tangibles. Esta posición dejaba entender que los actores del lado del país beneficiario piensan que tienen un conocimiento claro de cómo impulsar las mejoras en la temática planteada, pero no tienen recursos para hacerlo. Por el lado de los actores en Chile, la Universidad se apegaba más al enfoque de la cooperación triangular e impulsó que lo que se tenía que transferir desde su experiencia eran lineamientos y formas alternativas de hacer las cosas, hasta donde fuera posible, que Guatemala los absorbiera. Por esto, en varios componentes del proyecto, la consecución parcial no estuvo sujeta a posibilidades, sino sujeta a la viabilidad y a lograr la apropiación por parte del equipo de Guatemala. Este tipo de decisiones, y los productos que generó, podían verse del lado del equipo en Guatemala como productos incompletos en detrimento de la sostenibilidad.

Se plantea con este desfase la posibilidad de que no se alcanzó del todo una visión compartida de lo que el país beneficiario podía ganar con este tipo de cooperación. No poder visualizar una dimensión tan crucial de la cooperación triangular en esos niveles de avance del proyecto, no sugería una adecuada apropiación.

Opiniones aisladas resaltan dos puntos opuestos interesantes sobre la posibilidad que Chile y Guatemala fueran socios pares en esta cooperación. La primera, positiva, resalta que Chile podía apoyar con más efectividad, en vista que comparte con Guatemala la diversidad étnica y momentos similares de la historia política. La negativa previó que los modelos de gestión de relación de la Universidad de Chile resultarían muy "neoliberales" y por tanto no provechosos para Guatemala.

Finalmente, en el empeño y la dedicación que mostraron la AGCID y GIZ por rescatar al proyecto de los contratiempos que casi lo paralizan, se encuentra una evidencia de lo que puede significar la apropiación en el marco de una verdadera cooperación. Si estas instancias no hubiesen tenido un sentido de apropiación de la relevancia de los objetivos del proyecto, de la potencialidad de Guatemala para desplegar sus beneficios y de la corresponsabilidad de los tres países en esto, el intento no hubiese sido suficiente. Ante las dificultades múltiples y simultáneas por las que el proyecto pasó, una forma de cooperación bilateral, vertical, clásica, hubiera resultado en un cierre del proyecto y en una transferencia de responsabilidades posiblemente mucho mayor hacia la usual parte "implementadora". Las tres partes involucradas en esta cooperación triangular se apropiaron de los destinos del proyecto con el mismo nivel compromiso. En este sentido, el relato por parte de la GIZ y de la AGCID casi da la

idea de ser el mismo que pudiera tener una persona que sienta a la Universidad de Guatemala como propia.

Complementariedad

Las opiniones registradas en las consultas para la evaluación sobre el papel y el valor que aportó cada parte involucrada en el proyecto hacen pensar que no solo se internalizó adecuadamente lo que cada socio podía dar, sino que se hizo un buen uso de estas fortalezas complementarias para lograr los resultados.

Desde las instancias en Guatemala la posibilidad de intercambio con Chile se tuvo como una iniciativa altamente valorada de la que se esperaba aprehender, justamente, las ventajas comparativas de Chile en los procesos de vinculación universidad-territorio y diseño de mallas curriculares.

Se valoró al CUNSUROC (y así fue hasta el final del proyecto), a pesar de los rezagos y debilidades estructurales que se le detectaron. Se lo valora por su potencialidad de ser el único centro universitario que ofrece la carrera en Ingeniería de Alimentos, que cuenta con una planta procesadora, y que se ubica en un Departamento muy agroindustrial.

Se valoraron también los aportes complementarios que la GIZ aportó al proyecto en términos de fortalezas metodológicas, de mediación pedagógica, de análisis de viabilidad de proyectos, y de vinculación a otros centros mundiales de aprendizaje y pensamiento.

De la AGCID se apreció su disposición y compromiso al acompañamiento del proyecto y de hacer movimientos efectivos cuando el proyecto casi se paraliza.

Se detectó que, aunque la complementariedad fue clara y efectiva en las partes involucradas a lo largo del proceso del proyecto, se dejó un vacío en cuanto a actores que se hubieran podido implicar desde un inicio y no se hizo. Por ejemplo, instituciones vinculadas a salud y nutrición, otros centros universitarios diferentes al CUNSUROC, y pequeñas y medianas empresas que pudieran verse interesadas en el fortalecimiento colectivo de la planta piloto para ganancia de todos.

A la pregunta de si habría otros países en América Latina que representaran mejores oportunidades de coordinación para la temática del proyecto, se mencionaron Bolivia, Perú y México, no solo por sus exitosos avances para la reducción de la desnutrición crónica, sino por su estructura demográfica con una amplia diversidad étnica.

Intercambio de conocimientos

Se detectó en las consultas de evaluación que la gestión del conocimiento en el marco del proyecto no ocurrió solo en términos de transmisión de conocimientos técnicos relacionados a alguno de los componentes del proyecto. Otras dimensiones del conocimientos y aprendizajes tuvo lugar en torno a los procesos del proyecto y a los elementos de gestión que facilitaron u obstaculizaron la gestión.

El intercambio de conocimientos técnicos facilitó a los equipos de Guatemala ampliar perspectivas sobre diferentes enfoques para emprender y completar las tareas pendientes de actualización de sus carreras académicas relacionadas con alimentos.

El enfoque con el que la UDEC manejó la cooperación para ambos procesos técnicos (rediseño curricular y mejoramiento de la planta de alimentos del CUNSUROC), permitió que los equipos en Guatemala se incorporaran en este proceso no como recipientes de productos ya elaborados, sino como parte activa

del proceso para llegar a productos más relevantes a sus necesidades y capacidades y más fáciles de apropiar.

El proceso de tratar de adaptarse con flexibilidad a las dificultades que se tuvieron a lo largo del proyecto generó a aprendizajes valiosos para la AGCID y para la GIZ Chile, en cuanto a previsiones que se pueden poner en marcha en futuras experiencias para generar soluciones más oportunas y fomentar una cooperación de más sostenibilidad.

Creación conjunta y flexibilidad

En los intentos de rescatar al proyecto en su segunda fase luego de verse casi paralizado por los contratiempos, se encuentra el mejor testimonio de la creación conjunta y la flexibilidad de las partes involucradas. Este reordenamiento de los procesos, incluyendo el acompañamiento y la presencia física en Guatemala y el proceso de reflexión compartida impulsado sobre todo por la AGCID y por GIZ, demostraron que la posibilidad que ofrece el enfoque de la cooperación triangular para abordar los riesgos y las construcciones en forma conjunta, son altamente sinérgicas y conducentes.

Se apuntan también entre los logros de la flexibilidad y el trabajo conjunto, las propias formas de interacción que encontraron los equipos de ambas universidades para avanzar en el logro de los principales resultados alcanzados por el proyecto.

Contribución con objetivos globales de desarrollo

Es difícil, para un proyecto en el que los resultados obtenidos son los que permite un marco de implementación tan limitado de tiempo, o para el que las contingencias y obstáculos permitieron generar solamente resultados parciales, establecer los vínculos entre los contenidos del proyecto y los objetivos de desarrollo sustentable, también porque los impactos demostrables del mismo no son a gran escala.

Sin embargo, los pasos y espacios que el proyecto generó y que sentaron las bases para un proceso que puede continuar tendría el potencial, dada la temática del proyecto, de contribuir al logro de las metas de hambre cero (ODS2), educación de calidad (ODS4), industria-innovación-infraestructura (ODS9), producción y consumo responsable (ODS12), acción por el clima (ODS13) y, especialmente, dada la naturaleza de la cooperación triangular, contribuir al logro de la ODS 17 para la construcción de alianzas y en coherencia con los compromisos consignados por Guatemala con la agenda 2030.

Más que en sus contenidos, es en los procesos y en cómo se logró alcanzar las características esenciales de la cooperación triangular, que esta experiencia puede contribuir a las metas globales de desarrollo. Desde el tejido generado entre las Universidades de Chile y Guatemala y del testimonio de creación conjunta y flexibilidad que dieron todas las partes involucradas en los momentos más críticos del proyecto, se podría decir que los socios involucrados contribuyeron con los ODS promoviendo una cooperación para el desarrollo basada en el entendimiento común de compromisos, en el aporte a la creación de espacios regionales en los que se estimule la pertenencia, la integración creativa, la inclusión y la identidad. De esta forma, la cooperación triangular en este proyecto fue consistente y convalidó el enfoque de desarrollo que promueve la Agenda 2030.

E. SECCIÓN CIERRE (Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas)

9. Recomendaciones y retos para futuras intervenciones

- Asegurarse que las instituciones del país beneficiario tienen las capacidades suficientes de absorber los aportes de la cooperación, creer que es posible que su fortalecimiento puede rendir beneficios al país y alcanzar el mismo nivel de comprensión sobre la naturaleza y alcance de la cooperación triangular y sobre los factores que garantizan la sostenibilidad de su fortalecimiento.
- Garantizar un acompañamiento constante para el análisis y el abordaje compartido de riesgos que afecten el logro de resultados de los proyectos y para la creación conjunta de alternativas y nuevos espacios de creación de las condiciones favorables para el desarrollo.
- Identificar rigurosamente los supuestos, riesgos y posibles sinergias negativas que se puedan presentar en el contexto operativo del proyecto o a nivel de los resultados entre sí, y monitorearlos continuamente para que se puedan poner en marcha alternativas oportunas antes que los proyectos estén muy avanzados en sus marcos de tiempos o en sus carencias.
- Asegurar que quede explícita la cadena de resultados o teoría de cambio que propone el proyecto, el marco de resultados con sus metas y los mecanismos de monitoreo y evaluación de manera de facilitar la apropiación y el compromiso por la realización de las tareas necesarias.
- Prever en las fases finales del proyecto estrategias de articulación de los procesos de aprendizaje y de los compromisos estratégicos, con programas y movimientos sociales a más largo plazo.
- Establecer estructuras de gestión con clara definición de roles y líneas de rendición de cuentas especialmente programáticas, garantizando que todas las partes involucradas conozcan la totalidad y el modelo de cambio del proyecto y que puedan eventualmente activar un tejido de coordinación alternativo si fallaran los actores originalmente implicados.
- Incorporar mecanismos de información y comunicación claros y efectivos que promuevan un entendimiento común sobre los aspectos más esenciales de la cooperación triangular y del del problema que se quiere atender.
- Se recomienda específicamente que si se plantea un nuevo proyecto de CTr orientado a la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional, se utilicen los marcos conceptuales adecuados, se considere la inclusión o la coordinación con otras iniciativas que incluyan salud, cuidado, agua y saneamiento además de los alimentario, o que de otra forma, si el proyecto se centra en lo alimentario únicamente, sus objetivos finales se pongan en mejorar la oferta alimentaria a través del fortalecimiento de capacidades para superar los limitantes que la condicionan, sin incluir todo el espectro de factores.

Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas

Este proyecto de fortalecimiento de actores sociales en Guatemala aporta como aprendizajes que será necesario para futuras experiencias similares:

- Lo más lejos que se puede llegar en la consecución de resultados, lo determina las capacidades del país beneficiario para absorber la cooperación y responder asumiendo sus propios roles. En este caso, el baremo del avance del proyecto no lo podía marcar las capacidades de las universidades en Chile, ni los aportes metodológicos de GIZ o el acompañamiento de AGCID, sino el CUNSUROC desde sus capacidades y en los espacios que la arquitectura y las políticas universitarias se lo permitían.

- Más allá de lo determinante que resultaran las capacidades del CONSUROC como plataforma del país beneficiario, la apropiación y la construcción colectiva que aportaron la GIZ y AGCID es un factor amortiguador que permitió reflotar con éxito al proyecto frente a sus grandes riesgos.
- La supeditación de unos objetivos del proyecto, al cumplimiento de otros, limitó el avance, bloqueó el flujo de procesos y convirtió a un resultado (específicamente el de las capacidades de la planta piloto y el del personal del CUNSUROC) casi en un supuesto mortal en lugar que en un objetivo.
- Que el proyecto no contara con un diseño que incluyera un análisis previo de las capacidades del país beneficiario, de la viabilidad del modelo de gestión territorial que se quería establecer y sobre todo de una buena valoración de supuestos y riesgos, derivó en expectativas mucho más ambiciosas de las que se podían cubrir y desgaste y frustración en las fuerzas creativas del proyecto.
- Asimismo, no haber generado en la fase de diseño una cadena de resultados o de teoría de cambio mínima (implícita o explícita), un marco de resultados y una identificación rigurosa de supuestos y riesgos basados en evidencias de los determinantes del problema, dejó vacíos muy costosos para el desempeño del proyecto.
- La escala de los objetivos planteados (en términos de un problema tan estructural como la seguridad alimentaria y nutricional) ameritaba contar con un buen análisis previo de contexto y viabilidad y con un marco lógico que incluyera metas viables.
- Los vacíos de diseño y no haber contado con herramientas y mecanismos de monitoreo de actividades y resultados, previno que se detectara oportunamente los ajustes necesarios y que las partes involucradas asumieran sus aportes, e incluso cubrirán las tareas que quedaban desiertas a causa de las contingencias enfrentadas.
- Que el proyecto estuviera compuesto por componentes que ameritaban tiempos de consecución disímiles complico el avance homogéneo y dificultó impulsar el avance dentro de un marco de tiempo único que resultó, suficiente para conseguir algunos resultados, muy corto para otros, e irrelevante para los que no podían de ninguna manera realizarse por la influencia de supuestos mortales.
- En cuanto a los mecanismos y estructuras de gestión determinantes para la eficacia del proyecto, se evidencia que, para tener una gestión más eficiente era necesario una mejor definición de responsabilidades y roles, no solo entre las instituciones de los países oferentes y beneficiario, sino a lo interno de las propias instituciones. La complejidad y confusión de roles y de líneas de rendición de cuentas a lo interno de USAC afectó, no solo en lo operativo, sino en las dimensiones estratégicas que determinan sus impacto y sostenibilidad.
- Gran parte del éxito de esto tipo cooperación no reside sólo en las condiciones favorables el contexto externo y del operativo, sino en los arreglos y mecanismos de articulación entre las partes para tomar provecho de ellas o para sortear los riesgos.

10. Conclusiones

a. Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente gracias a la flexibilidad, adaptación a los riesgos y sentido de apropiación de la relevancia de los objetivos para Guatemala y de la potencialidad de USAC como universidad transformadora.
b. Efectiva apuesta, tanto del País Beneficiario, como de los Países Oferentes (especialmente la AGCID y GIZ-Chile) por rescatar el proyecto en sus momentos más críticos a través de la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas.

c. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y la latencia de otros riesgos que hubieran podido preverse de antemano, fueron determinantes en obstaculizar más logros. Con un mejor diseño del proyecto, diagnosticando oportunamente las capacidades, explicitando mejor la teoría subyacente al cambio aspirado y una mejor precisión de supuestos, de riesgos y con una estructura de gestión más clara y sistemática, los resultados hubieran sido mucho más consistentes con lo que se podía alcanzar en el marco de tiempo estipulado.
d. Aunque la consecución de resultados fue en su mayoría parcial y en algunos casos nula, los procesos del proyecto permitieron profundizar conocimientos, descubrir nuevos enfoques de trabajo, impulsar los primeros pasos de una cadena de cambios a mediano y largo plazo, sentar un tejido de comunicación e intercambio y brindarle, tanto a Guatemala, como a los países oferentes, una oportunidad de reflexionar y aprender.
e. En el caso de AGCID y GIZ, la oportunidad es valiosa para ver que, a pesar de varios años y proyectos previos, todavía puede pasar que se descuiden aspectos muy sencillos y básicos que nos confirman que, las áreas del diseño y la pertinencia de un proyecto son fundamentales y que la construcción conjunta, la apropiación y el sentido de compromiso con las potencialidades de un país son esenciales para compensar cuando esto no se alcanza y para avanzar hacia alianzas por el desarrollo.
f. En el caso de Guatemala como país beneficiario, este tipo de cooperación que apela a sus capacidades como algo inherente al éxito y la sostenibilidad, ayudan a que como nación a la que le ha costado verse a sí misma en toda su diversidad y en todas las destituciones que ha dejado su historia de atropellos, todavía puede hacerse espacios para verse en otros países pares y reforzar la convicción de que si es posible fortalecer progresivamente capacidades, impulsar las potencialidades únicas que se tienen y aportar y generar su propio modelo de desarrollo, partiendo de la Universidad como institución transformadora de la sociedad.
g. Los procesos del proyecto y la cooperación triangular entre los países involucrados dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
h. El proyecto amerita continuidad por la relevancia de la temática, por lo prometedor de continuar validando la cooperación entre universidades, por la potencialidad de la institución del país beneficiario y por el fuerte compromiso de los países involucrados con en el logro de objetivos.

Tabla N° 3. Calificaciones del resultado de evaluación

Tabla 1. CALIFICACIONES DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN				
	Dimensión	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
PERTINENCIA	Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño	9 Moderadamente insatisfactorio	Los objetivos del proyecto son coherentes con la política pública del país beneficiario en relación con la temática. La temática es pertinente a las necesidades críticas del país beneficiario. No obstante, la calidad del diseño del proyecto es pobre en cuanto a: vacíos dejados por una deficiente valoración de las capacidades institucionales del país beneficiario, de las causas del problema de inseguridad alimentaria, por la definición de resultados muy ambiciosos y por la carencia de una lógica explícita entre objetivos y resultados, por la corta consideración de supuestos mortales a la gestión y por el vacío de no contar con un marco mínimo de resultados.
	Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	11 Moderadamente exitoso	Las dificultades, contratiempos y situaciones fortuitas que ocurrieron simultáneamente hasta casi la parálisis del proyecto, fueron sorteadas exitosamente por medio de la flexibilidad y creación conjunta de los países socios y de la apropiación, empeño y compromiso de las partes. Las instituciones de los países supieron encontrar una forma directa de operar para maximizar la eficiencia en el logro de resultados aportando su experiencia adheridos a los principios de la CTr. Los procesos del proyecto contribuyeron a convalidar que la construcción de alianzas es un ODS válido y a impulsar pasos insipientes hacia los ODS de hambre cero, educación de calidad, industria e innovación y producción y consumo responsable, principalmente..
EFICIENCIA	Proyecto	Eficiencia de la implementación	8 Moderadamente insatisfactorio	Los conflictos en la estructura y gobernanza interna entre las partes, la falta de claridad de roles y responsabilidades para con los resultados esperados, el débil manejo de la información para alcanzar una visión común de los procesos y un seguimiento poco sistemático y oportuno, restaron eficiencia a la gestión. La coordinación pudo mejorarse para compensar los contratiempos en el contexto y proteger los tiempos y actividades estipuladas o alternativas. Hubo un retraso importante de la gestión.
	Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	11 Moderadamente exitoso	Se tuvo mucha claridad sobre el valor particular que aportaba cada parte involucradas y se le sacó el máximo provecho con un buen nivel de complementariedad entre ellas. Se valora la apropiación y el sentido de compromiso de la AGCI y de GIZ Chile en rescatar al proyecto de los contratiempos y de USAC en coordinar alternativas para el cumplimiento de las metas. No se generaron compromisos suficientes que permitieran cubrir la pérdida de socios y la participación de las partes que presentaron la demanda original del proyecto fue nula a lo largo del proceso y las capacidades o disposición del CUNSUROC por retener y aprovechar las oportunidades fue mínima.
EFECTIVIDAD	Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	8 Moderadamente insatisfactorio	Solo para la mitad de los resultados esperados se alcanzó un cumplimiento entre parcial y total. La mitad de los resultados esperados no se alcanzaron por interrupción del desempeño del componente ante la falta de capacidad que ofrecían las estructuras del CUNSUROC para rendir los productos esperados. La otra mitad de los resultados fueron alcanzados a satisfacción y las actividades alternativas planteadas en la fase de rescate del proyecto se desarrollaron con excelencia y dedicación.

	Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	11 Moderadamente exitoso	La activación de complementariedades, de la apropiación y del aporte de soluciones conjuntas de los países oferentes y beneficiario fue efectiva en el rescate del proyecto. Las instituciones del país beneficiario valoran y aprovechan el conocimiento de formas alternativas de integrar sus iniciativas al desarrollo y de engranarse con más autonomía en mecanismos de cooperación.
SOSTENIBILIDAD	Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos	9 Moderadamente insatisfactorio	Los resultados de los componentes del proyecto que se pudieron completar se concretan en productos todavía sujetos a aprobación y canalización hacia otras acciones dentro de las estructuras de la USAC y sus programas EPSUM y Centros Universitarios. No es posible al momento de la evaluación valorar la sostenibilidad de lo impulsado hasta el fin del proyecto. claves.
	Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	11 Moderadamente exitoso	Los equipos de las instituciones del País Beneficiario y del País Oferente Sur quedaron vinculados, esta vinculación abrió a su vez vinculaciones con otras universidades de la región y están coordinando próximos intercambios concretos. Los equipos del País Beneficiario conocen mejor sus retos y potencialidades como Universidad e incorporan las evidencias y la estima que da verificar por contacto con las experiencias del País Oferente Sur que es posible tener universidades transformadoras del medio y que la USAC tiene con qué hacerlo. Las instituciones de los Países Oferentes y del País Beneficiario convalidan el valor añadido que puede dar la apropiación, la flexibilidad y la creación conjunta de alternativas que se alcanza con la cooperación triangular en los momentos más críticos de un proyecto tradicional.
VALORACIÓN GLOBAL	**Criterios OCDE/CAD**		9 Moderadamente Insatisfactorio	Las evidencias sugieren que el proyecto ha alcanzado un nivel mínimamente suficiente de alcance de los resultados esperados. La ocurrencia de obstáculos fortuitos y la latencia de otros riesgos que hubieran podido preverse de antemano y que hacían inviable alguno de los objetivos formulados, solo fue posible gestionarlos para rescatar el proyecto y terminar con moderado éxito gracias a que la gestión tuvo el valor añadido de la cooperación triangular.
	Apreciación de Procesos cooperación triangular		11 Moderadamente Exitoso	Los procesos del proyecto y la cooperación triangular entre los países involucrados dieron evidencias de que es posible una cooperación basada en el entendimiento común de compromisos y de la relevancia de la misión, convalidando el enfoque de desarrollo que promueve la agenda 2030.
	EVALUACIÓN GENERAL		10 Moderadamente Exitoso	Proyecto con objetivos ambiciosos, alcanzados a un nivel mínimamente suficiente por la flexibilidad, adaptación a los riesgos encontrados y sentido de apropiación de la relevancia de objetivos y de la potencialidad de las iniciativas generadas para continuar. Valioso acompañamiento, soporte y sentido de compromiso de AGCI y GIZ-Chile. Proyecto que amerita continuidad por la relevancia de la temática, la potencialidad de la institución del país beneficiario y el fuerte compromiso con en el logro de objetivos.

- **ANEXOS.**

ANEXO 1. Lista de personas y entidades consultadas vinculadas al proyecto

Nombre	Institución/Función	Contacto	Reunión
CONFERENCIA TELEFÓNICA A DISTANCIA			
María Ignacia Jimenez	GIZ Chile	maria.jimenez@giz.de	24-01-2019
Fabian Klein	GIZ Chile	fabian.klein@giz.de	24-01-2019
Juan Antonio Cañumir	Universidad de Concepción Departamento de Agroindustrias	juanantoniocv@gmail.com jcanumir@udec.cl	24-01-2019
GUATEMALA			
María del Pilar Álvarez	AGCID (Chile) hasta finales de 2016	pilimade@gmail.com	24-04-2019 14-06-2019
Regina Valiente	EPSUM – USAC	reginavaliente@gmail.com	23-04-2019
Max Castillo	EPSUM – USAC	preste2@hotmail.es	23-04-2019
Axel Popol	Director General de Docencia. USAC Hasta Junio2018	Apopol2000@yahoo.com (revisar con Pilar Álvarez)	25-04-2019

ANEXO 2. Cuestionario de referencia para actores involucrados en el Proyecto

1. ¿Se realizó algún diagnóstico para acertar el contenido del proyecto a las necesidades de la institución beneficiaria?
2. ¿El potencial logro de los resultados esperados responde a las necesidades que tiene la población objetivo?

DISEÑO

1. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de la institución beneficiaria en el diseño del proyecto?
2. ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de GIZ/fondo cooperación triangular GIZ? ¿En qué medida el Proyecto generó complementariedades o sinergias con otros Proyectos financiados por la cooperación alemana y / o del segundo país donante dentro del mismo tema?
3. ¿Cómo y cuándo se originó el Proyecto?, ¿de qué manera participó el segundo país donante en la definición de los contenidos y estrategias del Proyecto?,
4. ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del Proyecto?, ¿cuán cruciales fueron para el éxito del Proyecto?, ¿cuán realistas fueron?, ¿hasta qué punto pudo controlarlos el Proyecto?
5. ¿El presupuesto y la distribución del mismo según rubros es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?

ESTRUCTURA DE GESTION

1. ¿La estructura organizacional del Proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?,
2. ¿El Proyecto ha realizado actividades de seguimiento periódico sobre el avance de los productos y componentes?, ¿se generaron informes regulares a partir de este seguimiento?
3. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones o dificultades que ha tenido que enfrentar la dirección del Proyecto para gestionar el mismo?

EFECTIVIDAD (logros y resultados)

1. ¿El Proyecto ha alcanzado las metas previstas en los indicadores de producto y de actividades de cada uno de los tres objetivos según el plan de trabajo planteado?
2. ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia del Proyecto?
3. ¿Los beneficiarios del Proyecto consideran que los resultados del proyecto contribuyen a la realización las recomendaciones del plan de acción y la misión de alto nivel?
4. ¿Los mandantes (instituciones beneficiarias) están satisfechos con la calidad de los productos generados?, ¿qué características formativas, qué aspectos metodológicos y operativos del Proyecto son los que más valoran?
5. ¿Ha sido efectivo el método de adopción o implementación de las herramientas técnicas, metodologías y módulos de capacitación del Proyecto para la consecución de los objetivos planteados?
6. ¿Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar (actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales, entre otros) para el logro de los productos del Proyecto?
7. ¿Ha habido impactos (positivos/negativos) no esperados/planificados?

EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

1. ¿Los fondos presupuestarios del Proyecto fueron ejecutados según lo previsto?,

2. ¿El nivel de ejecución presupuestaria es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?, ¿los resultados alcanzados justifican los costos?
3. ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados al Proyecto de manera oportuna? ¿El tiempo previsto para la ejecución del Proyecto se considera suficiente?, ¿hubo demoras en la ejecución de algunas actividades?
4. ¿Los recursos invertidos obedecen tanto a la calidad, sostenibilidad y cantidad esperada por el Proyecto?
5. ¿Los recursos del Proyecto se utilizan de una manera eficiente para abordar la igualdad de género en la implementación?

ORIENTACION HACIA EL IMPACTO

1. ¿Cuáles están siendo los principales resultados e impactos del Proyecto en términos de diseño y aplicación efectiva de las medidas de fortalecimiento institucional propuesto?
2. ¿Cuáles son las experiencias con implementación las nuevas estructuras institucionales, marcos normativos, capacidades institucionales (según corresponde) ? ¿Cuáles son los resultados logrados?
3. ¿Cuáles han sido los principales aportes de cada socio en el logro de los resultados que se acaban de mencionar?
4. ¿Han convertido los productos en resultados (efectos directos) reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el Proyecto no se hubieran alcanzado?
5. ¿Cuáles son las buenas prácticas y lecciones aprendidas que vale la pena documentar en el periodo de evaluación del proyecto?

SOSTENIBILIDAD

1. ¿El Proyecto ha desarrollado una estrategia de sustentabilidad?
2. ¿Los beneficiarios del Proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo?
3. ¿Las partes interesadas están dispuestas y se comprometen a continuar con las herramientas técnicas, metodologías y módulos de capacitación, diseñados por el Proyecto?
4. ¿Se considera que el Proyecto tiene las bases necesarias para hacer una contribución significativa al desarrollo más amplio y de más largo plazo? ¿Cuáles son los obstáculos que el Proyecto está encontrando hacia el logro de la sostenibilidad y cómo se está abordando este reto?
5. ¿El Proyecto ha promovido o fortalecido un entorno favorable (leyes y reglamentos, políticas, compromisos y capacidades institucionales y de personas) para consolidar los resultados?, ¿se ha fortalecido el marco normativo y operativo?
6. ¿Existen condiciones para asegurar que los resultados del Proyecto tendrán efectos duraderos?
7. ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del Proyecto se mantendrán después de la retirada del apoyo externo?
8. ¿Cuáles son los principales retos para las futuras intervenciones?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE COOPERACIÓN TRIANGULAR

1. En cuántos proyectos de cooperación internacional ya participó. ¿Es ésta su primera experiencia de cooperación triangular? ¿Cuál ha sido la diferencia de este proyecto con los anteriores?
2. Había ciertos acuerdos entre Alemania y el “nuevo donante” referente a la aplicación de principios/criterios básicos de cooperación como relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad (criterios DAC)? ¿Cuáles fueron?
3. ¿Cómo se distribuyó la toma de decisiones?

4. Fortaleza y debilidades del enfoque de la cooperación triangular en relación a la eficiencia, la eficacia, planificación, coordinación, gestión operacional e implementación, monitoreo. (dirigida a tomadores de decisión).
5. ¿Es posible identificar factores positivos o negativos acerca de la efectividad de la cooperación triangular?
6. ¿Se alcanzaron (o no) los resultados esperados y hubiera sido potencialmente diferente siguiendo un enfoque clásico de proyecto?
7. Ejemplos de continuidad de la cooperación después del proyecto (mencionar actividades específicas
8. La cooperación triangular trabaja sobre la hipótesis de que los resultados (de fortalecimiento institucional) se materializan y de que la institución beneficiaria está en condiciones, posterior el proyecto, de llevar a estos resultados a mayor escala. ¿Se confirma esta hipótesis? Si fuese así, se justificaría según su opinión un mayor costo en lo que respecta a las transferencias técnicas si los resultados obtenidos efectivamente sirven a llevarlos a una escala mayor (mayor impacto y mayor sustentabilidad de los impactos/resultados). Usted siente que su institución se fortaleció de una manera sostenible con este proyecto. ¿Si es así, cree que este fortalecimiento le permite llevar resultados a mayor escala?
9. ¿Puede mencionar un ejemplo concreto de la complementariedad o innovación (en términos productos o servicios) obtenidos como resultado del intercambio de capacidades/conocimiento?
10. ¿Hubo algún conocimiento o habilidad que usted considera ha aportado especialmente/significativamente, su institución a algunos de los actores claves? ¿Puede dar un ejemplo concreto?
11. ¿Existe alguna base de datos de los conocimientos y lecciones aprendidas durante el proyecto? (sistematización, gestión del conocimiento).
12. Las soluciones/innovaciones incorporaron los aspectos socio-culturales locales en el proyecto? (Idiosincrasia, prácticas, saberes locales)
13. ¿Es posible confirmar o rechazar la siguiente hipótesis?: La sostenibilidad de resultados de cooperación triangular pareciera ser mayor, ya que frecuentemente trabaja sobre aspectos (técnicos o institucionales) muy específicas que nacen de las necesidades de la institución contraparte. Dado de que se trabaja sobre estructuras existentes en las instituciones contrapartes los proyectos de cooperación triangular son rápidamente operativos sin largos procesos de arranque.
14. ¿La sostenibilidad es mayor o igual con la metodología trilateral que otra forma de cooperación?
15. Existe una percepción general de que cooperación triangular fuera menos eficiente (más costoso). ¿Los proyectos confirman esta impresión? De ser así, ¿la posible menor efectividad depende efectivamente del carácter especial de la cooperación (de ser triangular) o de otros factores como por ejemplo características de los actores involucrados, la temática, experiencias de las contrapartes en la prestación de cooperación, otros? Según su percepción el proyecto triangular fue más costoso que si fuese implementado bajo otro formato de cooperación (bilateral, sur-sur,)
16. Evidencia de que los resultados del proyecto están alineados con los ODS a nivel objetivo (más allá de la alineación temática). De un ejemplo concreto.

ANEXO 3. Metodología para esta evaluación

Objetivos de la Evaluación Ex Post:

- Analizar y visibilizar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto y su contribución al logro de los ODS y sus condicionantes
- Indagar sobre los impactos, aprendizajes y señales de sostenibilidad de los resultados obtenidos
- Conocer el grado de apropiación, complementariedad, intercambio y creación conjunta que alcanzaron las instituciones que participaron de esta experiencia de cooperación triangular
- Formular recomendaciones para futuras experiencias similares

Metodología de la Evaluación

El análisis para la evaluación del proyecto se hizo sobre sus dos dimensiones:

- Evaluación del proyecto en cuanto a sus resultados logrados (planificados y no planificados) en contraste con los formulados en la propuesta original del proyecto, a partir del análisis de los informes de grado de avance de las actividades y de misiones de verificación de los procesos.
- Evaluación de la dimensión triangular de la cooperación y su valor agregado al desempeño del proyecto a partir de la verificación del cumplimiento de criterios específicos y de la valoración subjetivas de las personas consultadas por su papel relevante en la implementación del proyecto.

Para la evaluación se utilizaron 2 conjuntos de criterios formulados por el Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD):

- Los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto y los rangos de calificación de resultados y desempeño para valorar en cada caso su grado de cumplimiento.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN	CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS
Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	• Analiza la adecuación de las herramientas/intervenciones seleccionadas en relación a los resultados perseguidos por el proyecto; • Estudia si las acciones elegidas para conseguir los objetivos son las más convenientes y coherentes en el contexto específico en el que se realiza la acción; • Para su análisis se considera también si el tipo de actividades y las características técnicas de los productos y servicios son adecuados para poder alcanzar a los resultados esperados.	• Análisis de la idoneidad de los instrumentos/ mecanismos utilizados en su relación con los problemas y las necesidades de la población beneficiaria que se desean resolver; • Análisis de la intervención en el contexto de las políticas de desarrollo (nacionales, regionales o locales) en el sector específico sobre el que interviene el proyecto; • Analiza la claridad en la definición de los instrumentos; • Analiza el nivel de participación en el diseño, y ejecución de los diversos actores implicados, incluyendo los beneficiarios; • Analiza el grado de consulta con otros actores, especialmente otras agencias de desarrollo.
Eficiencia de la implementaci	• Evalúa en qué grado el proyecto ha logrado los resultados en relación con	• Se tienen en cuenta recursos humanos, administrativos y financieros para la

ón de cada uno de los proyectos de forma individual	los recursos que se han asignado para ello; esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para maximizar los resultados. La evaluación de la eficiencia compara, por lo tanto, recursos con resultados.	ejecución, herramientas de asistencia técnica, manuales operativos, etcétera. • Dado el carácter novedoso de las alianzas es difícil estandarizar esta definición para medir de forma sistemática los procesos.
Eficacia / Efectividad en el logro de los resultados	• Este criterio de la OCDE/CAD analiza el alcance de los resultados generados por una actividad del proyecto (provisión de productos, servicios, asistencias técnicas) sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.	• Aquí se mide el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores. La evaluación de la eficacia revela la calidad de la formulación de las mismas. En caso que no son suficientemente claros para permitir la medición los evaluadores formulan indicadores auxiliares para poder evaluar la eficacia.
Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	• Este criterio estándar de la OCDE/CAD analiza el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan y se extienden en el tiempo una vez se han finalizado las operaciones.	• Este criterio analiza la medida en que los logros obtenidos en el proceso de desarrollo se podrían mantener en el tiempo a través de determinados factores de calidad.
Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	• (Según OCDE/CAD): Analiza los efectos de una acción de desarrollo, más allá de la eficacia.	• Analiza el grado de cambio que se genera a través de los efectos que tienen los productos y servicios entregados por el programa. Considera también efectos que no son directamente atribuibles a las invenciones hechas por el proyecto.

CRITERIOS EVALUACION DE LA COOPERACIÓN TRIANGULAR

CRITERIO DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN	CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS
Pertinencia de la herramienta de cooperación triangular en cada intervención	• La cooperación triangular es una herramienta de cooperación adecuada para el desarrollo en ciertos casos y bajo ciertas circunstancias. • Este criterio de pertinencia se aplica al análisis del instrumento CTr en relación a los problemas que trata de resolver en cada caso. • Identifica los elementos del proyecto que sugieren que la modalidad de CTr sea la más idónea y conveniente para la implementación de este proyecto y analiza el grado de esta pertinencia (recursos financieros y técnicos).	• En este nivel de análisis el criterio analiza la coherencia del instrumento CTr con los objetivos y prioridades. • Análisis de la disponibilidad de los procedimientos adecuados: la herramienta de cooperación triangular está adecuadamente diseñada en su origen y los instrumentos y modelos de gestión operativos son los más adecuados para cumplir estos objetivos. • Coherencia interna. Análisis de la lógica de la intervención: jerarquía y articulación de los objetivos con las áreas de intervención y la dotación presupuestaria, las capacidades técnicas y financieras de los ejecutores • Coherencia externa. Análisis de la compatibilidad de los objetivos y estrategia de la CTr con otras actuaciones de cooperación y las prioridades del gobierno en el marco de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	• La aplicación de este criterio y su definición es propuesta para analizar la dimensión de la cooperación triangular que analiza la eficiencia de los procesos de coordinación entre los diferentes socios de la cooperación triangular en un proyecto CTr (beneficiario, oferente sur, oferente tradicional)	• Costes de oportunidad en la negociación y planificación previa con los socios, durante la formulación de proyectos. • Grado de participación de los beneficiarios en la formulación. • Nivel de incorporación de lecciones aprendidas en experiencias previas.
Eficacia de la contribución de CTr al logro de resultados	• Analiza el grado de efectividad con el cual la CTr contribuye al logro de los resultados que persigue el proyecto.	• Los objetivos deben estar bien establecidos de antemano, y la coherencia entre los objetivos del instrumento de cooperación y los proyectos debe ser máxima.
Sostenibilidad de resultados y de sus procesos de generación	• Este criterio analiza la medida en que las instituciones/beneficiarios se hacen cargo de continuar la ejecución de la operación y el cumplimiento de los objetivos de la actuación.	• Analiza los siguientes cuatro factores de desarrollo en los objetivos y la lógica de intervención: Apropiación (ownership), sostenibilidad medioambiental (si corresponde), dialogo político fortalecido y fortalecimiento institucional.
Impacto	• Este criterio en nivel de la CTr en general se refiere a la orientación de impacto de los proyectos, que son diseñados de tal manera, también buscando alianzas con otros actores, que conduzcan con alta probabilidad a impactos más allá del output inmediato de las intervenciones.	• Los factores que se consideran aquí son: las alianzas con otros socios (incluyendo otros donantes), la consideración de las capacidades de implementación de los participantes en el país beneficiario, el diseño metodológico que corresponde en una orientación en impactos, el entendimiento compartido de posibles impactos.

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS
DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE NIVEL DE RESULTADOS Y DESEMPEÑO DE LOS CRITERIOS

Rango de Puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 – 16	**Muy Exitoso**	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un **excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios** analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
12 – 13	**Exitoso**	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un **nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios** analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 – 11	**Moderadamente Exitoso**	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un **nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable**. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8 – 9	**Moderadamente**	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias

	Insatisfactorio	para concluir que el proyecto ha alcanzado un **nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados.** La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado.
6 – 7	**Insatisfactorio**	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La **valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados**: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4 – 5	**Muy Insatisfactorio**	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La **valoración no alcanza un nivel de calidad admisible en la mayoría de los criterios analizados**: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

- Los indicadores para evaluar el valor agregado de la operación de cooperación triangular.

Criterios del Enfoque Triangular
Apropiación y asociación horizontal
Complementariedad
Intercambio de conocimiento
Creación conjunta y flexibilidad
Alcance, escalabilidad y sostenibilidad
Contribución con objetivos globales de desarrollo

ANEXO 4. MARCO LÓGICO Y POA DEL PROYECTO. VERSIÓN PREMILINAR, ÚNICA DISPONIBLE AL CIERRE DEL PROYECTO.

Objetivo superior	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional y al desarrollo productivo agroindustrial en la población guatemalteca			

Objetivo específico	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Generar un modelo de gestión y de asociación entre la universidad, sector productivo local y gobierno local que permita fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo agroindustrial en el Departamento de Suchitepéquez, creando capacidades técnicas en el CUNSUROC y en otros actores claves contribuyendo a la disminución de los altos índices de desnutrición existente.	Al final del proyecto se han adaptado y aplicado en las instituciones involucradas, enfoques, estrategias y metodologías, aumentando competencias técnicas que permiten fortalecer la seguridad alimentaria y el desarrollo productivo agroindustrial en el Departamento de Suchitepéquez	• La sistematización de la experiencia de cooperación • Informe de resultados • Estrategias implementadas por instituciones departamentales y Cunsuroc	Se mantiene interés y priorización del Gobierno de Guatemala y de las instituciones y organizaciones involucradas en estos temas. La cooperación triangular(AGCI/GIZ) apoya, promueve y prioriza la participación inclusiva de actores territoriales dentro del proyecto

COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Modelo de gestión Implementación de un modelo de gestión de la SAN inclusivo, participativo y sustentable, entre actores claves del territorio de Suchitepéquez.	Constituidas mesas técnicas multisectoriales Actores claves identificados a nivel territorial (comunitario) y departamental Se cuenta con Diagnósticos de brechas por nivel	Actas de constitución y gestión de mesas técnicas Mapa de actores por nivel territorial y departamental Informes de Diagnósticos y priorización de actividades por nivel	
Capacitación y Formación a actores claves	Diagnósticos de necesidades e intereses de formación en la comunidad y profesionales	Informes diagnósticos	

Desarrollo de un Programa de formación y transferencia técnica a profesionales, técnicos y comunidad en materia de seguridad alimentaria y nutricional – SAN	Definidos programas (formales e informales) de los tres niveles formativos Implementados programas de formación académica, técnica y comunitaria	Programas formativos, modalidad y calendario de actividades por nivel y actores claves Informes de implementación de escuelas y talleres	
Fortalecimiento institucional/académico en Nutrición y Seguridad Alimentaria Ajuste de la malla curricular de la carrera de ingeniería de alimentos y mejoramiento de la planta agroindustrial del Cunsuroc para ponerla al servicio del sector productivo y gubernamental del Departamento de Suchitepéquez	Diagnóstico de los equipos y definición de capacidad productiva de la planta Piloto Malla curricular ingeniería de alimentos actualizada Diseño de guía con dieta alimenticia de apoyo al programa departamental	Informe técnico de profesionales expertos, que incluya diagnóstico y perspectiva de uso Acta de aprobación de ajustes a malla curricular de carrera de I.A Guía difundida como eje del programa.	

Componente 1: Implementación Modelo de Gestión						
Resultados	**Acciones**	**Medio de verificación**		**Involucrados/ Responsable**	**Plazos**	
					planificados	**reales**
Constitución mesas técnicas por nivel territorial y departamental	Convocatoria, constitución y agenda de trabajo de mesas			**Comunitario:** Cocode, consejo educativo, Cocosan, directores de escuelas, promotores, comadronas, eps. **Municipal:** Comude, Comusan, extensionistas, cta, sp. **Departamental**: Codede, Codesan, Cunsuroc, delegado Maga, Segeplan, Sp.		
Mapa de actores claves territoriales y departamentales	Establecimiento de vínculos y acuerdos de acción conjunta					
Diagnósticos de brechas en cada nivel	Desarrollo de diagnósticos y vinculación de necesidades transversales					
Ruta priorizada de actividades en cada nivel	Priorizar acciones formativas, de asistencia técnica, y de gestión					

Componente 2: Implementación Programa de Capacitación y Formación a actores claves						
Resultados	Acciones	Medio de verificación		Involucrados/ Responsable	Plazos	
					planificados	reales
Implementación de un programa internacional de postgrado en SAN para profesionales guatemaltecos	Conclusión diagnóstico planta, levantamiento de intereses de formación, definición de malla curricular, definir criterios y modalidad de selección participante, definir modalidad de implementación, implementar programa.			Cunsuroc, U de Concepción		
Programa de formación replicable para profesionales, técnicos y actores comunitarios	Levantamiento de intereses y necesidades de formación de técnicos y profesionales, definición de malla formativa			maga, segeplan, sesan		
Escuela comunitaria en Salud alimentaria y nutricional	Levantamiento de necesidades y análisis de modalidad, diseño módulos de: procesamiento de alimentos; cultivos de traspatio, crianza y emprendedurismo .			Mineduc, sesan, Maga, Minsalud Cunsuroc: agronomía, Tsocial, alimentos		
Elaboración material educativo	Elaboración material de apoyo a la formación comunitaria			Maga, Sesan, Cunsuroc		

Componente 3: Fortalecimiento académico en Nutrición y Seguridad Alimentaria						
Resultados	Acciones	Medio de verificación		Involucrados/ Responsable	Plazos	
					planificados	reales
Planta de alimentos ajustada y preparada para el desarrollo de programas en SAN vinculados a la comunidad	Generación de documentos e informes de diagnóstico y propuestas de mejoramiento de la planta, identificación de equipos y construcción de líneas de producción.	Informe de financiamiento, especificado por línea de producción		Universidad de Concepción y Cunsuroc		
Malla de la Carrera de ingeniería de alimentos del Cunsuroc, ajustada a los desafíos de la SAN y del desarrollo productivo territorial	Acompañamiento a rediseño curricular	Envío de documentos preliminares de rediseño		Universidad de Concepción y Cunsuroc		
Desarrollo de guía didáctica con dieta alimenticia de características locales (pertinencia territorial)	Revisión de documentos para diseño de dieta local	Revisión y sistematización de información recopilada		Mineduc, Maga, Ministerio de Salud, Sesan, Ongs, Cunsuroc		

ANEXO 5. Lista de Tablas y gráficos en el texto

Tabla/Recuadro: Descripción / Datos principales del Proyecto…….……..4
Tabla1: Calificaciones del resultado de Evaluación……8
Tabla2: Indicadores del proyecto y grado de cumplimiento con indicadores y metas……..16