

SISTEMATIZACIÓN

LA EXPERIENCIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN EN LA COEJECUCIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Equipo de Sistematización:

Licda. Judith Tzunún Morales
Inga. Lucía Alvarez González
Ing. Héctor Villeda Retolaza
Ing. Danilo González Arauz

Guatemala, Septiembre de 2007

INDICE

	Pág.
I. ANTECEDENTES	1
II. METODOLOGÍA	2
III. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL MAGA	3
IV. LA EXPERIENCIA DE COEJECUCIÓN DEL PROYECTO “SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA LAS ZONAS QUE HAN SIDO DAÑADAS POR EFECTO DE IRREGULARIDADES EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS LLUVIAS”, 2KR.	5
4.1 Situación Inicial (antes del 2003).	5
a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución	5
b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros.	6
c) Mecanismos de acompañamiento técnico por parte del MAGA	7
d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades	7
4.2 Proceso de Intervención (años 2004-2006)	7
a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución	7
b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros.	8
c) Mecanismos de acompañamiento técnico por parte del MAGA	10
d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades	10
4.3 Situación actual (Año 2007)	12
a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución	12
b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros, insumos agropecuarios, acompañamiento técnico, monitoreo y evaluación	12
4.4 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones	12
a) Hallazgos	12
b) Conclusiones y recomendaciones	14
4.5 Lecciones aprendidas	15

	Pag.
V. LA EXPERIENCIA DE COEJECUCIÓN DEL CONVENIO SUSCRITO ENTRE EL MAGA Y SAVE THE CHILDREN-USA	16
4.1 Situación Inicial (antes del 2006).	17
a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución	17
b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros. y/o agropecuarios	18
c) Mecanismos de acompañamiento técnico por parte del MAGA	18
d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades	18
4.2 Proceso de Intervención (año 2006)	19
a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución	19
b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros y/o agropecuarios	20
c) Mecanismos de acompañamiento técnico por parte del MAGA	21
d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades	21
4.3 Situación actual (Año 2007)	22
4.4 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones	23
a) Hallazgos	23
b) Conclusiones y recomendaciones	24
4.5 Lecciones aprendidas	25
ANEXOS	26

LA EXPERIENCIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN EN LA COEJECUCIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, consciente de la necesidad de establecer lineamientos sectoriales que orienten el accionar de los diferentes actores involucrados en la agricultura, ha establecido como objetivo general de la Política Agrícola 2004 – 2007, el “contribuir al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de la población que depende directa e indirectamente de la agricultura, a través del fomento de la competitividad, la atención a la agricultura campesina y el manejo y resguardo de los recursos naturales, en un clima favorable que propicie la acción coordinada de los diferentes entes involucrados.”

Por otra parte, en la Política Agrícola se definen cinco principios básicos: subsidiaridad, equidad, descentralización, sostenibilidad y corresponsabilidad.

En la aplicación de los principios de subsidiaridad, descentralización y corresponsabilidad, para la ejecución de proyectos agrícolas el MAGA transfiere competencias, servicios y recursos al sector no gubernamental y productores agropecuarios organizados, para viabilizar la participación legítima de la sociedad en su conjunto, con el objeto de aumentar su capacidad de gestión y toma de decisiones.

En este sentido, la Unidad de Coordinación de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos –UPCEF- del MAGA, con el fin de socializar el mecanismo utilizado en la co-ejecución de proyectos a través de alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales, tanto locales como aquellas de mayor cobertura, realizó el presente trabajo de sistematización con el propósito de rescatar los aspectos relevantes de dos experiencias: i) El “*Proyecto de seguridad alimentaria para las zonas que han sido dañadas por efecto de irregularidades en el comportamiento de las lluvias-2KR*”, ejecutado en los departamentos de El Progreso, Baja Verapaz, Zacapa, Santa Rosa y Jutiapa; y, ii) El “*Convenio Marco de Cooperación entre el MAGA y Save the Children USA*”, con acciones de seguridad alimentaria y nutricional desarrolladas en el departamento de El Quiché.

Para la sistematización, se definió el siguiente eje central:

“¿Cómo se logra la alianza entre el MAGA y las organizaciones de la sociedad civil para la co-ejecución de proyectos de desarrollo agropecuario?”

La definición del eje central, sugirió guiar un proceso de análisis de los aspectos siguientes:

1. Mecanismos de coordinación para la co-ejecución de proyectos.
2. Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros y/o insumos agropecuarios.
3. Mecanismos de acompañamiento técnico por parte del MAGA.
4. Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades.

Estos aspectos permitieron orientar el análisis de las experiencias, enfocado en la coordinación entre el MAGA y las organizaciones co-ejecutoras desde diferentes aspectos; además guiar las entrevistas individuales y grupales para la recopilación de la información de campo.

II. METODOLOGIA

La metodología utilizada en la sistematización de la experiencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación en la co-ejecución de proyectos a través de alianzas estratégicas, fue la diseñada por los Programas Regionales del FIDA¹, PREVAL² y FIDAMERICA³, sintetizada en la Guía Metodológica y en la Guía de Terreno.

Esta metodología considera como elementos fundamentales, las opiniones y perspectivas de todos los actores vinculados a la experiencia, a través de entrevistas individuales y grupales. Al mismo tiempo se revisó información secundaria puesta a disposición por las organizaciones co-ejecutoras, las Coordinadoras Departamentales del MAGA (CDs), el Centro de Cooperación Internacional para la Preinversión Agrícola (CIPREDA) como entidad administradora de los recursos financieros, y las Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de los proyectos objeto de análisis.

Atendiendo al eje de sistematización seleccionado, se identificaron los actores que participaron en la toma de decisiones, en la ejecución de las actividades, que aportaron recursos, o que fueron beneficiados. Dentro de estos se encuentran:

- Beneficiarios directos de los proyectos.
- Organizaciones co-ejecutoras.

¹ **FIDA:** Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola.

² **PREVAL:** Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe, Fase III.

³ **FIDAMERICA:** red para mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos de reducción de la pobreza rural apoyador por el FIDA en América Latina y el Caribe.

- Personal de las Coordinadoras Departamentales del MAGA
- Personal de MAGA central.
- Personal del CIPREDA.
- Personal de Save the Children (SC).

Asimismo, se delimitaron tres períodos de análisis:

- a) **Situación inicial:** se refiere al período previo a la ejecución del proyecto/convenio.
- b) **Proceso de intervención:** se refiere al período de ejecución de las actividades del proyecto/convenio.
- c) **Situación actual:** se refiere al período que ha transcurrido después de la finalización del proyecto/convenio.

III. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL MAGA

En Guatemala, durante los años 1997 y 98, el Organismo Ejecutivo impulsó un Proceso de Modernización del Estado con el fin de hacer frente a los nuevos retos impuestos por los fenómenos de la globalización y la descentralización.

En tal contexto se impulsó el Programa de Modernización y Reestructuración del Estado. En este marco, al analizar las estructuras institucionales que conformaban el Sector Público Agrícola, muchas de ellas creadas en la década del 70, se estableció que no eran compatibles con los nuevos principios estratégicos y funcionales que el Estado moderno demandaba, por lo que fue necesario impulsar un proceso agresivo de renovación del modelo institucional en ese entonces vigente.

Lo anterior requirió definir una nueva visión y misión del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación⁴, a partir de lo cual se definieron y establecieron las nuevas funciones a realizar y la estructura que permitiera cumplirlas; haciendo énfasis en la descentralización de la formulación y operativización de las políticas y servicios a nivel regional y micro regional. En esta reestructuración, el sistema de extensión agrícola en el país fue eliminado al cancelarse el funcionamiento de las instancias que otrora eran encargadas de brindar asistencia técnica.

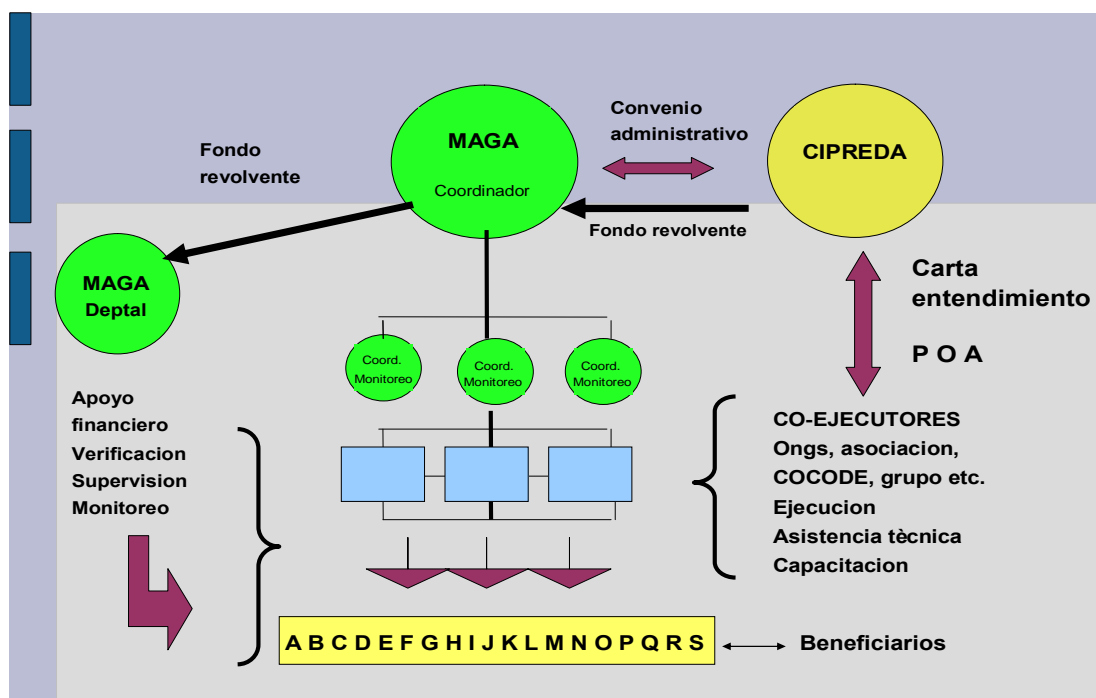
⁴ Según la Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala), al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación le corresponde “atender los asuntos concernientes al régimen jurídico que rige la producción agrícola, pecuaria, hidrobiológica y el manejo sustentable de los recursos naturales renovables, así como el que tiene por objeto mejorar las condiciones alimenticias de la población, la sanidad agropecuaria y el desarrollo productivo nacional”

En la actualidad se reconoce la debilidad institucional del MAGA en dicho tema, la cual se sustituye con la participación de organizaciones de la sociedad civil, de los gobiernos locales y de otros agentes de desarrollo, modalidad que ha venido adquiriendo importancia.

Derivado de lo anterior, a partir de experiencias previas de co-ejecución de proyectos, específicamente un proyecto administrado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA-, en el año 2002 un equipo técnico del MAGA conformado por profesionales de la Unidad de Coordinación de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos y de la Unidad de Operaciones Rurales, propuso una metodología de trabajo para ejecutar proyectos en coordinación con organizaciones de la sociedad civil.

El esquema de co-ejecución propuesto fue el siguiente:

Figura 1
Esquema propuesto para la co-ejecución de proyectos agropecuarios



Para la aplicación de este modelo, se planificó coordinar con organizaciones de base, asociaciones de productores, organizaciones no gubernamentales u otras formas organizadas a nivel local, las cuales fueron seleccionadas por su experiencia y que ya prestaran sus servicios en la localidad en atención a las familias rurales, entre otras características. Las actividades y los recursos serían ejecutados y administrados por las organizaciones, en consenso con los usuarios, con acompañamiento técnico y asesoría administrativa del MAGA, modelo en el cual las Coordinadoras Departamentales jugarían un papel muy importante.

El esquema propuesto, fue aplicado en la co-ejecución del “*Proyecto de seguridad alimentaria para las zonas que han sido dañadas por efecto de irregularidades en el comportamiento de las lluvias*”, el cual sirve de base para esta sistematización.

En el caso de la operativización del “*Convenio Marco de Cooperación entre el MAGA y Save the Children*”, la metodología de co-ejecución propuesta solamente se aplicó en forma parcial como se describirá posteriormente.

IV. LA EXPERIENCIA DE COEJECUCIÓN DEL PROYECTO “SEGURIDAD ALIMENTARIA PARA LAS ZONAS QUE HAN SIDO DAÑADAS POR EFECTO DE IRREGULARIDADES EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS LLUVIAS”

4.1. Situación Inicial (antes del año 2003)

a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución:

El MAGA no co-ejecutaba proyectos con otras organizaciones a nivel local. La relación existente entre los productores y las Coordinadoras Departamentales se limitaba a la ejecución, y en algunos casos supervisión, de las actividades de algunos Programas: Insumos, Granos Básicos, Control Fitozoosanitario y Post-cosecha.

Considerando su rol de facilitador y gestor, las Coordinadoras Departamentales (CDs) atendían las demandas de los agricultores organizados a través del sistema de preinversión establecido, el cual se realizaba de la siguiente manera:

- Se recibían las demandas por parte de los grupos organizados de productores.
- Se organizaba una capacitación para elaborar un plan de trabajo.
- Se realizaban reuniones para evaluar la documentación.
- Se elaboraban los documentos de proyectos.

- Se gestionaba el apoyo técnico o financiero ante distintas instancias del MAGA como el Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria (FONAGRO), el Plan de Acción para la Modernización y Fomento de la Agricultura Bajo Riego (PLAMAR); también se apoyaban gestiones ante el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), y otras instancias, dependiendo del tipo de proyecto.

En todo este proceso, las CDs apoyaban y coordinaban directamente con las organizaciones locales o sus representantes; sin embargo, en la ejecución del proyecto no tenían un rol muy activo. La interrelación entre las CDS y las organizaciones no gubernamentales locales se daba únicamente en los espacios de concertación existentes en el departamento.

Por su parte, algunas organizaciones locales ya contaban con la experiencia de co-ejecución de proyectos con otras instituciones, mas no con el MAGA.

En cuanto al CIPREDA, entidad a la que el MAGA delega la administración de recursos financieros, esta modalidad de co-ejecución de proyectos la había realizado anteriormente con otras organizaciones como AID y FONAGRO, pero no con las características operativas con que se ejecutó este proyecto de seguridad alimentaria financiado con recursos de donación de Japón, Programa 2KR.

b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros

Al no ser responsables directos de ejecutar los proyectos, las CDs no realizaban actividades relacionadas con la administración y manejo de recursos financieros: una excepción fue el Programa de Insumos, en el cual aunque no administraban los recursos, realizaban reportes financieros sobre su ejecución.

En cuanto a las organizaciones locales, algunas contaban con experiencia, y con recursos físicos y humanos para la administración financiera con otras instituciones. Sin embargo, para los proyectos apoyados por el MAGA, únicamente eran beneficiarios; es decir, recibían los insumos agropecuarios pero no administraban recursos financieros.

Solamente en el caso de los proyectos que fueron financiados por FONAGRO y PLAMAR, las organizaciones administraban los recursos financieros pero no coordinaban con las CDs.

c) Mecanismos de asistencia técnica por parte del MAGA

La asesoría técnica para los proyectos era realizada por personal específico de los entes financieristas como FONAGRO y PLAMAR, entre otros; en este caso las CDs en algunas ocasiones acompañaban a los técnicos. Para este caso, las CDs cumplían con su rol de facilitador y gestor de apoyo.

d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades:

Las Coordinadoras Departamentales del MAGA, no realizaban actividades para el monitoreo, verificación y evaluación de los proyectos, pues los entes financieros tenían personal específico para estas tareas.

Por su parte, las organizaciones locales monitoreaban y supervisaban los proyectos, basándose en los lineamientos y mecanismos de cada una de las instituciones financieras, tal el caso de PLAMAR Y FONAGRO. Generalmente, a través de un grupo coordinador, se contactaba con la junta directiva de cada organización local quienes eran los encargados de vigilar, con base a un cronograma mensual, las visitas programadas.

En un sistema de seguimiento de las actividades se realizaban visitas, presentación de informes, supervisión constante, auditorias y dependiendo de las instituciones, se elaboraban informes de avance sobre la ejecución del proyecto para las autoridades y entidades financieras.

4.2 Proceso de Intervención (años 2004-2006).

a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución:

Considerando la experiencia que el MAGA había tenido en la co-ejecución del proyecto administrado por el IICA, en el año 2003 el Despacho Viceministerial de Agricultura promovió la ejecución del Proyecto “Seguridad alimentaria para las zonas que han sido dañadas por efecto de irregularidades en el comportamiento de las lluvias” con la misma modalidad (ver figura 1), instruyendo a las coordinaciones departamentales a involucrarse directamente en las actividades. Se nombró a un coordinador del proyecto, físicamente ubicado en la Unidad de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos (UPCEF), quien fue apoyado por personal de la Unidad de Operaciones Rurales en aspectos administrativos, técnicos y estratégicos.

Al definir la modalidad de co-ejecución, las CDs convocaron a las organizaciones locales existentes para darles a conocer el proyecto y sus componentes, algunas de las cuales manifestaron su interés en participar directamente por lo que se procedió a evaluarlas. Aunque no se tenían criterios específicos previamente definidos para la selección de las organizaciones, se consideraron los siguientes:

- Interés en la co-ejecución del proyecto.
- Disponibilidad para firmar una carta de entendimiento.
- Cobertura en los municipios a atender por el proyecto.
- Experiencia y responsabilidad
- Representación legal
- Contar con personal técnico y administrativo.

Posteriormente, con el apoyo del coordinador del proyecto y personal de las CDs, con las organizaciones seleccionadas se elaboró un plan de trabajo, cronograma y plan de inversiones, el cual se presentó oficialmente al MAGA y CIPREDA, para su aprobación.

A partir de estos documentos, CIPREDA elaboró cartas de entendimiento con las organizaciones co-ejecutoras para la ejecución de los recursos financieros.

Por otra parte, el coordinador del proyecto, con apoyo de la CD y el CIPREDA, coordinó reuniones con los representantes de las organizaciones y beneficiarios para dar a conocer los procedimientos, actividades, aspectos metodológicos, administrativos y técnicos relativos del proyecto.

Es importante mencionar que en algunos casos se coordinó con las Oficinas Municipales de Planificación, a través del Técnico Agrícola Municipal; sin embargo, la estructura de los gobiernos municipales no permitió lograr una buena coordinación, tal como sucedió en el municipio de Cabañas, Zacapa, lo cual provocó atrasos en la ejecución física y financiera del proyecto.

Por otro lado, en los municipios en los que no existían organizaciones locales, se coordinó con los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODEs) que jugaron el rol de co-ejecutores del proyecto, experiencia que se obtuvo en el departamento de El Progreso.

b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros:

Para la administración general de los recursos del proyecto, el MAGA suscribió un Convenio de Cooperación Técnica y Administrativa con CIPREDA, por lo que al ser aprobado el plan de trabajo, cronograma y plan de inversiones presentados por las organizaciones seleccionadas, se remitió al CIPREDA para la suscripción de una carta de entendimiento para acceder a los recursos financieros. Cabe

mencionar que los documentos presentados por las organizaciones, fueron aprobados por la Coordinadora Departamental del MAGA y la Coordinación del Proyecto.

Las cartas de entendimiento suscritas fueron de tres tipos, de acuerdo a la organización co-ejecutora:

- Con asociaciones de productores / organizaciones no gubernamentales.
- Con Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODEs).
- Con Oficinas Municipales de Planificación.

El control administrativo a realizarse por CIPREDA se detalló en las cartas suscritas, dándose lineamientos generales para la presentación de liquidaciones y realización de desembolsos; estos últimos se fijaron en términos del 30% al inicio, 40% como segundo desembolso y 30% al final. Era necesario liquidar un desembolso para otorgar uno nuevo.

Con relación al mecanismo de administración, CIPREDA no brindó capacitaciones específicas; solamente proporcionó orientaciones administrativas-financieras generales para el manejo de los recursos, además de visitas de fiscalización principalmente en las fases intermedia y final, para apoyar a las organizaciones. Por esta razón el MAGA, a través de la persona encargada del área administrativa de la CD, brindó asesoría y orientación a las organizaciones para cumplir con los requerimientos de compras y ejecución de los gastos, para la liquidación de los desembolsos recibidos.

Por otra parte, CIPREDA constituyó un fondo rotatorio que asignó al Coordinador general del Proyecto además de brindarle apoyo en aspectos de gestión administrativa y financiera derivada de la ejecución de las organizaciones, facilitación de procesos de liquidación, reparos de auditoría, etc. El coordinador del proyecto trasladó recursos financieros a las CDs para cubrir las actividades planificadas y con el fin de fortalecer las disponibilidades para actividades de capacitación y transferencia de tecnología, formación y actualización profesional, reparación de vehículos, combustibles y lubricantes, viáticos, repuestos para vehículos, accesorios para computadoras y útiles de oficina, entre otros renglones.

Entre CIPREDA y la CD no hubo apoyo directo, únicamente se realizaron supervisiones, auditorías y orientaciones finales para cerrar y liquidar la ejecución de gastos y el proceso financiero.

Desde el punto de vista de las organizaciones co-ejecutoras, el apoyo de CIPREDA fue eficiente y oportuno en cuanto a los desembolsos; sin embargo al momento de realizar las liquidaciones de gastos existieron algunas dudas derivadas de los constantes cambios de personal de auditoría, quienes aplicaron su propios criterios, lo cual demoraba las liquidaciones en tanto se desvanecían los hallazgos de las auditorías.

c) Mecanismos de acompañamiento técnico en el proyecto:

Al estar directamente involucrados en la ejecución del proyecto por instrucción del Despacho Viceministerial, la CD brindó asesoría técnica en diferentes tecnologías del proyecto; en algunos casos, como en Baja Verapaz, se asignó un técnico adicional para dar asistencia en los aspectos específicos.

La asesoría técnica y capacitaciones se proporcionaban a algunas personas de las organizaciones o comunidades (de 4-5 personas) quienes posteriormente compartían los conocimientos adquiridos con los otros miembros. Los técnicos del MAGA visitaban las comunidades alrededor de dos veces al mes, y brindaban acompañamiento personalizado en momentos claves del proceso de ejecución, tales como la identificación de los lugares más adecuados para la construcción de la infraestructura productiva, y la supervisión durante la ejecución de la obra.

Por su parte, las organizaciones brindaban asistencia técnica más frecuente y constante a sus beneficiarios, considerando la cercanía que tenían; sin embargo, eran constantemente asesorados por el personal de las CDs.

Además del apoyo técnico, la CD apoyaba a las organizaciones en temas administrativos, traslado de informes, llamadas telefónicas, coordinación y apoyo para los desembolsos, entre otros aspectos.

Es importante resaltar que el proyecto permitió la presencia del MAGA en comunidades que antes no eran atendidas, con la participación del Coordinador Departamental y un Técnico en Seguimiento; la actividad de la CD se dio a conocer y tuvo mayor contacto con los usuarios, dando respuesta a la demanda de productores en los municipios de los departamentos incluidos, lo cual permitió que los beneficiarios tuvieran claro la procedencia de los recursos financieros con los que eran apoyados.

Cabe mencionar que, además de ser beneficiarias de cada uno de los componentes del proyecto, las organizaciones fueron fortalecidas internamente en aspectos de administración, coordinación y trabajo en equipo, credibilidad local, y experiencia en la co-ejecución de proyectos con el Ministerio.

d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades.

El MAGA a través de la CD utilizó el sistema de seguimiento que manejaba la Unidad de Gestión para el Desarrollo para los informes de otros proyectos del MAGA; Así se instruyó a las organizaciones sobre la forma y uso de matrices y formatos específicos para vaciar la información, solicitando que agregaran fotografías de los resultados obtenidos.

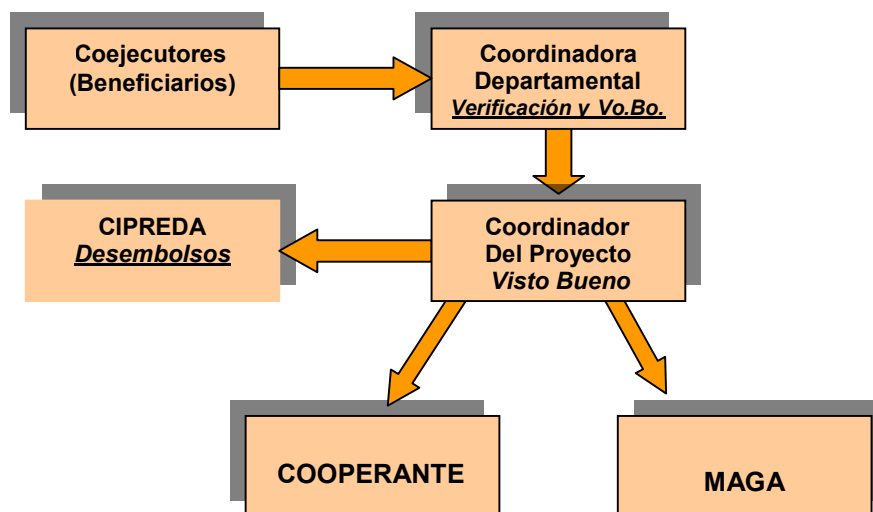
Además, MAGA utilizó dos momentos para el monitoreo, verificación y evaluación: i) A nivel local, la CD supervisaba la ejecución y daba las sugerencias para mejorarla. Mensualmente le requería el informe a la organización sobre el avance físico y financiero y consolidaba la información a nivel departamental; ii) A nivel central, se realizaban reuniones mensuales para informar del desarrollo del trabajo y entrega de los informes al coordinador del proyecto; este a su vez consolidaba la información en un informe mensual de avance físico y financiero el cual era utilizado por el Coordinador general del proyecto para informar al MAGA y a la fuente cooperante.

Con base en el informe de la organización, la CD elaboraba un informe de avance mensual y se realizaba una gira de monitoreo y verificación para constatar si las actividades coincidían con el informe presentado. Cuando era necesario se realizaban visitas de campo con más frecuencia. Posteriormente el informe era trasladado al coordinador departamental quien revisaba y firmaba con visto bueno y se enviaba al coordinador del proyecto quien, a su vez, daba su visto bueno y con nota específica comunicaba al CIPREDA la aprobación para otorgar los desembolsos a cada organización.

En este sentido, el flujo de la información se dio según la figura 2.

Relacionado con actividades de monitoreo, éste se realizó en forma conjunta entre CIPREDA y el Coordinador del Proyecto, en giras programadas con las CDs y organizaciones locales a las áreas de ejecución para verificar el avance del proyecto. Al momento de la visita se conciliaba la información y conclusiones y se daban sugerencias e instrucciones para corregir lo pertinente.

Figura 2
Flujograma de información física y financiera proyecto 2KR



4.3 Situación actual.

a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución:

Actualmente el MAGA no tiene coordinación directa para la co-ejecución de proyectos con las asociaciones locales y organizaciones no gubernamentales; sin embargo la comunicación y relación persiste a través de algunos proyectos como postcosecha, cuencas hidrográficas, fertilizantes, y granos básicos, entre otros.

Sin embargo la mayoría de organizaciones manifiestan su interés en volver a co-ejecutar proyectos de desarrollo con el MAGA considerando los resultados positivos obtenidos de la experiencia del proyecto de seguridad alimentaria objeto de esta sistematización.

b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros e insumos agropecuarios, acompañamiento técnico, monitoreo y evaluación.

Ante la ausencia de proyectos en co-ejecución no existe administración de recursos financieros por parte de las organizaciones. No obstante las organizaciones y los COCODES indicaron que esta experiencia les permitió conocer y/o fortalecer su capacidad de gestión y administración de recursos ante otras organizaciones cooperantes.

Está latente la funcionalidad y experiencia que se tuvo, pero la falta de fondos no ha permitido una coordinación más directa, por lo que al finalizar el proyecto el papel de la CD ha vuelto a ser el mismo que tenía en la situación inicial; es decir, facilitador y gestor de apoyo para los usuarios. En otros casos los co-ejecutores con instalaciones funcionando consultan con las coordinaciones departamentales y el coordinador general del proyecto, solicitando asesoría técnica específica sobre las actividades del proyecto que han sido sostenibles.

4.4 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

a) Hallazgos

Con relación a la selección de las organizaciones co-ejecutoras, al no aplicarse criterios estrictos para dicho proceso, se empezó a trabajar con algunas que posteriormente no cumplieron con los compromisos adquiridos, lo cual hizo necesario contactar con otras asociaciones para continuar con las actividades del proyecto, pero ocasionó contratiempos para cumplir con el cronograma de trabajo.

Por otro lado, el modelo de co-ejecución no funcionó satisfactoriamente en cuanto a las alianzas con las Municipalidades (Oficinas Municipales de Planificación) y se perdió la oportunidad de desarrollar un mejor trabajo; la falta de interés en proyectos productivos por parte de la comuna y la centralización de los recursos fueron aspectos determinantes.

En general, según lo manifestado por los co-ejecutores y otros actores principales en las entrevistas realizadas, el mecanismo de co-ejecución es adecuado para la coordinación interinstitucional. Por medio de este mecanismo se conoció más sobre las actividades de las Coordinadoras Departamentales del MAGA y CIPREDA, con todas las potencialidades de coordinar acciones.

El hecho de que las organizaciones locales ejecuten los recursos financieros es un aspecto positivo y esa podría ser una forma en que el MAGA trabaje y fortalezca las organizaciones de base, pues genera capacidad en cuanto a ejecución técnica, la administración financiera, la presentación de los resultados y además constituye una forma descentralizada para trabajar. Así mismo la modalidad contribuye a la transparencia en el manejo de los recursos públicos y facilitar los mecanismos de auditoría social.

La co-ejecución constituye una buena alternativa para brindar asistencia técnica a las comunidades, lo cual depende del involucramiento decidido de las organizaciones locales para su eficacia.

Con relación a la administración de fondos por terceros (en este caso CIPREDA), se considera que es un mecanismo más ágil y menos burocrático, lo cual representa una buena modalidad para disponer de recursos a tiempo y tener controles y auditorías sobre los mismos. En esta experiencia al realizar las visitas de campo, además de cumplir con otros objetivos, se verificaba el uso de los recursos.

Este tipo de alianzas estratégicas le brindó al MAGA la oportunidad de trabajar con la sociedad civil y establecer alianzas y lazos amistosos con una interrelación y apoyo mutuo. Se conoció la dinámica de las organizaciones locales y sus potencialidades. Como el MAGA no cuenta con personal técnico suficiente para brindar una atención más cercana a las comunidades, el auxiliarse con trabajo de las organizaciones favoreció su cobertura y a éstas les permitió tener acceso a fondos específicos para ejecutar sus actividades.

Otro aspecto positivo, es haber tenido un acercamiento más directo con los técnicos del MAGA, lo cual contribuyó a que los beneficiarios tuvieran conocimiento de la fuente financiera de los recursos, dando los créditos al apoyo institucional que se les estaba brindando.

Las organizaciones locales, fueron fortalecidas internamente en aspectos de administración, coordinación, trabajo en equipo, credibilidad local, y experiencia en la co-ejecución de proyectos con el Ministerio, todo lo cual es valorado por éstas en su justa dimensión y favorece a nuevos intentos que en el futuro pudieran implementarse.

b) Conclusiones y recomendaciones

i) Apropriación e institucionalización de la modalidad de co-ejecución.

Para lograr una mejor coordinación entre el MAGA, las Coordinadoras Departamentales y las Organizaciones co-ejecutoras que trabajan en las comunidades, es importante contar con el apoyo de las autoridades del MAGA, a través del apropiamiento y la institucionalización del modelo propuesto.

Con el fin de lograr que los Coordinadores Departamentales se apropien del proyecto y una mayor participación de los técnicos del MAGA, debe oficializarse su participación mediante un Acuerdo Ministerial, en el cual también se integre la Unidad Ejecutora.

ii) Sistema de información gerencial.

Para llevar registro de la ejecución a nivel departamental, es necesario que exista un mecanismo de control especial en la entidad central: para ello es conveniente crear una comisión de alto nivel donde participen los entes involucrados a la cual fluya la información y haya enriquecimiento de los avances del proyecto en aspectos técnicos, administrativos y financieros.

iii) Apoyos en la coordinación.

La coordinación desde el MAGA departamental, puede mejorar al delegar a un técnico específico para el proyecto, con capacidad y conocimientos adecuados para impulsar las actividades y acompañar a los beneficiarios y las organizaciones, además de ampliar las visitas conjuntas con el ente administrador y con la coordinación del proyecto.

iv) Selección de organizaciones co-ejecutoras.

Con relación a la selección de las organizaciones co-ejecutoras, se deben establecer criterios y requisitos más estrictos para garantizar el cumplimiento de las actividades, especialmente en cuanto a la asistencia técnica requerida.

v) Coordinación con la entidad administradora financiera.

Para facilitar la ejecución financiera, el ente administrador financiero debe informar desde el inicio de la ejecución del proyecto, sobre las normas y lineamientos para la administración, especialmente sobre los controles que se deben realizar para el manejo financiero y la presentación de liquidaciones. Es importante que este mecanismo se mantenga y no cambie según criterio de las personas a cargo de la administración financiera.

vi) Fortalecimiento a las organizaciones co-ejecutoras.

En el proceso de ejecución del proyecto, es recomendable que inicialmente se subsidie y luego se genere sostenibilidad para el fortalecimiento de las organizaciones, destinando un porcentaje para el overhead institucional, lo cual constituye en la práctica, un estímulo para su participación.

4.5 Lecciones aprendidas

El mecanismo de co-ejecución de proyectos en el área rural se considera adecuado en cuanto a la utilización de capacidades de todo tipo, determinante de la eficacia en la intervención y puede ser la forma en que el MAGA traslade recursos financieros a organizaciones intermediarias para beneficiar a la población rural. Es funcional para otorgar servicios y beneficios para productores del área rural y puede ser utilizado por el MAGA para ejecutar proyectos a través de sus coordinaciones departamentales; las experiencias con este proyecto de seguridad alimentaria, que con poco financiamiento asignado a las organizaciones, determinó logros sustantivos referidos a la amplitud y cobertura de beneficiarios.

La participación dinámica de las asociaciones locales, organizaciones no gubernamentales y COCODEs es una positiva y clara demostración de la dinámica de descentralización de recursos y servicios que brinda el MAGA. Además, a través de esta experiencia se demostró que los COCODEs pueden ser grupos adecuados para ejecutar proyectos productivos, con apoyo administrativo y orientación técnica.

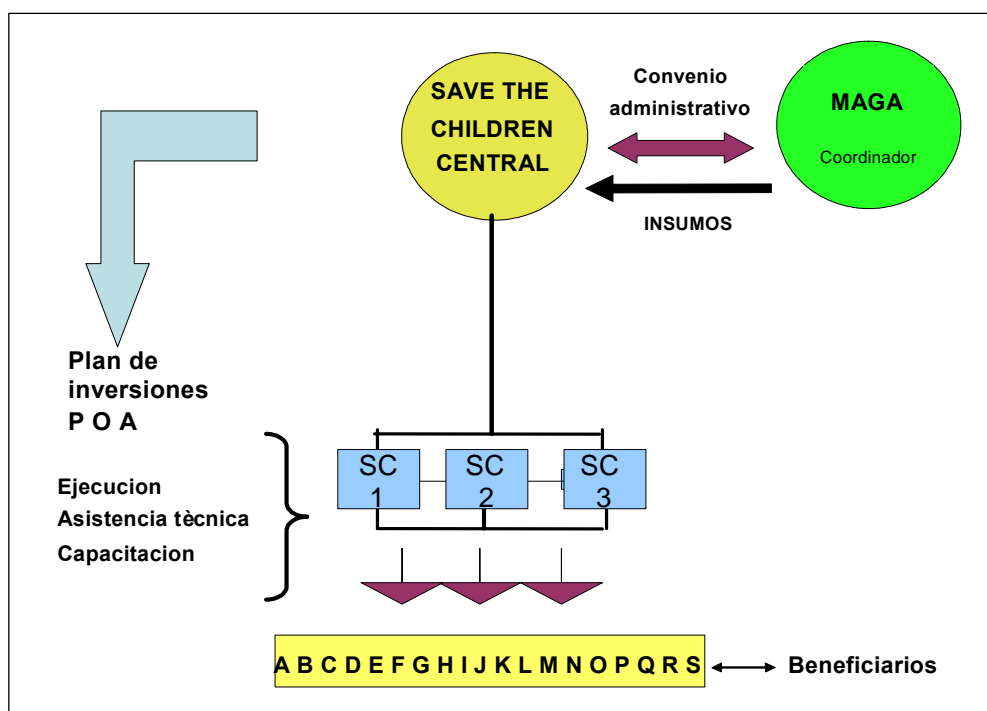
Esta alianza dejó como experiencias sustantivas: que el MAGA y organizaciones locales, conocieron sus sistemas de trabajo, las organizaciones aprendieron a manejar fondos del estado; el MAGA conoció sus capacidades y se resolvieron problemas para el trabajo conjunto, hubo fortalecimiento institucional para las organizaciones y el MAGA obtuvo más aliados estratégicos para el abordaje de acciones para el desarrollo rural; las organizaciones locales adquirieron mayor capacidad de gestión y mejores conocimientos del área de trabajo.

V. LA EXPERIENCIA DE COEJECUCIÓN DEL CONVENIO SUSCRITO ENTRE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION Y LA ORGANIZACIÓN SAVE THE CHILDREN USA- GUATEMALA.

El origen de esta experiencia se basò en la falta de cobertura que tiene el MAGA en el departamento del Quiché y los años de experiencia del trabajo ejecutado por Save The Children en Seguridad Alimentaria en ese departamento. Al conjugar estas dos situaciones surgiò la propuesta de ejecutar un proyecto con un plan de trabajo conjunto que se plasmó en el convenio MAGA-SAVE firmado.

Para la operacionalización del Convenio Marco de Cooperación suscrito entre el MAGA y Save the Children-USA⁵ (SC), se aplicó el esquema de co-ejecución propuesto en forma parcial; es decir, se obvió la participación directa de las Coordinadoras Departamentales del MAGA, la cual fue sustituida por comunicación directa con las Unidades Ejecutoras de los Proyectos del Ministerio que estaban involucrados en la entrega de insumos y/o actividades en el marco del convenio. En este sentido, el mecanismo de co-ejecución se dio de la siguiente manera:

Figura 3
Esquema de co-ejecución del Convenio MAGA-Save the children



⁵ En el presenta documento Save the Children- USA y las siglas SC, se utilizan indistintamente
La Experiencia del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación en la Co-ejecución de Proyectos a través de Alianzas Estratégicas

El esquema anterior muestra como el MAGA a través del convenio otorgó insumos para SC y en conjunto fijaron un plan de trabajo y de inversiones. SC a nivel departamental ejecutó las acciones integrando estos insumos a sus actividades programadas para la atención de las familias beneficiarios en el área seleccionada.

5.1 Situación inicial (antes del año 2006)

a) Mecanismos de coordinación para la co-ejecución de proyectos:

Cumpliendo con su rol de facilitador, el MAGA ha co-ejecutado proyectos con diferentes organizaciones no gubernamentales, tales como Centro Maya, Christian Children Fund, Muebles y Artesanías, Ecológicos de Bambú, Guardianes del Bosque, Cooperativa Joya Hermosa, FORESCOME, APROVER, Gremial de Ganadería Integral, Asociación Maya de Estudiantes, PADERUCHI, IDEMAYA, Centro Universitarios, entre muchos otros a las cuales ha brindado apoyo financiero y coordinado acciones conjuntas.

En estos casos, el mecanismo de co-ejecución utilizado ha sido únicamente la transferencia de fondos y la coordinación para llevar a cabo capacitaciones, asistencia técnica, atención a emergencias, etc.

Con relación a la experiencia de SC con organizaciones gubernamentales, se pueden mencionar la coordinación que ha tenido con el Ministerio de Salud, la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) y Programa Creciendo Bien. En estos casos, la coordinación se realizaba a través de la entrega de insumos, tales como vacunas, medicinas y alimentos. La mayoría de estas coordinaciones han sido de asistencia y apoyo técnico, sin que existiera un convenio o plan de trabajo para la ejecución de metas previamente establecidas.

En cuanto a la co-ejecución de proyectos agropecuarios Save the Children ha coordinado con el Instituto Tecnológico Maya (ITEMAYA), la Universidad de San Carlos, específicamente con la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia; en ambos casos, recibía apoyo técnico de los estudiantes al realizar sus prácticas agropecuarias o Ejercicio Profesional Supervisado.

Es importante indicar que la coordinación existente entre SC y las organizaciones gubernamentales ha sido más bien técnica que de ejecución de recursos financieros, para complementar las actividades realizadas por las instituciones en el área rural. En este esquema de coordinación, no había tenido mayor apoyo, sino un intercambio de experiencias y capacitaciones aisladas en distintos temas.

b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros:

Para la administración de los recursos financieros destinados a la ejecución de proyectos de inversión específicos, el MAGA generalmente delega la responsabilidad a organismos internacionales tales como CIPREDA, IICA y CATIE entre otros, a través de la suscripción de un convenio de cooperación.

En este sentido, para asignar recursos a las organizaciones destinados a la ejecución de proyectos agropecuarios, instruyó a CIPREDA para la elaboración de otro convenio (entre el CIPREDA y la organización beneficiaria), en el cual se detallan las responsabilidades de las partes, objetivos, y generalidades para los desembolsos.

Por su parte, SC no tenía experiencia en la suscripción de convenios de administración de recursos con el MAGA.

c) Mecanismos de acompañamiento y asistencia técnica:

En el caso de los proyectos financiados por el MAGA y ejecutados directamente por organizaciones no gubernamentales, el MAGA no brinda acompañamiento y asistencia técnica; pero si se coordinan acciones de monitoreo y evaluación.

d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades:

Para los proyectos ejecutados por las ONG's con recursos del MAGA, solamente se requieren informes de avance de las actividades realizadas; en algunos casos son supervisadas por técnicos de programas específicos que en la mayoría de los casos no se identifican con el MAGA departamental. En general, no existe monitoreo ni supervisión de las actividades.

Por su parte Save the Children, cuenta dentro de su estructura organizacional con una Unidad de Seguimiento y Evaluación, a través de la cual se monitorea, verifica y evalúan las actividades realizadas. En proyectos agropecuarios, cuenta con un registro detallado por comunidad y participante, por medio del cual se controla el avance en la ejecución, sistema que se complementa con el trabajo de los supervisores de campo para la verificación cualitativa y cuantitativa

5.2 Proceso de Intervención (año 2006)

a) *Mecanismos de coordinación para la co-ejecución de proyectos:*

La iniciativa para la firma del Convenio Marco de Cooperación MAGA-Save the Children-USA surgió a partir de las buenas relaciones existentes y afinidad entre funcionarios de ambas instituciones. En el caso específico de SAVE fue por tener elementos que se interrelacionan y complementan las actividades de seguridad alimentaria que en los últimos años han tenido mucha importancia en el quehacer del MAGA, específicamente en el marco de las funciones del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional (VISAN).

Previo a la suscripción del convenio, se realizaron varias reuniones y talleres de acercamiento en las cuales el MAGA presentó los programas que se relacionaban con las actividades de Save the Children; por su parte, esta organización dio a conocer las actividades que realiza a través del Proyecto Maya de Seguridad Alimentaria (PROMASA).

A partir de dichas reuniones se identificaron algunos vínculos en cuanto a posibilidades de coordinar y fortalecer el quehacer de las instituciones involucradas, a través de la complementariedad de las actividades realizadas, procediéndose a elaborar un Plan de Trabajo en el cual se indicaban claramente los objetivos, responsabilidades y aportes de ambas instituciones, así como el cronograma respectivo.

Se realizaron las consultas respectivas para la elaboración del documento legal-administrativo para este tipo de coordinación, para lo cual se elaboró una propuesta de convenio, la cual se elevó a los niveles directivos para su respectiva suscripción. Es importante indicar que, en el marco del convenio, el aporte del MAGA se expresaría en insumos agropecuarios y SC proporcionaría asesoría técnica y capacitación en el campo.

Para la formalización del convenio se coordinó entre el Viceministro y Asesores del VISAN, el Gerente de Proyectos de Save the Children, la Unidad de Coordinación de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos (UPCEF), así como Directores y Coordinadores de los Proyectos del MAGA involucrados en las actividades del convenio.

Por tratarse de un convenio orientado a fortalecer las actividades de seguridad alimentaria, SC seleccionó a las familias beneficiarias con base a índices de desnutrición y vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria en el departamento de Quiché donde SC ejecuta el proyecto PROMASA. Las instituciones y unidades ejecutoras de proyectos del MAGA que se involucraron en la co-ejecución fueron las siguientes:

- Programa de Producción de Alimentos.
- Programa de Granos Básicos
- Programa POSTCOSECHA
- Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
- Coordinadora Departamental (participó en las reuniones preparatorias).

En su rol de proveedor de los insumos necesarios para las actividades en el marco del convenio, el MAGA por intermedio de los programas involucrados trasladó los insumos por diferentes formas: se hacían notas de envío por parte del ICTA, algunas veces SC y MAGA los transportaron. SC firmaba la nota de envío y posteriormente los receptores de los insumos firmaban las planillas de aceptación.

En algunos casos específicos (como el componente de cabras) el MAGA solicitó a SC las características del producto a adquirir para realizar una selección previa y adecuada de estos. Es importante resaltar que para dar el debido crédito al apoyo del MAGA, por parte de SC se incluía el logotipo del Ministerio en las notas de entrega, planillas y en los aretes de las cabras.

Se tuvo comunicación con la Coordinadora Departamental (CD) principalmente para la entrega de algunos lotes de semillas; sin embargo la entrega de insumos se coordinó con el Programa Comunitario de Alimentos.

En términos generales, puede afirmarse que la entrega de insumos fue en tiempo, oportuno, con la excepción de un lote de semillas que quedó pendiente. En este sentido, ambas instituciones cumplieron con sus respectivas responsabilidades establecidas en el convenio, considerándola como una alianza positiva y de acciones complementarias.

b) Mecanismos de administración y manejo de los recursos financieros:

Derivado de las características del Convenio, la administración financiera fue realizada por CIPREDA, institución que estuvo encargada de realizar las licitaciones y compras respectivas. Así Save the Children únicamente recibió los insumos agropecuarios a ser distribuidos a las familias beneficiarias de las actividades de la alianza interinstitucional.

Es relevante que existió estrecha relación en cuanto a los requerimientos y características técnicas de los insumos necesarios para la ejecución de las actividades.

c) Mecanismos de acompañamiento y asistencia técnica:

El MAGA canalizó su apoyo a través de la entrega de insumos; el acompañamiento y asistencia técnica por parte del MAGA fue limitado, considerando que SC la proporcionaría en todos los aspectos como fue convenido. No obstante, los Proyectos del MAGA realizaron algunas actividades específicas, en los temas de invernaderos y silos metálicos para el manejo postcosecha.

La metodología utilizada por SC para proporcionar la asistencia técnica, se realizó de la siguiente manera:

- A través del guía agropecuario/medioambiental Save the Children contactó y preparó a los grupos comunitarios beneficiarios interesados.
- SC proporcionó las capacitaciones, asesorías y asistencia técnica necesarias a los beneficiarios.
- En algunos casos específicos, como en la construcción de invernaderos y silos metálicos, se requirió apoyo del MAGA, a través de los proyectos involucrados en la ejecución del convenio.

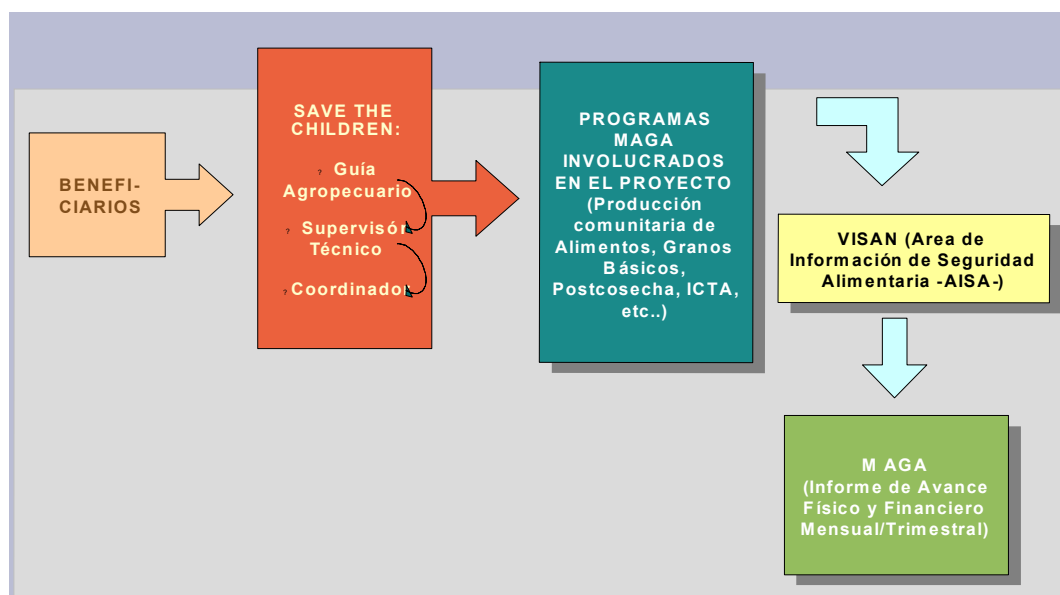
d) Mecanismos de monitoreo, verificación y evaluación de las actividades:

Considerando las características del Convenio MAGA-Save the Children, el monitoreo fue realizado directamente por SC a través de su estructura y personal técnico específico. En el caso de los invernaderos, se contó con el apoyo del delegado departamental del VISAN, que tuvo limitantes con respecto a las áreas atendidas por SC en el marco del convenio, porque no coincidían con las que el tenía asignadas.

Por su parte, SC realizó monitoreo y supervisión constante, de acuerdo a los lineamientos de la organización, para lo cual realizó un control detallado por comunidad y por beneficiario.

Las supervisiones de parte del MAGA-VISAN, se relacionaban con la infraestructura construida, y era realizado por personal de los proyectos involucrados en el convenio. Es importante resaltar que en algunas ocasiones las visitas de campo se realizaban sin previo aviso, aspecto que hacía un poco difícil la coordinación con los beneficiarios. En cuanto a la información requerida por el MAGA para los informes de avance físico y financiero mensuales/trimestrales, las actividades del convenio se reportaban por SC de acuerdo al siguiente esquema de flujo:

Figura No. 4
Diagrama de Coordinación y Flujo de Información Convenio MAGA-SC



5.3 Situación actual (año 2007)

Al finalizar las actividades acordadas en el marco del Convenio MAGA-Save the Children, ya no se ha tenido mayor coordinación entre ambas instituciones a no ser por el requerimiento de información, y la entrega de algunos insumos.

Considerando el éxito y complementariedad que se tuvo en esta experiencia, existe interés de ambas instituciones, en seguir trabajando conjuntamente, por lo que se espera poder concretar una nueva fase con expectativas más amplias.

En este sentido, la relación y coordinación del MAGA con organizaciones no gubernamentales sigue siendo la misma ya descrita en la situación inicial, manteniéndose también el sistema de administración de los recursos financieros, acompañamiento técnico y el sistema de monitoreo y evaluación.

5.4 Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

a) Hallazgos

En general, se considera que la alianza MAGA-Save the Children fue una experiencia positiva, que permitió visualizar la existencia de un gran potencial y complementariedad entre organizaciones no gubernamentales y el MAGA. En este caso específico, el MAGA aportó recursos en cuanto a insumos agropecuarios y SC recursos humanos y logísticos que por su estructura organizacional, permite atender directamente a las comunidades,

Con base a la experiencia, el modelo de co-ejecución fue validado y permitió optimizar los recursos para atender a más familias necesitadas de manera integral.

Para el MAGA y para Save the Children esta experiencia, fue una oportunidad para ampliar la cobertura a nivel comunitario y llevar actividades innovadoras (semillas mejoradas e invernaderos). Con este tipo de alianza se mejora la seguridad alimentaria, deja personas capacitadas en la comunidad (artesanos) y se genera nuevos oficios y empleos (hojalatería, por ejemplo). Al mismo tiempo la modalidad, permitió trabajar mas de cerca con las organizaciones comunitarias, fortaleciendo la relación con los COCODES.

En cuanto a la coordinación entre ambas instituciones, se considera como una debilidad la falta de participación directa de la Coordinadora Departamental del MAGA, que fue involucrada en las primeras reuniones de planificación, pero no en la fase de ejecución del convenio. Esto no permitió tener información integral de lo que MAGA estaba haciendo en el departamento, toda vez que los informes eran presentados a los proyectos y éstos los remitían al VISAN.

Por otro lado, existió buena coordinación entre las instancias involucradas en todos los niveles (alta gerencia, mandos medios y técnicos, etc.). La Coordinación Técnica fue muy ágil y práctica. Además, se destaca que, de parte del MAGA hubo respeto a los criterios técnicos institucionales que maneja SC, relacionado a la selección de los beneficiarios y la determinación de especificaciones requeridas para los insumos agropecuarios.

SC publicó, en su página de internet en Estados Unidos, criterios para resaltar los logros de este convenio; expresó que es un excelente ejemplo de sinergia que pueden desarrollar gobiernos y ONG's para tener acercamiento con los beneficiarios en sus comunidades, asegurando programas de impacto y el uso apropiado de los recursos, brindando asistencia técnica, capacitación y seguimiento a las actividades con atención a sus necesidades. Se beneficiaron a 650 familias.

b) Conclusiones y recomendaciones

i) Involucramiento de la coordinación departamental.

Para que exista un mejor control de las acciones implementadas por el MAGA a nivel departamental, se hace imprescindible que la Coordinadora Departamental esté directamente involucrada en este tipo de convenios, tanto en la fase de planificación como de ejecución de las actividades, lo cual debe incluirse en una cláusula del convenio que se suscriba especificando el rol de desempeño.

ii) Preparación para la eficiencia de la logística.

Es conveniente que exista una mejor planificación de los tiempos de ejecución del convenio, considerando los aspectos técnicos para su implementación (ejemplo, época de cosecha) para un mejor aprovechamiento y rendimiento de los recursos; además de mejorar la coordinación con relación a la solicitud y entrega de insumos e intercambio de información técnica.

iii) Monitoreo del MAGA.

Realizar un monitoreo y supervisión constante por parte del MAGA, además de apoyo técnico en casos específicos contribuiría a obtener mejores productos, considerando que en algunos temas las organizaciones co-ejecutoras no tienen mayores conocimientos (por ejemplo en el caso de la semilla mejorada e invernaderos).

iv) Institucionalización de las alianzas.

Es importante institucionalizar este tipo de alianzas, porque normalmente se hacen por afinidad entre personal técnico de las instituciones, pero no se aprovecha bien todo el potencial que tiene MAGA, así como los recursos humanos y técnicos de las organizaciones no gubernamentales.

v) Créditos a la participación institucional.

Considerando que en el área rural los beneficiarios del MAGA manifiestan que no son atendidos adecuadamente, en la suscripción de nuevos convenios de co-ejecución se recomienda incluir una cláusula específica para que el MAGA sea reconocido por su aporte en insumos o recursos financieros otorgados a otras instituciones. En el caso del convenio MAGA-Save the Children, no se incluyó esta cláusula; aunque se dio reconocimiento al apoyo del MAGA al incluir su logotipo en los documentos relacionados con las actividades acordadas.

5.5 Lecciones aprendidas

A través de esta experiencia, se validó un modelo de co-ejecución MAGA - ONG vinculado a las acciones de seguridad alimentaria, en la que ambas instituciones tienen mucho que aportar. Se complementó efectivamente las actividades del VISAN en este ámbito. Se considera que el éxito de una alianza de este tipo requiere que la ONG tenga especialidad y experiencia en llegar a las comunidades con éxito pues se potencializa la intervención.

El MAGA, especialmente el VISAN en los últimos años, ha hecho alianzas con muchas organizaciones que tienen objetivos comunes; por lo general aporta recursos financieros. Sin embargo, existe una debilidad, relativa a que no se ha implementado un sistema de supervisión y monitoreo de las actividades realizadas, en tal sentido la experiencia con SC podría adoptarse como un proyecto piloto útil para generalizar este tipo de alianza con nuevas orientaciones y expectativas.

No existe una vinculación permanente con las organizaciones no gubernamentales; por el contrario, una vez que finaliza el convenio se pierde la coordinación. Debe diseñarse el mecanismo de revisión periódica de los alcances y sostenibilidad de las acciones realizadas.

En el caso del convenio MAGA-Save the Children, se pudo visualizar que todos los recursos si se aplicaron en el campo y se pudo cuantificar el impacto, porque las actividades estuvieron mejor controladas y estructuradas. En otras alianzas la relación no es tan puntual, ya que únicamente se reportan actividades tales como capacitaciones, cursos y otras.

Se considera que la presencia de técnicos de MAGA y las visitas de supervisión son importantes para respaldar las actividades de la ONG en el área rural, por lo que en próximas experiencias es apropiado incluir un fondo específico para las actividades de capacitación técnica y la función de seguimiento.

Las buenas relaciones inter-institucionales contribuyen a la ejecución efectiva de convenios.

ANEXOS

Anexo 1

Asociaciones y organizaciones participantes en la co-ejecución del Proyecto: "Seguridad Alimentaria para las zonas que han sido dañadas por efecto de irregularidades en el comportamiento de las lluvias".

Cuadro 1.

Departamento	Ejecutor	Representante / Teléfono
Jutiapa	Asociación CLIMA	David Olivares/ Julio Arèvalo
	Productos y Servicios ALCO	Adan Cruz - 7888-3057
Santa Rosa	Asociación de Desarrollo de Santa Rosa, ADESAR	Marcial Lòpez Solórzano/ Marvin Yuman, 7886 - 5465
	Asociación para el Desarrollo Integral Sostenible de Santa Maria Ixhuatàn, ADIS	Elman Eric Gonzalez/ Tulio Divas Rubelsi, 5874-6254
	Asociación de Desarrollo Comunal Santarroseño, ADECOSAR	Orlando Ramírez 5782-7575
	Colectivo Area el Cuje, CUJE	Juan Alberto Cazùn Ramírez, 5895-9128
El Progreso	COCODES DE 24 ALDEAS,	Gustavo Casasola Coordinador del MAGA, 7945-2214
Zacapa	Asociación de Huitecos para el Desarrollo, HUIPADE	Oliverio Aragón Oliva, 7936-0154
	Oficina Municipal de San Diego, OMP, San Diego	Mario Anibal García Miranda 7941-4978
	Oficina Municipal de Cabañas, OMP de Cabañas	Alfredo Vidal Paiz, Q.E.P.D 7941-9240
	Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, ADIPAZ	Josè Maria Perdomo, 5769-1804
Baja Verapaz	Asociación de Servicio Social Nuevos Horizontes, San Miguel Chicaj.	Roni Carmelo Cuxùn, Anastacia Lucas Ramos, 7940-2391
	Asociación Nuevo Amanecer , Cubulco	Julissa Marisol Castillo, 7954-0114, Pedro Alvarado Sacol
	Asociación Flor del Naranjo, Rabinal	Pedro García Adqui, 7938-8327 Diego Camajà

Cuadro 2. COCODES y representantes Comunales que Participaron.

Municipio	No. Familias	COCODE, Aldea	Nombre del Representante
San Agustín Acasaguastlán	12	Jute de la Cobana	Ascensión García
	22	Vado Ancho	Alfonso Nájera
	10	Puerta de Golpe	Marisol Paz
	22	El Cimiento	Pedro Sánchez
San Antonio la Paz	40	El Chorro	Medardo Galindo
	14	Jocotales	Isauro de la Cruz
	10	El Naranjo	Catalina Lemus
	22	Las Moritas	Heidy Morataya
Guastatoya	12	El Naranjo	Landelino Lopez
	8	Anschagua	Guillermo Marroquín
	0	San Rafael	Felipe Trigueros
El Jicaro	22	La Joya	Juvertino Nájera
	8	La Palma	Cupertino Paiz
	19	Piedra Ancha	Juan Barrientos
	22	Las Anonas	Abel Marroquín
San Cristóbal Acasaguastlán	12	San Luis Buena Vista	Nery Guillén
	10	Piedras Blancas	Mauricio Montesinos
	21	Cruz Del Valle	Xiomara Ruano
	12	El Manzanotal	Avener Herrera
Sansare	17	Las Cabezas	Josè Castañeda
	20	La Trinidad	Celso Cardona
	40	La Montañita	Fèlix Perez
	40	El Aguaje	Adolfo Hernandez
TOTAL	427	24 Aldeas	

Anexo 2

CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN SAVE THE CHILDREN-USA

Es una organización internacional líder en programas de asistencia humanitaria y desarrollo. La Alianza Internacional de Save the Children –SC- de la que SC/US es miembro activo (y actualmente la organización que preside la alianza), es el movimiento independiente en pro de los niños, más grande del mundo, con presencia en más de 26 países y con más de 100 programas en operación. Desde 1999, SC lleva a cabo en Guatemala diversos proyectos en las áreas de seguridad alimentaria, oportunidades económicas, educación y salud.