



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



OFICINA DE EVALUACIÓN

Serie de evaluaciones programa país

Evaluación del Programa País

Guatemala

2013-2016

ANEXOS

Julio 2017

SERIE DE EVALUACIONES PROGRAMA PAIS

**Evaluación Programa País Guatemala
2013-2016**

ANEXOS

**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA
AGRICULTURA
JULIO 2017**

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de Evaluación (OED)

El presente informe está disponible en formato electrónico en
<http://www.fao.org/evaluation>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO 2017

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO aprueba los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org

Para mayor información sobre este informe, por favor contacte a:

Director, OED
Email: evaluation@fao.org

ÍNDICE

<i>Mapa de Guatemala</i>	<i>iv</i>
<i>Reconocimientos</i>	<i>v</i>
<i>Siglas y abreviaturas</i>	<i>vi</i>
Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación.....	1
Anexo 2. Personas entrevistadas	23
Anexo 3. Documentos consultados	31

Mapa de Guatemala



Reconocimientos

La Oficina de Evaluación (OED, por sus siglas en inglés) de la FAO agradece a todas las personas que contribuyeron a esta evaluación, realizada bajo la responsabilidad de Amelie Solal-Celigny como gerente de evaluación y Natalia Acosta como gerente asociada de evaluación.

El equipo de evaluación estuvo conformado por Luis David Grajeda, consultor nacional principal y especialista temático a cargo de la evaluación por parte de los beneficiarios; Columba Sagastume, especialista en sistemas de producción agrícola; Carlos Camacho, responsable de analizar las cuestiones de los pueblos indígenas; Juan José Ochaeta, responsable del estudio de caso del proyecto Mecanismo para Bosques y Fincas; y Karin Slowing, responsable del estudio del fortalecimiento institucional. El equipo contó con el apoyo administrativo y logístico de Nadine Monnichon de la OED en la sede de Roma y de Angela Arbizú en Guatemala. Sofía González apoyó la fase preparatoria y de análisis del estudio del fortalecimiento institucional desde Guatemala y Victoria de la Rosa desde Roma. Adrián Zapata contribuyó con una revisión externa del informe.

Agradecemos en especial a los miembros del grupo consultivo por su compromiso y sus valiosas contribuciones durante todo el proceso de evaluación, y por brindar sus perspectivas y opiniones abiertamente con el equipo de evaluación. También agradecemos a las partes interesadas y los asociados de la FAO en el país, en especial al Gobierno de Guatemala y sus dependencias a nivel central y descentralizado, al sistema de las Naciones Unidas, a los actores del desarrollo incluidos los cooperantes, miembros de la sociedad civil, de la academia y beneficiarios y socios de los proyectos de la FAO que participaron en las entrevistas realizadas durante todo el ejercicio de evaluación.

El apoyo de la oficina de la FAO en Guatemala, en especial de Diego Recalde, representante permanente; Maynor Estrada, representante adjunto y coordinador de la evaluación; Klemen Gamboa, oficial de programas; y Victor Mux, oficial de seguimiento, fue fundamental para garantizar el éxito de la evaluación. También agradecemos a todo el personal de la oficina de la FAO en Guatemala su colaboración, compromiso y apertura con el equipo de evaluación.

Esperamos que esta evaluación sirva como aporte para el próximo ciclo de planeación de la FAO en Guatemala y contribuya a mejorar su trabajo y alianza estratégica con el Gobierno de Guatemala y demás asociados del país.

Siglas y abreviaturas

BPA	Buenas prácticas agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CADER	Centros de Aprendizaje para el Desarrollo Rural
CAS	Comunidades Agrarias Sostenibles
COCODES	Consejos Comunitarios de Desarrollo
COMUDE	Consejos Municipales de Desarrollo
COMUSAN	Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional
DVGT	Directrices Voluntarias para la Gobernanza y Tenencia de la Tierra, Bosques y Pesca
ELCSA	Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de Guatemala
EPP	Evaluaciones de Programas País
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAOR	Representante de la FAO
FFF	Mecanismo para Bosques y Fincas
FONTIERRAS	Fondo de Tierras
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
IR	Iniciativa Regional
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINFIN	Ministerio de Finanzas
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
MPP	Marco de Programación de País
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivos Estratégicos de la FAO
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
ONG	Organización No Gubernamental
PAFFEC	Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina
PESA	Programa Especial de Seguridad Alimentaria de la FAO
PNDRI	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral
POLSAN	Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional
RLC	Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
RIC	Registro de Información Catastral
SAA	Secretaría de Asuntos Agrarios
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SLM	Oficina Sub-regional de la FAO para Mesoamérica

SNER	Sistema Nacional de Extensión Rural
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TCP	Programa de Cooperación Técnica de la FAO
TdR	Términos de Referencia

Anexo 1. Términos de Referencia de la evaluación

1. Introducción

1. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) ha llevado a cabo Evaluaciones de Programas País (EPP) desde el 2005 para asegurar la rendición de cuentas a los países miembros, los gobiernos nacionales y los asociados para el desarrollo, y para extraer lecciones y sugerencias de cómo mejorar el programa. Las evaluaciones de programa país se llevan a cabo casi siempre durante el último año del Marco de Programación de País (MPP), para maximizar el uso de los hallazgos de la evaluación en el próximo ciclo de planeación.
2. Estos Términos de Referencia (TdR) para la evaluación del programa país de la FAO en Guatemala son el resultado de las entrevistas e investigaciones llevadas a cabo durante la fase preparatoria y representan un documento guía para el equipo de evaluación. El mismo describe el programa de cooperación de la FAO en Guatemala, identifica algunas áreas clave del trabajo llevado a cabo en los últimos tres años, define el propósito y el alcance de la evaluación, y detalla la metodología, el equipo y el plan de trabajo de la evaluación.
3. Los términos de referencia se han beneficiado de los comentarios y sugerencias del personal de la FAO en la Oficina de País, en la Oficina Subregional para América Central (SLM), la Oficina Regional para América Latina (RLC) y el grupo consultivo establecido con socios claves de la FAO en Guatemala.

2. Objetivos, propósito y alcance

4. El objetivo general de esta evaluación es valorar el nivel de logro de los resultados planificados en el MPP 2013-2016 de FAO en Guatemala, tomando en cuenta su contribución a cambios en las capacidades de las instituciones nacionales y condiciones de desarrollo de los grupos beneficiarios en las zonas de localización de los proyectos.
5. Los objetivos específicos de la evaluación son:
 - Evaluar la pertinencia estratégica de las intervenciones de la FAO en respuesta a las necesidades del país y de su población;
 - Evaluar las contribuciones de la FAO a los resultados identificados en las cuatro áreas prioritarias del MPP;
 - Identificar lecciones aprendidas así como factores que hayan influido en la consecución de resultados;
 - Identificar temas y áreas donde se podría orientar el trabajo futuro.
6. Luego de extensas consultas dentro de la institución, Honduras fue seleccionado como uno de los países donde llevar a cabo una EPP en el bienio 2015/2016. Esta cubrirá la totalidad de la cooperación de la FAO con Guatemala en el período 2013-2015¹, y se basará en el Marco de Programación de País (MPP). Además, la evaluación

¹ Se hará referencia también a proyectos en curso y en trámite, pero los proyectos no serán evaluados individualmente.

valorara el avance alcanzado en la implementación de dos iniciativas regionales de la FAO en América Latina: "Apoyo a la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre" y "Agricultura familiar y desarrollo territorial rural en América Latina y el Caribe".

3. Contexto

3.1 Reseña histórica

7. Guatemala es un país de Centroamérica (área: 108,890 km²) que limita con México, el Océano Pacífico, Belice, Honduras y El Salvador. Es el estado más poblado de América Central con una población estimada de 16.1 millones de habitantes. El territorio del país ha formado el núcleo de la civilización Maya, y ahora es un país con una grande diversidad cultural y biológica.
8. En los últimos años, el país ha alcanzado progresos en el logro de una estabilidad política y económica y ha mejorado en algunos indicadores sociales (ver tabla 1). Sin embargo, Guatemala todavía presenta problemas de desarrollo que se manifiestan, entre otras variables, en altos niveles de inequidad, desigualdad, pobreza, inseguridad alimentaria y desnutrición infantil. Lejos de disminuir, la pobreza ha aumentado en los últimos años: los datos de la ENCOVI de 2014 revelan un incremento de más ocho puntos en la pobreza general y la pobreza extrema.

Tabla 1. Indicadores de desarrollo de Guatemala

No.	Indicadores	Valores actuales
1	Índice de Desarrollo Humano	0.629
2	Coefficiente Gini de Desigualdad	0.559 (uno de los más altos del mundo)
3	Pobreza general	59.3 %
4	Pobreza extrema	23.4 %
5	Analfabetismo	14.5 %
6	Tasa Neta de Escolaridad Nivel Primaria	82.0 %
7	Mortalidad materna	113 muertes por 100 mil nacidos vivos
8	Mortalidad infantil en menores de 5 años	25.16 muertes por 1000 nacidos vivos
9	Índice de Inseguridad Alimentaria	80.8 % de hogares ²
10	Desnutrición crónica	46.5 %

² Comprende niveles leve, moderado y severo, siendo la más desfavorecida la región noroccidente. FAO, con datos de ENCOVI 2011.

Fuente: Elaboración propia, con base en distintas fuentes, entre otras, SEGEPLAN, PNUD, INE (ENCOVI 2011 y 2014), SESAN (Censo de Talla 2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015.

9. Como indicado en el MANUD, el país muestra un alto nivel de conflictividad social, derivado de una deficiente administración de servicios, de la falta de certeza jurídica sobre la propiedad privada y tenencia de la tierra, o, en algunos casos, debido a proyectos de explotación de recursos naturales, otorgados sin que se tome en consideración a las comunidades afectadas³. Esta conflictividad tiene raíz también en el hecho de que la estructura histórica de propiedad de la tierra refleja grandes desigualdades: el último censo agropecuario disponible halló que el 22 % de la superficie de la tierra cultivable está en manos de productores de subsistencia, quienes representan el 92% de los productores agrícolas del país. El restante 8 % de los productores, clasificados como excedentarios y comerciales, ocupan el 78 % de la superficie⁴. Una de las expresiones más devastadoras de estas desigualdades fue el llamado Enfrentamiento Armado Interno (1960-1996).
10. Los Acuerdos de Paz de 1996 pusieron en marcha un conjunto ambicioso de reformas para resolver las causas estructurales de los problemas de desarrollo del país. En particular, en materia de desarrollo rural, el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, estableció una amplia agenda de reformas orientadas a modernizar las fuerzas productivas del sector agropecuario⁵. Sin embargo, cambios en la institucionalidad del sector⁶ y los diferentes sistemas agropecuarios en existencia ralentizaron el progreso de las reformas.
11. Los grandes contrastes del país se manifiestan en la estructura del sector agropecuario. Por un lado se encuentra una agricultura comercial de naturaleza exportadora, usuaria de tecnología e insertada en mercados globalizados. Esta se practica en grandes unidades productivas (llamadas fincas) que están localizadas en las mejores tierras agrícolas del país. Los productos que se exportan son azúcar, café, banano, hule, entre otros. Dado su papel histórico en la formación y conducción del Estado, ningún cambio en el desarrollo rural de Guatemala se ve razonablemente viable sin la colaboración del sector privado empresarial.
12. De otro lado, existe una agricultura de subsistencia, enfocada en el autoconsumo y llevada a cabo por campesinos con limitado acceso a capitales, información y tecnología. Esta convive con una agricultura comercial de pequeña escala llevada a cabo por campesinos excedentarios y productores comerciales medianos que sin dominar la cadena comercial completa, se han vuelto abastecedores del mercado

³ Fuente: MANUD 2015-2019.

⁴ Política Agraria, con datos de IV Censo Agropecuario y Encuesta Nacional Agropecuario (2005-2008)

⁵ Entre otras medidas, se incluyeron: i) acceso a la propiedad y regularización de tierras; ii) resolución de conflictos agrarios; iii) propiedad inmueble y registro catastral; iv) infraestructura básica (carreteras, caminos rurales, electricidad, agua y saneamiento ambiental, telecomunicaciones); v) acceso de los pequeños y medianos productores a servicios de apoyo del Estado (asistencia técnica, capacitación, tecnologías, comercialización, créditos y servicios financieros, etc.); vi) acceso y manejo sostenible de recursos naturales (agua, bosques, suelo). Fuente: ASES. Capítulo III. Situación Agraria y Desarrollo Rural. México, 6 de mayo de 1996.

⁶ A principios de la década de 1990, con la idea de alcanzar un estado más eficiente, con menos déficit fiscal, el gobierno reformó el servicio público mediante la privatización de activos estatales, como telecomunicaciones, ferrocarriles y carreteras. En el caso del sector agropecuario, fueron suprimidos servicios para la agricultura familiar como: extensión, capacitación y asistencia técnica (DIGESA, DIGESEPE); comercialización e información de mercados (INDECA); crédito y asistencia financiera (BANDESA).

interno. Según un informe de la cooperación estadounidense⁷, este tipo de agricultura es la que puede generar el mayor crecimiento de empleos agrícolas y contribuir a disminuir la pobreza rural.

13. Guatemala es también un país altamente vulnerable a fenómenos naturales y a los efectos globales del cambio climático, tales como sequías, derrumbes, sismos, huracanes, erupciones volcánicas, inundaciones, deslaves, etc.. El desmantelamiento de la institucionalidad pública aumentó la vulnerabilidad ambiental y social de los pequeños y medianos productores, al punto que diversos analistas locales lo consideran un factor detonante de las crisis cíclicas de hambruna e inseguridad alimentaria y nutricional, que se hicieron por primera vez visibles al público a principios de la década de los años 2000 y que ahora son recurrentes año tras año, sobre todo en el denominado Corredor Seco⁸.
14. En 2015, una crisis política seguida por movilizaciones ciudadanas concluyeron con la elección de un nuevo gobierno, que empezó sus funciones en enero de 2016. Este hecho ha incidido en la evaluación, dado que la mayoría de las autoridades y los técnicos de las instituciones que trabajaron con la FAO durante el período de referencia, no estarán disponibles en la segunda fase de la evaluación, en el 2016. La planeación de la evaluación lo ha tomado en cuenta.

3.2 Grupos vulnerables

15. Como resultado de sus diversos orígenes históricos, Guatemala es un país multicultural y multilingüe habitado por cuatro pueblos con orígenes y visiones diversas⁹, quienes en conjunto hablan 24 idiomas nacionales. A pesar de que más del 40% de la población guatemalteca es indígena, aún persisten en el país altos grados de exclusión en cuanto al acceso a salud, educación y medios que mejoren las condiciones de vida. La situación de los indígenas, residentes en su mayoría en zonas rurales, se refleja en algunos indicadores de desarrollo, tales como:
 - *Pobreza general*: de acuerdo a la ENCOVI 2014, la pobreza afecta entre 70 y 80% en municipios con perfil poblacional predominantemente indígena. Igual tendencia se observa con la proporción de población en pobreza extrema, que alcanza el 39.8%, casi 20 puntos arriba del valor nacional.
 - *Desnutrición crónica en niños menores de 5 años*: entre 70 y 80% en municipios con mayoría indígena, por encima del promedio nacional (37.6%). Este dato es consistente con el último Censo de Talla 2015 que clasifica a los municipios con este perfil en una categoría de alta o muy alta desnutrición crónica.

⁷ Evaluación rápida del sector agrícola guatemalteco y su estado para abordar los retos de seguridad alimentaria del país. Usaid, 2009.

⁸ Se le denomina Corredor Seco del Oriente de Guatemala, a una faja de terreno que se caracteriza por ser una zona semiárida, con periodos de sequías recurrentes. El Corredor Seco está comprendido por los departamentos de El Quiché, Baja Verapaz, Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jutiapa y Jalapa. En el área del Corredor Seco del oriente de Guatemala residen aproximadamente unos 300,000 hogares, que representan el 18.7 por ciento de la población del País.

⁹ Los grupos indígenas más representativos son los mayas, los xinkas y los garífunas.

16. De acuerdo a los modelos conceptuales existentes, la pobreza y desigualdad inciden de manera directa en otros aspectos de desarrollo humano de los pueblos indígenas, y también limita su acceso a recursos y activos para la producción, algo que es especialmente sensible en el caso de la propiedad y tenencia de la tierra, al punto que se ha convertido en un tema controversial sensible en el debate político del país.
17. La difícil gestión de la propiedad y tenencia de la tierra en Guatemala se expresa en la cantidad de conflictos que tramita en la actualidad la Secretaría de Asuntos Agrarios (SAA). El 56% de estos conflictos involucra a una o más partes pertenecientes a comunidades indígenas¹⁰.

3.3 Actores de desarrollo rural

18. Existe una multiplicidad y heterogeneidad de actores de desarrollo en el sector rural de Guatemala. Para los efectos de la presente evaluación, los actores se pueden clasificar en cinco categorías principales: i) instituciones públicas; ii) sociedad civil; iii) centros académicos; iv) sector privado; v) cooperación internacional.
19. Los actores gubernamentales llevan a cabo varios programas en el sector agropecuario y rural. Como se mencionó anteriormente, uno de los cimientos de este proceso ha sido la agenda de reformas propuestas por los Acuerdos de Paz. De ahí en adelante, con el apoyo de la cooperación internacional, se ha producido un amplio marco político-normativo e institucional, del cual cabe destacar cuatro avances relevantes para la atención integral de la problemática del desarrollo rural del país, y para el trabajo de la FAO en el país. Estos comprenden:
 - *Diseño, aprobación e implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI) y del Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina (PAFFEC):* aunque el primer impulso se dio a principios de la década de los 2000, fue hasta el 2009 cuando finalmente se logró concluir el diseño y aprobación de la PNDRI, que recupera en gran medida el significado de las reformas aprobadas con los Acuerdos de Paz. En 2012, en un paso fundamental para la implementación de la política, se formuló, con el apoyo de la FAO, el PAFFEC, con un fuerte énfasis en la recuperación de la agricultura familiar y economía campesina, como bastiones fundamentales del desarrollo rural.
 - *Restablecimiento de los servicios de apoyo a los pequeños y medianos productores:* en el marco de la PNDRI y del PAFFEC, el Estado con el apoyo de la cooperación internacional, notablemente FAO y otras agencias de Naciones Unidas, ha impulsado un proceso de recuperación de los servicios de apoyo del MAGA. Estos servicios están articulados en el Sistema Nacional de Extensión Rural (SNER), que incluye la dotación de tres extensionistas por municipios¹¹ e instalación de los Centros de Aprendizaje para el Desarrollo Rural (CADER), basado en un modelo

¹⁰ Informe de Política y Conflictividad Agraria en Guatemala. Dirección de Monitoreo de SAA, 2014.

¹¹ Cada agencia de extensión cuenta con: un extensionista "Coordinador de Desarrollo Rural Integral", "Extensionista de Hogar y Casa Saludable" y un extensionista de "Agricultura Familiar".

de fincas demostrativas gestionadas por agricultores ejemplares que capacitan a otros productores en sus propias comunidades. Los aprendizajes de la experiencia del Programa FAO-PESA han sido claves en la consolidación de estas estructuras de apoyo¹².

- *Diseño y la aprobación de la Política Agraria:* conceptualizada como un componente esencial de la PNDRI, la Política Agraria se propone la “democratización del acceso a la tierra con el fin supremo de la realización del bien común”. Comprende los siguientes ejes: acceso a la tierra, resolución de conflictos agrarios y certeza y seguridad jurídica, acceso a otros activos productivos.

- *Planificación estratégica de mediano y largo plazo para la atención de la problemática del desarrollo rural:* como punto culminante de los esfuerzos estatales de los últimos años, el Gobierno de Guatemala aprobó en 2015 el Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032, en el que el desarrollo rural, especialmente la atención de las familias en situación de pobreza, constituyen un eje fundamental. En adición y en el marco de este esfuerzo estratégico de largo plazo y del proceso de implementación de la metodología de planificación y presupuesto por resultado impulsado por MINFIN y SEGEPLAN, el MAGA aprobó su PEI 2016-2020, en el que también se priorizan resultados orientados a transformar la difícil situación de los pequeños y medianos productores.

4. La FAO en Guatemala

4.1 La Oficina de país

20. La FAO ha estado activa en Guatemala desde 1962, pero la Representación fue fundada en 1990, y estuvo dirigida primero a través de una triple acreditación con el Representante de la FAO (FAOR) para Guatemala, México y Belice, seguida por una doble acreditación del FAOR en México y Guatemala en 1996, y finalmente con una doble acreditación del FAOR de El Salvador en 1998.

21. En el 2003 la Representación pasó a ser una Oficina independiente bajo el liderazgo de un Oficial Técnico/FAOR. En los próximos 10 años, la Oficina fue liderada por una serie de Representantes interinos, alcanzando establecerse como Representación permanente, con un funcionario internacional como FAOR, hasta el 2014. La Representación actual cuenta con un equipo de 72 empleados, de los cuales solamente 4 son funcionarios - 2 profesionales y 2 de servicios generales, y 68 son personal contratado como consultores de proyectos. La Representación cuenta con dos oficinas en la Ciudad de Guatemala¹³ y cinco oficinas de campo (“centros

¹² Por ejemplo, los CADER han sido creados (con otro nombre) en el PESA, y luego institucionalizados en el PAFFEC.

¹³ La Oficina principal ubicada dentro del edificio del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), y una oficina para los directores de proyectos.

operativos”) ubicadas en los departamentos de San Marcos, Chiquimula, Huehuetenango, Alta Verapaz (Valle del Polochic), y Jalapa.

4.2. El Marco de Programación de País (MPP)

22. El actual MPP cubre el periodo del 2013-2016, y “está construido en armonía y sincronía con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) formulado en el 2008, así como con la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, la Política Agropecuaria, y la Política de Seguridad Alimentaria Nutricional, formuladas por el Estado de Guatemala”. La FAO contribuye también al actual MANUD (2015-2019)¹⁴.
23. En el MPP, se identificaron cuatro áreas prioritarias, las cuales se presentan abajo. En cada una de estas áreas prioritarias la FAO ha brindado apoyo tanto a nivel **institucional**, por ej. apoyando la implementación de políticas y estrategias nacionales, así como a nivel **de campo**, por ej. apoyando la aplicación de estas políticas y estrategias en el territorio. Por dicho motivo, la metodología de esta evaluación se desarrollara alrededor de estos dos niveles y buscara identificar los enlaces entre los mismos.

Incidencia política (resultados en formulación, desarrollo coordinación, recursos humanos y financieros para implementar las políticas) -> instituciones



Los vínculos entre estos dos niveles son también importantes (“**como mantener una visión estratégica con los pies en la tierra**”)

Apoyo territorial (territorialización de las políticas, seguimiento a la implementación, etc.) -> “usuarios” de las instituciones

Figura 1. Niveles de intervención de la FAO en Guatemala

Fuente: elaboración propia

A. Seguridad Alimentaria y Nutricional con énfasis en restablecer los sistemas alimentarios campesinos

24. El objetivo de esta área prioritaria es apoyar la formulación y/o fortalecimiento de políticas e instituciones agrícolas y de seguridad alimentaria y nutricional para **fortalecer/restablecer** los sistemas alimentarios de las economías campesinas. Para alcanzar este objetivo, se identificaron tres resultados esperados: i) Sistemas alimentarios de la agricultura familiar reactivados y fortalecidos, ii) producción

¹⁴ Contribuye a tres efectos: Efecto 1 del Área 1. Desarrollo inclusivo y sostenible: Población rural en condiciones de pobreza, desarrolla nuevas oportunidades económicas sostenibles en condiciones de competitividad sistémica; Efecto 1 del Área 2. Desarrollo social: hogares del área rural alcanzan la SAN, con enfoque integral y sostenible; Efecto 1 del Área 5. Sociedad Multicultural y Diversa: los pueblos indígenas, principalmente jóvenes y mujeres, ejercen una ciudadanía activa y participan efectivamente en la toma de decisiones en materia de desarrollo, a nivel comunitario, municipal, departamental y nacional.

agropecuaria con aumento sostenible, y iii) procesos institucionales impulsados y fortalecidos con el Estado de Guatemala para la implementación progresiva del derecho a la alimentación.

25. A nivel institucional, la FAO se ha concentrado en apoyar al MAGA en la formulación del PNDRI, el Pacto Hambre Cero y la Política Nacional Agropecuaria 2011-2015. De esta manera, la FAO ha buscado fortalecer las estructuras públicas de apoyo a los pequeños productores, y de manera particular al Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina (PAFFEC), considerado como el programa insignia del MAGA. Algunos proyectos de esta área prioritaria han también buscado apoyar la coordinación interinstitucional a nivel ministerial entre MAGA-MIDES y MAGA-MINEDUC, así como a nivel municipal y departamental – a través de las Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSAN) y los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDEs).
26. De acuerdo al Plan para Operativizar la PNDRI, los proyectos dan énfasis a los Núcleos de Gestión Territorial impulsados por las Mancomunidades de Municipios para planificar y coordinar el desarrollo con participación de los actores locales, conforme la Ley Marco de Descentralización del Estado. Así mismo, la FAO está fortaleciendo las capacidades del Gobierno para producir y analizar las estadísticas agropecuarias y de seguridad alimentaria en el país. Este apoyo se ha enfocado en: la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), en analizar el Módulo de la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria (ELCSA) como parte de la ENCOVI, y en establecer una Herramienta de Monitoreo y Análisis de precios Agropecuarios del país. Por otro lado, la FAO ha buscado impulsar y fortalecer los procesos institucionales para la implementación progresiva del Derecho a la Alimentación.
27. A nivel de programa de campo, la FAO se ha enfocado en reactivar y fortalecer los sistemas alimentarios de la agricultura familiar. En particular, la FAO, a través del Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA) y luego de otros proyectos, contribuyó al proceso de reactivación del Sistema Nacional de Extensión Rural (SNER) del MAGA. La FAO, trabajando en conjunto con el SNER, ha apoyado procesos de aprendizaje que promueven el uso de buenas prácticas agrícolas (BPAs) y la asociación de pequeños productores para alcanzar una economía de escala, impulsando su participación en espacios de tomas de decisiones del sistema de consejos de desarrollo, y con los municipios para contribuir al desarrollo territorial con un enfoque de cuencas. Por otro lado, la FAO ha promovido la coordinación entre MINEDUC y MAGA, mediante la promoción de los huertos escolares pedagógicos sostenibles y su vinculación con los programas de compras de la agricultura familiar. Así mismo ha contribuido a fortalecer los sistemas nacionales de semillas.

B. Gestión sostenible de los recursos naturales renovables, gestión de riesgos y adaptabilidad al cambio climático

28. El objetivo de esta área prioritaria es apoyar la formulación y/o fortalecimiento de las políticas e instituciones agrarias para la gestión sostenible de los recursos naturales, gestión de riesgos, y adaptabilidad al cambio climático con énfasis en las

economías campesinas, considerando el rol de las mujeres y la cosmovisión de los pueblos. Bajo esta área se identificaron dos resultados esperados: i) gestión integrada y fortalecida de los recursos hídricos, suelos y forestales, y ii) capacidades institucionales fortalecidas para la prevención del riesgo y la reducción de vulnerabilidades que afectan las economías campesinas.

29. A nivel de **programa de campo**, la FAO, en respuesta a la canícula prolongada que ha sufrido el país, ha trabajado con comunidades en el Corredor Seco de Oriente para rehabilitar sus sistemas alimentarios y promover el uso de prácticas de resiliencia a eventos climáticos en los sistemas de milpa y traspatio. Algunos ejemplos incluyen la conservación de suelos y humedad para mejorar la producción rápida de cultivos, la implementación de tecnología para la cosecha de agua de lluvia, mejora de los bancos de alimentos, manejo de bosques, e implementación de un sistema de alerta temprana. En el Occidente del país, la FAO ha buscado mejorar las condiciones para el manejo comunitario de micro cuencas, a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), diversificar la producción agrícola y mejorar la asociación y vinculación de los pequeños agricultores al mercado.
30. A **nivel institucional** la FAO ha buscado fortalecer las capacidades institucionales para la prevención del riesgo y la reducción de vulnerabilidades que afectan las economías campesinas. En este aspecto, FAO ha apoyado al Gobierno de Guatemala en el desarrollo de instrumentos normativos para el uso del agua y recursos forestales. En el tema de riego, la FAO apoyo la implementación de la Política de la Promoción del Riego del MAGA, fortaleciendo las capacidades para la gobernabilidad del agua con fines productivos. En el tema de bosques, la FAO a través de su proyecto global "Mecanismo para bosques y fincas" (FFF, por sus siglas en inglés) ha brindado un apoyo institucional tanto a nivel local como nacional. Por un lado, la FAO ha apoyado las plataformas intersectoriales del gobierno que apoyan a los agricultores, y por el otro ha fortalecido las asociaciones y capacidades de asociación de los pequeños agricultores. El mayor resultado alcanzado ha sido la contribución a la aprobación de la Ley Probosque (Septiembre 2015).¹⁵

C. Políticas e instituciones agrarias para reactivar la economía campesina

31. El resultado esperado bajo esta área es: Instituciones agrarias cuentan con estudios y propuestas para apoyar la economía campesina. Por lo tanto, la FAO se ha encargado de brindar apoyo institucional específico a la Secretaria de Asuntos Agrarios (SAA) y al Fondo de Tierras (FONTIERRAS).
32. Inicialmente, la FAO desarrolló planes de sostenibilidad productiva para las fincas campesinas otorgadas a través del FONTIERRAS y proporcionó sugerencias para fortalecer la Política Agraria. Sin embargo, debido a un cambio de estrategia institucional estos planes se volvieron obsoletos. En base a este cambio y siguiendo la nueva estrategia de comunidades agrarias sostenibles (CAS) del FONTIERRAS, la FAO apoyó el desarrollo de instrumentos metodológicos para promover las CAS. Así

¹⁵ El apoyo de la FAO consistió en el diseño participativo, soporte técnico-jurídico, incidencia. La ley permitirá inversiones públicas en protección y recuperación de bosques y plantaciones, en el marco del apoyo a la economía campesina.

mismo, ha apoyado el proceso de socialización de la política agraria y el desarrollo de su plan de implementación a nivel local.

33. En el 2013, la FAO comenzó su participación en la promoción de las Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza responsable de la Tenencia de la Tierra (DVGTT), con apoyo técnico de la Sede. En esta área, la Oficina de País está también trabajando en conjunto con el Centro de Inversiones para desarrollar una propuesta integral en conjunto con el Banco Mundial, quien trabaja con el Registro de Información Catastral (RIC).

D. Competitividad de la agricultura familiar en los mercados agroalimentarios.

34. El objetivo de esta área prioritaria es apoyar la formulación y/o fortalecimiento de políticas e instituciones para la competitividad de la agricultura familiar, promoviendo la participación de las mujeres y buscando la asociación de los pequeños agricultores, a fin de mejorar el acceso a los mercados de productos alimentarios. Bajo esta área, los resultados esperados son: i) procesos institucionales fortalecidos para mejorar la competitividad en el mercado de las economías campesinas, y ii) capacidades fortalecidas para la gestión asociativa y negociación en mercados.
35. A nivel de programa de campo, la FAO, a través de su proyecto "Agrocadenas", contribuyó al fortalecimiento de las cadenas de valor (producción, post-cosecha) de la papa y el frijol. En específico, la FAO apoyó el establecimiento de estándares de calidad e inocuidad alimentaria, la capacitación y acreditación de pequeños productores en BPAs y buenas prácticas de manufactura (BPMs). También aportó al fortalecimiento de las organizaciones y alianzas de productores, a través de una estrategia de alianzas. En total se apoyaron a 16 organizaciones-asociaciones de productores, sumando un total de 3.089 productores. Por otro lado, con el Programa Conjunto "Empoderamiento de las Mujeres Rurales", la FAO ha apoyado a las instituciones centrales y locales, como responsables de implementar las políticas con perspectiva de género y promover reformas legislativas y de políticas, para la aplicación efectiva de los derechos de las mujeres rurales. A un nivel más local, ha buscado ampliar el liderazgo y la participación de las mujeres rurales en sus comunidades e instituciones rurales, incrementar sus niveles de ingreso, así como el acceso y control sobre los recursos productivos
36. A nivel institucional, la FAO ha trabajado en dos líneas. Primero, con el proyecto Desarrollo de Sistemas de Innovación Agrícola, la FAO pretende que estos sistemas sean más eficientes y sostenibles para atender las demandas de los agricultores, la agroindustria y los consumidores, tomando en cuenta la metodología de desarrollo de capacidades de la organización. Por otro lado, a través del proyecto de "Empleo Juvenil Rural Decente", la FAO busca mejorar las capacidades de las organizaciones de productores y el gobierno (MAGA y MINTRAB) para desarrollar e implementar políticas, estrategias y programas sectoriales que impulsen el empleo rural juvenil en la agricultura.

4.3. Portafolio de proyectos

37. Bajo el MPP arriba mencionado, la FAO ha implementado un total de 62 proyectos en el periodo 2013-2015, de los cuales 25 fueron nacionales, 32 regionales y 5 globales. De los proyectos nacionales, 14 fueron financiados por el Programa de Cooperación Técnica (TCP, por sus siglas en inglés), 1 fue financiado a través de fondos Unilaterales del Gobierno (UTF) y 10 fueron financiados a través de fondos fiduciarios.
38. Para los proyectos nacionales, el presupuesto total fue de aproximadamente US\$ 11.50 millones¹⁶, con una ejecución total de US\$ 7.31 millones. Los principales donantes han sido Suecia (34% del presupuesto total), la FAO a través del TCP (15%), la Unión Europea (12%) y España (12%). La figura siguiente muestra la distribución por donante. Del total de proyectos, 5 han sido programas conjuntos, representando un 16% del presupuesto del portafolio. En referencia a los proyectos regionales y globales donde ha participado Guatemala, los principales donantes han sido Bélgica, Brasil, la Unión Europea, España y Venezuela.

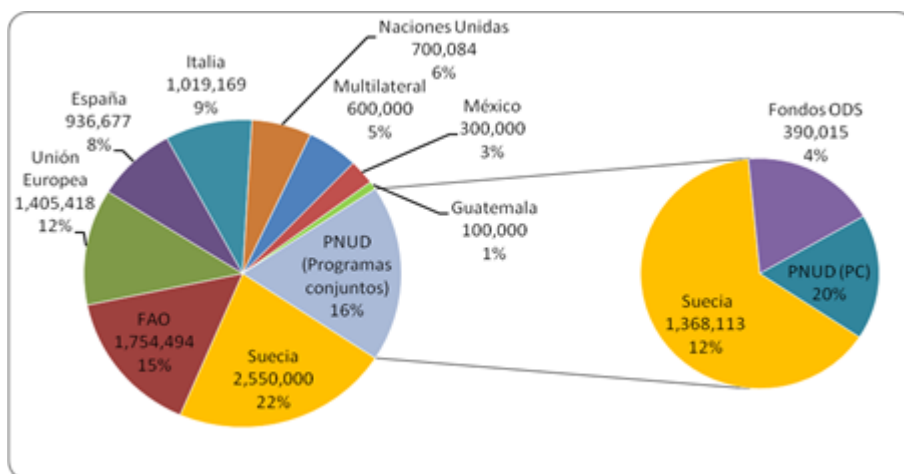


Figura 2. Distribución de proyectos nacionales por donantes principales
 Fuente: elaboración propia con datos de FPMIS

39. En cuanto a cobertura geográfica del programa de campo, como se ve en la Figura 2, la mayoría de los proyectos se están focalizando en dos áreas, con valores muy alto de desnutrición crónica: el Occidente del País, principalmente los departamentos de San Marcos y Huehuetenango, y el Oriente del País, en el denominado Corredor Seco, cubriendo los Departamentos de Jalapa y Chiquimula.

¹⁶ Esta figura solo incluye el presupuesto de todos los proyectos nacionales (25) para el periodo 2013-2015 y los proyectos regionales y globales para los cuales se pudo determinar el presupuesto asignado para Guatemala (4): GCP/RLA/182/SPA BABY 04, GTFS/RLA/176/ITA BABY 03, GCP/GLO/626/EC BABY 05, GCP/SLM/001/MEX BABY 05 y GCP/GLO/495/MUL.

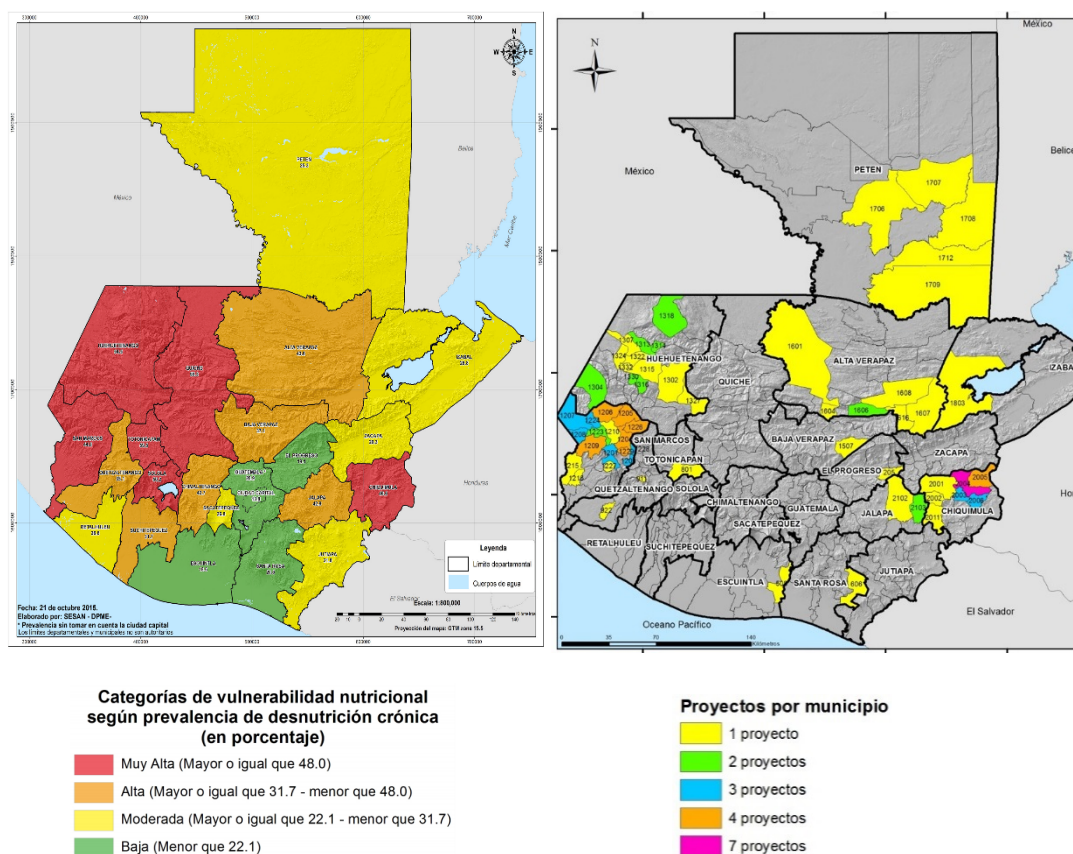


Figura 3. Comparación mapa desnutrición crónica¹⁷ y proyectos FAO (2015)

40. La grafica siguiente muestra la distribución del presupuesto por área prioritaria del MPP. El área prioritaria A aunque contiene la mayor cantidad de proyectos (16) representa el 28% del presupuesto. El área prioritaria B contiene 10 proyectos y representa el 55% del presupuesto, el área prioritaria C representa solamente el 1% con solo 1 proyecto (UTF), y el área D representa el 16% con 3 proyectos.

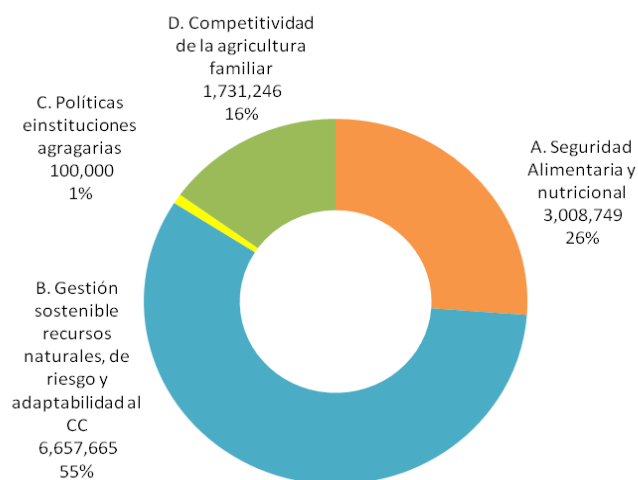


Figura 4. Distribución de presupuesto por área prioritaria del MPP
Fuente: elaboración propia con datos de FPMIS

¹⁷ <http://sesan.gob.gt/index.php/noticias/censo-talla-2015/78-mapas-vulnerabilidad-nutricional-2015>

4.4. Iniciativas Regionales

41. Guatemala es país prioritario para dos de las cuatro iniciativas regionales lanzadas por la FAO en América Latina y el Caribe: IR1 - "Apoyo a la Iniciativa América Latina y el Caribe sin Hambre", bajo el OE1 de la FAO y la IR2I2: "Agricultura familiar y desarrollo territorial rural en América Latina y el Caribe", bajo el OE3 de la FAO. Por otro lado, Guatemala participara en el nueva IR5 de la región, relacionada al OE5 de la FAO "Aumentar la resiliencia de los medios de vida ante los desastres".

5. Preguntas de evaluación

42. Las siguientes preguntas han sido desarrolladas para detallar más el objetivo de la evaluación. La lista se basa en una lista estándar desarrollada por OED para todas las evaluaciones de programa país, y ha sido perfeccionada durante la misión de planeación, basado en el examen y recogida de datos iniciales. Preguntas adicionales serán incluidas en los estudios específicos por los miembros de los equipos responsables. Sin embargo, el informe final de evaluación será estructurado alrededor de la lista abajo.

- 1- **La posición estratégica de la FAO en el país: ¿en qué medida responde el programa de la FAO a las necesidades y prioridades nacionales de Guatemala?**
 - 1.1. ¿Ha respondido apropiadamente la FAO a los retos más críticos e importantes en las áreas de su competencia, tales como problemas causados por los fenómenos y desastres naturales? Por ejemplo: sequías, hambruna, inundaciones, deslaves, erupciones volcánicas, terremotos.,
 - 1.2. ¿Está el programa de la FAO alineado con las políticas y estrategias de relevancia de Guatemala, en particular con la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDRI), la Política Agropecuaria 2011-2015, la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (POLSAN), la Agenda de Cambio 2012-2016, y el Plan Pacto Hambre Cero?¹⁸
 - 1.3. ¿Está el programa de la FAO alineado con las estrategias y prioridades de las Naciones Unidas en Guatemala? (el MANUD, OE e Iniciativas Regionales de la FAO, los ODSs)
 - 1.4. ¿En qué medida ha incorporado el programa de país de la FAO los aspectos de derechos humanos (derecho a la alimentación), género, sostenibilidad ambiental, en el diseño del programa y que tanto han influenciado la implementación y priorización de las actividades?¹⁹
 - 1.5. ¿En qué medida se han considerado los aspectos de equidad social en el diseño y manejo del programa, en particular en lo relacionado a los pueblos indígenas? ¿En qué medida los desafíos de los pueblos indígenas han sido considerado, y su participación al diseño de proyectos ha sido efectiva?
 - 1.6. ¿Qué rol ha tenido la FAO en relación al gobierno nacional y local, otras agencias de las Naciones Unidas, los actores de la sociedad civil, del sector privado, y otros en el área de desarrollo? ¿Consideró la FAO sus funciones principales y ventajas comparativas, y consideró el trabajo de sus socios del SNU, en el diseño e implementación del programa de país?
 - 1.7. ¿En base al contexto nacional y las capacidades de la FAO, está el programa de la FAO cubriendo las principales áreas bajo su mandato? ¿Hay algunas brechas u oportunidades perdidas?

¹⁸ La pregunta será formulada a las autoridades y personal de institucional que ejercieron funciones hasta enero de 2016.

¹⁹ Por ejemplo: priorización de mujeres productoras (equidad de género), enfoque de microcuencas (sostenibilidad ambiental), planteamiento de la alimentación como un derecho y no como "una ayuda del gobierno".

2- Las contribuciones de la FAO en las áreas prioritarias del MPP: ¿Qué resultados y/o impacto ha alcanzado el programa de país de la FAO?

- 2.1. ¿Qué tan apropiadas han sido las actividades de la FAO, (tanto de proyectos como de la Representación) para obtener los resultados esperados del Marco de Programación de País (MPP)?
- 2.2. ¿En qué medida ha alcanzado la FAO los objetivos del MPP 2013-2016? ¿Cuál es la probabilidad de que estos que sean alcanzados? ¿Qué impacto han tenido los programas de la FAO en la mejora del bienestar de los grupos vulnerables?
- 2.3. ¿Cuáles fueron los principales factores estructurales del entorno país y sector desarrollo rural que afectaron el logro de los objetivos? ¿Todavía existen estos factores de éxito o de fracaso en el contexto actual?

Coherencia y sinergias del programa

- 2.4. ¿Qué tan adecuado ha sido el uso del MPP y sus indicadores como guía/marco para programar y reportar el programa de país?
- 2.5. ¿Cuál ha sido el nivel de articulación de la FAO entre el apoyo territorial y el nivel de incidencia política? ¿Y entre las cuatro áreas prioritarias del MPP? ¿En qué medida se han integrado las intervenciones de emergencia y de desarrollo?
- 2.6. ¿Cuál fue el rol y valor agregado de la Sede, de RLC y SLM en la implementación del MPP? ¿En qué medida han proporcionado las iniciativas globales y regionales de la FAO apoyo suplementario para alcanzar los resultados esperados del MPP?
- 2.7. ¿Qué tanto ha utilizado la FAO Guatemala la base de conocimiento de la FAO, como ser los productos normativos, las guías, publicaciones, etc. a nivel de país?

Sostenibilidad

- 2.8. ¿Ha incorporado la FAO mecanismos de sostenibilidad/durabilidad y estrategias de salida apropiadas en sus intervenciones? ¿Qué tanto han sido estas implementadas?
- 2.9. ¿En qué medida han sido los cambios generados sostenibles? ¿Qué tanta apropiación ha habido de estos cambios por los beneficiarios del programa?
- 2.10. ¿Cuáles fueron los principales factores que permitieron, o no, la sostenibilidad del programa?

6. Metodología

43. La evaluación se guiará por las preguntas de evaluación anteriores. Se adoptará un enfoque consultivo, buscando y compartiendo opiniones con diferentes actores en las diferentes etapas del proceso. Para responder a estas preguntas, se utilizarán diferentes fuentes para verificar la información. Triangulación de la información a través de los actores será un enfoque clave para la validación de los hallazgos. En particular, el equipo de evaluación llevara a cabo una serie de entrevistas, dos estudios específicos, y un estudio de caso, que se describen a continuación. A lo largo de la evaluación, las normas UNEG serán seguidas, así como normas éticas, aspectos de género y equidad.

6.1 Posición estratégica de la FAO en el país

44. Para responder a la primera pregunta sobre "**posicionamiento estratégico**", el equipo comenzará por investigar si el programa de la FAO se basó en una evaluación preliminar de las necesidades de los diferentes actores, y luego si el programa está respondiendo a estas necesidades. Una teoría del cambio y un árbol de problemas y

de soluciones se desarrollarán junto con el equipo del programa de la FAO para entender el modelo de intervención y usar como base para el análisis. Para obtener información relacionada con el posicionamiento estratégico, el equipo llevará a cabo entrevistas semiestructuradas y revisará los documentos pertinentes. Las fuentes de información incluyen entrevistas con actores internos y externos en el nivel central y descentralizado y un estudio de gabinete. Protocolos de entrevistas serán desarrollados por el equipo antes de la misión principal de la evaluación; estos serán comprobados y finalizados durante la primera semana de la misión principal. Además, se organizarán talleres dirigidos a diferentes grupos de partes interesadas para identificar cuestiones, lecciones aprendidas y áreas potenciales de colaboración para el futuro.

6.2 Contribuciones de la FAO en las áreas prioritarias del MPP

45. En relación a la contribución del programa de la FAO (resultados), en línea con los dos niveles de intervención definidos durante la misión de planeación, el equipo llevará a cabo estudios que abarcan las cuatro áreas prioritarias del MPP. Estos estudios están presentados en las siguientes secciones.

6.2.1. Estudio sobre fortalecimiento de capacidades, a nivel institucional

46. El tema de fortalecimiento institucional está presente en 23 proyectos implementados²⁰ entre 2013 y 2015, y vinculado a 9 instituciones²¹, tanto a nivel central como a nivel descentralizado. En el programa FAO descrito arriba, la intervención en incidencia política está basada en el desarrollo de capacidades en los tres ámbitos del marco de análisis de la FAO (Figura 5), con un enfoque mayor en el fortalecimiento institucional.



Figura 5. Marco de análisis de desarrollo de capacidades de la FAO

Fuente: Elaboración propia con insumos del Marco de Desarrollo de Capacidades de la FAO

²⁰ Según categorización presentada en los documentos de "Cartera de proyectos" de la Oficina de país.

²¹ MAGA (Dirección de Cooperación, Proyectos y Fideicomisos), INAB, INE, SAA, Fondo de tierras, Ministerio de Educación, Universidad de San Carlos, ICTA, SESAN

47. Para los propósitos de la presente evaluación, se entenderá como *"fortalecimiento de las capacidades institucionales"* como aquellas medidas adoptadas para mejorar el funcionamiento y rendimiento globales de una institución u organización, que se pueden traducir en cambios en sus prácticas y quehacer en general para cumplir con el mandato que le ha asignado el marco normativo vigente. Entre otros, pueden ser: incremento del conocimiento y las capacidades del personal (dimensión individual), políticas, normativas, sistemas, metodologías, para mejorar el cumplimiento de mandatos (dimensión organizacional), incidencia en las estructuras de poder formal e informal (dimensión entornos propicios).
48. El estudio será entonces desarrollado en un análisis del rol de la FAO en las tres dimensiones, con un enfoque mayor en las dimensiones organizacionales de las instituciones, dado que la mayoría de los proyectos tienen el objetivo de fortalecer las instituciones. Preguntas de análisis serán desarrolladas para los tres niveles, y detalladas en los términos de referencia del estudio. El estudio cubrirá la mayoría de las instituciones apoyadas a nivel nacional y territorial, incluyendo todos los proyectos con un componente de fortalecimiento institucional (como la mayoría de los TCP)²². Este estudio será coordinado por un consultor experto en fortalecimiento institucional, y la información será recolectada con entrevistas con personas claves de las instituciones, y si fuera necesario, a través de talleres de trabajo.
49. La figura 6 muestra como el trabajo de la FAO en desarrollo de capacidades institucionales está vinculado con cambios a nivel de terreno en el programa actual.

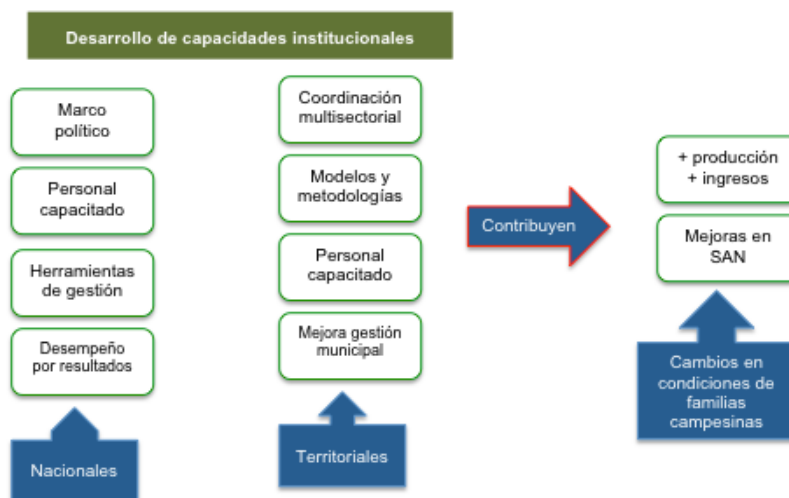


Figura 6. El desarrollo de capacidades institucionales en el programa FAO en Guatemala
 Fuente: Elaboración propia, con base en la análisis del programa FAO durante la misión de planeación

6.2.2. Evaluación por los beneficiarios

50. Este estudio se centrará en los resultados en el **campo**, es decir en los cambios que han tenido lugar en la vida de los beneficiarios, y en cómo la FAO ha contribuido específicamente a estos cambios, aplicando el método de cosecha de resultados.

²² La lista completa de las instituciones y de los proyectos se presentaran en los TDR del estudio.

51. En la medida de lo posible, considerando el tiempo, las limitaciones logísticas y metodológicas, el equipo evaluará los impactos de corto y mediano plazo, incluyendo los resultados positivos y negativos a nivel comunitario, los cuales vinculará a las 4 áreas prioritarias del MPP. El estudio intentará analizar la contribución de la FAO a los resultados y productos siguientes del MPP: producción agropecuaria con aumento sostenible (A2), gestión integrada y fortalecida de los recursos hídricos, suelos y forestales (B1), agricultura familiar incorpora BPA y BPM (D.1.3), y capacidades fortalecidas para la gestión asociativa y negociación en mercados (D2).
52. Los indicadores pertinentes ya incluidos en el MPP serán utilizados en el estudio, y en caso necesario, se incluirán indicadores adicionales para responder de una mejor manera a las preguntas de evaluación. El estudio incluirá también un análisis de información secundaria, como por ejemplo los informes de proyecto o las evaluaciones llevadas a cabo como parte del sistema de S&E del MPP.
53. Dado los desafíos específicos que enfrentan los **pueblos indígenas** en el país y que la mayoría de ellos viven en zonas rurales, el trabajo de la FAO para y con la población indígena es clave para reducir la pobreza en zonas rurales. Lógicamente, se trata de un área de preocupación de la FAO, según entrevistas llevadas a cabo durante la misión de planeación. Por eso, la evaluación por los beneficiarios también investigará la manera en que el diseño, la implementación y los resultados del MPP 2013-2016 de la FAO en Guatemala corresponden con la especificidad de la cultura, los derechos y las prioridades de los pueblos indígenas, a fin de proponer recomendaciones para un alineamiento con la política de la FAO sobre los pueblos indígenas en el próximo ciclo de programación. En especial se valorará la integración de los procesos de Consentimiento Libre Previo e Informado en los programas y acciones de FAO en Guatemala que afecten a Pueblos Indígenas.
54. Sitios para las visitas de campo serán seleccionados en consulta con la oficina de país, según la pertinencia y variedad geográfica, y en base a la lista de comunidades beneficiarias. Algunas comunidades no beneficiarias también se incluirán en la muestra para contrastar los resultados y facilitar el análisis de la contribución. El estudio cubrirá las dos zonas geográficas priorizadas por el programa FAO (San Marcos y el corredor seco). Durante las visitas de campo, el equipo utilizará diferentes instrumentos de evaluación, como ser grupos focales, observación directa, entrevistas con personas claves, y entrevistas a nivel de hogar, para recolectar las opiniones de beneficiarios, no beneficiarios, asociaciones, empresarios agrícolas y organizaciones de productores. Para la recolección de información sobre pueblos indígenas específicamente, se realizarán entrevistas y discusiones con líderes y lideresas indígenas, representantes de organizaciones indígenas productivas, sociales y culturales; autoridades indígenas ancestrales, representantes de organizaciones de mujeres indígenas, incluyendo en cada caso beneficiario y no beneficiarios de proyectos de la FAO. Este componente también incluirá relatos de historias de vida para profundizar e ilustrar experiencias específicas.

6.2.3. Estudio de caso del Mecanismo de Bosques y Fincas

55. OED también está iniciando la evaluación de medio-término del programa Mecanismo para Bosques y Finca (FFF²³), un programa financiado por múltiples donantes (Suecia, Alemania, Finlandia y EEUU) e implementado actualmente en seis países, incluyendo Guatemala (región de Peten). Este programa busca mejorar la calidad de vida y la toma de decisiones sobre paisajes de bosque y finca de los pequeños productores, comunidades y organizaciones de los pueblos indígenas. A fin de maximizar el uso de recursos de OED, evitar duplicación de esfuerzos y crear sinergias entre las diferentes evaluaciones, la evaluación incluirá un **estudio de caso sobre el FFF**. Este servirá como insumo para la evaluación del país y la evaluación de la FFF. En la evaluación del programa de país, el estudio de caso servirá para analizar la contribución de la FAO a los resultados bajo el área prioritaria B, en especial la "gestión integrada y fortalecida de los recursos hídricos, suelos y forestales".

7. Proceso

7.1 Fase de planeación

56. Estos Términos de Referencia son el resultado de la etapa de planeación, la cual incluyó:
- **Estudios de gabinete**, en particular cualquier informe de evaluación anterior de proyectos y programas en Guatemala durante el período de evaluación, así como información y estudios de monitoreo y evaluación;
 - Un **análisis de portafolio** para entender mejor las prioridades de la FAO y los detalles del programa del país, proporcionado una reseña de las actividades y, dentro de lo posible, de los resultados alcanzados.
 - Una serie de **entrevistas iniciales** con los oficiales técnicos en la Sede, en la Oficina Regional de América Latina y el Caribe (RLC) y la Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM), para entender mejor los alcances del portafolio de proyectos e identificar aspectos importantes a considerar en la evaluación.
 - Una **misión de planeación** en Guatemala (Noviembre 2015), a fin de discutir con el personal de la FAO en la Oficina de País y con el gobierno nacional sobre el establecimiento de un marco de colaboración con las principales contrapartes nacionales, determinar la capacidad nacional de investigación y evaluación, así como establecer acuerdos de colaboración para la evaluación, y discutir sobre el diseño y los planes de actividades con los directores de programas/proyectos. Entrevistas con las partes interesadas internas y externas se llevaron a cabo para identificar los aspectos claves a ser considerados por la evaluación y elaborar las preguntas de evaluación relacionadas. También se organizó una visita de campo en la región de San Marcos para realizar una recolección inicial de datos con las autoridades municipales del gobierno vigente en los sitios de los proyectos. Durante esta misión, se logró establecer y organizar reuniones con el Grupo Consultivo, integrado por representantes de los socios claves de la FAO en el país como ser el gobierno, el SNU y la sociedad civil²⁴.

²³ Forest and Farm Facility

²⁴ El grupo consultivo incluye representantes de las siguientes organizaciones: UNICEF, PNUD, SESAN, MAGA, MINEDUC, SEGEPLAN, AECID, INCOPAS.

7.2 Fase principal de evaluación

57. Esta etapa incluirá lo siguiente:

- Con el apoyo de la oficina de país, un **mapeo de todos las partes interesadas** tanto internas como externas que tengan la capacidad de proporcionar información relacionada a las preguntas de evaluación;
- La **misión principal**, donde se hará la recolección principal de datos, a nivel central y a nivel territorial. Durante la misión principal, el equipo llevara a cabo: i) consultas con informantes claves, instituciones nacionales a nivel central y descentralizado, y asociados para el desarrollo, incluyendo donantes, ONGs, agencias del SNU y otros en Guatemala, Panamá , Santiago y Roma; ii) visitas de campo al lugar de los proyectos seleccionados en coordinación con la Oficina de País.
- El **análisis de información** se hará al final y después de la misión principal: se analizará la información recopilada, la cual será utilizada como base por el equipo de evaluación para discutir los hallazgos preliminares, y acordar las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. Se presentaran también los hallazgos preliminares al personal de la Oficina de País, al Grupo Consultivo y, a través de un taller, a un grupo más amplio de partes interesadas.

7.3 Redacción y difusión del informe

58. La Gerente de la Evaluación, con el apoyo de la Gerente asociada de la evaluación y del consultor nacional principal, consolidara las contribuciones de los miembros del equipo para preparar el borrador del informe. El borrador del informe se distribuirá al personal de la FAO y al Grupo Consultivo, quienes proporcionaran sus comentarios y sugerencias para la finalización del mismo.

59. El borrador final del informe será luego presentado por el equipo de evaluación a las contrapartes del gobierno nacional, asociados para el desarrollo, asociados implementadores y otras partes interesadas nacionales y regionales, con el fin de validar las conclusiones generales presentadas por el equipo, alcanzar un consenso sobre el camino a seguir, promover la apropiación de los resultados de la evaluación y maximizar su uso. El Representante de la FAO será responsable de coordinar la respuesta de la administración al informe y a sus recomendaciones.

60. Una amplia difusión del informe para maximizar el impacto de los resultados de la evaluación será asegurado por OED, con el apoyo del Grupo Consultivo y la Oficina de País. El informe final y la Respuesta de la Administración de la FAO serán documentos públicos y se difundirán ampliamente tanto interna como externamente²⁵ (ver abajo).

²⁵ La Oficina de Evaluación publica todos sus informes en la página web de OED. El Representante de la FAO es responsable de distribuir el informe a todos las partes interesadas a nivel de país después de su finalización.

8. Organización de la Evaluación

8.1 Composición y perfil del equipo de evaluación

61. El equipo de evaluación estará formado por expertos con experticia técnica y de evaluación, y funcionará bajo la dirección de OED (**gerente de evaluación, gerente asociada y asesor técnico**).
62. En la formación del equipo externo, se hará un esfuerzo para lograr un equilibrio de género. Después de la fase de planeación, se identificó la siguiente experticia técnica necesaria:
- Un **consultor principal nacional** especialista en desarrollo rural/agrícola y evaluación de políticas y proyectos de desarrollo, quien coordinara al equipo nacional durante la fase de recolección de datos de los diferentes estudios. El consultor principal también apoyará a la gerente asociada en liderar el estudio de evaluación por los beneficiarios.
 - Un agrónomo **especialista en seguridad alimentaria y sistemas alimentarios**, con experiencia en agricultura de pequeña escala y servicios de extensión, quien contribuirá al diseño, la implementación y el análisis de la evaluación por los beneficiarios a nivel de campo. Idealmente, el especialista también tendrá conocimiento en el tema de gestión de riesgos y resiliencia.
 - Un **sociólogo o antropólogo especialista en pueblos indígenas**, quien será responsable de dirigir el componente sobre pueblos indígenas en la evaluación por los beneficiarios. El especialista también será responsable de proporcionar recomendaciones sobre cómo la FAO puede mejorar su trabajo en este tema en el futuro.
 - Un **especialista en fortalecimiento institucional y políticas**, quien será responsable del estudio de fortalecimiento institucional, y proporcionará recomendaciones sobre cómo la FAO puede mejorar su trabajo en estas áreas en el futuro.
 - Un **asesor externo**, especialista en desarrollo rural y políticas públicas en Guatemala, quien proporcionara asesoramiento puntual al equipo de evaluación durante el proceso de evaluación.

8.2 Roles y Responsabilidades

63. **Oficina de Evaluación:** OED es responsable de administrar la evaluación y liderar al equipo de evaluación a través de la Gerente de Evaluación designada. Durante la fase de planeación, la GE es responsable de la elaboración de los términos de referencia (TdR) de la evaluación, selección de miembros del equipo y elaboración de los TdR individuales. Durante la fase de principal de evaluación, la GE supervisará y guiará al equipo de evaluación, especialmente durante el lanzamiento. Hacia el final de la evaluación, la GE facilitará discusiones durante el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. OED, en colaboración con el Grupo Consultivo y la Oficina de País, promoverá la difusión del informe. La GE contará con el apoyo de la Gerente Asociada de Evaluación (GAE) y del Oficial Senior/Asesor técnico de la evaluación.

64. **Equipo externo de evaluación:** El equipo de evaluación, bajo la supervisión de OED, se encargará de recolectar los datos y analizar la evidencia para el desarrollo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en sus áreas de responsabilidad. Para ello, los miembros del equipo participarán en las sesiones informativas iniciales realizadas por OED, y a través de grupo discusiones contribuirá para el refinamiento de la metodología y preparación de las herramientas de evaluación. Al principio de la fase principal de evaluación, cada miembro del equipo llevará a cabo un estudio de gabinete de los documentos en su área de trabajo. Los miembros del equipo proporcionarán sus aportes escritos en el informe de evaluación. El consultor principal apoyará también a la GE en la consolidación de los aportes y la preparación del borrador del informe. Una vez que se distribuye el borrador del informe y se reciben los comentarios, los miembros del equipo proporcionarán sus recomendaciones de cómo integrar los comentarios recibidos de parte del GC y el personal de la FAO.
65. **Oficina de País:** El personal de la Oficina de país proporcionará sus comentarios a los TdRs, apoyará a OED en el mapeo de las partes interesadas internas y externas, apoyará en la preparación del programa de la evaluación y la identificación de los sitios para las visitas de campo, asegurando que el equipo de evaluación tenga acceso a toda la documentación relevante. Así mismo, el personal de la Oficina de país se asegurará de estar disponible para las reuniones y discusiones con el equipo de evaluación, proporcionará apoyo administrativo y logístico a la evaluación, según sea necesario y proporcionará sus comentarios al borrador del informe de evaluación. El FAOR (con el apoyo de SLM, RLC y con los aportes de las unidades relevantes en la Sede) es responsable de liderar y coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y después de un año preparar el informe de seguimiento informando sobre los avances en la implementación de las recomendaciones de la evaluación.
66. **SLM, RLC y divisiones de la Sede:** Las divisiones relevantes de la Sede y el personal de la FAO involucrado en el Programa de País también proporcionará sus comentarios al borrador de los TdRs y más adelante al borrador del informe de evaluación; asegurará tiempo para participar en las reuniones con los miembros del equipo de evaluación, y compartirá la información y documentación según sea requerido.
67. **Grupo Consultivo:** El Grupo Consultivo será parte integral del proceso para mejorar la pertinencia y el uso de la evaluación. El GC ayudará a guiar la evaluación, asesorando en las etapas claves de todo el proceso. En particular, se le pedirá al Grupo Consultivo: i) proporcionar sus comentarios sobre los TdRs; ii) asumir un papel de asesor para que el equipo de evaluación pueda refinar la metodología y, si fuera necesario, facilitar reuniones con los oficiales del gobierno nacional a nivel central y a nivel descentralizado; iii) proporcionar sus comentarios sobre el borrador del informe para la finalización del mismo; y finalmente iv) garantizar la promoción y uso de resultados de la evaluación a través de la difusión dentro del gobierno y entre los actores externos.

8.3 Calendario de evaluación

Octubre 2015 -Enero 2016	Fase de planeación
Octubre – principios Noviembre	Estudios de gabinete y entrevistas preliminares con oficiales de la FAO Sede, SLM y RLC involucrados en el programa de país Guatemala
Mediados Noviembre 2015	Dos semanas de misión de planeación a fin de asegurar la participación del Gobierno de Guatemala, el personal de la FAO y las partes interesadas en el proceso de evaluación, establecer el GC, refinar las preguntas a ser desarrolladas por la evaluación, desarrollar una metodología más detallada, y realizar una ronda de recolección de datos inicial con los oficiales del gobierno de Guatemala vigente (antes del cambio de gobierno)
Diciembre 2015-Enero 2016	Redacción y distribución de los TdRs a la Oficina de País y al GC para sus comentarios, y finalización de los TdR, elaboración de los protocolos para los estudios de campo
Febrero – Abril 2016	Fase Principal de evaluación
Febrero	Inicio de los estudios exhaustivos y estudios de gabinete por miembros del equipo
Marzo	Misión de evaluación principal durante la cual el equipo de evaluación llevara a cabo las entrevistas con las partes interesadas, incluyendo los nuevos oficiales del Gobierno de Guatemala, organizaciones no gubernamentales y el sector privado. También se organizaran visitas de campo cubriendo diferentes departamentos y municipios donde la FAO ha implementado sus proyectos/programas.
Abril	Taller de análisis de los datos recolectados por el equipo de evaluación Taller con la Oficina de País, el GC y las partes interesadas externas para presentar los hallazgos preliminares
Mayo – Julio	Redacción y difusión del informe
Mayo	Redacción del informe y distribución del borrador a la Oficina de País para sus comentarios
Junio	Integración de los comentarios y redacción del borrador final del informe
Principios de Julio	Presentación del informe final y validación de las recomendaciones a través del taller de las partes interesadas
Finales de julio	Publicación del informe final y difusión

Anexo 2. Personas entrevistadas

No.	Nombre	Apellido	Cargo	Organización
FAO Guatemala				
1	Adrián	Zapata	Consultor Independiente/ apoyo formulación MPP	FAOGT
2	Alejandra	López	Monitoreo y Evaluación Proyecto FFF	FAOGT
3	Álvaro	Pop	Consultor	FAOGT
4	Armando	Mérida	Técnico Alimentación Escolar	FAOGT
5	Baltazar	Moscoso	Director de Proyecto Semillas	FAOGT
6	Byron	González	Director de Proyecto Alimentación Escolar	FAOGT
7	Carlos	Córdova	Técnico Agrícola	FAOGT
8	Diego	Recalde	Representante FAO	FAOGT
9	Elmer	López	Consultor Independiente/ apoyo formulación MPP	FAOGT
10	Gamaliel	Martínez	Director de Proyecto	FAOGT
11	Gustavo	García	Director de Proyecto	FAOGT
12	Inés	Salteiro	Pasante	FAOGT
13	José	Ramírez	Técnico Territorial Oriente	FAOGT
14	Julio	Juárez	Director de Programa Conjunto	FAOGT
15	Klemen	Gamboa	Oficial de Programas	FAOGT
16	Mariela	Molina	Técnica especialista en genero	FAOGT
17	Marta del Valle	Duque	Pasante	FAOGT
18	Maynor	Estrada	Representante Asistente FAO	FAOGT
19	Norma	Pérez	Directora de Programa Conjunto	FAOGT
20	Ogden	Rodas	Director de Proyecto FFF	FAOGT
21	Oliver	López	Encargado Asistente Administrativo	FAOGT
22	Raul	Ovando	Consultor Independiente/ apoyo formulación MPP	FAOGT
23	Victor	Mux	Consultor Pueblos Indígenas	FAOGT
FAO Oficina Sub-Regional para Mesoamérica (SLM) / Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC)				
24	Alberto	Bigi	Consultor Respuesta a Emergencias	FAO SLM

25	Alejandro	Flores	Oficial Principal de Pesca y Acuicultura	FAO SLM
26	Allan	Hruska	Oficial Principal de Agricultura	FAO SLM
27	Anna	Ricoy	Coordinadora Reducción del Riesgo de desastres	FAO RLC
28	Carlos Eduardo	Pulgarin	Oficial de Acuicultura	FAO SLM
29	Cole	Genge	Oficial de Programas (Red FAOR)	FAO RLC
30	Federica	Damiani	Oficial de Programas	FAO RLC
31	Luis	Loyola	Oficial de Inversión	FAO SLM
32	Ricardo	Rapallo	Oficial Seguridad Alimentaria	FAO SLM
33	Vera	Boerger	Oficial de Agua y Tierra	FAO SLM
34	Veronica	Boero	Oficial de Estadísticas	FAO SLM
FAO Sede				
35	Alejandro	Acosta	Oficial de Políticas	FAO Sede
36	Elisabeth	Beer	Oficial de Operaciones	FAO Sede
37	Emma	Mcghie	Consultora Equipo Pueblos Indígenas	FAO Sede
38	Fabrice	Edouard	Oficial de Agricultura	FAO Sede
39	Felix	Baquedano	Economista	FAO Sede
40	Florence	Tartanac	Oficial Principal	FAO Sede
41	Fred	Snidjers	Oficial Principal de Recursos Naturales	FAO Sede
42	Hajnalika	Petricis	Oficial de Genero y Desarrollo	FAO Sede
43	Ileana	Grandelis	Oficial de Proyectos	FAO Sede
44	Javier	Molina	Oficial Principal de Tenencia de la Tierra	FAO Sede
45	Jhony	Zapata	Oficial Forestal	FAO Sede
46	Juan Carlos	Garcia	Coordinador de Proyecto Principal	FAO Sede
47	Mario	Acunzo	Oficial de Comunicación para el Desarrollo	FAO Sede
48	Patricia	Mejías Moreno	Oficial de Programas - Agua	FAO Sede
49	Paul	Racionzer	Economista Principal	FAO Sede
50	Thomas	Hofer	Oficial Principal Forestal	FAO Sede
51	Yon	Fernandez	Oficial de Abogacía	FAO Sede
52	Zoe	Biennu	Asistente de programas	FAO Sede
Gobierno de Guatemala				
53	Aldo	Rodas	Oficial intersectorial en Petén	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

Evaluación del programa de país de la FAO en Guatemala

54	Ana Judith	López	Unidad de Genero	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
55	Ana Judith	López	Unidad de Genero	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
56	Anabela	Cordón	Unidad de Genero	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
57	Andres	Botrán	Comisionado Presidencial para la Reducción de la Desnutrición Crónica	Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
58	Axel	López	Gerente General	Fondo de Tierras
59	Beatriz	Vásquez	Unidad de Genero	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
60	Billy	Salvador	Sub-director	Ministerio de Educación
61	Carlos Marcia	Chua	Director Censo y encuestas	Instituto Nacional de Estadísticas
62	Danilo	González	Jefe de Proyectos	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
63	Ebal	Sales	Director Programa Forestal Nacional	Instituto Nacional de Bosques
64	Ebal	Sales	Coordinación intersectorial	Instituto Nacional de Bosques
65	Edwin	Dardón	Director Planeamiento DIPLAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
66	Elias	Raymundo	Gerente	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
67	Eliú	de León	Asesor VISAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
68	Emilio	Begly	Experto Informática DIPLAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
69	Emilio	Baechly	Consultor Informática DIPLAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
70	Fátima	Castañeda	Coordinación intersectorial	Instituto Nacional de Bosques
71	Francisco	Figueroa	Equipo FLEGT	Instituto Nacional de Bosques
72	Freedman	Pacay	Secretario de Política Agraria	Secretaria de Asuntos Agrarios

73	Gladys	de Solís		Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
74	Griselda	González	Directora Cooperación Internacional	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
75	Héctor	Guerra	Coordinador Departamental Chiquimula	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
76	Hermogenes	Gonzalez	Director Programa	Fondo de Tierras
77	Hugo	Guerra	Asesor VISAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
78	Hugo	Moran	Diputado - Frente Parlamentario contra el Hambre	Congreso Nacional
79	Ingrid	Quevedo	Directora Dirección de Cooperación, Proyectos y Fideicomisos	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
80	Jose Sebastián	Marcucci	Ministro	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
81	Josue	Morales	Gerente General	Instituto Nacional de Bosques
82	Juan Antonio	Fernandez	Director de Planeación y Programación	Secretaría de Asuntos Agrarios
83	Juan José	Ramos	Coordinador Unidad Técnica Agropecuaria Municipal	Municipalidad Tajumulco
84	Juan Roberto	Mendoza	Responsable de Monitoreo	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
85	Ligia	Castañeda	Coordinadora de Cooperación Externa	Fondo de Tierras
86	Luis Augusto	Perez	Coordinación técnica ENA	Instituto Nacional de Estadísticas
87	Manuel	Ortiz	Sub-director	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
88	Manuel	Solis	Subdirector de Monitoreo y Evaluación	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
89	Mario	Morales	Director Dirección General de Fortalecimiento a la Calidad Educativa	Ministerio de Educación
90	Martha	Pacay	Directora de Monitoreo y Evaluación	Secretaría de Planificación y

				Programación de la Presidencia
91	Martir	Vásquez	Equipo FLEGT	Instituto Nacional de Bosques
92	Marvin	Martínez	Oficial intersectorial en Petén	Instituto Nacional de Bosques
93	Melissa	Gonzalez	Sub-directora de Gestión de Cooperación Internacional	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
94	Mynor	Aragón	Asesor VISAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
95	Nery	Pérez	Experto Pronósticos de cosechas y sistemas de información DIPLAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
96	Rafael	Salinas	Sub-secretario	Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
97	Roberto	Chavez	Director DICORER	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
98	Rosa	Pacheco	Viceministra de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
99	Ruben	Narciso	Gerente General	Instituto Nacional de Estadísticas
100	Sintia	Ramírez	Especialista Cooperación Internacional	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
101	Thelma	de León	Delegada Departamental San Marcos	Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
102	Vinicio	Arriaga	Vice-ministro de Desarrollo Económico Rural	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
103	Waleska	Aldana	Ex directora DIPLAN	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
Cooperación Internacional				
104	Alberto	Brunori	Representante	Alto Comisionado para los Derechos Humanos GIZ
105	Annekathrin	Linck		
106	Carmen	Gonzalez	Oficial de coordinación	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
107	Christina	Laur	Encargada de Cooperación	Embajada de Canadá

108	Christina	Elich		Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
109	Claudia	Barillas	Oficial de Programas	Delegación de la Unión Europea en Guatemala
110	Erwin	Castro	Oficial San Marcos	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
111	Fabrizio	Pignatelli	Embajador Italia	Embajada de Italia
112	Fernando	Paredes	Representante Residente en Funciones	Banco Mundial
113	Francisco José	Tomás Moratalla	Responsable de Programa	Embajada de España
114	Guadalupe	Verdejo	Representante	Organización Panamericana de la Salud
115	Ivan	Murillo Ronveaux	Agregado-Cooperación y Desarrollo	Delegación de la Unión Europea en Guatemala
116	Janet	Lawson	Oficial de Agricultura	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
117	Jorge	Albizúrez	Oficial San Marcos	Organización Panamericana de la Salud
118	Julio	Martín Instituto Nacional de Estadísticas	Oficial de Programa	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
119	Laura	Hurtado		Action Aid
120	María	Machacado	Representante	ONU Mujeres
121	Mario	Touchette	Representante Programa Mundial de Alimentos Guatemala	Programa Mundial de Alimentos
122	Odilia	López	Oficial de Programas	Embajada de Suecia
123	Olivia	Brathwaite	Asesora enfermedades no transmisibles	Organización Panamericana de la Salud
124	Oscar	Grajeda	Consultor de análisis e investigación	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
125	Outi Kristiina	Karppinen	Oficial de Programa	Embajada de Suecia en Guatemala
126	Patricia	Castillo		OXFAM
127	Perla	Urzú	Oficial San Marcos	Organización Panamericana de la Salud

128	Ramiro	Quezada	Especialista en Nutrición	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
129	Sandra	Sierra	Oficial de Monitoreo y Evaluación	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
130	Valerie	Julliand	Coordinadora Residente	Sistema de las Naciones Unidas
Academia				
131	Clara	Arenas	Directora Ejecutiva	Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales de Guatemala (AVANCSO)
132	Enrique	Maldonado	Economista Senior	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI)
133	Helmer	Velásquez	Director Ejecutivo	Instituto de Estudios Agrarios y Rurales de Guatemala
134	Juventino	Gálvez	Director-fundador del Instituto de Investigación y Proyección sobre Ambiente Natural y Sociedad	Universidad Rafael Landivar
135	Maria Teresa	Mosquera Saravi	Directora	Universidad San Carlos de Guatemala
136	Mario	Godinez	Decano Facultado de Agronomía	Universidad de San Carlos de Guatemala
137	Ruben	Narciso	Consultor Económico	Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)
Sector Privado				
138	Carla	Caballero	Directora Ejecutiva	Camara del Agro
139	Ivan	Buitron	Director de la División de Desarrollo	AGEXPORT
Sociedad Civil				
140	Andrés	Ixim	Presidente	COACAP
141	Bayron	Castellanos	FLEGT	Asociación Balam/Petén
142	Carlos	Cambranes	Presidente	Chachaklum
143	Carlos	Paz	Asesor	Comité de Unidad Campesina
144	Daniel	Pascual	Coordinador	Comité de Unidad Campesina
145	Donald	Grijalva	Gerente Comercial	Chachaklum
146	Eddy	Pullido	Facilitador de implementación	ACOFOP

147	Ediberto	Fuentes	Gerente General	Mancomunidad de Municipios de la Cuencia del Rio Naranjo
148	Eusebio	Tomas	Facilitador diálogo político	Utz Che / ASORECH
149	Francisco	Anzuetto	Responsable Departamento de Normativas	Asociación Nacional del Café
150	Hugo	Morán	Director Departamento Forestal	FEDECOVERA
151	Jeanina	Ponce	Secretaria	Instancia de Consulta y Participación Social
152	Jorge	Iram Macham	Facilitador desarrollo empresarial	Asociación Utz Che / ASORECH
153	Julio	Madrid	Facilitador de implementación	ACOFOP
154	Lidia	Xinico	Representante Pueblos Indigenas	Instancia de Consulta y Participación Social
155	Lin	Valenzuela	Representante Legal	Fundación Toriello
156	Magali	Cano	Coordinadora	Campaña Guatemala Sin Hambre
157	Marta	Molina	Coordinadora de Proyectos	CALMECAC Fundadion para el Desarrollo Integral del Hombre y su Entorno
158	Marta	Molina	Representante Sector academico	Instancia de Consulta y Participación Social
159	Marta Cecilia	Ventura	Directora	Coordinadora Nacional Indígena y Campesina
160	Pedro	Esquina	Presidente	Coordinadora Nacional Indígena y Campesina
161	Rosenda	Camey	Miembra	Centro de Documentación e Investigación Maya
162	Victor	Lopez	Presidente	Asociación Utz Che

Anexo 3. Documentos consultados

- 1 Banco Interamericano del Desarrollo (2012) Intervenciones y Opciones de Políticas para Combatir la Desnutrición en Guatemala. Reynaldo Martorell.
- 2 CADPI (2012) Nota técnica de país sobre cuestiones de los pueblos indígenas - Centro para la Autonomía y Desarrollo de los Pueblos Indígenas
- 3 Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2015). Situación de los derechos humanos en Guatemala: Diversidad, desigualdad y exclusión
- 4 Groves, L (2015) Beneficiary Feedback in Evaluation – DFID
- 5 IFAD (2015) IFAD's Engagement with Indigenous Peoples, Evaluation Synthesis - Report No. 3908
- 6 Plan para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y erradicación del hambre de la CELAC 2015. Informe Ejecutivo. No fecha.
- 7 Rondot, Pierre, y Marie-Hélène Collion (2001) Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza — informe de un seminario realizado en la ciudad de Washington, del 28 al 30 de junio de 1999. Banco Mundial, Washington.
- 8 Salmen, L (1999) Manual de evaluación de beneficiarios para fondos sociales - Banco Mundial
- 9 Salmen, L (2002) Beneficiary Assessment, An Approach Described. Social Development Papers, Paper Number 10.
- 10 UNDAF Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2010-2014
- 11 UNDAF Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2015-2019
- 12 UNEG (2005) Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas
- 13 USAID (2009) Seguridad alimentaria y agricultura en Guatemala, evaluación rápida del sector agrícola guatemalteco y su estado para abordar los retos de seguridad alimentaria del país
- 14 Valles, M (1999) Técnicas cualitativas de investigación social. Editorial Síntesis S.A.
- 15 World Bank Group (2014) Guatemala Economic DNA – Harnessing Growth
- 16 World Bank Group (2016) Building Bridges in Guatemala, Systematic Country Diagnostic
- 17 World Bank Institute (2009) The Capacity Development Results Framework - A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development. Samuel Otoo, Natalia Agapitova and Joy Behrens.
- 18 World Bank Institute (2012) Guide to Evaluating Capacity Development Results, A collection of guidance notes to help development practitioners and evaluators assess capacity development efforts

Documentos del gobierno

- 19 Gobierno de Guatemala. Instituto Nacional de Estadísticas. República de Guatemala. Caracterización. No fecha.
- 20 MAGA - Política Agropecuaria 2011-2015
- 21 MAGA - Programa Nacional de Integración de la Acuicultura en la Agricultura Familiar -PRONIAAF 2015-2020
- 22 MAGA Política Forestal de Guatemala – no fecha
- 23 PAFSEC 2012-2015
- 24 Partido Patriota Agenda del Cambio. Plan de Gobierno 2012-2016
- 25 Política Nacional de Desarrollo Rural Integral – 2009
- 26 SAA (2014) Política Agraria, Acuerdo Gubernativo 372-2014
- 27 SEGEPLAN (2013) Segundo informe de Cooperación Internacional para el desarrollo, Guatemala 2011-2012
- 28 SEGEPLAN (2015) Informe final de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Guatemala
- 29 SEGEPLAN (2015) K'atun Nuestra Guatemala 2032, Política Nacional de Desarrollo
- 30 SESAN – Evaluación de Impacto del Plan del Pacto Hambre Cero – Tomo 1 – 2013
- 31 SESAN (2008) Política de SAN
- 32 SESAN-INE-FAO (2011) – Prevalencia de Inseguridad Alimentaria del Hogar en Guatemala – ENCOVI 2011.

Documentos FAO

- 33 FAO (2010) Mejorar las prácticas de apoyo de la FAO al fortalecimiento de las Capacidades de los países miembros módulo de aprendizaje 1
- 34 FAO (2013) - Las Directrices del Facilitador de Campo para la implementación de la metodología AyDM, Módulo introductorio
- 35 FAO (2013) Captación y almacenamiento de agua de lluvia, opciones técnicas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe
- 36 FAO (2013) Política de igualdad de género de la FAO
- 37 FAO (2015) Environmental and social management Guidelines
- 38 FAO (2015) FAO Guidelines for Partnerships and Collaboration with the Private Sector
- 39 FAO (2015) Guía para la formulación del Marco de Programación Por Países (MPP)
- 40 FAO (2015) Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales
- 41 FAO (2015) Protección social de las trabajadoras de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe: avances y desafíos. Ana Paula de la O Campos, Pablo Faret, Sonia Yáñez, Soledad Parada
- 42 FAO Guatemala (2007) Colección de Guías Metodológicas del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) de Guatemala
- 43 FAO Guatemala (2016) Granjas agro-acuícolas demostrativas para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional y el ingreso familiar en Guatemala : una evaluación preliminar de impacto

Documentos de proyectos:

documentos de proyecto; informes de inicio, avance, técnico y terminal; informes de misión, estudios/evaluaciones relacionadas con los siguientes proyectos:

ESTUDIO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Apoyo a la implementación de la política institucional de igualdad de género 2013-2017 (TCP/GUA/3501 BABY03)

Apoyo al proceso de readecuación académica y administrativa de la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala para el impulso de la Agricultura Familiar en el marco del Desarrollo Rural Integral (TCP/GUA/3401 BABY02)

Asistencia para el diseño e implementación del Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina (PAFFECC) del MAGA (TCP/GUA/3401 BABY01)

Asistencia para fortalecer institucionalmente al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) en el marco de la PNDRI (TCP/GUA/3401 BABY03)

Asistencia técnica para el desarrollo de instrumentos para la Gestión Basada en Resultados del MAGA (TCP/GUA/3501 BABY02)

Asistencia técnica para el Desarrollo de la Capacidad (Capacity Building) de la Dirección de Cooperación, Proyectos y Fideicomisos del MAGA, en el marco del Pacto Hambre Cero, la PNDRI y una cultura de Gestión por Resultados (TCP/GUA/3501 BABY01)

Casos de Ejemplaridad de Manejo Forestal Sostenible en América Latina y el Caribe. Fortalecimiento de políticas y programas nacionales (TCP/RLA/3404)

Establecimiento e institucionalización de un sistema de formación de capacidades en resiliencia para los territorios de Centroamérica y República Dominicana en el marco de las políticas y estrategias del Consejo Agropecuario Centroamericano (TCP/SLM/3501)

Estrategias de reformas institucionales e inversiones para los sistemas de extensión en Centro América (TCP/SLM/3402)

Fortalecimiento a los Sistemas Públicos de Comercialización y Abastecimiento de Alimentos en América Latina y el Caribe (TCP/RLA/3509)

Fortalecimiento de espacios de diálogo entre FAO, Gobiernos y Sociedad Civil: nuevos mecanismos de construcción de políticas públicas, apoyo a la agricultura familiar y a la seguridad alimentaria y nutricional (GCP/RLA/173/BRA)

Fortalecimiento de los parlamentos para el desarrollo de legislación, instituciones y políticas públicas para el fomento de la seguridad alimentaria y nutricional y la agricultura familiar (TCP/RLA/3503)

Gestión del agua para la agricultura y de riesgos agroclimáticos para contribuir a la seguridad alimentaria/ National Forest Programme Facility (TCP/SLM/3401)

Mecanismo de Coordinación Regional de Salud, Sanidad e Inocuidad para el Desarrollo de la Producción Agropecuaria, Pesquera y Forestal (TCP/SLM/3502)

Plan Piloto para la Implementación del Programa de Comunidades Agrarias Sostenibles del Fondo de Tierras FONTIERRAS (UTF/GUA/013/GUA)

Políticas Diferenciales de Apoyo al Desarrollo Sostenible del Sector Ganadero en Centroamérica con Énfasis en el Pequeño Productor Familiar (TCP/RLA/3303)

Programa de apoyo a Guatemala para mejorar su sistema estadístico agropecuario y de seguridad alimentaria (TCP/GUA/3505)

Reduciendo la pobreza Rural a través de la mejora del Marco político e institucional de la SAN (TCP/GUA/3503)

ESTUDIO DE EVALUACION POR LOS BENEFICIARIOS

Acelerando el Progreso del Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales en Guatemala (UNJP/GUA/023/UNJ)

Asistencia de emergencia para la recuperación de los medios de vida de productores de pequeña escala afectados por la canícula prolongada 2014 (TCP/GUA/3502)

Climate-Smart Agroforestry Systems for the Dry Corridor of Central America (FMM/GLO/112/MUL)

Componente Guatemala: Agrocadenas (GTFS/RLA/176/ITA)

Fortalecimiento de la resiliencia de pequeños Productores de café afectados por la Roya del Cafeto (*Hemileia vastatrix*) en la región Nor-occidental del Departamento de Huehuetenango, Guatemala (OSRO/GUA/401/ITA)

Fortalecimiento de capacidades para la gobernabilidad del agua con fines productivos a usuarios y usuarias de sistemas agrícolas en unidades de riego (TCP/GUA/3504)

Fortalecimiento de la resiliencia de la agricultura familiar y para la prevención y respuesta efectiva frente a las enfermedades fito y zoo sanitarias (GCP/SLM/002/SPA)

Implementación de la experiencia de huertos escolares pedagógicos sostenibles en escuelas de los cinco primeros municipios prioritarios del Plan Hambre Cero en Huehuetenango para la definición de la estrategia de ampliación a escala nacional (TCP/GUA/3402)

Inseguridad alimentaria amenaza a la seguridad humana de la población Poqoman asentada en el Corredor Seco (OSRO/GUA/301/UNO)

Proyecto Fortalecimiento al Programa de Alimentación Escolar en el ámbito de La Iniciativa América Latina y el Caribe Sin Hambre 2025 (GCP/RLA/180/BRA)

Reducción de Vulnerabilidades para Contribuir al Desarrollo Rural en cinco Municipios de las Cuencas de los Ríos Coatán y Alto Suchiate en el Departamento de San Marcos (UNJP/GUA/022/UNJ)

Restablecimiento del Sistema Alimentario y fortalecimiento de la Resiliencia de familias afectadas por la Canícula Prolongada 2014 en municipios de Chiquimula y Jalapa, Guatemala (GCP/GUA/024/SWE)

Semillas para el Desarrollo (GCP/RLA/182/SPA)

Estudio de Caso FFF

Mecanismo para Bosques y Fincas (GCP/GLO/495/MUL)



**Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura**

OFICINA DE EVALUACIÓN
www.fao.org/evaluation