

# INFORME DE EVALUACIÓN

## Proyecto: Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala - SEGEPLAN

Guatemala – México – Alemania

CENTRO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS S.R.L.

Ileana Melendreras

Octubre, 2022

El presente Informe de Evaluación fue realizado por el Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. de Bolivia, por encargo del Fondo Regional para la Cooperación Triangular (CTr) con socios de América Latina y el Caribe – GIZ.

#### **AUTORA**

Ileana Melendreras

#### **REVISORES**

Christof Kersting

Felipe Rossi

Myrian Mello

Arnaud Laaban

**Octubre, 2022**

# INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

## Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala - SEGEPLAN

### ÍNDICE

Glosario .....	iv
Resumen ejecutivo .....	v
1. Introducción .....	10
2. Presentación del Proyecto .....	11
3. Breve análisis del Proyecto .....	12
4. Resultados de la evaluación .....	13
4.1 Pertinencia y calidad del diseño .....	13
4.2 Coherencia interna y externa .....	17
4.3 Eficacia del proyecto .....	17
4.4 Eficiencia de la implementación .....	22
4.5 Efectos logrados e Impactos previsibles .....	23
4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados.....	24
4.7 Valor Agregado.....	26
4.8 Enfoque de género y otras transversales .....	27
4.9 Sección triangular .....	27
4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación .....	33
5. Lecciones aprendidas, Conclusiones y Recomendaciones .....	35
5.1 Lecciones aprendidas .....	35
5.2 Conclusiones.....	36
5.3 Recomendaciones .....	38
ANEXOS .....	40
ANEXO I. Bibliografía y Listado de documentos revisados .....	40
ANEXO II. Agenda de reuniones y entrevistas realizadas .....	41
Anexo II.a. Encuestas enviadas .....	42
Anexo II.b. Encuestas recibidas.....	42

## Glosario

<b>AMEXCID</b>	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>BMZ</b>	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CEP</b>	Centro de Estudios y Proyectos
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CI</b>	Cooperación Internacional
<b>CID</b>	Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>CINR</b>	Cooperación Internacional No Reembolsable
<b>CNS</b>	Cooperación Norte- Sur
<b>CSS</b>	Cooperación Sur-Sur
<b>COP</b>	Conferencia sobre el Cambio Climático
<b>CSS</b>	Cooperación Sur-Sur
<b>CTPD</b>	Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo
<b>CTr</b>	Cooperación Triangular
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>DASCD</b>	Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo
<b>DMP</b>	Dirección Municipal de Planificación
<b>ENCOVI</b>	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
<b>FREE</b>	Fondo de Reformas Estructurales
<b>FR</b>	Fondo Regional
<b>GIZ</b>	Agencia Alemana de Cooperación Internacional, por sus siglas en alemán Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>LAC</b>	Latinoamericana y el Caribe
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>MINEX</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>NOEI</b>	Nuevo Orden Económico Internacional
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>PABA</b>	Plan de Acción de Buenos Aires
<b>PCINR</b>	Política de Cooperación Internacional No Reembolsable
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POAM</b>	Plan Operativo Anual y Multianual
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SCAD</b>	Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo
<b>SCI</b>	Secretaría de Cooperación Internacional
<b>SIGEACI</b>	Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional
<b>SNP</b>	Sistema Nacional de Planificación

## Resumen ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala – SEGEPLAN, 2017-2020” tiene como objetivo “La coordinación interna del Estado y la articulación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) con donantes y otros actores para operar el sistema de cooperación internacional guatemalteco se han fortalecido”. Este proyecto se desarrolló con 3 socios; por Alemania, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), por México, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), y por Guatemala, la Secretaría de Planificación y Programación Ejecutiva de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN). Tuvo una duración del 2017 al 2020, con aportes de €424,976.76, distribuidos de la siguiente manera: de Alemania, €200,000.00; de México € 200,000.00, y de Guatemala €24,976.76.

En el marco del presente proyecto SEGEPLAN y AMEXCID, con apoyo de GIZ, desarrollaron diversos documentos y guías metodológicas para fortalecer el Sistema de Cooperación Internacional (SCI), así como procesos formativos e intercambios, mediante 4 líneas de acción o componentes, a saber: 1) Propiciar espacios de diálogo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la coordinación de la Cooperación Internacional no reembolsable (CINR) en países con retos similares; 2) Facilitar la implementación de herramientas metodológicas, para lograr una efectiva coordinación de la CINR en Guatemala; 3) Acompañar en el diseño e implementación de estrategias institucionales para la coordinación efectiva de la CINR y 4) Acompañar el diseño e implementación de los nuevos módulos de la herramienta informática que contiene los datos de la CINR en Guatemala. El proyecto dio respuesta al Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032 a nivel nacional y en lo internacional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2032, 17, “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” y a sus metas 17.3, 17.6 y 17.16.

El CEP realizó la evaluación ex post del proyecto de agosto a noviembre de 2022, de acuerdo al Plan de Trabajo presentado al FR, con una metodología participativa y diversas herramientas, de acuerdo a los criterios estandarizados del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Los principales hallazgos son los siguientes:

- Alto grado de **pertinencia**, pues respondió a las necesidades contempladas por SEGEPLAN para fortalecer la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. El diseño participativo, involucró a personal de todos los niveles y a AMEXCID, es consistente, lógico y plausible; y tiene la fortaleza de que responde a instrumentos de planificación y desarrollo, nacionales e internacionales. Además, refleja complementariedad entre las capacidades de los actores involucrados. El sistema de monitoreo mejoró sobre la marcha y se enfocó en los aspectos cuantitativos y cualitativos de los indicadores.
- Muestra **coherencia interna y externa** en el diseño y planificación, pues dio respuesta al Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2031 que promueve

el desarrollo de las instituciones del Estado para garantizar su papel de articulador del desarrollo, así como con la Política General del Gobierno 2016-2020 que fortaleció el papel articulador de la SEGEPLAN en el sistema nacional de planificación y como ente rector de los aportes de la cooperación internacional.

- Alto nivel de **eficacia**, ya que alcanzó los resultados e indicadores previstos con un buen nivel de calidad, cuyos productos han sido actualizados y publicados.
- Los aprendizajes se centran en los objetivos previstos y están vinculados a una gestión más eficaz de CINR, incluyendo el ciclo de proyectos, la aplicación de herramientas de planificación, ejecución y dialogo, la importancia de la evaluación para tomar decisiones, la motivación como herramienta para alcanzar objetivos y mayor conocimiento sobre la CI, entre otros que permitieron el fortalecimiento institucional.
- La **eficiencia** presenta fortalezas y dificultades. Del lado de las fortalezas se documentan mecanismos efectivos de gestión y gobernanza y uso transparente de los recursos. Del otro lado, dificultades en el manejo de los plazos, que prolongaron substancialmente el proyecto. Si bien los recursos se emplearon según lo previsto, los procedimientos prolongados de las partes implicadas, afectaron el ritmo de ejecución y limitaron la toma de decisiones por los equipos guatemaltecos. Un factor adicional para la prolongación de tiempo fue la constante rotación del personal en las 3 instancias, y durante el 2020 la pandemia del Covid-19.
- Los **efectos/impacto**, se refieren al fortalecimiento de la Subsecretaría de Cooperación Internacional (actualmente Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo), así como a otras direcciones de SEGEPLAN e instituciones del Estado, con efectos positivos potenciales, en los grupos vulnerables del país al enfocar los recursos en la satisfacción de sus necesidades. Fortalecimiento de la alianza estratégica entre SEGEPLAN y AMEXCID, de la cual surgieron redes de unidades de CI capaces de tomar decisiones.
- Se identifica un buen nivel de **sostenibilidad**, pues tiene la capacidad de mantener vínculos y relaciones con diferentes iniciativas de CI. Los resultados y productos generados se están utilizando produciendo nuevas herramientas y guías metodológicas para impulsar los procesos y gestionar con propiedad el aporte de la CI. Esto se fortalece con las acciones del Fondo de Reformas Estructurales, que está fortaleciendo a la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. Los impactos están institucionalizados y se han expandido a otras instancias públicas.
- Como **valor agregado**, destacan la confianza, flexibilidad, horizontalidad y capacidad de adaptación del proyecto y la transferencia de conocimientos que generaron apropiación entre las partes, la que se vio afectada negativamente por el cambio constante de personal. Sin embargo, la cercanía cultural entre los socios, el fortalecimiento de tecnología y conocimientos, la producción de materiales y los aprendizajes mutuos, permiten una valoración positiva.
- Hay ciertas debilidades en los **ejes transversales**, a pesar de que la CTR tiene entre sus mandatos generales, contribuir a la igualdad de género, en todas sus dimensiones, para impulsar y acelerar el desarrollo sostenible. Sin embargo, no se diseñaron objetivos, líneas de acción e indicadores

específicos que apuntaran a disminuir las brechas de género. También carece de un *enfoque intercultural*, un aspecto crucial dada la enorme diversidad étnica de Guatemala y México.

- La **cooperación triangular**, como un mecanismo funcional que permitió aprovechar las capacidades complementarias de los socios, elevó el perfil y posicionamiento de AMEXCID como ejecutora y amplió sus relaciones con países de la región centroamericana. Además, generó aprendizajes y fortaleció los mecanismos de cooperación entre actores. Todo ello con el concurso del Fondo Regional que fue reconocido como ente calificado y comprometido.

Las principales **recomendaciones** son:

- Para fortalecer el diseño de la intervención, hacer análisis minucioso de los riesgos y desafíos del proyecto para identificar y poner en marcha mecanismos oportunos de solución, como el cambio de autoridades nacionales y rotación constante de personal en las tres instancias involucradas.
- Para fortalecer la eficacia, dado que el registro de información de la CI se mantiene como reto para SEGEPLAN, sería útil conocer experiencias exitosas de otros países y, entre otras cosas, rediseñar los formatos de solicitud de información para que sean más concretos y amigables, seleccionando con cuidado a las instancias llamadas a elaborar reportes para SEGEPLAN.
- En futuros proyectos conviene mantener vigentes procesos formativos sistemáticos y continuos, que atiendan al nuevo personal y fortalezcan a quienes permanecen en sus puestos.
- Difundir los productos del proyecto en países de la región con problemas similares, para motivar cambios o enriquecer leyes, políticas públicas y programas.
- Sistematizar y difundir la experiencia de AMEXCID como ente ejecutor, aprovechar su capacidad y dominio en temas relevantes, como la migración, aprender de las experiencias aleccionadoras de Brasil y Colombia y contribuir con los países que solicitan este tipo de apoyo.
- Para fortalecer la eficiencia es necesario que las instancias involucradas agilicen sus procedimientos administrativo-financieros para no afectar el ritmo de ejecución. Así como minimizar la alta rotación de personal, y contar con protocolos de transferencia de puestos para la continuidad de los procesos.
- Archivar con rigor la documentación de los proyectos para facilitar su aplicación o réplica en nuevas experiencias.
- Para fortalecer los ejes transversales, en futuros proyectos contemplar el *enfoque de género en los objetivos, líneas de acción, indicadores y metas*. Realizar análisis de la situación que enfrentan las mujeres e incluir

mecanismos que contribuyan a mejorar sus condiciones en términos cuantitativos y cualitativos.

- En países altamente multiculturales como Guatemala y México, es imperativo incluir el *enfoque intercultural* y tomar en cuenta la desventaja histórica de los pueblos originarios, para definir acciones concretas que mejoren su nivel de vida. Esto es importante para el destino de la cooperación internacional.
- Se recomienda a GIZ sistematizar y difundir los resultados exitosos de los proyectos, a modo de “productos destacados” para motivar su implementación en otras instituciones y, en la medida de lo posible, acompañar a las instituciones, asegurando la incorporación y uso de los productos en su gestión, independientemente de la permanencia o rotación del personal.
- A CTr se le recomienda ampliar la cartera de proyectos sobre temas relativos al desarrollo económico, la economía social, la migración, el turismo comunitario y sostenible, el desarrollo de las mujeres, entre otros, fortaleciendo a AMEXCID como ente ejecutor.
- Divulgar ampliamente la modalidad de CTr para garantizar que sea un recurso disponible en instancias estatales que requieren enriquecer y fortalecer aspectos y procesos específicos.

La calificación total del proyecto es 13.42, es decir “exitoso”. El proyecto obtuvo una calificación de 13.33 y el aporte triangular de 13.25.

## Resumen del Proyecto

<b>1. Fecha de elaboración:</b>	2016
<b>2. Nombre proyecto:</b>	Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala – SEGEPLAN.
<b>3. Área de Cooperación:</b>	Fortalecimiento Institucional y Cooperación Regional
<b>4. Países socios del proyecto:</b>	Alemania socio facilitador; México, socio principal y; Guatemala, socio solicitante
<b>5. País del socio solicitante:</b>	Guatemala
<b>6. Volumen del proyecto:</b>	€424,976.76 (aporte socio principal, Alemania: €200,000.00; México, socio facilitador: € 200,000.00; aporte del país solicitante: €24,976.76).
<b>7. Institución coordinadora de cooperación internacional en el país socio principal:</b>	Cooperación técnica alemana a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
<b>8. Contrapartes técnicas y sus unidades en el país principal:</b>	AMEXCID: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo/Dirección General de Planeación (área de vinculación y fortalecimiento institucional) en colaboración con otras Direcciones Generales de la AMEXCID.
<b>9. Institución ejecutora en el país socio solicitante:</b>	SEGEPLAN: Secretaría general de Planificación Y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo (anteriormente Subsecretaría de Cooperación Internacional).
<b>10. Institución del país facilitador (Alemania):</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
<b>11. Periodo de implementación:</b>	Inicio: abril 2017. Finalización diciembre 2020. (fecha inicial prevista de cierre, noviembre 2018)



## 1. INTRODUCCIÓN

La Cooperación Triangular (CTr) se integra con proyectos planificados, financiados y ejecutados, en conjunto, por un donante del CAD –OCDE, en este caso Alemania como un país socio facilitador–, un país emergente que actúa como país socio principal y un tercer país que funge como socio solicitante. Las ventajas particulares de cada socio se complementan entre sí y aportan un valor agregado a las cooperaciones triangulares respecto el modelo bilateral, por sus similitudes culturales, étnicas y económicas. En los últimos años, los países emergentes ampliaron significativamente sus cooperaciones Sur–Sur; y hoy en América Latina y el Caribe numerosos países implementan medidas de desarrollo en favor de terceros. También la CTr ha cobrado más importancia en la agenda de la cooperación y se destaca como modalidad que tiende puentes entre la cooperación Norte–Sur y Sur–Sur, que permite asociaciones estratégicas para resolver retos globales y que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030.

En el marco de la CTr, los roles del socio principal, el socio facilitador y el país solicitante, se combinan y generan aprendizajes útiles para todas las partes. El Gobierno alemán, mediante el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), le encargó a la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) la implementación del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe, siendo Alemania uno de los donantes del CAD más importantes de América Latina y el Caribe.

En la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur–Sur (PABA+40, Buenos Aires, marzo de 2019) se destacó la importancia estratégica de la CTr para aprovechar las complementariedades, capacidades y fortalezas de los socios involucrados, movilizar recursos, promover esferas novedosas de cooperación que combinan soluciones asequibles y susceptibles de adaptarse a los respectivos contextos de intervención, y forjar alianzas orientadas a desarrollar la Agenda 2030<sup>1</sup>.

Por otra parte, en la 20ª sesión del Comité de Alto Nivel sobre CTr (2021), se destacó que este modelo complementa la cooperación Sur–Sur y le añade valor al permitir que los países en desarrollo accedan a una mayor cantidad y variedad de recursos, conocimientos especializados y capacidades necesarias para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo y los contemplados en convenios internacionales<sup>2</sup>. Entre los principios de la CTr destacan: el respeto por la soberanía, la no injerencia en asuntos internos y la igualdad de derechos. Se trata, en suma, de un instrumento para impulsar el intercambio de experiencias entre países que comparten realidades históricas y desafíos similares<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Cortez A., M. y Flores, J. G. 2020, p.64, citado en Plan de trabajo de la Evaluación externa de diez proyectos “Fondo regional para la Cooperación Triangular de la GIZ en América Latina”. Licitación GIZ- 003/2022. Julio 2022.

<sup>2</sup> Informe del Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur–Sur. <https://www.unsouthsouth.org/wp-content/uploads/2021/08/20th-session-of-HLC-ES.pdf>

<sup>3</sup> Secretaría General Iberoamericana. Programa Iberoamericano para el fortalecimiento de la Cooperación Sur–Sur. Hacia los 40 años del Plan de Acción de Buenos Aires: Perspectivas renovadas para la Cooperación Sur–Sur en Iberoamérica, 2017.



Este documento es el informe de evaluación ex post del proyecto Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala de SEGEPLAN, y además de la presentación, contiene información sobre el contexto nacional, los resultados alcanzados del proceso evaluativo, así como de la CTr. Además, presenta lecciones aprendidas aportadas por sus protagonistas, conclusiones y recomendaciones. En los Anexos se enumeran las fuentes secundarias y primarias consultadas.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto “Fortalecimiento institucional de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- en Guatemala” (4/2017-12/2020), se vincula con el Fondo de Reformas Estructurales (FRE- 2013-2023) del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, cuyo objetivo es: “Las propuestas de reforma de justicia relativas a seguridad y democracia, desarrollo económico, inclusión social o desarrollo rural sostenible, se debaten e implementan de manera participativa y transparente”. En este marco, se ejecuta el proyecto: *Desarrollo de un modelo interno de gestión por procesos de la SEGEPLAN para orientar la planificación del desarrollo del país (2017-2019)*<sup>4</sup> Este proyecto se propone hacer más eficientes los procesos y la gestión de dicha institución para cumplir con su mandato institucional de orientar la planificación a nivel nacional.

El proyecto sujeto de evaluación, fue ejecutado en Guatemala por SEGEPLAN, como socio solicitante, AMEXCID como socio principal y Alemania como socio facilitador.

### 2.1 Objetivos

#### (i) Objetivo general

La coordinación interna del Estado y la articulación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) con donantes y otros actores para operar el sistema de cooperación internacional guatemalteco se han fortalecido.

#### (ii) Objetivos específicos

- 1) Propiciar espacios de diálogo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la coordinación de la Cooperación Internacional no reembolsable (CINR) en países con retos similares.
- 2) Facilitar la implementación de herramientas metodológicas, para lograr una efectiva coordinación de la CINR en Guatemala.
- 3) Acompañar en el diseño e implementación de estrategias institucionales para la coordinación efectiva de la CINR.
- 4) Acompañar el diseño e implementación de los nuevos módulos de la herramienta informática que contiene los datos de la CINR en Guatemala<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ficha de cierre del proyecto mencionado, GIZ Guatemala, 2019.

<sup>5</sup> Los objetivos específicos fueron los componentes del proyecto.



**Principal Línea de Acción:** Metodologías para la formulación y el seguimiento de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en Guatemala sistematizadas y validadas.

Para lograr lo anterior, se definieron los siguientes componentes e indicadores:

## 2.2 Componentes e indicadores

**Componente 1:** Propiciar espacios de diálogo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en países con retos similares.

**Indicador 1:** los lineamientos estratégicos y mecanismos de coordinación interinstitucional con donantes y otros actores han sido actualizados y facilitan la Cooperación Internacional no Reembolsable (CINR) en Guatemala.

Componente 2: **Facilitar la implementación de herramientas metodológicas, para lograr una efectiva coordinación de la CINR en Guatemala y acompañar en el diseño e implementación de Línea de acción 2:**

**Indicador 2:** la plataforma de registro informático de la CINR basado en el modelo de gestión integral del ciclo de vida del proyecto se ha mejorado. Metodologías de registro existentes en SEGEPLAN.

**Componente 3:** Acompañar el diseño e implementación de los nuevos módulos de la herramienta informática que contiene los datos de la CINR en Guatemala.

**Indicador 3:** las habilidades de interacción con actores clave de los recursos humanos que integran las diversas direcciones de la Subsecretaría de Cooperación, así como de socios claves, se han desarrollado.

## 3. BREVE ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL PROYECTO

En 2022, la población de Guatemala suma 18,769,935 habitantes, de los cuales 9,148,669 (48.7%) son hombres y 9,621.26 (52%) mujeres<sup>6</sup>. El Producto Interno Bruto (PIB<sup>7</sup>) per cápita de 2021, fue de €4.235, ocupando el puesto 108 de la tabla mundial. Esto indica que la población tiene un nivel de vida muy bajo en relación con los 196 países restantes. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del país, según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en 2022 es de 0.663, por debajo del 0.766 que presenta el resto de los países de Latinoamérica, salvo Nicaragua (0.660) y Honduras (0.634); lo cual evidencia una calidad de vida deficiente. El mismo año en Guatemala, el índice de percepción de corrupción en el sector público es de 25 puntos sobre 100; cifra elevada en relación con otros países de la región y un declive de 8 puntos en los últimos 10 años que lo ubica en el lugar 150 de 180 países<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Población total de Guatemala, 2022. <https://countrymeters.info/es/Guatemala>, consultado el 21 de septiembre 2022.

<sup>7</sup> El PIB per cápita, (ingreso o renta per cápita) es un indicador económico que mide la relación entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el PIB entre el número de habitantes. <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>, consultado el 21 de septiembre 2022.

<sup>8</sup> Índice de percepción de la corrupción: [fundesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/percepcion-de-](https://fundesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/percepcion-de-), consultado el 21 de octubre 2022.



El país muestra estabilidad macroeconómica relativa, que no se traduce en la reducción sensible de la pobreza y la desigualdad. Los bajos ingresos del gobierno central (11.7% respecto al PIB de 2021), limitan la capacidad de inversión pública y restringen la calidad y/o la cobertura de los servicios públicos básicos, desde la educación y la salud, hasta el acceso al agua. Esto explica en parte la falta de avance en el desarrollo y las brechas sociales, rezagadas frente al resto de América Latina y el Caribe (LAC).

Guatemala tiene la cuarta tasa mundial más alta de desnutrición crónica y la mayor de América Latina, con poblaciones indígenas y rurales afectadas de manera desproporcionada. La desnutrición crónica infantil (y el retraso del crecimiento) afecta al 47% de la niñez menor de 5 años y al 58% de la niñez indígena. Con la pandemia, el país experimentó una de las menores contracciones del PIB en LAC (-1,5% en 2020) en comparación con un promedio regional de -6,7%).

Se estima que el impacto de la pandemia del COVID-19 aumentó la tasa de pobreza de la población del 47,8% en 2019 al 52,4% en 2020. Estimaciones recientes del Banco Mundial indican que este aumento habría sido dos o tres veces mayor sin la respuesta del Gobierno. A inicios de 2022, sólo 29% de la población estaba vacunada contra el COVID-19; esto genera riesgos de nuevos brotes y disminuye la confianza de la población y de las empresas, suscitando incertidumbre económica y pérdidas al desarrollo.

Para transformar la pobreza y exclusión, el país necesita enfocar su gestión en áreas prioritarias, para apuntalar un desarrollo incluyente y sostenible mediante la construcción de un consenso o contrato social democrático y participativo. Esto supone incrementar inversiones para ampliar el capital humano, elevar el índice de empleo y asegurar la sostenibilidad, definiendo con justicia económica los ingresos fiscales. Además, se impone aumentar la eficiencia del gasto público, la resiliencia y adaptación a los cambios climáticos, fomentar la participación activa y protagónica de mujeres, pueblos indígenas y juventudes, al tiempo que se fortalece la gobernanza, la seguridad pública y la justicia<sup>9</sup>. Estos aspectos son retos importantes que pueden palearse con la contribución de la Cooperación Triangular.

## 4. Resultados de la evaluación

La evaluación ex post del proyecto, se realizó en agosto y noviembre 2022, de acuerdo al Plan de trabajo<sup>10</sup>, con metodología participativa, en modalidades presencial y virtual, según los criterios del CAD-OCDE. Se analizó la *pertinencia*, la *coherencia*, la *eficiencia*, la *eficacia*, el *impacto* y la *sostenibilidad*. La evaluación se enfocó en los resultados y el impacto, de acuerdo con la guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de CTr.

Se cumplieron las siguientes fases: i) Revisión documental; ii) Fase de campo; y iii) Redacción de borradores e informe final. En total, se abordó a 8 personas de

<sup>9</sup> Banco Mundial en Guatemala, mayo 2022,

<https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>, consultado el 21 de septiembre de 2022.

<sup>10</sup> El Plan de trabajo de la evaluación fue aprobado el día 2 de septiembre de 2022.



la AMEXCID, SEGEPLAN y GIZ Guatemala y México (Anexo II: Agenda de campo y lista de participantes). Esto se produjo mediante entrevistas individuales a profundidad, con base a un cuestionario y una encuesta en línea que fue respondida por 4 personas, cuyo resultado se incorporó al cuerpo de este documento (Anexo II.b).

#### 4.1 Pertinencia y calidad del diseño

El proyecto muestra un nivel alto de pertinencia, en buena medida porque surgió del diálogo bilateral entre representantes de GIZ Guatemala y el programa de Fortalecimiento Institucional de AMEXCID (GIZ, Proyecto BMZ: 11.2230.8). Además, respondió a una solicitud expresa de SEGEPLAN a GIZ Guatemala, a raíz del Plan Estratégico Multianual y el Plan Operativo Anual y Multianual (POAM), elaborados en forma participativa, previo a plantear este proyecto de CTr. En la definición del POAM, se establecen con certeza las necesidades puntuales de SEGEPLAN, en particular de la entonces Subsecretaría de Cooperación Internacional (actualmente Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo), así como las falencias normativas de dicha subsecretaría para gestionar proyectos, dialogar con entes de la cooperación internacional e intervenir en el sistema de información, que presentaba debilidades de sistematización de la data, todo lo cual rompía el equilibrio del funcionamiento interno.

La pertinencia también se fundamenta en la vinculación del proyecto con los lineamientos de la Política de Cooperación Internacional No Reembolsable (PCINR), aprobada en Guatemala mediante el Acuerdo Gubernativo 17-2015, así como con su Plan de Acción, cuyo ente rector es la SEGEPLAN. Este instrumento, según se constata en el diseño del proyecto (2016), es una orientación de la cooperación internacional para un mejor aprovechamiento y completar los resultados de desarrollo, de acuerdo con las prioridades nacionales. Con ello se pretende una mayor articulación, alineación y coordinación con las políticas públicas y el Sistema Nacional de Planificación (SNP).

En consonancia con los lineamientos de la PCINR, una meta del proyecto fue apoyar la consecución de los resultados nacionales de desarrollo contenidos en el SNP, fortaleciendo los mecanismos de coordinación sectorial y territorial. En función de esto, se previó elevar la capacidad del personal de instituciones públicas para identificar y formular posibles operaciones de la Cooperación Internacional (CI), mejorando el diseño de programas y proyectos de CINR y su ejecución coordinada mediante la institucionalidad pública. Por otra parte, se propuso mejorar el seguimiento y la evaluación de resultados y los efectos e impactos de CINR, para constatar su contribución al desarrollo y mejorar el sistema de registro de información, seguimiento y evaluación en instituciones del Estado<sup>11</sup>. Además, la necesidad de establecer mecanismos institucionalizados para coordinar y dialogar sobre políticas públicas y compromisos estatales,

---

<sup>11</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores –MINEX– y Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN–, el Sistema de Control de Emisión de Opiniones y Dictámenes Técnicos (SICED), al Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional (SIGEACI-SEGEPLAN) y Módulo de Registro de Donaciones en Especie en el Ministerio de Finanzas Públicas.



entre los actores involucrados en la CI. Lo anterior con el propósito de mejorar la eficacia de la ayuda en el país y afianzar los principios de mutua responsabilidad, alineación y armonización.

El proyecto respondió a necesidades estratégicas del país para fortalecer las relaciones con donantes y la gestión de proyectos para orientarlas a la satisfacción de las necesidades de la población más vulnerable. De ahí que enfocó esfuerzos tanto a nivel central, como en el interior del país, mediante el trabajo con gobiernos locales en el ámbito de cooperación internacional.

Lo anterior cobró especial relevancia en el marco del COVID-19, cuyos efectos agudizaron las precarias condiciones de vida de la población guatemalteca, en donde la cooperación internacional juega un papel central en apoyo a los esfuerzos nacionales.

Los recursos económicos puestos a disposición por la CTr, fueron esenciales para alcanzar los objetivos. Sin ellos, SEGEPLAN no hubiera podido fortalecer a la actual Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. Además, el prestigio de GIZ y AMEXCID fue crucial para atraer la participación activa de personal de alto nivel de las instancias guatemaltecas que acudieron al llamado con compromiso y responsabilidad. Hay consenso en que la CTr fue el mecanismo ideal para el impulso del presente proyecto, por su flexibilidad y por su capacidad de aprendizajes entre países similares. Sin embargo, se observó poco personal para la ejecución en todas las instancias involucradas<sup>12</sup>.

El proceso de definición y diseño del proyecto fue participativo, lo cual contribuyó a su pertinencia. SEGEPLAN inició la planificación con personal de la Dirección de Alianzas para el Desarrollo, la Dirección de Gestión de Negociación y Contratación de la Cooperación para el Desarrollo y la Dirección de Becas y Crédito Educativo, además participó activamente la entonces Subsecretaría de Cooperación Internacional con apoyo de GIZ. El primer borrador del planteamiento del proyecto se socializó y enriqueció con aportes de los equipos técnicos de cada área. Seguidamente se realizó un taller de planificación con AMEXCID, en donde se contó con la participación de la Subsecretaría de Cooperación Internacional de Guatemala y del personal de las diferentes direcciones, cuya versión se retomó nuevamente con los equipos técnicos de cada dirección. Según fuentes de campo, las discusiones fueron ricas y productivas, pero en algunos momentos faltó tiempo para plantear objetivos más claros y ajustados a lo que se perseguía. A pesar de lo anterior, el diseño contó con una alta participación, con alrededor de 10 personas en la primera etapa y 30 en la segunda.

El diseño evidencia una lógica clara y coherente que va de lo general a lo particular, con un objetivo que se propuso: *"Fortalecer la coordinación interna del Estado y la articulación de la SEGEPLAN con donantes y otros actores para operar el sistema de cooperación internacional del país"*, para ello planteó 4 objetivos específicos: i) propiciar espacios de diálogo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR), que permitió recabar importantes aprendizajes provenientes de AMEXCID, así como de 17 países de renta media, recogidas en un estudio comparativo; ii) Facilitar e implementar

---

<sup>12</sup> Entrevista durante el trabajo de campo de la evaluación. Guatemala, octubre 2022.



herramientas metodológicas, para una efectiva coordinación de la CINR y acompañar en el diseño e implementación de estrategias institucionales para la coordinación efectiva de la CIRN, con el que se definieron lineamientos para el abordaje de la cooperación Sur-Sur, mecanismos de diálogo y herramientas operativas. iii) Acompañar el diseño e implementación de los nuevos módulos de la herramienta informática que contiene los datos de la CINR, que fortalecieron los procesos de sistematización de información y se estructuró el módulo de CSS. iv) Capacitación en Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) a funcionarios y funcionarias del Estado en gestión de proyectos y aspectos de evaluación de la CID. Con estos aspectos se logró, efectivamente, fortalecer la coordinación interna de SEGEPLAN, así como con donantes y otros agentes para operacionalizar el Sistema de Cooperación Internacional (SCI) en Guatemala.

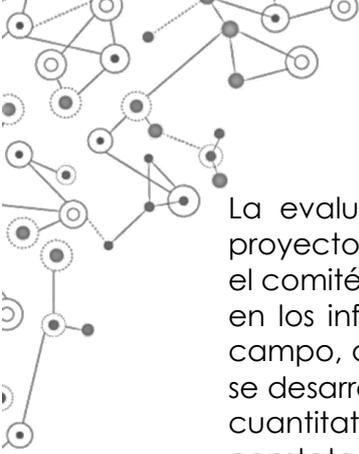
Cada línea de acción definió actividades e indicadores coherentes para su consecución. Los tres indicadores de resultado, son alcanzables en el tiempo y realistas, además están correctamente redactados y en términos de cantidad corresponden con las actividades y el tiempo de ejecución del proyecto. No obstante, carecen de enfoque de género y no definen su temporalidad. El diseño de la intervención es apropiado y orientó las acciones realizadas. Hubiera sido posible alcanzar los resultados en 18 meses (tiempo previsto originalmente) pero se interpusieron eventos de tipo político tanto en México como en Guatemala, como el cambio de gobierno y de presidentes y con ello, se dieron cambios en el personal clave de ambas instituciones (SEGEPLAN y AMEXCID) que se detallan en el apartado de eficiencia. Otro factor que afectó la temporalidad del proyecto fue la pandemia del COVID.19, pues interrumpió el seguimiento en el año 2020 por el confinamiento.

El proyecto refleja alta complementariedad entre las capacidades de los actores involucrados. Las fortalezas de SEGEPLAN para la ejecución del proyecto, según las fuentes de campo son: alto nivel de compromiso, manejo de procesos participativos, capacidad técnica y efectiva identificación de las necesidades de la Subsecretaría de Cooperación Internacional, por lo que se califica como un ejecutor idóneo. De parte de AMEXCID se observó disposición a compartir su experticia en la temática, disposición de aprender de la experiencia guatemalteca, manejo de metodologías apropiadas y relaciones, puestas a disposición del proyecto. Por su parte, GIZ se identifica como un ente calificado, con capacidades de ofrecer asesoría técnica de alto nivel, buen nivel de acompañamiento y conocedor de las capacidades y fortalezas de las instancias guatemalteca y mexicana.

El principal riesgo mencionado en el diseño fue la dificultad para identificar y contratar consultorías<sup>13</sup> en temas especializados de la cooperación internacional, lo que efectivamente sucedió y generó atrasos temporales que sumados a otros aspectos, llevaron el proyecto de 18 a 45 meses de ejecución. Aspectos como el cambio de gobierno, la rotación constante de personal de alto nivel en las instituciones públicas, no fueron considerados en los riesgos, a pesar de ser problemas recurrentes en el Estado de Guatemala y México.

---

<sup>13</sup> Las temáticas más difíciles para identificar consultores fueron: Desarrollo de sistemas informáticos y Derecho internacional público.



La evaluación no tuvo acceso al sistema de monitoreo y evaluación del proyecto, no obstante, los indicadores fueron medidos de forma sistemática por el comité técnico con apoyo de GIZ Guatemala y México. Este aspecto consta en los informes periódicos y en el final y fue corroborado por una fuente de campo, que comentó que este proceso fue de menos a más, pues al principio se desarrolló de forma empírica para luego ser más sistemático, midió aspectos cuantitativos y cualitativos y produjo los medios de verificación, los cuales fueron constatados por la evaluación.

El comité técnico dio seguimiento sistemático al Plan Operativo Anual (POA) lo que permitió elaborar los informes anuales enviados al Fondo Regional (FR) para su retroalimentación. Las fuentes de campo confirmaron al FR como un espacio activo para recibir insumos y aportes que contribuyeron al efectivo seguimiento del proyecto.

#### 4.2 Coherencia interna y externa

El proyecto muestra una alta coherencia interna, pues respondió al Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, a través del Eje titulado "Estado Garante de los Derechos Humanos y Promotor del Desarrollo", que promueve el fortalecimiento de las instituciones del Estado para garantizar la incidencia estratégica en su rol de articulador del desarrollo. Este eje define como prioridad "*Promover mecanismos que permitan asegurar una mejor gobernanza internacional*", cuya meta es "*Incidir en la mejora de la coordinación de la cooperación internacional destinada a encarar desafíos de alcance mundial*".

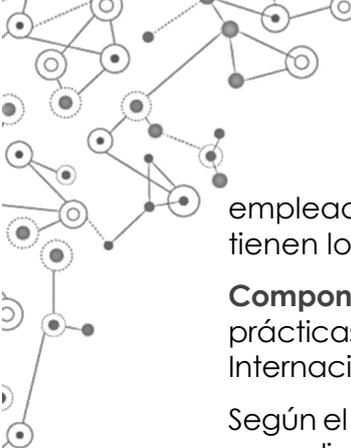
El proyecto fue coherente con la Política General de Gobierno 2016-2020, en donde el eje de "*Tolerancia cero a la corrupción y modernización del Estado*" es uno de sus principios. En este eje, se plantea como acción estratégica la necesidad de reforzar la función coordinadora del organismo ejecutivo en materia de desarrollo con los otros organismos del Estado, entidades descentralizadas y autónomas, así como municipalidades y poderes locales. También establece la necesidad de diseñar e implementar una política exterior a partir de las prioridades nacionales, enfocada en la gestión de la CI. El objetivo de este proyecto contribuiría significativamente a la consecución de estas acciones, dado el papel coordinador de la SEGEPLAN en el sistema de planificación a nivel nacional y como ente rector de la gestión, seguimiento y evaluación de la cooperación internacional. Además, contribuyó a las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente al ODS 17, "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible" y a sus metas 17.3, 17.6 y 17.16<sup>14</sup>, mediante el cual se fortaleció la asociación entre Guatemala y México.

#### 4.3 Eficacia del proyecto

La eficacia del proyecto se califica como alta, con la realización de todas las actividades previstas y el logro de los indicadores, por lo que las medidas

---

<sup>14</sup> Diseño del proyecto, 2016.



empleadas se califican como efectivas. Al examinar cada línea de acción se tienen los siguientes resultados:

**Componente 1:** Propiciar espacios de diálogo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre la coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en países con retos similares.

Según el informe final del proyecto y las fuentes consultadas, en este componente se realizaron visitas técnicas entre la AMEXCID y SEGEPLAN para conocer la gestión de la CINR en ambos países y obtener buenas prácticas y lecciones aprendidas de cada institución. Estas visitas fueron altamente valoradas por las fuentes de campo, quienes refirieron aprendizajes recíprocos. De parte de México, los principales aprendizajes son las estrategias de trabajo con gobiernos locales en temas de cooperación que motivaron reflexiones y posible réplica en aquel país, que sin embargo no tuvo seguimiento de parte de AMEXCID<sup>15</sup>.

La participación en el seminario “Los actores locales en la construcción de una agenda de cooperación internacional con visión territorial”, organizado por la AMEXCID y otros socios mexicanos que trabajan en la internacionalización de los municipios, fue un espacio propicio para compartir buenas prácticas y experiencias mexicanas, que enriquecieron la experiencia guatemalteca.

AMEXCID compartió con SEGEPLAN el estudio comparativo de agencias de cooperación internacional para el desarrollo, elaborado por el Proyecto Fortalecimiento Institucional, ejecutado por GIZ, que aborda la experiencia de 17 países, varios de ellos de renta media, en torno a la gestión de cooperación internacional para el desarrollo<sup>16</sup>.

**Componente 2:** Facilitar la implementación de herramientas metodológicas, para lograr una efectiva coordinación de la CINR en Guatemala y acompañar en el diseño e implementación de estrategias institucionales para la coordinación efectiva de la CINR.

En este componente se elaboró una propuesta conceptual de abordaje de la Cooperación Sur-Sur y Triangular, para compartir con los organismos del Estado guatemalteco los aspectos generales de este tipo de cooperación, tanto como socio principal, como país solicitante. Para ello, se realizaron talleres con funcionarios y funcionarias de la entonces Subsecretaría de Cooperación Internacional de la SEGEPLAN que se propusieron acordar un marco conceptual de Cooperación Sur-Sur común y acorde a las expectativas de la cooperación guatemalteca. Además, se identificó la situación actual de la CSS, los puntos de convergencia respecto de las funciones, procesos y subprocesos de la Subsecretaría, para mejorar las relaciones y el trabajo que realiza. Existe una propuesta de modelo de intervención a nivel organizacional para mejorar el desempeño de las funciones de la Subsecretaría que ha sido aplicado desde su construcción<sup>17</sup>.

Por otra parte, este componente fue el marco para la implementación de los mecanismos de diálogo entre gobierno y fuentes cooperantes, en sus diferentes fases, para reflejar objetivos comunes, que impulsen en el Sistema de

---

<sup>15</sup> Entrevista de la evaluación ex post del proyecto; octubre 2022.

<sup>16</sup> Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018. Cooperación Alemana, GIZ y AMEXCID. Mediada. Junio 2019.

<sup>17</sup> Según Informe de noviembre 2018.



Cooperación Internacional (SCI), la apropiación nacional, alineación, armonización, gestión de resultados y mutua rendición de cuentas de la cooperación a las Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo. Para ello se realizaron talleres con entes rectores, con instituciones cooperantes y multisectoriales, actores políticos y técnicos. El resultado es una Guía Metodológica para los Mecanismos de Diálogo<sup>18</sup>, cuyos resultados sobre estrategias para conducir la CINR y responder a las prioridades de desarrollo del país se socializaron a través de un taller.

Según las fuentes de campo, lo anterior contribuyó a mejorar la coordinación y el flujo de información a cooperantes, sobre las necesidades estratégicas del país. Estos procesos crearon las condiciones para la publicación de un Catálogo de la oferta de CSS (2020), que identifica la demanda local, para ubicar a socios facilitadores. Este documento reúne cualidades técnicas, de contenido, diseño y diagramación y se constituye en un resultado positivo no esperado del proyecto<sup>19</sup>.

Este componente también generó una propuesta del marco jurídico-normativo de los procesos de CINR que lidera SEGEPLAN a través de la Subsecretaría de Cooperación Internacional y Alianzas para el Desarrollo. Además, se sistematizaron las metodologías de Seguimiento y Evaluación para la Implementación del Ciclo del Proyecto y se consolidaron y validaron las observaciones a la propuesta de Orientaciones para el Seguimiento y Evaluación de la CINR en Guatemala, de la cual se desprende una publicación formal y técnicamente elaborada.<sup>20</sup>

**Componente 3:** Acompañar el diseño e implementación de los nuevos módulos de la herramienta informática que contiene los datos de la CINR en Guatemala.

Este componente incluyó un diagnóstico sobre el estado actual del Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional (SIGEACI), cuyas conclusiones se enfocan en la integración de nuevos campos y funcionalidades a esta herramienta informática. Además, se realizó un diagnóstico de las plataformas existentes en SEGEPLAN, entre las que figuran: SNIP, SIPLAN, SIBECAS, sus posibilidades de vincularse con la SIGEACI y la generación de información automática a estos aplicativos, para la toma de decisiones técnicas y políticas que den seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas estratégicas del desarrollo. Este resultado es apreciado por participantes en el proyecto, ya que logró mejorar sustantivamente el sistema de información, con la intervención de la Dirección de Análisis y Seguimiento de Proyectos, un objetivo postergado en la Secretaría: “... fue el tercer intento de SEGEPLAN de sistematizar la información y realmente se lograron mejoras al sistema”<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Orientaciones para el Establecimiento del Mecanismo de Diálogo y de Coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en el Territorio. Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo (SCAD), Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo (DASCD), Guatemala, abril 2019.

<sup>19</sup> Offer Catalog International Cooperation of Guatemala, 2020.

<sup>20</sup> Orientaciones para el seguimiento y evaluación de la CINR en Guatemala. Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. Primera Edición Mediada. Guatemala, 2019.

<sup>21</sup> Entrevista de la evaluación ex post del proyecto; octubre 2022.



Anteriormente SEGEPLAN compró sistemas que luego no podía sostener o bien las bases de datos estaban centralizadas en un solo programa<sup>22</sup>.

Se encontró la opinión, de la necesidad de continuar trabajando en la SIGEACI en la búsqueda de mecanismos más precisos para recabar la información, delimitar el tipo de información requerida, contar con un formato claro, determinar las instituciones que deben reportar y los mecanismos para ello: "...a veces solicita a los cooperantes, información sensible, como nombres de personas, líderes, ONG's etc., o solicita información a instancias que no tienen obligación de reportar a SEGEPLAN como el sector privado, universidades y sociedad civil"<sup>23</sup>.

Otra dificultad identificada en Guatemala, es la falta de definición de la institución responsable de reunir la información de la CI. Hay ambigüedad del rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en este aspecto, por lo que SEGEPLAN ha asumido dicha función.

El Módulo de Cooperación Sur-Sur, permitió la sistematización de información generada por éstos; de esa cuenta existe actualmente un sistema de registro de información de dicha modalidad de CI.

Se espera que, en diciembre 2022, finalice una nueva intervención al SIGEACI, que permitirá un registro aún más eficiente de información y que la posicionará como una herramienta ágil y robusta a nivel nacional e internacional.

#### **Componente 4:** Capacitación en temas de la CID.

En este componente se capacitó a 72 funcionarios y funcionarias de 28 instituciones públicas guatemaltecas sobre la metodología de formación a formadores en gestión de proyectos, y a 60 de SEGEPLAN, del Ministerio de Relaciones Exteriores y del Ministerio de Finanzas Públicas, convirtiéndolos en agentes de cambio. En opinión de fuentes de campo, hubiera sido ideal, continuar con esos procesos con las Direcciones Municipales de Planificación (DMP) para desarrollar alianzas y fortalecer las iniciativas vinculadas con la cooperación internacional que realizan, fortalecer los conocimientos sobre el tema, estandarizar sus capacidades y compartir información sobre el sistema de registro.

Se elaboró un documento final que resume los resultados de los talleres de actualización sobre los procesos de CID para contar con las conclusiones y recomendaciones que se incluirían en la Guía de orientaciones para el seguimiento y evaluación de programas y proyectos (Ver pie de página 16).

Los gestores responsables del proyecto tanto de AMEXCID como de SEGEPLAN participaron en las actividades de capacitación virtual y presencial que organizó el Fondo Regional para la Cooperación Triangular de América Latina y el Caribe.

El proyecto se cerró el 23 de noviembre 2020, mediante el Webinar<sup>24</sup> "La importancia de la evaluación en la cooperación para el desarrollo sostenible en Guatemala". En este espacio se dialogó sobre la evaluación como estrategia

---

<sup>22</sup> Aporte del trabajo de campo durante la evaluación ex post del proyecto. Septiembre 2022.

<sup>23</sup> Aporte del trabajo de campo durante la evaluación ex post del proyecto. Septiembre 2022.



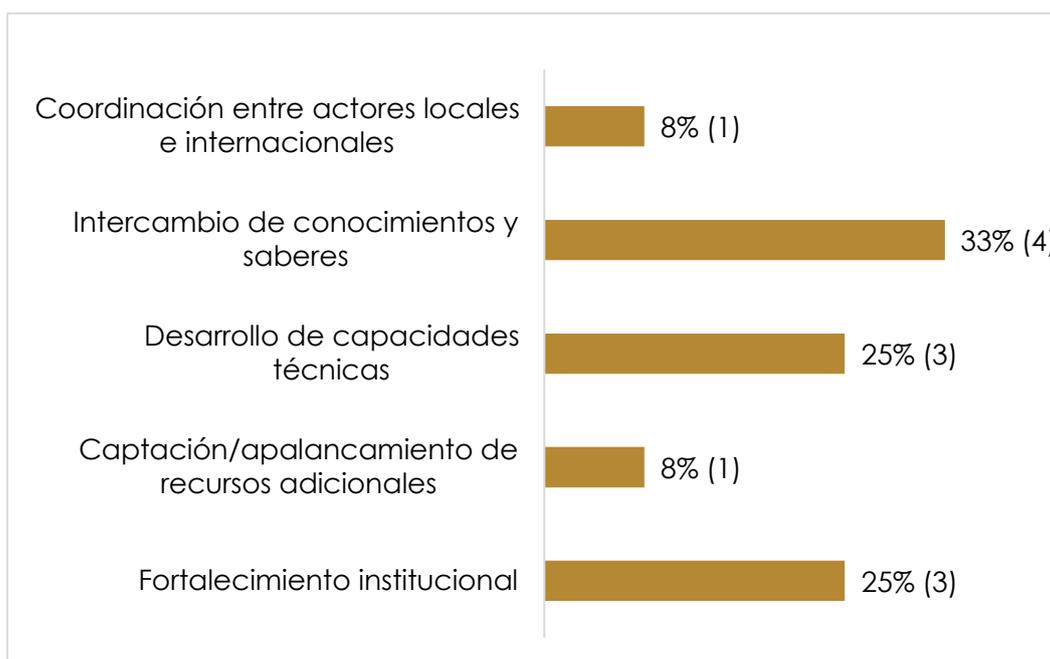
para la toma de decisiones con miras a lograr una cooperación internacional para el desarrollo más eficaz y sostenible en Guatemala, se intercambiaron experiencias y buenas prácticas en esta materia y se reflexionó sobre los retos para medir el impacto de la cooperación internacional.

A decir de las fuentes de campo, los principales aprendizajes que generó el proyecto fueron:

- Ejecución del proyecto a tono con la planificación para alcanzar los resultados previstos.
- Identificar obstáculos en la ejecución y definir mecanismos para superarlos.
- Aplicación de herramientas de planificación, ejecución y diálogo político con la CI y otras instancias.
- La motivación como herramienta esencial para alcanzar los objetivos.
- Manejo de herramientas de réplica y socialización de conocimientos con personal de instancias públicas.
- Manejo de herramientas para el seguimiento y evaluación de proyectos.
- Balancear aspectos técnicos y políticos.
- Conocimiento sobre las fuentes y el funcionamiento de la Cooperación Internacional.
- La evaluación como estrategia para la toma de decisiones.

El gráfico siguiente, recoge las opiniones de interlocutores en la evaluación, respecto las principales contribuciones del proyecto, que destacan el intercambio de conocimientos y saberes como la contribución más importante, así como el desarrollo de capacidades técnicas y el fortalecimiento institucional, en correspondencia con los aprendizajes mencionados.

**Gráfico 1 | Valoración de las mayores contribuciones del Proyecto**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas



#### 4.4 Eficiencia de la implementación

El proyecto alcanzó una eficiencia media, con fortalezas en gestión, personal, comunicación y administración de recursos; y deficiencias en manejo del tiempo. Para la gestión, se integró un comité técnico con personal de las direcciones de alto nivel de SEGEPLAN, GIZ (Guatemala y México) y AMEXCID, que sostuvo reuniones semestrales previstas en la planificación de inicio, donde se tomaron decisiones estratégicas y operativas. A juicio de las personas e instituciones (fuentes de campo) consultadas, este comité fue funcional porque facilitó la implementación del proyecto y documentó, con minutas precisas, los acuerdos y su respectivo seguimiento. También se hicieron reuniones bimensuales de nivel técnico, que trasladaron a las autoridades las decisiones tomadas durante la ejecución. En ambas instancias, la comunicación fue fluida y se produjo mediante correos electrónicos, mensajes escritos y llamadas por WhatsApp, así como reuniones presenciales, éstas últimas se interrumpieron por la pandemia del COVID-19, tomando más fuerza la comunicación virtual.

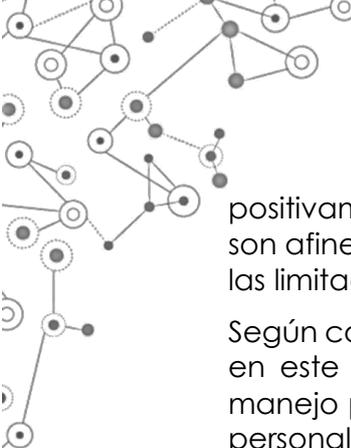
La rotación de personal en SEGEPLAN y en AMEXCID, afectó un tanto el funcionamiento del comité técnico, pues constantemente hubo necesidad de actualizar al personal de reciente ingreso. Además, según una informante de la evaluación, no se contó desde el inicio, con una herramienta estandarizada para las minutas lo que incidió en el seguimiento, situación que se corrigió sobre la marcha.

En opinión de todas las fuentes de campo, el personal de SEGEPLAN mostró compromiso constante con el proyecto, fue profesional calificado y mantuvo una comunicación fluida. Por parte de GIZ en ambos países y con AMEXCID, la comunicación fue de doble vía y permitió realizar el trabajo en un ambiente constructivo y participativo.

Los informes de avance y el informe final ofrecen información sustantiva, son concretos y adaptados al formato requerido por la CTr, lo cual facilitó el seguimiento y la evaluación final.

El presupuesto total del proyecto fue de €424,976.76; la contribución de México como socio principal fue de €200,000.00 destinados a los aspectos administrativos y de gestión, a la producción de material ad-hoc elaborado por personal experto; prácticas de coordinación institucional en AMEXCID, monitoreo y evaluación de la CID. El aporte de Alemania como país facilitador fue de € 200.000.00 que se emplearon para el pago de consultorías para implementar metodologías de formulación y seguimiento de la CINR, diseño de la plataforma de registro; talleres, costos de personal, viajes y gastos del personal experto, incluyendo estancias cortas de funcionarios y funcionarias; capacitación de personal experto en Guatemala y gastos administrativos. El aporte de Guatemala, como socio solicitante, fue de €24,976.76, que se destinaron a costos asociados a la gestión/administración y pago de horas técnicas del personal público a cargo de los procesos metodológicos.

Este presupuesto fue debidamente planificado en función de los aspectos técnicos, por lo que se adaptó a las necesidades de la ejecución. Aunque la evaluación no tuvo acceso a los informes financieros, hay satisfacción de las partes involucradas en cuanto al uso de los recursos, así como a la calidad de los procesos y productos. Por lo anterior, el costo beneficio se califica



positivamente. Además, los procedimientos administrativos de SEGEPLAN y GIZ son afines, por lo que no hubo dificultades en estos aspectos, sólo los relativos a las limitaciones de tiempo que son comunes a ambas instancias.

Según comentaron algunas fuentes de campo<sup>25</sup>, la única dificultad identificada en este aspecto es el hecho de que siendo GIZ México la responsable del manejo presupuestario, el personal de GIZ Guatemala en coordinación con el personal de SEGEPLAN enviaron las proyecciones financieras y solicitaron los saldos a GIZ México, que no siempre llegaron con la agilidad requerida, pues los procesos tienden a prolongarse en todas las instancias, afectando la temporalidad de la ejecución.

La eficiencia en el manejo de tiempo es el aspecto más débil del proyecto, pues de 18 meses planificados, se extendió a 44<sup>26</sup>. Según consta en el informe final del proyecto y en opinión de las fuentes de campo, los principales factores que afectaron el tiempo fueron: (i) cambios de gobierno en ambos países, que ocasionaron cambios de personal y la necesidad de actualizar recurrentemente al nuevo personal, (ii) tanto SEGEPLAN como AMEXCID impulsaron procesos de reestructuración interna que implicaron redefinir algunos procesos del proyecto, (iii) reducción de personal en ambas instancias, (iv) dos consultorías complejas que tuvieron que reiniciarse, prolongando el tiempo para generar los productos, (v) falta de delimitación de las funciones de las instituciones involucradas en la CSS y la CTr y (vi) la pandemia por COVID-19 que agudizó el retraso. Dicha prolongación no afectó el presupuesto total del proyecto.

#### 4.5 Efectos logrados e Impactos previsible

Los efectos alcanzados con el proyecto son satisfactorios; por un lado, se institucionalizó la CINR en sus distintas modalidades, con herramientas operativas y, por otro, se fortaleció la conducción de los programas y proyectos, así como los mecanismos operativos de la cooperación internacional y la coordinación territorial. Mediante la aplicación de las herramientas producidas, mejoró el diálogo con la cooperación internacional y hay seguimiento y evaluación más constante de los resultados e impactos de CINR, con lo que ha mejorado la capacidad de respuesta de la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo.

El logro del objetivo general del proyecto evidencia los efectos logrados, los cuales fueron posibles gracias a que ambas instancias tenían claridad de lo que podían ofrecer (AMEXCID) y de lo que necesitan para fortalecerse (SEGEPLAN). Además, porque los objetivos y resultados fueron suficientemente claros, medibles y alcanzables, cumplían con los lineamientos necesarios y se trabajaron de forma continua<sup>27</sup>.

Un efecto importante del proyecto es el fortalecimiento de la alianza estratégica entre SEGEPLAN y AMEXCID y el surgimiento y fortalecimiento de Redes de unidades de cooperación internacional, que funcionan con personal calificado y formado para la toma de decisiones.

---

<sup>25</sup> Aporte del trabajo de campo durante la evaluación ex post del proyecto. Septiembre 2022.

<sup>26</sup> El proyecto inició el 4/2017 y finalizó en 12/2020.

<sup>27</sup> Encuesta en línea durante la evaluación ex post del proyecto. Octubre 2022.



La vinculación del SIGEACI con otros sistemas de SEGEPLAN y del país y la capacidad para registrar, analizar y visibilizar las prioridades nacionales de desarrollo, se califica como un efecto relevante, para dar respuesta a la agenda nacional del Plan Katun 2032, e internacional con los ODS, que son los principales referentes para el desarrollo sostenible.

Lo anterior permite afirmar que efectivamente, se fortaleció la coordinación interna del Estado y la articulación de la SEGEPLAN con donantes y otros actores, entre los que figuran ministerios y secretarías de Estado, para operar el SCI en el país. Destacan también cambios en la capacidad de manejar sistemas de seguimiento y evaluación y mecanismos para la transferencia de conocimientos, según se observa en el gráfico 2.

**Gráfico 2 | Valoración de los cambios más importantes**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

#### 4.6 Sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados

El proyecto muestra un buen nivel de sostenibilidad, por un lado, debido a que actualmente la SEGEPLAN implementa un proyecto con el apoyo del Fondo de Reformas Estructurales<sup>28</sup>, que finaliza en octubre de 2023, en cuyo marco se continúa trabajando en aspectos clave para el fortalecimiento de la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, cuyo objetivo es el fortalecimiento de las capacidades del personal técnico y directivo de la Subsecretaría, con la finalidad de contar con recurso humano calificado para atender y asistir de manera eficiente y eficaz a los procesos actuales del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo -SNCD-.

Por otro lado, debido a que los resultados y productos se han sostenido en el tiempo; es decir, que se están empleando para los procesos para los que fueron diseñados y han generado nuevos productos como el Catálogo de la Cooperación Internacional de SEGEPLAN y el lanzamiento de la certificación para opiniones técnicas sobre la CINR. Además, continúan satisfaciendo las necesidades para las que fueron creados, sin perder vigencia.

Los diálogos entre SEGEPLAN y las instituciones del Estado (Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Finanzas y otras) alrededor de la CINR, fortalecieron las coordinaciones y permitieron identificar temas sensibles como la falta de claridad del rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en cooperación internacional, que en la actualidad asume SEGEPLAN y su potencial de funcionar como Agencia de Cooperación en el marco de la CSS, la ausencia

<sup>28</sup> Con un proyecto de corta duración de \$45,648.00.

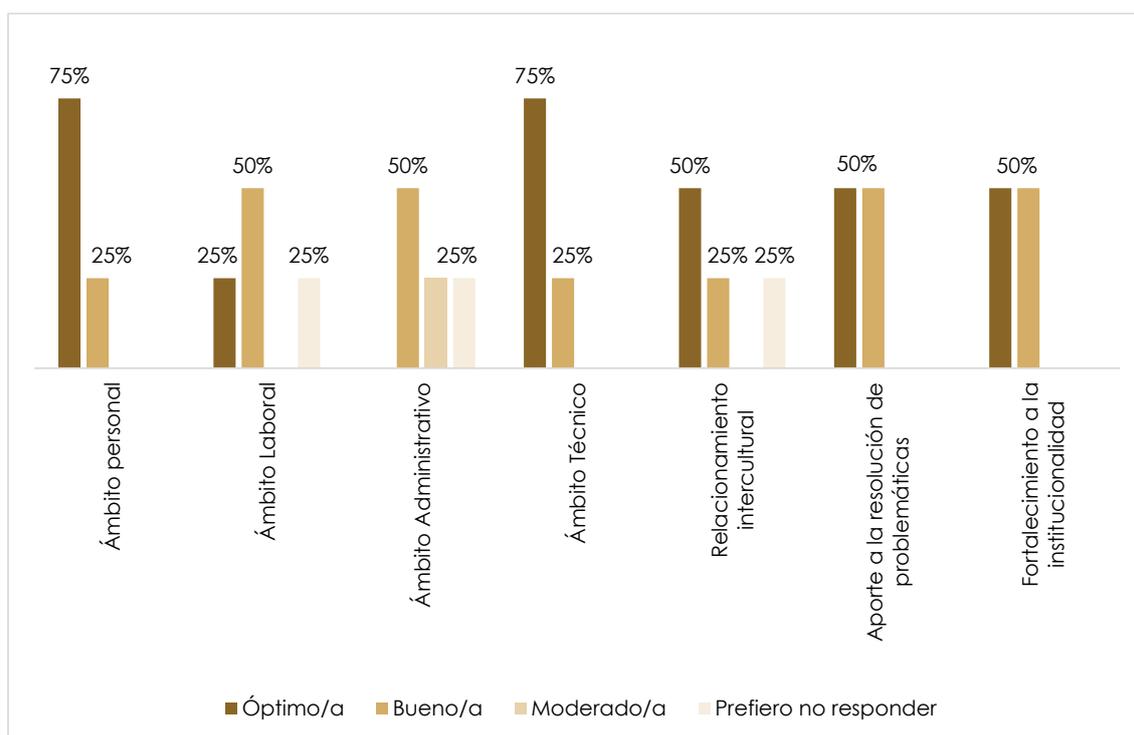


de una ley de planificación y de cooperación internacional<sup>29</sup> y sus implicaciones en el que hacer de SEGEPLAN, aspectos que merecen discusiones para su profundización y clarificación.

La participación de las embajadas de Alemania en México y Guatemala, fue puntual, ya que no se presentaron inconvenientes que ameritaran una mayor participación, pero que contribuyeron a fortalecer las relaciones entre los tres países.

Es satisfactorio comprobar que los aprendizajes alcanzados por quienes participaron en el proyecto son perdurables, con capacidades renovadas y fortalecidas para relacionarse y desarrollar acciones conjuntas, a través de SEGEPLAN e independientemente de ella, con instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y otros: "... cada institución se coordinaba de forma directa, sin pasar por la SEGEPLAN"<sup>30</sup>. Dichos aprendizajes, según relataron las fuentes mediante la encuesta en línea trascienden lo personal y abarcan aspectos laborales, técnicos, administrativos, así como en relación con la capacidad de relacionarse con personas diversas, de resolver problemas y de fortalecimiento institucional. El siguiente gráfico presenta una síntesis de estos aportes.

**Gráfico 3 | Tipo de aprendizaje alcanzado con el proyecto**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

<sup>29</sup> Aunque hay algunos artículos en la ley de presupuesto sobre el manejo de los recursos del Estado, no hay uno relativo a la cooperación internacional.

<sup>30</sup> Entrevista durante la evaluación ex post del proyecto. Octubre 2022.



Los aprendizajes también se relacionan con el ciclo de vida de los proyectos, planificación, monitoreo y evaluación, para homologar las capacidades, altamente valoradas por las personas entrevistadas.

Además, se fortaleció la comunicación de SEGEPLAN con otras agencias de cooperación internacional, como la Cooperación Española, así como con la AMEXCID con quienes se desarrollan relaciones de confianza y se mantienen diálogos eventuales.

La vinculación de SEGEPLAN con el Fondo de Reformas Estructurales, es un factor clave para la sostenibilidad, pues permitió dar seguimiento a aspectos puntuales del proyecto como el SIGEACI y fortalecer la relación para alcanzar objetivos comunes, vinculados con el desarrollo del país.

#### 4.7 Valor Agregado

El proyecto se caracterizó por la confianza, la horizontalidad y la flexibilidad y el aprendizaje, principios de la CTr que le dieron un valor agregado y permitieron una ejecución colaborativa. Sin embargo, este aspecto se vio negativamente afectado, por el cambio constante de personal tanto en AMEXCID como en SEGEPLAN. El involucramiento de personal de alto nivel en ambas instancias permitió retomar los procesos, que dieron paso al logro de los objetivos. Hubo un aprovechamiento máximo de experiencias de México que aplican a la realidad guatemalteca, con intercambios enriquecedores, la identificación de aciertos, desaciertos y espacios para la autocrítica que evidencian la confianza alcanzada.

La evaluación encontró la opinión de que el presente proyecto, por su carácter estratégico, hubiera potenciado sus resultados con la participación de otras iniciativas. La GIZ se califica como aliada de los esfuerzos locales para superar la pobreza y pobreza extrema prevaleciente en Guatemala.

**Gráfico 4 | Valor agregado de la CTr**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

El proyecto gozó de un alto grado de apropiación por sus protagonistas, que dieron seguimiento oportuno a los planes de trabajo, con interrupciones debidas al cambio de personal de alto nivel. La apropiación también se manifestó en el concurso de personal directivo de SEGEPLAN y AMEXCID en el nombramiento de personas idóneas en la Dirección de Análisis y Seguimiento de AMEXCID.

Un valor agregado de la CTr altamente valorado es el acercamiento entre los dos entes de cooperación internacional de México y Guatemala, que fortaleció la tecnología y los conocimientos en la Subsecretaría, pero además generó la publicación del Catálogo de



Oferta de la Cooperación Internacional en SEGEPLAN, (producto positivo no esperado) cuyo ejemplo provino de la AMEXCID<sup>31</sup>. Por lo anterior, el aporte de la CTr se califica como óptimo para la mayoría de personas encuestadas, aduciendo que: (i) hubo cercanía cultural y similitud entre los entes de cooperación de Guatemala y México, (ii) fortalecimiento de tecnología y conocimiento en SEGEPLAN, (iii) producción de materiales de México que se han implementado en Guatemala (Catálogo de la Oferta de Cooperación) y (iv) apropiación por parte de Guatemala y (v) aprendizajes mutuos de acuerdo a la especificidad de cada actor. El siguiente gráfico presenta dichos aportes de la CTr.

#### 4.8 Enfoque de género y otras transversales

En cuanto al eje transversal de género, el proyecto se comprometió a diseñar instrumentos de recolección de información de participantes desagregados por sexo, en las actividades, para identificar claramente el número de participantes mujeres y hombres; sin embargo, no previó efectos cualitativos de dicha participación. Se careció de herramientas operativas, objetivos, actividades e indicadores de género, por lo que este es un aspecto susceptible de mejorar en futuras iniciativas. Esta situación coincidió con un momento en que SEGEPLAN iniciaba un proceso de formación en género con otra agencia de cooperación, cuyos conocimientos no se lograron aplicar en el presente proyecto. Si bien hubo una significativa participación de mujeres en puestos de decisión, no se dieron reflexiones para capitalizar sus aportes en términos de la aplicación del enfoque de género.

La evaluación no identificó la aplicación del enfoque intercultural, aun cuando en Guatemala casi la mitad de la población es indígena y es la que enfrenta las condiciones de vida más precarias, por lo que los esfuerzos de la CINR, deberían orientar su mirada a la satisfacción de las necesidades de dicha población.

Por las características del proyecto, no fueron considerados los ejes transversales de medio ambiente y cambio climático y tampoco el enfoque intergeneracional, una población dinámica con fuerte problemática social, carente de oportunidades.

#### 4.9 Sección triangular

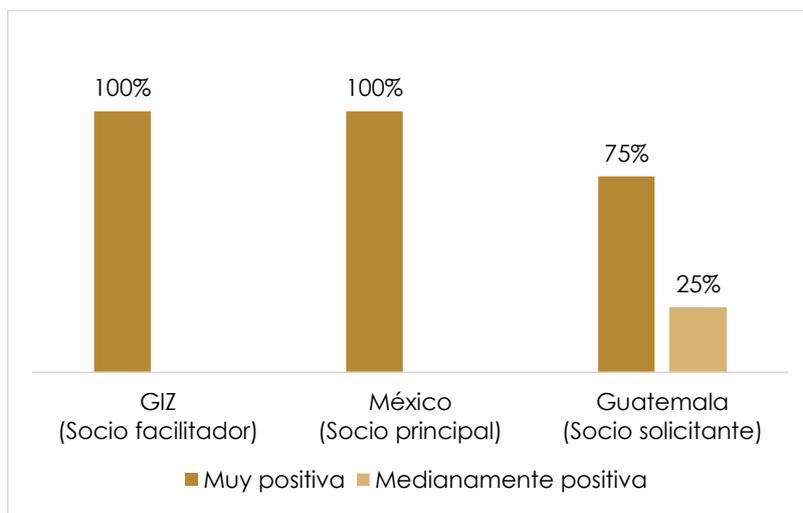
La evaluación valora positivamente la pertinencia de la CTr, pues mediante la aplicación de mecanismos flexibles, el proyecto logró una comunicación fluida y alianzas entre SEGEPLAN y AMEXCID que se fortalecieron con el aporte de las capacidades y experiencias de cada actor. De parte de Guatemala se reconoce a AMEXCID como una agencia sólida, fuerte y con capacidad de transmitir su experiencia y conocimiento, que, dadas las similitudes entre Guatemala y México, son sumamente pertinentes para avanzar en aspectos estratégicos locales, a diferencia de las experiencias de países desarrollados

---

<sup>31</sup> Encuesta en línea durante la evaluación ex post del proyecto. Octubre 2022.

cuyas capacidades distan de las guatemaltecas, por lo que sería difícil adaptarlas y aplicarlas<sup>32</sup>.

**Gráfico 5 | Valoración de los socios del proyecto**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

El gráfico 5 expresa la valoración de participantes en la encuesta, sobre los aportes de cada socio.

La flexibilidad de la CTr favoreció que AMEXCID se desempeñara por primera vez, como ejecutora y no sólo como coordinadora, lo que enriqueció su experiencia y posicionamiento, abriendo nuevas oportunidades de

desarrollo con países de la región centroamericana. En este sentido el proyecto fue calificado como un parteaguas: “... no es lo mismo dar seguimiento, que coordinar y capacitar, aunque significa más trabajo, es importante elevar el perfil de la AMEXCID”<sup>33</sup>.

En esta maduración, AMEXCID reconoce el aporte, acompañamiento y asesoría técnica del Fondo Regional y GIZ, cuyo rol fue calificado por la mayoría de fuentes de campos como crucial, tanto para la definición del proyecto, en su diseño y planificación, como para el seguimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) y el monitoreo de los indicadores, destacando su compromiso, capacidad técnica, operativa y política, la solidez de sus planteamientos y conocimientos y el empleo de metodologías apropiadas para potenciar el desarrollo de los socios y promover el intercambio y transferencia de conocimientos entre contrapartes. Estas características son identificadas también por SEGEPLAN, que encuentra en GIZ Guatemala, un apoyo consistente para el fortalecimiento de su razón de ser, el seguimiento al POA y aporte de listados de consultorías calificadas, entre otros aspectos.

AMEXCID reconoce a SEGEPLAN como un actor serio, con claridad de objetivos y compromiso para alcanzarlos, además por su disposición de compartir su experiencia, de la cual se desprenden aprendizajes para AMEXCID, sobre todo en relación con las estrategias del trabajo territorial desplegadas por Guatemala mediante el Sistema de Consejos de Desarrollo (SCD), que coordina aspectos de la cooperación internacional en lo local. A diferencia de México, que cuenta con una oficina central de cooperación internacional, con un consejo técnico con los gobiernos locales y se apoya en el Ministerio de Relaciones Exteriores para los contactos, Guatemala, mediante la estructura

<sup>32</sup> Entrevista durante la evaluación ex post del proyecto. Octubre 2022.

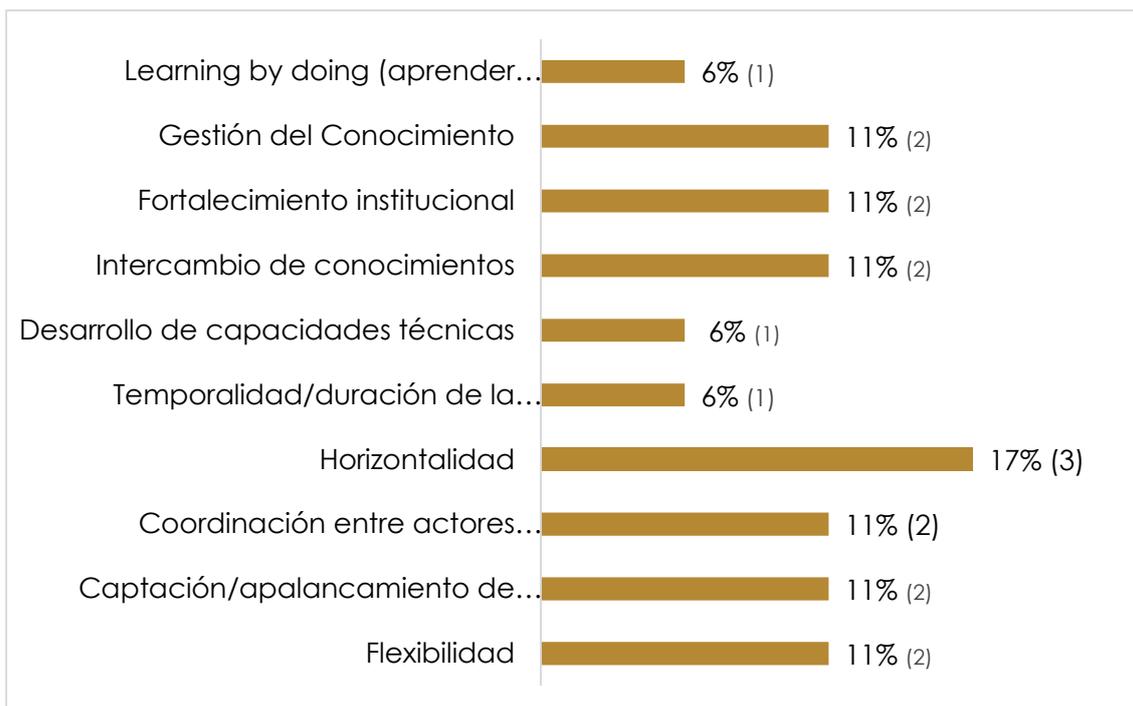
<sup>33</sup> Aporte del trabajo de campo durante la evaluación ex post del proyecto. Septiembre 2022.



mencionada, mantiene relación periódica y sistemática a nivel central y descentralizado.

La presente iniciativa generó conocimientos conjuntos y articulados, mediante procesos formativos en las áreas de negociación y gestión de proyectos, diálogo con la cooperación internacional, seguimiento y evaluación de iniciativas de desarrollo y registro de información, entre otros, mediante procesos flexibles y horizontales, que fortalecieron institucionalmente a SEGEPLAN, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6 | Cualidades de la CTr y logros alcanzados**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

Por otra parte, el proyecto muestra una alta coherencia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente al ODS 17, "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible", a sus metas 17.3, "Movilizar recursos financieros adicionales procedentes de múltiples fuentes para los países en desarrollo"; 17.6 "Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas, aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas y mejorar la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular con Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología una vez acordado" y 17.16, "Fortalecer la alianza mundial para el desarrollo sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, para apoyar el logro de los ODS, en particular en los países en desarrollo"<sup>34</sup>. Como evidencia de la coherencia con

<sup>34</sup> Diseño del proyecto, 2016.

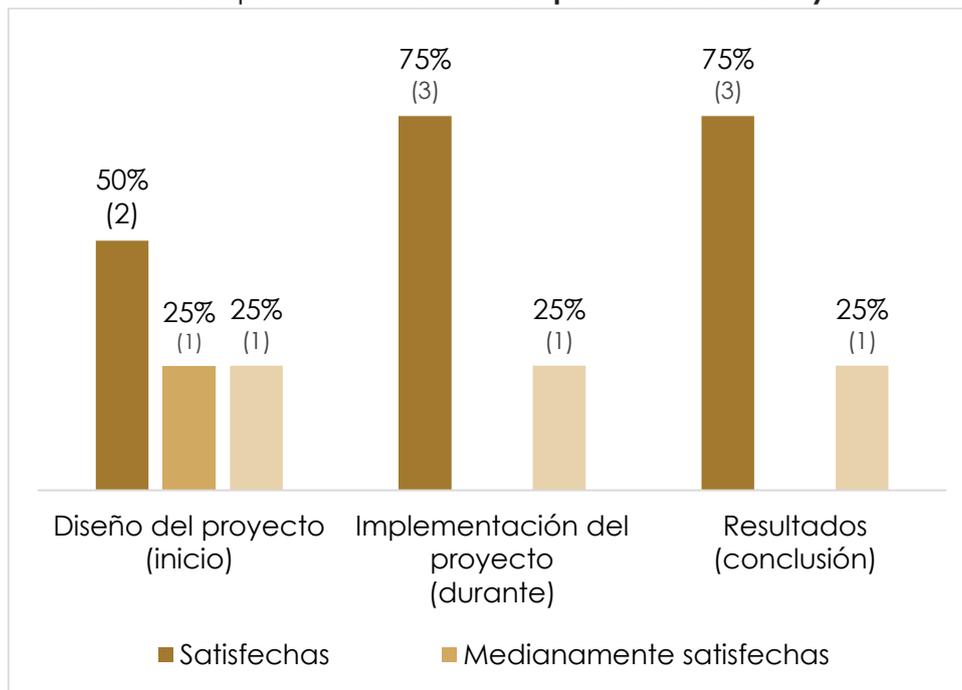


los ODS, el proyecto, promovió múltiples alianzas, generó el intercambio de conocimientos e incrementó la capacidad técnica de sus participantes.

En la actualidad, México es el principal socio de Alemania en términos de Cooperación Triangular. Desde el año 2010, ambos países han utilizado esta modalidad de cooperación como un instrumento innovador de intercambio de experiencias, de creación de nuevos modelos que aprovechan hallazgos de países vecinos con características similares en sectores como fortalecimiento institucional, fomento productivo sostenible, agua potable, saneamiento, vivienda sustentable, biodiversidad, cambio climático, eficiencia energética y gestión ambiental, con la implementación de 26 proyectos apoyados por el Fondo Regional y en el año 2020 se contaba con un portafolio de 11 iniciativas en ejecución.<sup>35</sup>

En el diseño y la planificación del proyecto se emplearon metodologías participativas que generaron apropiación y compromiso con la ejecución, garantizando la definición de objetivos, líneas de acción, impactos e indicadores que atendieron a la realidad económica, política y social de Guatemala y a su nivel de desarrollo. Las metodologías se aplicaron progresivamente; por ejemplo, el marco lógico fue elaborado por un comité pequeño que luego socializó y enriqueció los resultados con otras instancias. La horizontalidad favoreció el aporte de propuestas y un mayor margen de acción a personal de diferentes niveles jerárquicos. Por lo anterior hay un balance positivo de las expectativas iniciales del proyecto, de su implementación y de los resultados alcanzados, según se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 7 | Valoración de las expectativas del Proyecto**



Fuente: Elaboración propia con base a encuestas

<sup>35</sup> Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular México y Alemania en beneficio de América Latina y el Caribe entre 2011 y 2018 | Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo | Gobierno | gob.mx (www.gob.mx), consultado el 24 de septiembre 2022.



En cuanto a la eficiencia, la evaluación determinó un aprovechamiento óptimo de capacidades complementarias entre Guatemala y México, a través de las instancias involucradas en el proyecto y se fortaleció el diálogo trilateral, mediante encuentros, visitas de intercambio y espacios formativos. La participación de personal de alto nivel, comprometido con la temática y con el proyecto, posibilitó la toma de decisiones. La reestructura de AMEXCID y de SEGEPLAN, así como los cambios constantes de personal de alto nivel, implicaron reenfocar algunos procesos, reiniciar otros que se venían realizando y mostraron la capacidad de resolver problemas sobre la marcha. Sin duda, el rol de la GIZ dinamizó la articulación, mediante esfuerzos sistemáticos y acertados de acompañamiento técnico, revisión de los POAS y otros mecanismos.

El modelo de la CTr permitió un uso transparente de los recursos, los cuales fueron adecuadamente planificados en función de los aspectos técnicos. Pero se enfrentaron dificultades dados los prolongados procesos administrativo-financieros de GIZ. Aunque el proyecto superó la planificación temporal, los atrasos fueron justificados pues dependieron de cambios de gobierno con el consecuente cambio de personal de alto nivel, técnico y operativo.

El proyecto alcanzó un buen nivel de eficacia, con resultados alcanzados según lo esperado, el cumplimiento del 100% de los indicadores y actividades exitosas susceptibles de replicarse en países similares como en El Salvador y otros de la región centroamericana, en cuanto a coordinación y generación de sinergias entre 3 instancias, que se expandieron a otras instituciones estatales guatemaltecas.

El proyecto logró generar una dinámica colectiva de aprendizajes y de gestión del conocimiento, mediante intercambios de experiencias, capacitación y visitas al territorio mexicano y guatemalteco, respectivamente, cuyos aprendizajes incluyen el modelo Capacity Works, proceso que fue aprovechado por personal de SEGEPLAN en una visita a la ciudad de México.

De parte de Guatemala, los principales aprendizajes se refieren a un mejor manejo de la cooperación internacional, de los mecanismo de dialogo, de la identificación de agencias de cooperación, el ciclo de proyectos, etc., y de parte de México las mesas sectoriales que funcionan en Guatemala (sobre gobernanza, cambio climático, medio ambiente, entre otros), el G-13, que integra a 13 países donantes con capacidad económica y postura política a favor de la democratización, así como la descentralización territorial de la cooperación internacional.

Un resultado positivo no esperado fue el acercamiento de socios centroamericanos a AMEXCID para conocer su experiencia y logros alcanzados.

La articulación entre los tres socios fue exitosa, con grandes fortalezas en el trabajo en equipo, por lo que la experiencia fue incluida como buena práctica en su modalidad de cooperación, en el tercer tomo de la Oficina de Naciones Unidas para la CSS<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> "Good Practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development". United Nations Office for South-South Cooperation está disponible en: <https://unsouthsouth.org/2022/08/31/good-practices-in-south-south-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-vol-4-2022/> (en inglés).



La apropiación de SEGEPLAN con el proyecto se materializó mediante el aporte de recursos humanos, espacio físico, recursos tecnológicos, interés político y la necesidad de fortalecer la Subsecretaría de Cooperación Internacional. México mostró un fuerte liderazgo, compromiso con los ODS, una agenda de desarrollo vigente e interés de trabajar de cerca con otros países de la región para su fortalecimiento. GIZ dio un acompañamiento calificado a ambos países, que devino en resultados relevantes. En la actualidad, persiste una relación entre SEGEPLAN y AMEXCID, que trasciende la relación contractual y está a la espera de una nueva oportunidad para la colaboración recíproca, por lo que es posible concluir en que la CTr generó un positivo valor agregado.

El proyecto contó con el acompañamiento de los embajadores de Alemania, tanto de México como de Guatemala en momentos relevantes, lo que otorgó mayor formalidad y peso político a los eventos y motivó la participación y apropiación de funcionarios y funcionarias de alto nivel del gobierno guatemalteco.

La riqueza de la experiencia generó nuevas alianzas, articulaciones y redes colaborativas consideradas en el diseño, como la Red de direcciones de cooperación de las unidades ejecutoras articuladas por SEGEPLAN y logró conocimientos conjuntos en temas estratégicos para Guatemala, que en definitiva han fortalecido el manejo de la cooperación internacional, hacia una mayor satisfacción de la problemática más aguda que enfrenta el país, mayor conocimiento sobre los donantes del norte y en particular sobre la CSS.

La planificación participativa de GIZ permitió definir el POA que recogió los planes y experiencias de SEGEPLAN, con lo que se fortaleció la pertinencia. GIZ aseguró la continuidad y facilitó el acercamiento entre Guatemala y México y con Alemania, que aportó sus conocimientos y recursos, aspectos sumamente valorados. El acompañamiento de GIZ fue constante y se basó en las necesidades de SEGEPLAN.

La aplicación de los 5 factores de éxito del modelo Capacity Works, permitió una orientación estratégica realista, que definió a actores, sus acciones, compromisos y aportes de las partes involucradas. Además contó con estructuras de conducción operativa y política, calificadas como funcionales; generó aprendizajes mutuos, con mayor peso de parte de Guatemala, pues era lo esperado; pero la alta rotación de personal en todos los niveles e instancias, dificultó el seguimiento oportuno del proyecto y puso en evidencia la necesidad de considerar en la temporalidad de los proyectos aspectos macro como el cambio de autoridades nacionales, que conllevan una serie de cambios de personal en diferentes niveles de la estructura del Estado.

El impacto del proyecto es positivo y se expresa en el fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación Internacional para manejar la CINR, lo cual se extendió hacia otras instancias públicas nacionales y locales, con efectos positivos potenciales en los grupos más vulnerables del país, institucionalizando los productos alcanzados, que no sólo se emplean en la Subsecretaría, sino en SEGEPLAN y en otras instituciones estatales.

La sostenibilidad es positiva, pues los productos y procesos están institucionalizados en SEGEPLAN, tanto en el nivel directivo como operativo, y se sostienen intercambios y aprendizajes entre SEGEPLAN y AMEXCID, por ahora en forma asistemática. Por las características del Estado guatemalteco, SEGEPLAN todavía no está en condiciones de impulsar estos procesos con recursos propios.

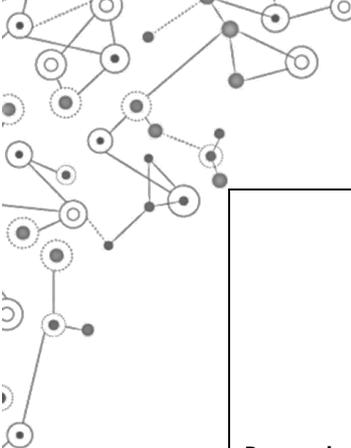


Como limitaciones de la CTr, las fuentes de campo identificaron, pocos recursos económicos y dependencia de los recursos humanos puestos a disposición por las instancias locales. Además, la CTr se enfrenta a menudo con cambios políticos que fracturan los procesos y limitan su agilidad y se considera una modalidad de cooperación poco conocida, que requiere de mayor divulgación.

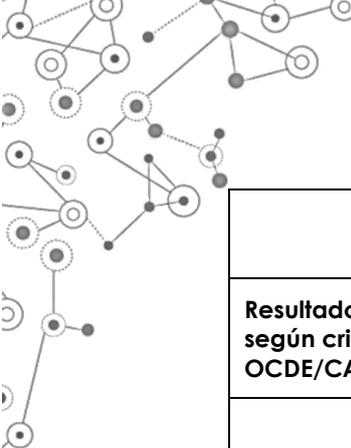
No obstante, se reconoce que la CTr es más precisa, que la cooperación bilateral, pues se enfoca en temas o experiencias concretas, con recursos presupuestados para la realización de actividades, permite el intercambio entre socios de la región y el aprendizaje mutuo desde experiencias similares y sobre todo contribuye a la resolución de problemáticas específicas.

#### 4.10 Calificaciones del resultado de la evaluación

Aspectos de referencia	Criterios de Evaluación	Calificación	Observaciones
<b>Proyecto</b>	<b>Pertinencia</b> temática y calidad del Diseño del proyecto	14 muy exitoso	El proyecto muestra alta pertinencia pues respondió a necesidades reales de la SEGEPLAN identificadas por su propio personal, cuya satisfacción eleva su perfil como ente coordinador de la planificación nacional.
<b>Cooperación triangular</b>	<b>Pertinencia</b> para la cooperación triangular	14 muy exitoso	La flexibilidad de la CTr permitió la comunicación y el establecimiento de alianzas entre países e instancias de CI con contextos y experiencias similares. El fortalecimiento del perfil de AMEXCID como ejecutor y de SEGEPLAN como ente nacional de planificación y CI, dan cuenta de ellos. Ambos actores se reconocen como interlocutores válidos generando aprendizajes en ambas direcciones.
<b>Proyecto</b>	<b>Coherencia</b> de la lógica de intervención	14 muy exitoso	La coherencia es alta y está sustentada en un diseño lógico y realizable, enfocado en la razón de ser de SEGEPLAN, que respondió a los instrumentos nacionales que la sustentan, así como a mecanismos internacionales a los cuales respondió, enfocados en el fortalecimiento del Estado, cero tolerancia a la corrupción y el apoyo a la modernización del Estado.
<b>Cooperación triangular</b>	<b>Coherencia</b> del proyecto respecto de los objetivos y estrategia de la CTr	14 muy exitoso	La CTR contribuyó a los ODS, mediante el intercambio entre socios en aspectos técnicos y políticos, promovió las alianzas y generó coordinación con Naciones Unidas.



<b>Proyecto</b>	<b>Eficiencia</b> de la implementación	9 moderadamente insatisfactorio	El proyecto fue medianamente eficiente en cuanto a los mecanismos de comunicación y gobernanza empleados, los cuales integraron personal técnico y de alto nivel, que tomaron decisiones estratégicas. Los recursos financieros se manejaron con transparencia, pero se generaron algunos atrasos debido a procedimientos lentos de las instancias involucradas en ambos países. El proyecto sufrió atrasos derivados del cambio de gobiernos en Guatemala y México, la pandemia y factores de comunicación interna.
<b>Cooperación triangular</b>	<b>Eficiencia</b> en el manejo de las estructuras triangulares	10 moderadamente exitoso	Buen aprovechamiento de las capacidades complementarias y participación de personal de alto nivel que permitieron tomar decisiones acertadas, pero la alta rotación de personal y la reestructuración en AMEXCID y SEGEPLAN, generó retrasos que prolongaron el proyecto. Los mecanismos de la CTr permitieron una administración financiera transparente pero que ocasionó retrasos. La articulación entre socios fue publicada como buena práctica por Naciones Unidas.
<b>Proyecto</b>	<b>Efectividad</b> en el logro de resultados	14 muy exitoso	Se alcanzaron los resultados y los indicadores previstos, mediante procesos participativos y de calidad que alcanzaron a personal de diferentes instituciones estatales, relacionadas con la CI.
<b>Cooperación triangular</b>	<b>Efectividad</b> de la contribución de CTr al logro de resultados	14 muy exitoso	Se produjo una dinámica colectiva de aprendizaje con resultados positivos en ambos países que fortalecieron a las instancias de CI y se extendieron a otras instancias del Estado guatemalteco.
<b>Proyecto</b>	<b>Sostenibilidad</b> de resultados y de procesos para su generación	15 muy exitoso	Los resultados del proyecto se han sostenido en el tiempo pues se produjeron guías, materiales y publicaciones que continúan siendo referentes del personal, además persisten las capacidades del personal formado puestos al servicio de la institucionalidad pública del país.
<b>Proyecto</b>	<b>Impacto</b> del proyecto más allá del logro de sus resultados	14 muy exitoso	Se fortaleció la coordinación interna del Estado, no sólo al interior de SEGEPLAN, sino con otras instancias estatales (MRE, MINFIN, MAGA) así como los diálogos con donantes diversos.



			Hay herramientas y mecanismos para evaluar los proyectos de CI a nivel nacional.
<b>Resultados según criterios OCDE/CAD</b>	<b>Valoración global</b>	13 exitoso	Los resultados son satisfactorios pues con excepción de eficiencia, el resto se lograron con un buen nivel de calidad.
<b>Apreciación de procesos de cooperación triangular</b>		13 exitoso	La CTr demostró ser un mecanismo eficaz de cooperación por su enfoque en procesos puntuales que alcanzaron resultados satisfactorios, mediante mecanismos que promovieron la confianza, el aprendizaje recíproco, la comunicación de doble vía y la aplicación del modelo Capacity Works.
<b>Evaluación general</b>		14 muy exitoso	Este proyecto se califica como exitoso, dado que logró su objetivo general, tiene un alto nivel de pertinencia, de coherencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, con deficiencias en la eficiencia cuyo único efecto es la prolongación del tiempo de ejecución. La CTr demostró ser el mecanismo idóneo para su implementación.

Puntuaciones de evaluación: 13.42 exitoso

## 5. LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

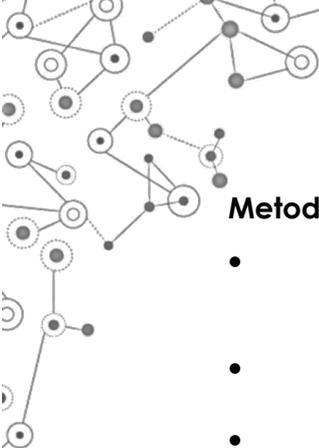
### 5.1 Lecciones aprendidas

#### Planificación

- Es fundamental que la planificación de las iniciativas contemple realizar mapas de actores, definir líneas de comunicación y una estructura de coordinación para la buena gobernanza.

#### Composición del personal

- Involucrar a funcionarios y funcionarias de nivel medio y alto y personal ejecutivo en general, es clave para asegurar la apropiación de los resultados, en todos los niveles de la institución. Cabe prever el acopio de los aportes complementarios y garantizar un abordaje integral, asegurando resultados positivos para todas las instancias.
- Es necesario tener presente el cambio frecuente de personal en las instituciones, diseñando mecanismos de contingencia y protocolos de traspaso de funciones destinados a frenar el quiebre de la ejecución.
- Es importante dar seguimiento y acompañamiento estrecho a las consultorías para asegurar la calidad de resultados, en el plazo previsto.



## Metodologías de trabajo

- La definición precisa de pasos (hojas de ruta) en el desarrollo de los diferentes procesos, contribuyó a la apropiación y aplicación de las herramientas generadas por el proyecto.
- La experiencia de México enriqueció los mecanismos para recoger información y alimentar a SIGEACI.
- Es pertinente documentar y difundir a tiempo las *lecciones aprendidas* y las *buenas prácticas* de la Cooperación Triangular.
- Sistematizar y ordenar el conocimiento generado en la ejecución del proyecto para facilitar su visibilidad y uso por terceros. Esto favorecerá la réplica eficaz de *buenas prácticas* en proyectos locales futuros e iniciativas, políticas públicas y programas de países solicitantes<sup>37</sup>.

## CTr

- La CTr es un mecanismo idóneo para resolver, en poco tiempo, problemas concretos. No obstante, implica el desafío de construir consensos entre al menos 3 países. Esto le atribuye cierta complejidad a la toma de decisiones.
- La CTr permanece como un marco idóneo para impulsar acciones estratégicas. Por ello, se impone seguir trabajando con ministerios, secretarías de Estado y otras instancias responsables de tomar decisiones públicas en los países solicitantes.
- La CTr ofrece a los donantes del Sur la posibilidad de compartir experiencias concretas relevantes para otros países de su región, caracterizados por contextos culturales y marcos normativos o políticos similares<sup>38</sup>.

## 5.2 Conclusiones

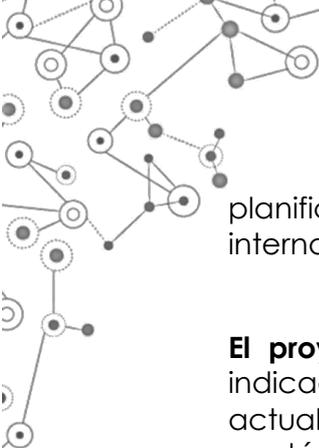
El proyecto demuestra un grado alto de **pertinencia**, pues respondió a las necesidades contempladas por SEGEPLAN para fortalecer la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. El diseño participativo, involucró a personal de todos los niveles y a AMEXCID, es consistente, lógico y plausible; y tiene la fortaleza de que responde a instrumentos de planificación y desarrollo, nacionales e internacionales. Además, refleja complementariedad entre las capacidades de los actores involucrados. El sistema de monitoreo mejoró sobre la marcha y se enfocó en los aspectos cuantitativos y cualitativos de los indicadores.

El proyecto muestra **coherencia interna y externa en su diseño y planificación**, pues dio respuesta al Plan Nacional de Desarrollo K´atun 2031 que promueve el desarrollo de las instituciones del Estado para garantizar su papel de articulador del desarrollo, así como con la Política General del Gobierno 2016-2020 que fortaleció el papel articulador de la SEGEPLAN en el sistema nacional de

---

<sup>37</sup> IDEM

<sup>38</sup> Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018. Cooperación Alemana, GIZ y AMEXCID.



planificación y como ente rector de los aportes de la cooperación internacional.

**El proyecto tiene un alto nivel de eficacia**, pues alcanzó los resultados e indicadores previstos con un buen nivel de calidad, cuyos productos han sido actualizados y publicados. Los aprendizajes se centran en los objetivos previstos y están vinculados a una gestión más eficaz de CINR, incluyendo el ciclo de proyectos, la aplicación de herramientas de planificación, ejecución y diálogo, la importancia de la evaluación para tomar decisiones, la motivación como herramienta para alcanzar objetivos y mayor conocimiento sobre la CI, entre otros que permitieron el fortalecimiento institucional.

**La eficiencia del proyecto**, presenta fortalezas y dificultades. Del lado de las fortalezas se documentan mecanismos efectivos de gestión y gobernanza y uso transparente de los recursos. Del otro lado, dificultades en el manejo de los plazos, que prolongaron substancialmente el proyecto. Si bien los recursos se emplearon según lo previsto, los procedimientos prolongados de las partes implicadas, afectaron el ritmo de ejecución y limitaron la toma de decisiones por los equipos guatemaltecos. Un factor adicional para la prolongación de tiempo fue la constante rotación del personal en las 3 instancias, y durante el 2020 la pandemia del Covid-19.

**Entre los efectos/impacto**, se documenta en primer lugar el fortalecimiento de la Subsecretaría de Cooperación Internacional (actualmente Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo), así como a otras direcciones de SEGEPLAN e instituciones del Estado, con efectos positivos potenciales, en los grupos vulnerables del país al enfocar los recursos en la satisfacción de sus necesidades más urgentes. Además, se fortaleció la alianza estratégica entre SEGEPLAN y AMEXCID, de la cual surgieron redes de unidades de CI capaces de tomar decisiones. Además, se fortaleció la relación y el diálogo de SEGEPLAN con donantes y otros actores.

**El proyecto tiene un buen nivel de sostenibilidad**, pues tiene la capacidad de mantener vínculos y relaciones con diferentes iniciativas de CI. Los resultados y productos generados se están utilizando produciendo nuevas herramientas y guías metodológicas para impulsar los procesos y gestionar con propiedad el aporte de la CI. Esto se fortalece con las acciones del Fondo de Reformas Estructurales, que está fortaleciendo a la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. Los impactos están institucionalizados y se han expandido a otras instancias públicas.

Como **valor agregado**, destacan la confianza, flexibilidad, horizontalidad y capacidad de adaptación del proyecto y la transferencia de conocimientos que generaron apropiación entre las partes, la que se vio afectada negativamente por el cambio constante de personal. Sin embargo, la cercanía cultural entre los socios, el fortalecimiento de tecnología y conocimientos, la



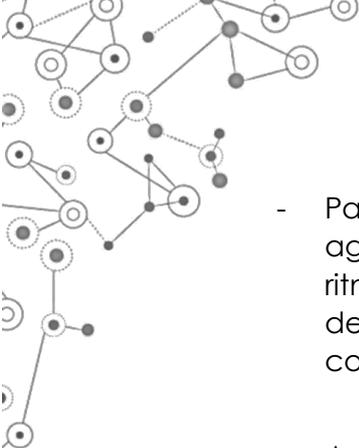
producción de materiales y los aprendizajes mutuos, permiten una valoración positiva.

Se detectaron algunas debilidades en los **ejes transversales**, a pesar de que la CTr tiene entre sus mandatos generales, contribuir a la igualdad de género, en todas sus dimensiones, para impulsar y acelerar el desarrollo sostenible. Sin embargo, no se diseñaron objetivos, líneas de acción e indicadores específicos que apuntaran a disminuir las brechas de género. También carece de un *enfoque intercultural*, un aspecto crucial dada la enorme diversidad étnica de Guatemala y México.

Se identificó a la **cooperación triangular**, como un mecanismo funcional que permitió aprovechar las capacidades complementarias de los socios, elevó el perfil y posicionamiento de AMEXCID como ejecutora y amplió sus relaciones con países de la región centroamericana. Además, generó aprendizajes y fortaleció los mecanismos de cooperación entre actores. Todo ello con el concurso del Fondo Regional que fue reconocido como ente calificado y comprometido.

### 5.3 Recomendaciones

- Para fortalecer el diseño de la intervención, hacer análisis minucioso de los riesgos y desafíos del proyecto para identificar y poner en marcha mecanismos oportunos de solución, como el cambio de autoridades nacionales y rotación constante de personal en las tres instancias involucradas.
- Para fortalecer la eficacia, dado que el registro de información de la CI se mantiene como reto para SEGEPLAN, sería útil conocer experiencias exitosas de otros países y, entre otras cosas, rediseñar los formatos de solicitud de información para que sean más concretos y amigables, seleccionando con cuidado a las instancias llamadas a elaborar reportes para SEGEPLAN.
- En futuros proyectos conviene mantener vigentes procesos formativos sistemáticos y continuos, que atiendan a nuevo personal y fortalezcan a quienes permanecen en sus puestos.
- Difundir los productos del proyecto en países de la región con problemas similares, para motivar cambios o enriquecer leyes, políticas públicas y programas.
- Sistematizar y difundir la experiencia de AMEXCID como ente ejecutor, aprovechar su capacidad y dominio en temas relevantes, como la migración, aprender de las experiencias aleccionadoras de Brasil y Colombia y contribuir con los países que solicitan este tipo de apoyo.



- Para fortalecer la eficiencia es necesario que las instancias involucradas agilicen sus procedimientos administrativo-financieros para no afectar el ritmo de ejecución de los proyectos. Así como minimizar la alta rotación de personal, y contar con protocolos de transferencia de puestos para la continuidad de los procesos.
- Archivar con rigor la documentación de los proyectos para facilitar su aplicación o réplica en nuevas experiencias.
- Para fortalecer los ejes transversales, en futuros proyectos contemplar el *enfoque de género en los objetivos, líneas de acción, indicadores y metas*. Realizar análisis de la situación que enfrentan las mujeres e incluir mecanismos que contribuyan a mejorar sus condiciones en términos cuantitativos y cualitativos.
- En países altamente multiculturales como Guatemala y México, es imperativo incluir el *enfoque intercultural* y tomar en cuenta la desventaja histórica de los pueblos originarios, para definir acciones concretas que mejoren su nivel de vida. Esto es importante para el destino de la cooperación internacional.
- Se recomienda a GIZ sistematizar y difundir los resultados exitosos de los proyectos, a modo de “productos destacados” para motivar su implementación en otras instituciones y, en la medida de lo posible, acompañar a las instituciones, asegurando la incorporación y uso de los productos en su gestión, independientemente de la permanencia o rotación del personal.
- A CTr se le recomienda ampliar la cartera de proyectos sobre temas relativos al desarrollo económico, la economía social, la migración, el turismo comunitario y sostenible, el desarrollo de las mujeres, entre otros, fortaleciendo a AMEXCID como ente ejecutor.
- Divulgar ampliamente la modalidad de CTr para garantizar que sea un recurso disponible en instancias estatales que requieren enriquecer y fortalecer aspectos y procesos específicos.



## ANEXOS

### ANEXO I. Bibliografía y Listado de documentos revisados

- Diseño del proyecto Fortalecimiento institucional de la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. SEGEPLAN, Guatemala 2017.
- Estrategia de Género de la GIZ, Gender reloaded: Vision needs Attitude –Attitude meets Action, GIZ, Schborn, enero 2019
- Ficha de cierre Fondo de Reformas Estructurales, PN 12.2463.3. Desarrollo de un Modelo Interno de Gestión por Procesos de la SEGEPLAN para orientar la Planificación del Desarrollo del País. SEGEPLAN. Guatemala, Mayo 2019.
- Guía para la evaluación ex post externa de los proyectos de cooperación triangular implementados en el marco del Fondo Regional para la cooperación triangular con socios de América Latina y el Caribe.
- Guía del lenguaje inclusivo de género, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile, s/f.
- "Good Practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development". United Nations Office for South-South Cooperation.
- Infografías producidas al cierre del proyecto.
- Informes anuales del proyecto, 2018 y 2019.
- Informe final del Proyecto 2020.
- Infografías P21, P2, P21, P22, P23, P24.
- Estrategia de género de la GIZ, enero 2019.
- Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y El Caribe entre 2011 y 2018. Cooperación Alemana, GIZ y AMEXCID. Mediada. Junio 2019.
- Nota Metodológica de Evaluación externa de diez proyectos: "Fondo regional para la Cooperación Triangular de la GIZ en América Latina", Licitación GIZ- 003/2022, Centro de Estudios y Proyectos S.RL. BOLIVIA, Julio, 2022.
- Offer Catalog International Cooperation of Guatemala, 2020.
- Orientaciones para el Establecimiento del Mecanismo de Diálogo y de Coordinación de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en el Territorio. Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo (SCAD) Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo (DASCD), Guatemala, abril 2019.
- Orientaciones para el seguimiento y evaluación de la CINR en Guatemala. Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. Primera Edición Mediada. Guatemala, 2019.
- Percepción de la Corrupción en Guatemala, FUNDESA, Guatemala, 2021.
- VI Informe de Cooperación Internacional, Análisis de las Tendencias de Cooperación para el Desarrollo en el Sector Público, Guatemala, 2019-2021.

#### En línea:

<https://countrysometers.info/es/Guatemala>, consultado el 21 de septiembre 2022.

<https://unsouthsouth.org/2022/08/31/good-practices-in-south-south-and-triangular-cooperation-for-sustainable-development-vol-4-2022/> (en inglés).

Población total de Guatemala, 2022. <https://countrysometers.info/es/Guatemala>.

El PIB per cápita, (ingreso o renta per cápita) es un indicador económico que mide la relación entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el PIB entre el número de habitantes. <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>.

Índice de percepción de la corrupción: [undesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/percepcion-de-](https://undesa.org.gt/indices-y-evaluaciones-de-pais/indices-internacionales/percepcion-de-)

## ANEXO II. Agenda de reuniones y entrevistas realizadas

FECHA	ENTREVISTADO/A	CARGO, INSTITUCIÓN EN EL PROYECTO	E-MAIL/TELEF.
12/9/2022	Edvin Osverto Monzón	Subdirector de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	edvinmonzon@segeplan.gob.gt
12/9/2022	Leticia Ortíz Palomo	Asesora Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo SEGEPLAN	lortiz@segeplan.gob.gt
12/9/2022	Melissa González	ex funcionaria de SEGEPLAN (Directora de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo)	melissagf@yahoo.com
13/9/2022	Suzelly Garrido	ex funcionaria de SEGEPLAN (Directora de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo)	suzelygarrido@yahoo.com
13/9/2022	Dr. Lothar Rast	Coordinador del Clúster de Gobernanza - GIZ México GIZ	lothar.rast@giz.de
13/9/2022	Laura Galindo	Coordinadora de Cooperación Triangular AMEXCID	<a href="mailto:lgalindo@sre.gob.mx">lgalindo@sre.gob.mx</a>
13/9/2022	Patricia García	Directora del Fondo de Reformas Estructurales / Gerente de Portafolio Agencia GIZ Guatemala	<a href="mailto:patricia.garcia@giz.de">patricia.garcia@giz.de</a>
13/10/2022	Briegel Ortiz	Enlace de cooperación triangular GIZ México	<a href="mailto:dublin684@hotmail.com">dublin684@hotmail.com</a>

## Anexo II.a Encuestas enviadas

No.	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CARGO	E-MAIL
1	Edvin Osverto Monzón	SEGEPLAN	Subdirector de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo	edvinmonzon@segeplan.gob.gt
2	Leticia Ortíz Palomo	SEGEPLAN	Asesora Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo	lortiz@segeplan.gob.gt
3	Melissa González	n/a	ex funcionaria de SEGEPLAN (Directora de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo)	melissagf@yahoo.com
4	Suzelly Garrido	n/a	ex funcionaria de SEGEPLAN (Directora de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo)	suzelygarrido@yahoo.com
5	Dr. Lothar Rast	GIZ México GIZ	Coordinador del Clúster de Gobernanza -	lothar.rast@giz.de
6	Laura Galindo	AMEXCID	Coordinadora de Cooperación Triangular	lgalindo@sre.gob.mx
7	Patricia García	GIZ Guatemala	Directora del Fondo de Reformas Estructurales / Gerente de Portafolio Agencia	patricia.garcia@giz.de
8	Briegel Ortiz	GIZ México	Enlace de cooperación triangular	dublin684@hotmail.com
9	Mtra. Aketzali Arteaga	GIZ	Enlace de cooperación triangular	aketzali.arteaga@giz.de
10	Briegel Ortiz	GIZ	Enlace de CTr	Dublin684@hotmail.co,m

## Anexo II.b. Encuestas recibidas

- 1) Lothar Rast
- 2) Suzely Garrido
- 3) Patricia García Portillo
- 4) Briegel Ortiz