

**RESPUESTA DE GERENCIA**  
**Evaluación Final del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Guatemala: 2015-2019 (UNDAF)**

Preparado por: Catalina Uribe Burcher, Carmen Aída González y Nely Herrera

**Comentarios generales:** Evaluación realizada en el año 2018 por NEXUS Interamerican Consulting, la cual tenía como objetivos generales 1) valorar el grado de contribución del SNU a Guatemala a partir del UNDAF, a través de los criterios de la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad); y 2) Proporcionar información útil a la toma de decisiones que requerirá el SNU en la formulación e Implementación de su nuevo ciclo programático.

**Recomendación 1:** (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual)

Al UNCT— Explorar formas de asegurar la capacidad colectiva destinando un presupuesto para administrar el proceso del UNDAF (especialmente dentro de la OCR), para guiar su desarrollo y monitoreo, promover áreas de coordinación y programación conjunta, para comunicar el UNDAF, garantizar que todos los organismos tengan un adecuado rol, reconciliar diferencias y promover un sentido de propósito en el marco de la reforma del SNU.

**Respuesta de gerencia:**

Aceptada parcialmente. Se asumirá principalmente en las acciones hacia el nuevo UNDAF.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Recoger información financiera sobre la contribución de las AFP a la implementación del UNDAF.	Marzo 2019	OCR y UNCT	En proceso	
Contratar un experto en M&E en 2019, dentro del proceso de reforma del SNU, el equipo de la OCR, como una de las posiciones core, para implementar	Julio 2019	OCR	En proceso la contratación de esta posición core de la OCR	

**Recomendación 2:** (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual)

Al UNCT— Examinar los procedimientos para la programación conjunta e identificación de iniciativas y Programas Conjuntos específicos en el marco del UNDAF. Para el nuevo UNDAF, esta identificación debe darse desde el diseño para lograr esfuerzos conjuntos más acertados y efectivos.

**Respuesta de gerencia:**

Aceptada; es pertinente.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento
-----------------	-------	-------------	-------------

			Estado en la implementación	Comentarios
Revisar la guía para la elaboración de programa conjuntos	Mayo 2019	OCR/PBF y AFP		
Realizar un taller para intercambiar buenas prácticas y lecciones aprendidas en todo el ciclo de la gestión de los Programas Conjuntos	Mayo 2019	OCR		
<b>Recomendación 3:</b> (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual) Al UNCT— Crear mecanismos que favorezcan e institucionalicen la interrelación entre los GTIs. Para ello es importante retomar la experiencia de las ventanas temáticas de manera de potenciar el Know-How especializado del SNU; desarrollar mecanismos de búsqueda y apalancamiento de recursos en base a temáticas particulares (SAN, Cambio climático, violencia hacia las mujeres, etc.); establecer iniciativas conjuntas a partir de fondos propios (“core”) de las AFP que potencien, completen o apoyen iniciativas de los programas; y desarrollar mecanismos eficientes de coordinación entre los GTI y los GE a partir de la experiencia del GEG.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Recolección de 10 buenas prácticas para el funcionamiento de los grupos interagenciales.	Ya realizada, 2018.	OCR y UNCT		
Reflexión sobre la mejora en el funcionamiento de los grupos interagenciales como parte del retiro anual del UNCR 2019.	Ya realizada, febrero 2019.	OCR y UNCT		
Revisión de los TdR y planes de trabajo de los grupos interagenciales.	Q1 y Q2 2019.	OCR y UNCT	En progreso.	El GEEy el GEG están elaborando sus planes de trabajo. Antes de continuar elaborando sus planes de trabajo, es importante que los GTIs conozcan y analicen las prioridades 2019 del UNCT para articular los planes a las mismas.
<b>Recomendación 4:</b> (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual) Es importante que el UNCT planifique y desarrolle intervenciones vinculadas a la disponibilidad de recursos. Para ello es necesario que todas las APF transparenten sus datos específicos sobre su presupuesto indicativo, haciendo énfasis en la identificación eficiente de los fondos predecibles				

y ejecución financiera que permitan observar el uso de los recursos aportados. Además, el seguimiento financiero debe ser usado para hacer ajustes en la planificación, identificar brechas de recursos y como base para la movilización de recursos.

**Respuesta de gerencia**

Aceptada parcialmente.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Solicitar información sobre las contribuciones al UNDAF 2015-2019 de cada AFP, para integrarlo en el informe de resultados anual.	Marzo 2019	UNCT		
Socializar, reflexionar e implementar los compromisos señalados en el <i>Funding Compact</i> , de manera que el mismo se use en el diseño del nuevo UNDAF.	Marzo 2019	OCR y UNCT		

**Recomendación 5:** (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual)

Se recomienda al equipo de la ONU en el país aprovechar el UNDAF como una herramienta de movilización de recursos mediante el establecimiento de alianzas impulsada desde la OCR y en coordinación con las agencias. En este sentido, es preciso desarrollar una estrategia que incluya una mayor programación conjunta para captación de fondos. En esta línea y considerando el poco tiempo que falta para la conclusión del UNDAF 2015-2019 se recomienda también establecer una línea de intervenciones prioritarias seleccionadas por su posible impacto, sobre las cuales gestionar los recursos y las intervenciones conjuntas.

**Respuesta de gerencia**

Aceptada parcialmente. La estrategia se hará para el nuevo UNDAF, no para el actual.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Contratación de un experto en movilización de recursos y creación de alianzas para apoyar el trabajo de la OCR	Julio 2019	OCR		Esta es una de las 5 posiciones aprobadas por el Secretariado y UNDCO para la OCR.
Creación de una estrategia de movilización de recursos en tándem con la definición del UNDAF 2020-24	Diciembre 2019	OCR y UNCT		

**Recomendación 6:** (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual)

Que el UNCT determine a partir de esta priorización una línea de acción estratégica en el seno de los GTI donde predomine la conjunción de esfuerzos. Poner el trabajo interagencial en función de esta priorización.

<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Identificar áreas prioritarias dentro del seno del UNCT para informar las acciones de los grupos interagenciales en materia de estrategia, acciones y productos	Ya realizada, febrero 2019.	UNCT		
Desarrollar al detalle las acciones y productos para alcanzar las prioridades identificadas por el UNCT.	Q1 y Q2 2019.	Grupos interagenciales		Los GTIs están en proceso de completar las matrices de prioridades, las cuales contienen las estrategias, acciones y productos a desarrollarse este año por el UNCT.
Reflejar las áreas priorizadas para el año por el UNCT dentro de los TdR y planes de trabajo de los grupos interagenciales.	Q1 y Q2 2019.	Grupos interagenciales		
<b>Recomendación 7:</b> (Recomendación para mejorar la eficiencia del UNDAF actual) Es importante que la OCR en la implementación del sistema de M&E valore el aporte actual del UNDAF a los procesos de apoyo a la formulación e implementación de políticas, planes y reformas normativas, con un concepto de construcción, formulación, implementación y evaluación. Identificar el valor agregado del SNU en este tema.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente; la mayor parte del esfuerzo se volcará a la identificación de indicadores en el nuevo UNDAF que den cuenta del apoyo a la formulación e implementación de políticas, planes y reformas normativas.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Hacer especial observancia a identificar las políticas, planes y reformas normativas que se han apoyado como parte del UNDAF actual dentro de la revisión anual 2018 y 2019.	Abril 2019; 2020	OCR, UNCT		
Incluir preguntas/indicadores en la revisión	2019	Grupo de M&E		

de los instrumentos de reporte que den cuenta de la identificación al apoyo de políticas, planes y reformas normativas.				
<b>Recomendación 8:</b> (Recomendación para el UNDAF actual en materia de monitoreo y evaluación) Se recomienda que el grupo de M&E, en sesiones de trabajo, haga el esfuerzo de reconstruir el análisis sobre el logro de los efectos derivado de la calidad de las acciones que el SNU implementa en el país, lo que permitirá al final del UNDAF detectar realmente el aporte del SNU, valorar en cuales estrategias de implementación el SNU puede mejorar su actuar y en cuáles no aporta lo adecuado. Estos serán insumos clave para el próximo marco de cooperación.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. El análisis exhaustivo sobre los logros de los efectos derivados de la calidad de las acciones que el SNU implementa en el país como parte del UNDAF 2015-19 es objeto de la evaluación externa y las revisiones anuales del UNDAF llevadas a cabo hasta ahora.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir dentro del plan de trabajo del grupo M&E una sesión de trabajo para revisar la evaluación externa y analizar, dentro de lo que la evaluación proporciona, el logro de los efectos derivado de la calidad de las acciones que el SNU implementa en el país.	2019	Grupo M&E		
<b>Recomendación 9:</b> (Recomendación para el UNDAF actual en materia de monitoreo y evaluación) No es conveniente realizar ajustes en los indicadores ni crear nuevos, porque es difícil construir el análisis de progreso de los efectos con cambios drásticos en estas mediciones. Respecto de los indicadores ajustados y nuevos del 2016 es importante valorar su dato retroactivamente al menos para tener una mejor apreciación del progreso de las acciones del SNU a través de los años.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
N/A				
<b>Recomendación 10:</b> (Recomendación para el UNDAF actual en materia de monitoreo y evaluación) Revisar los formatos de reportes de avance, tanto los internos del SNU como los que se elaboran con los socios, para asegurar una secuencia lógica de la cadena causal, identificar donde se puede mejorar la eficacia, y cumplir con el monitoreo al momento del análisis sobre el logro del efecto.				

<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Revisar los formatos de reportes para hacer leves mejoras a 2019.	Julio-diciembre 2019	Grupo de M&E		
Revisar a profundidad, en consulta con el grupo de M&E, los formatos de reporte en preparación a la implementación del UNDAF 2020-24.		Experto en M&E contratado en 2019 por la OCR		
<b>Recomendación 11:</b> (Recomendación para el UNDAF actual para aportar a la gestión del conocimiento) Se recomienda que el UNCT con apoyo de la OCR y con participación de los GTI que corresponda, formule un plan de gestión del conocimiento, asignándole recursos y estableciendo responsabilidades, que articule todo lo relacionado al UNDAF esencialmente en: recolección de historias de vida y el cambio más significativo; sistematización de planes, políticas y reformas normativas; sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas de los Programas e intervenciones conjuntas del SNU, entre otras.				
<b>Respuesta de gerencia</b> No aceptada; el período actual del UNDAF no permite implementar la recomendación en el año 2019, pero sí incorporarla para la implementación del UNDAF 2020-24 (ver recomendación 33).				
<b>Recomendación 12:</b> (Recomendación para el UNDAF actual para aportar a la gestión del conocimiento) Incluir la recolección de historias de vida y el cambio más significativo como técnicas relevantes en la planificación, monitoreo y evaluación de resultados a nivel de efectos y productos, como una actividad complementaria al seguimiento de indicadores cuantitativos. Aparte de reforzar la evidencia del impacto en la vida de las personas, también reforzaría el enfoque basado en derechos humanos.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Revisar los formatos de reportes para hacer leves mejoras a 2019.		Grupo de M&E		
Desarrollar una o dos historias de vida dentro de la revisión anual del UNDAF 2018	Abril 2019	Comunicador OCR		
<b>Recomendación 13:</b> (Recomendación para el UNDAF actual para aportar a la gestión del conocimiento) Se recomienda a la OCR en conjunto con los GTI, hacer un ejercicio de sistematización de planes, políticas y reformas normativas alcanzadas				

hasta ahora para tener elementos que permitan dar luces sobre los planes que hay que continuar apoyando, las reformas que se lograron y aquéllas que deben seguirse impulsando y cómo dar seguimiento a las políticas públicas. Para cada caso establecer estrategias para su abordaje. Esto permitirá saber con certeza las tareas pendientes para el próximo UNDAF o a qué debe darle seguimiento el próximo UNDAF. Esto es importante porque son las vías que permiten a Naciones Unidas impactar en las causas subyacentes.

#### Respuesta de gerencia

Aceptada parcialmente. Se recopilará dentro de las revisiones anuales UNDAF. Dentro de la coyuntura 2019 (desarrollo de un nuevo UNDAF y reforma de SNU) no existe capacidad para realizar el ejercicio en extensión amplia. Sin embargo, se incorporará como uno de los indicadores claves para el nuevo UNDAF, de manera que se le pueda dar seguimiento detallado.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Revisar los formatos de reportes para mejorar el formato a 2019.	2019	Grupo de M&E		
Consulta con el gobierno en transición, en el marco de consultas para el nuevo UNDAF y a la luz de las revisiones anuales del UNDAF, sobre las prioridades a continuar trabajando en el UNDAF referente a planes, programas y reformas normativas	Julio 2019	OCR		

#### Recomendación 14: (Recomendación para el UNDAF actual para aportar a la gestión del conocimiento)

La OCR debe fomentar la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas de los Programas e intervenciones conjuntas del SNU, a fin de que puedan compartirse y ser replicadas. Conviene al UNCT y a la OCR capitalizar este aprendizaje.

#### Respuesta de gerencia

Aceptada; es pertinente.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Facilitar un ejercicio de reflexión de lecciones aprendidas de programas conjuntos apoyados por ASDI por parte de la Embajada de Suecia.	Marzo 2019			
Convocar a un taller del UNCT para reflexionar sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas de los programas conjuntos.	En mayo,	OCR y UNCT		

<b>Recomendación 15:</b> (Recomendación para el UNDAF actual para aportar a la gestión del conocimiento) La presencia de la OCR en los GTI debe potenciarse para que sea un vehículo de retroalimentación, articulación y complementariedad entre GTIs. Es importante que exista información cruzada entre los diferentes GTI para mejorar la comunicación, la articulación y la trascendencia de acciones conjuntas.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir una vez al mes en la agenda de reuniones ordinarias del equipo core de la OCR una retroalimentación del trabajo de los grupos interagenciales con el fin de identificar acciones comunes y encontrar puntos de articulación.	2019	OCR		
.	2019	OCR		
<b>Recomendación 16:</b> (Recomendación para el UNDAF actual respecto a los programas conjuntos) Los GTI y los GTE deben brindar seguimiento y acompañamiento a los programas conjuntos, con miras a mejorar la coordinación interagencial y realizar un trabajo más coherente y articulado. Especialmente el grupo interagencial de operaciones debe accionar para impulsar desde ahí la armonización de procedimientos en la implementación de los programas.				
<b>Respuesta de gerencia</b> No se acepta. En el marco de los GTIs se buscará intercambiar los Programas Conjuntos ya que estos tienen sus propios mecanismos de coordinación internos, siempre basados en el UNDAF. La armonización trasciende el rol del OMT en procesos de Procurement; no es el OMT quien armoniza los procedimientos, sino que es una labor de las Sedes respectivas.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir en los planes de trabajo de los GTI y GTE que tengan en sus TdR temas que involucren programas conjuntos, puntos de coordinación, articulación y apoyo frente a dichos programas.	2019	Grupos interagenciales		
<b>Recomendación 17:</b> (Recomendación para el UNDAF actual respecto a los programas conjuntos) Frente al corto plazo de los PC y el riesgo de la sostenibilidad, es necesario que con otras intervenciones se dé continuidad a los procesos que quedan en desarrollo, especialmente en un entorno político e institucional poco favorable por lo exiguo del personal y/o incompleto desarrollo profesional; y un difícil nivel de estabilidad laboral.				



<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. El diseño de los Programas Conjuntos debe considerar estrategias para su sostenibilidad y anclaje institucional en el país, sin que ello necesariamente implique extensión temporal.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
La OCR y el UNCT llevarán a cabo diálogos con donantes, en el marco de la elaboración del nuevo UNDAF y el <i>funding compact</i> , para que el diseño de sus estrategias de financiamiento tenga puentes de financiamiento entre programas para garantizar acciones a largo plazo.	2019	OCR		
<b>Recomendación 18:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) Fortalecer capacidades a lo interno del SNU en la metodología de “teoría de cambio”, establecida en la Guía para la formulación del nuevo UNDAF, toda vez que el nuevo UNDAF debe estar orientado por esta metodología.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Contactar un experto interno o experto sobre teoría de cambio para llevar a cabo un taller y asesoría en la elaboración de la teoría de cambio para el nuevo UNDAF	Abril-junio 2019			
Incluir en los objetivos del experto en M&E de la OCR contratado como parte del proceso de reforma de SNU, continuar alimentando y afinando la teoría de cambio desarrollada como parte del nuevo UNDAF.	Julio 2019	OCR		
Incluir en los TdR del grupo M&E a partir del 2020 el fortalecimiento de capacidades sobre “teoría de cambio”, enfocándose en los distintos GTI y GTE	2020	Grupo M&E		

que se formen para implementar el UNDAF 2020-24.				
<b>Recomendación 19:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) En el marco de la agenda 2030 y la reforma del SNU, el UNDAF debe estar al servicio de los ODS, por lo que solo tiene sentido lógico que sus efectos sean los Objetivos en sí mismos. En este sentido, el UNCT debe incluir en el desarrollo del próximo UNDAF un ejercicio para elegir cuál de los ODS representan más adecuadamente la intervención conjunta del SNU en Guatemala a través del UNDAF. Esta reflexión debe considerar también las metas y prioridades establecidas por el Gobierno y promovidas por SEGEPLAN.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente; en el Marco de las conversaciones conducentes a la elaboración del nuevo UNDAF, porque están vinculadas a los ODS y a Katún.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Identificar, como parte del desarrollo del CCA, cinco desafíos y áreas programáticas conexas priorizando los ODS más críticos en el contexto actual del país, y que se conectan con las prioridades del Estado guatemalteco.	Marzo 2019	OCR y UNCT		
Realizar, como parte del ejercicio de consultas para el desarrollo del UNDAF, un taller con socios para, a partir de los problemas prioritarios identificados en el CCA, alimentar las intervenciones programáticas a plantear dentro del UNDAF.	Abril 2019	OCR y UNCT		
<b>Recomendación 20:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) La metodología de participación para la formulación del UNDAF debe ser óptima para permitir a los distintos actores aportar mayores insumos y/o retroalimentación en cuanto a los indicadores y productos. Lo anterior genera dos efectos importantes: 1. la incidencia deseada en los efectos del UNDAF y 2. Apropiación del UNDAF.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
La hoja de ruta para el desarrollo del UNDAF incluye actividades participativas	2019	OCR		

Incluir dos actividades participativas con socios externos para recibir insumos para la elaboración del marco de resultados del nuevo UNDAF, y para retroalimentarlo.	2019	OCR		
Crear un grupo asesor y revisor extendido para la elaboración del UNDAF (además del interno), que incluya al gobierno, donantes, sector privado, academia, sociedad civil, titulares de derechos y autoridades indígenas.	Junio 2019	OCR, UNCT		
<b>Recomendación 21:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) En línea con lo anterior, se recomienda aprovechar la voluntad del gobierno y las capacidades técnicas de SEGEPLAN, a efecto de que tenga una participación activa para la construcción del nuevo UNDAF. En la medida de lo posible, con la participación del Estado, se deberá mapear y visibilizar las aportaciones del Gobierno al UNDAF, a fin de identificar los rubros en los cuales deben priorizarse y focalizarse los esfuerzos de movilización de recursos. Asimismo, debe hacerse partícipes del diseño a donantes, al sector privado, la academia y a otros actores que impliquen alianzas estratégicas.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; parcialmente. El UNDAF actual reflejará el proceso de consulta con el gobierno actual, y dentro del proceso de consultas se tendrán en cuenta las consideraciones del posible gobierno entrante.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Realizar un análisis presupuestal de acuerdo a la apropiación a 2020				
Coordinar activamente con Segeplan todas las actividades de consulta y desarrollo del nuevo UNDAF.	2019	OCR		
Incluir en actividades estratégicas de consulta con donantes, al sector privado, la academia, sociedad civil, autoridades indígenas, titulares de derechos y otros actores y aliados estratégicos para alimentar el diseño del UNDAF.	Abril 2019, 2019	OCR		
Crear un grupo asesor y revisor extendido para la elaboración del UNDAF (además del interno), que incluya donantes, sector privado, academia y	Junio 2019	OCR, UNCT		

sociedad civil.				
<b>Recomendación 22:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) Este tipo de participación no debe limitarse al diseño del UNDAF. Puede materializarse también en el proceso de elaboración de los planes bienales, a fin de validar y garantizar la pertinencia de los productos, actividades y macro-actividades, y garantizar su coherencia con las particularidades culturales de las poblaciones y comunidades, así como respecto de los mecanismos internos de funcionamiento y necesidades específicas de las instituciones. Será importante garantizar que dichos espacios de participación sean eficientes, y permitan la expresión de ideas y preocupaciones de los/as beneficiarios y destinatarios/as en un ambiente de confianza y sin confrontación, por lo que habrá que valorar el uso de espacios de diálogo mixtos y separados. Lo anterior, igualmente debe aplicarse a los procesos de formulación de los Programas Conjuntos.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. Para la elaboración de los planes bienales se incluirán momentos claves de consulta con el Gobierno y con ciertos socios, particularmente en las revisiones anuales del UNDAF con el gobierno y con socios, pero su desarrollo detallado es responsabilidad interna del UNCT.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir momentos claves de consulta e intercambio de información en las fases preparatorias y de implementación de los planes bienales.	Revisión anual del UNDAF de cada año	OCR		
<b>Recomendación 23:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre diseño participativo) El nuevo UNDAF debe superar las debilidades de la Matriz de Resultados del actual, garantizando una articulación entre productos, resultados e indicadores que favorezcan un seguimiento hacia avances.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir, dentro de los objetivos del experto en M&E de la OCR, liderar la revisión detallada de la Matriz de Resultados	Julio-diciembre 2019	OCR, grupo M&E		
Llevar a cabo un ejercicio de revisión, retroalimentación y análisis sobre la propuesta de matriz de resultados	Julio 2019	Grupo M&E, GEE		
Aclara que los indicadores del UNDAF no son indicadores nacionales sino indicadores del UNDAF, los cuales, a su				

vez, deben contribuir a los resultados de país, en línea con la línea de atribución.				
Limitar el proceso de consulta de- y participación en la elaboración de la matriz de resultado del UNDAF. La responsabilidad de la armonización será de la OCR a través del nuevo experto en M&E.				
<b>Recomendación 24:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre estrategias que deben acompañar el UNDAF) El diseño del UNDAF debe complementarse con diversas estrategias que le potencien. Entre ellas: i) Diseño de mecanismos que aseguren la transversalización de los enfoques, principalmente reconociendo las debilidades del enfoque de sostenibilidad ambiental y las fortalezas del enfoque de género. Respecto de este último, es importante continuar con la práctica de implementación del Gender Score Card, de tal manera que se establezcan indicadores de desempeño explícitos, basados en la igualdad de género, tanto para la acción del UNCT como entidad organizacional superior, como del nuevo UNDAF. ii) Estrategia para la gestión constante y sistemática de los riesgos, que implicaría fortalecer el análisis de riesgos del UNDAF y formular medidas de mitigación y gestión, principalmente por las características del país. iii) Estrategia de movilización de recursos. iv) Estrategia de comunicación. v) Estrategia de la reforma del SNU en Guatemala.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir en los objetivos de las 5 posiciones core de la OCR (M&E, movilización de recursos y alianzas, comunicación, ODS y el jefe de oficina) estrategias que potencien el actuar de los grupos interagenciales para transversalizar enfoques priorizados en el UNDAF, incluyendo los de género y de derechos humanos.	Julio 2019	OCR, OACNUDH, ONU Mujeres, PNUD		
Incluir en los planes de trabajo de las AFP, incluyendo OACNUDH, ONU Mujeres y PNUD, el apoyo técnico para la integración en el diseño del UNDAF y de los programas y proyectos de los enfoques transversales	2019	OACNUDH, ONU Mujeres, PNUD	Cumplido	
Incluir en los TdR de la persona encargada de M&E y del jefe de oficina	Diciembre 2019	OCR		

una estrategia para la gestión constante y sistemática de los riesgos como parte de la implementación del nuevo UNDAF.				
Incluir en los TdR de la persona contratada por la OCR para movilización de recursos crear una estrategia para ello.	Diciembre 2019	OCR		
Incluir en los TdR de la persona contratada por la OCR para comunicaciones crear una estrategia para ello en conexión con la implementación del nuevo UNDAF.	Diciembre 2019	OCR		
Involucrar al Grupo Especializado de Género y al de Derechos Humanos durante toda la hoja de ruta de elaboración del UNDAF.	2019		En curso	
Incorporar un capítulo sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el CCA.	Marzo 2019		En curso	
Continuar con la práctica de implementación del Gender Score Card	2019		En curso	
Asegurar resultados e indicadores de desempeño explícitos, basados en la igualdad de género, tanto para la acción del UNCT como entidad organizacional superior, como del nuevo UNDAF.	2019		En curso	
<b>Recomendación 25:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre estrategias que deben acompañar el UNDAF) La estrategia de movilización de recursos debería incluir, por lo menos, los siguientes aspectos: i) mecanismos y procesos utilizados para la planificación presupuestaria. ii) procesos de recaudación, obtención y generación de recursos financieros para ser utilizados en la implementación del UNDAF. iii) alianzas estratégicas con otras entidades y/o espacios para la movilización de recursos, particularmente con el sector privado. iv) Cooperación Sur-Sur. Por lo tanto, la estrategia de movilización de recursos deberá establecer metas y/o lineamientos específicos de trabajo y de coordinación de los GTI para la búsqueda conjunta de fondos, diversificando las fuentes de financiamiento. Igualmente, la estrategia deberá contar con un mapeo de donantes, identificación de iniciativas bi-nacionales o regionales, incluyendo cooperantes actuales y potenciales, y tomando en consideración fuentes alternativas de financiamiento (por ejemplo, fundaciones, sector privado, etc.)				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente, de acuerdo a las nuevas guías del UNDAF.				
<b>Acciones claves</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	

			Estado en la implementación	Comentarios
La nueva estrategia de movilización de recursos seguirá la nueva guía del UNDAF	Diciembre 2019	OCR		
<b>Recomendación 26:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre estrategias que deben acompañar el UNDAF) La estrategia de comunicación debe aportar a la suma de donantes al UNDAF, actuales y potenciales. Uno de sus objetivos será fortalecer la participación de los donantes en el proceso de formulación del UNDAF. Asimismo, lo será el incidir en el G 13 para posicionar al UNDAF como el marco programático de cooperación del SNU, y a los Programas Conjuntos como su principal estrategia de implementación.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. La estrategia se elaborará de acuerdo a la guía del UNDAF.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
En el diseño del nuevo UNDAF, se incluirá una estrategia de comunicación para el UNDAF.	Diciembre 2019	OCR		
<b>Recomendación 27:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre estrategias que deben acompañar el UNDAF) El Grupo Especializado de Operaciones debe jugar un rol más estratégico en el SNU con miras a promover la coherencia y permitir una alineación a nivel de todo el sistema para la contribución de las Naciones Unidas en el país con las prioridades y los planes nacionales de desarrollo, haciendo que el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas sea más transparente, orientado a los resultados comunes.				
<b>Respuesta de gerencia</b> No se acepta. No cabe dentro del mandato del OMT. No obstante, a través del grupo de M&E se buscará mejorar los mecanismos de reporte de resultado y transparencia como parte de los mecanismos corporativos e institucionales de las AFP a su respectivo nivel. La armonización es una adaptación que se tenga que hacer a nivel corporativo a nivel de agencias.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
<b>Recomendación 28:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre los programas conjuntos) Como complemento del UNDAF se deberá generar una cartera de Programas Conjuntos claves para la implementación del UNDAF, con los cuáles se pueda asegurar un aporte significativo a la consecución de los efectos que se establezcan. Dicha cartera de Programas deberá posicionarse como la oferta conjunta del SNU para la búsqueda de financiamiento, debiendo ser los priorizados por las agencias en sus gestiones de búsqueda de fondos. De esta manera los PC serán estratégicos y estarán en función de las áreas estratégicas para contribuir al avance hacia efectos.				
<b>Respuesta de gerencia</b>				

Aceptada Los programas conjuntos son importante y se capitalizarán. Se identificarán en el nuevo UNDAF 2020-2024 algunos programas conjuntos estratégicos para garantizar la implementación del UNDAF y la movilización de recursos. Se reconoce también que las agencias implementarán programas/proyectos individuales que contribuirán a la implementación del UNDAF.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
<b>Recomendación 29:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre los programas conjuntos) La teoría de cambio en los PC debe considerar prioridades del Gobierno, las ventajas comparativas de las AFP, y las capacidades de las entidades públicas socias y de las comunidades. Deberá partir de la teoría de cambio utilizada en la formulación del UNDAF.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Tener en cuenta, en la teoría de cambio de los PC, que esta contribuirá a la teoría de cambio del UNDAF, así como a las que estén ligadas con el diseño de cada PC. Además, tendrá en cuenta las prioridades nacionales, las ventajas comparativas de las AFP, y las capacidades de las entidades públicas socias y de las comunidades, a partir de la teoría de cambio utilizada en la formulación del UNDAF. Más importante, se considerarán la teoría de cambio que indique las guías del UNDAF, y de acuerdo a los estándares internacionales de DDHH.	2020-24	UNCT, grupo M&E		
<b>Recomendación 30:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre los programas conjuntos) Los PC deben diseñarse de forma participativa entre los GTI, para garantizar alineación con su trabajo, incorporación de los enfoques transversales, principios de programación, y sobre todo, pertinencia con el UNDAF.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. Los PC se diseñarán de acuerdo a los mecanismos que les den origen; sin embargo, en su desarrollo se hará particular énfasis en compartir información dentro de los GTI pertinentes.				



Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Incluir en el diseño de los PC mecanismos de participación de y entre los GTI.	2020-24	UNCT, OCR, grupos interagenciales		
Procurar utilizar la guía para la elaboración de programas conjuntos elaborada por la OCR con apoyo de las AFP	2010-24	UNCT, grupos interagenciales		
<b>Recomendación 31:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre los programas conjuntos) Se debe contar con una instancia técnica de apoyo a los Programas Conjuntos, ya que se necesita una visión conjunta y articulada de todos los PC. Se recomienda asignar esta responsabilidad a la OCR, la que en el proceso de reforma será fortalecida con mayor capacidad de liderazgo y responsabilidad.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada. Desde la OCR, con la nueva estructura que tendrá, habrá mayor capacidad para tener esa visión y promover la articulación de los PCs.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
<b>Recomendación 32:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre los programas conjuntos) Impulsar al inicio de los programas la inducción adecuada a los técnicos de las AFP, además de disponer condiciones institucionales adecuadas, incluyendo la identificación de responsabilidades, para lograr la construcción de la visión integral, de consensos y perspectivas teóricas y metodológicas compartidas, igualmente la familiarización con los procedimientos, mecanismos e instrumentos operativos.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Proveer insumos por parte de la OCR para las AFP de manera que se informen sus procesos de inducción (en general, no únicamente relativos a los PCs), e incluir en ellos elementos claves sobre el SNU en su conjunto y el proceso de reforma.	2020-24	Grupo de Operaciones y OCR		
<b>Recomendación 33:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre el sistema de monitoreo y evaluación)				

Es importante desarrollar un sistema de M&E robusto, participativo e inclusivo con herramientas e indicadores cuantitativos y cualitativos, relevantes, sensibles a un EBDH (y desagregados) y a temas vinculados a género, y desagregados para incluir a todas las variables pertenecientes para “no dejar a nadie atrás”. Además, el sistema debe mostrar la contribución del SNU al UNDAF y el impacto en la vida de las personas. Se deberá de tratar de articular esto con la construcción del Sistema Estadístico Nacional que impulsa el Gobierno nacional. En esta línea se recomienda al UNCT hacer un uso más efectivo del grupo de M&E. El grupo debe encargarse de formular indicadores relevantes que muestran la contribución del SNU a los efectos del UNDAF.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptado; es pertinente. Se debe hacer un uso efectivo del Grupo M&E, GEE y Y GTI DDHH, entre otros, para asegurar la implementación de la recomendación.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
El marco de resultados del UNDAF se alineará con las nuevas guías del UNDAF, y asesorado por los grupos de M&E, GEE y GTI DDHH & sociedad diversa y multicultural	Diciembre 2020	Experto M&E OCR y grupo M&E, GEE y GTI DDHH		
<b>Recomendación 34:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre el sistema de monitoreo y evaluación) Se recomienda desarrollar y actualizar una plataforma sólida de M&E del UNDAF. Los datos en la plataforma deben actualizarse continuamente a partir del intercambio de información entre los programas y proyectos de las APF de las Naciones Unidas. Además de los datos internos, el UNCT también debe continuar sus esfuerzos para apoyar al gobierno en crear los datos nacionales para el monitoreo regular del programa.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Conocer e implementar el UN Info y complementarlo con instrumentos locales en lo que haga falta.	Diciembre 2019	OCR, punto focal de M&E OCR.		
Actualizar cada trimestre los datos en el formato de reporte de M&E del UNDAF, de acuerdo a la ficha de monitoreo de los indicadores.	2020-24	Puntos focales de M&E de las APF y GTIs		
<b>Recomendación 35:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre el sistema de monitoreo y evaluación) El sistema debe tener un presupuesto anual fijo apoyado proporcionalmente por cada agencia para llevar a cabo actividades de M&E y recopilación de datos.				

<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. El sistema tendrá un presupuesto fijo reflejado en la contribución del tiempo de personal en las actividades de M&E.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Asignar un punto focal de cada AFP para M&E y asignarle tiempo para dichas actividades.	2020-24	AFP		
Incluir al punto focal de M&E de las agencias líderes de los GTIs y GTEs dentro de las actividades de cada grupo para asegurar el seguimiento a las acciones y resultados	2020-24	AFP y grupos de trabajo		
<b>Recomendación 36:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre el sistema de monitoreo y evaluación) Se recomienda establecer un único formato de reporte de progreso de resultados y procurar mantenerlo a través de los años, por un lado, que reflejen un análisis concreto sobre el logro del efecto como contribución del SNU, y por otro, que narren claramente la consecución de los resultados a través de los años de forma coherente e integral, es decir que se construya el hilo conductor que ayude a visibilizar los resultados finales del UNDAF.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. Se evitará cambiar el nuevo formato. La atención sobre ello se hará en la elaboración de un nuevo marco de resultados para conectar los resultados.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Establecer un único formato de reporte de progreso de resultados, en línea con recomendaciones anteriores.	Diciembre 2019	Experto M&E OCR y grupo M&E		
<b>Recomendación 37:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre la articulación interagencial) La coordinación y articulación interagencial debe ser un imperativo y obligación en el marco de la reforma del SNU. Como consecuencia de la reforma del SNU, la gestión del próximo UNDAF debe profundizar de manera significativa en la coordinación y articulación entre los APF, pues no solo cambiará la forma en que se gobiernan los equipos de los países, sino también dará al UNDAF un papel muy diferente y clave en este cambio. Su nuevo rol implica unir de manera muy resuelta los esfuerzos y recursos de diferentes agencias en un tipo de coordinación cualitativamente diferente para apoyar la Agenda 2030 y fortalecer la posición de la ONU en los asuntos de los Estados a nivel mundial.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada; es pertinente.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la	Comentarios

			<b>implementación</b>	
Armonizar las respectivas estrategias y planes de trabajo de las AFP al nuevo UNDAF.	2020-24	UNCT		
A través de los mecanismos de articulación interagencial que se establezcan, se considerarán mecanismos para incorporar en sus planes de trabajo las iniciativas conjuntas de las AFP con miras a la implementación del UNDAF.	2020-24	UNCT, OCR y grupos interagenciales.		
<b>Recomendación 38:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre la articulación interagencial) El UNCT y la OCR deben ser particularmente conscientes de los compromisos considerables que exige el UNDAF de todas las APF, grandes y pequeñas. Se recomienda hacer todo lo posible para garantizar que el proceso de elaboración, gestión y monitoreo del próximo UNDAF sea inclusivo, sensible a las diferencias considerables entre agencias en tamaño, recursos y mandato. Las agencias deben contribuir de una manera que sea proporcional a sus dotaciones y las obligaciones que asuman, en la medida de lo posible, deben ser proporcionales a los beneficios que probablemente reciban. Al elaborar el nuevo UNDAF, se recomienda racionalizar la cantidad de efectos y los GTIs correspondiente, tanto los GTI UNDAF, como los GTI especializados y Task forces.				
<b>Respuesta de gerencia</b> Aceptada parcialmente. Los GTI UNDAF no se pueden “racionalizar” ya que son dados por lineamientos corporativos en los SOPs.				
Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Adelantar esfuerzos para garantizar que el proceso de elaboración, gestión y monitoreo del próximo UNDAF sea balanceado de acuerdo a las capacidades de las AFP.	2019-24	UNCT, OCR.		
Realizar un esfuerzo dentro del nuevo UNDAF para racionalizar la cantidad de efectos e igualmente, el número de GTIs especializados y Task forces.	Diciembre 2019	UNCT		
<b>Recomendación 39:</b> (Recomendación para el nuevo UNDAF sobre la articulación interagencial) Se deben considerar factores que abonen a una mejor articulación, especialmente en los GTI. La encuesta realizada en el marco de la evaluación sugirió: i) promover que los GTI dejen de ser únicamente espacios de información con alto nivel operativo; deben ser más proactivos; ii) Lograr mayor retroalimentación de acontecimientos críticos y avances, en los temas del grupo; iii) Mejorar la cohesión del diálogo entre integrantes fomentando foros temáticos de discusión virtuales y mediante mayor interacción de trabajo técnico en equipo; iv) Mejorar el entendimiento del rol del grupo para el SNU; v) La comunicación a lo interno del grupo debe priorizar la promoción de acciones estratégicas; vi) Compartir con				

anticipación el material a ser utilizando en la reunión para ser eficientes; vii) Definir claramente mecanismos de trabajo y quienes se hacen responsables; viii) Que la responsabilidad no recaiga exclusivamente en los líderes y colíderes del grupo; ix) Potenciar la abogacía con autoridades.

**Respuesta de gerencia**

Aceptada; es pertinente.

Acciones claves	Fecha	Responsable	Seguimiento	
			Estado en la implementación	Comentarios
Se considerará a partir de la creación de los mecanismos de coordinación del nuevo UNDAF y a partir de las nuevas guías del UNDAF.	2020	Grupos interagenciales		