



GOBIERNO *de*  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO CIAMMATTEI

SECRETARÍA DE  
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN  
DE LA PRESIDENCIA

# GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Guatemala, enero de 2023





GOBIERNO *de*  
**GUATEMALA**  
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

SECRETARÍA DE  
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN  
DE LA PRESIDENCIA

# GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Guatemala, enero de 2023

|   |   |
|---|---|
| <p><b>327.17</b><br/><b>S454 22 G</b></p> | <p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, Dirección de Gestión, Negociación y Contratación de la Cooperación para el Desarrollo. <b>GUÍA ORIENTADORA PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE</b>. 6ta. Ed. <i>Guatemala</i>: SEGEPLAN, 2022.</p> <p>68 p. : il. ; 21 cm. (Anexos, Siglas y Acrónimos Bibliografía)</p> <p>ISBN: 978-9929-692-60-2</p> <p>1. Guatemala – Cooperación Internacional 2. Planificación para el Desarrollo - Guatemala 3. CINR – Programas y proyectos 4. CNIR – Etapas de gestión - 5. PND -PGG - PCINR <i>1. Título</i></p> |
|---|---|

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-  
9a. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América  
PBX: 2504-4444  
[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

Coordinación proceso editorial:

Secretaria: Luz Keila Virginia Gramajo Vílchez  
Subsecretario de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo: Franco Martínez Montt  
Director de Alianzas para el Desarrollo: Marvin Pol Álvarez

Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se alteren los contenidos ni los créditos de autoría y edición.

# Créditos

## Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

### Conducción General

Luz Keila V. Gramajo Vilchez

Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia

Franco Martínez Mont

Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo

### Equipo coordinador

Dirección de Alianzas para el Desarrollo

Marvin Pol Álvarez, director

Andrea Soto, especialista

Karina Valdés, especialista

### Equipo asesor

Asesora técnica del Despacho Superior

Silvia Nohemí Xicay Per

### Diseño y Diagramación

Dirección de Comunicación Social

Alberto Andrade



# Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 9  |
| 1. Antecedentes .....  | 11 |
| 2. Alianzas para el Desarrollo (APD) .....   | 13 |
| 3. Tipos de alianzas para el desarrollo .....  | 17 |
| 4. ¿Cómo generar alianzas para el desarrollo a nivel internacional? .....                  | 19 |
| 5. Proceso metodológico para la construcción de una alianza para el desarrollo (APD) ..... | 20 |
| Paso 1: Identificación de problemática u objetivos a abordar .....                         | 21 |
| Paso 2: Priorización y alineación de la alianza .....                                      | 23 |
| Paso 3: Definición de resultados de la alianza .....                                       | 25 |
| Paso 4: Identificación y mapeo de actores .....  | 26 |
| Paso 5: Mapeo de recursos .....  | 30 |
| Paso 6: Ficha de propuesta de la alianza .....   | 31 |
| Paso 7: Gestión y negociación .....  | 32 |
| Paso 8: Formalización de las alianzas para el desarrollo .....                             | 34 |
| Paso 9: Registro de las alianzas para el desarrollo .....                                  | 35 |
| Paso 10: Seguimiento y evaluación de alianzas para el desarrollo .....                     | 35 |
| Siglas y acrónimos .....   | 38 |
| Bibliografía .....   | 39 |
| Anexos .....   | 40 |

## Índice de gráficas

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. <b>Financiamiento de la agenda internacional de cooperación</b> ..... | 12 |
| Gráfico 2. <b>ODS 17: «Alianzas para lograr los objetivos»</b> .....             | 13 |
| Gráfico 3. <b>Definición de alianzas para el desarrollo</b> .....                | 13 |
| Gráfico 4. <b>Actores de una APD</b> .....                                       | 14 |
| Gráfico 5. <b>Características de las APD</b> .....                               | 15 |
| Gráfico 6. <b>Elementos de las APD</b> .....                                     | 20 |
| Gráfico 7. <b>Proceso metodológico para la gestión de una APD</b> .....          | 20 |
| Gráfico 8. <b>Árbol de problemas y árbol de objetivos</b> .....                  | 22 |
| Gráfico 9. <b>Planificación nacional del desarrollo</b> .....                    | 23 |
| Gráfico 10. <b>Posibles socios para la formación de APD</b> .....                | 27 |
| Gráfico 11. <b>Tipos de actor en las APD</b> .....                               | 28 |
| Gráfico 12. <b>Acciones clave para la rendición de cuentas</b> .....             | 36 |

## Índice de cuadros

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. <b>Diferencias entre APD y APP</b> .....          | 17 |
| Cuadro 2. <b>Matriz de vinculación y priorización</b> ..... | 24 |
| Cuadro 3. <b>Matriz de resultados</b> .....                 | 25 |
| Cuadro 4. <b>Relación de los recursos</b> .....             | 31 |

## Tabla de formatos

|   |    |
|---|----|
| Formato 1. <b>Identificación de actores</b> .....                                     | 40 |
| Formato 2. <b>Matriz de resultados</b> .....  | 40 |
| Formato 3. <b>Directorio de actores</b> .....   | 40 |
| Formato 4. <b>Evaluación de los socios potenciales</b> .....                          | 41 |
| Formato 5. <b>Ficha de propuesta de alianza para el desarrollo</b> .....              | 42 |
| Formato 6. <b>Cuestionario para evaluación de la alianza para el desarrollo</b> ..... | 43 |
| Formato 7. <b>Propuesta de acción/ proyecto en conjunto</b> .....                     | 44 |
| Formato 8. <b>Memorándum de entendimiento</b> .....                                   | 45 |
| Formato 9. <b>Carta de entendimiento</b> .....  | 46 |
| Formato 10. <b>Acuerdo de cooperación</b> .....                                       | 47 |
| Formato 11. <b>Convenio marco de cooperación</b> .....                                | 48 |



## Introducción

Las dinámicas del entorno internacional de cooperación han evolucionado de manera importante durante la última década dando paso a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Este documento resalta la importancia de las alianzas para cumplir las metas de desarrollo pues, como indican las experiencias pasadas, no se puede alcanzar el desarrollo sin la participación de actores como la sociedad civil, el sector privado empresarial, la academia, entre otros.

También se hace hincapié en la necesidad de Estados fortalecidos y capaces de coordinar el esfuerzo y acciones de estos actores. De esa cuenta, el objetivo 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) «Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el desarrollo sostenible», se vuelve central a los esfuerzos.

Lo anterior involucra la búsqueda y consolidación de alianzas para el desarrollo (APD) en las que los actores se coordinen en armonía de intereses para contribuir a la consecución de resultados de desarrollo e impactar en la reducción de las brechas sociales, económicas y de competitividad.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), entre otros, tiene el mandato de conducir el Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo (SNCD) con el fin de impulsar una agenda integrada de desarrollo sostenible para el país.

Como parte de dicho proceso, SEGEPLAN elaboró la siguiente Guía para la identificación y gestión de alianzas para el desarrollo con el objetivo de proveer herramientas e instrumentos metodológicos básicos para todos los actores involucrados en la consecución del desarrollo, generando APD a nivel territorial, nacional e internacional.

Con ello en mente, el presente documento contiene el marco conceptual básico sobre las APD, las herramientas y la metodología para la identificación de la problemática a atender, así como el mapeo de actores y recursos que cada uno de dichos actores pueda aportar.

También se incluye una sección de anexos que contiene formatos útiles para los diferentes actores involucrados en el proceso de gestión, negociación, formalización y registro de las APD.



## 1. Antecedentes

En el año 2000 se acordaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) como la pauta a seguir por los diversos países hacia el logro de nuevas etapas para mejorar la vida de la humanidad. Sin embargo, cumplir con los ODM presenta varios desafíos para los países en desarrollo. El más apremiante ha sido el financiamiento, particularmente cuando los recursos de cooperación han registrado disminuciones sustanciales.

Debido a ello, es evidente la necesidad de conversar y reflexionar sobre cómo lograr y promover el desarrollo sostenible, para lo cual se definieron grandes conferencias destinadas a la «financiación para el desarrollo»: Monterrey 2002, Doha 2008, y Addis Abeba 2015.

En Addis Abeba se trataron importantes temas para abordar integralmente el desafío del financiamiento para el desarrollo. Entre ellos, se puso sobre la mesa la necesidad de discutir no solo sobre cooperación internacional para el desarrollo, sino también sobre los recursos públicos; las actividades privadas, financieras y comerciales, nacionales e internacionales, como motores del desarrollo; y la deuda y su sostenibilidad.

Paralelo a estos eventos, existen también las agendas de la eficacia de la ayuda al desarrollo que, según las declaraciones de París 2005, Accra 2008 y Busan 2011, son un importante complemento. De esta última, derivada del Cuarto Foro de Alto Nivel —4FAN—, proviene la Alianza Global para la Cooperación Eficaz del Desarrollo (AGCED), una plataforma diseñada para facilitar la supervisión y el apoyo para cumplir con el marco político de los compromisos emanados de los foros anteriores y de Busan mismo. La AGCED debe promover el intercambio de conocimiento, pues se basa en principios compartidos, metas comunes y compromisos diferenciados, con miras a un desarrollo eficaz de la cooperación internacional.

Asimismo, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (también denominada Agenda ODS) marca la pauta para que cada país aterrice en políticas nacionales apegadas a sus propias prioridades al establecer cuatro dimensiones en las cuales se promueve el desarrollo sostenible: económico, social, ambiental y político-institucional.

De esa cuenta, la Agenda 2030 también alienta y promueve la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada, academia y de la sociedad civil. Esto se encuentra establecido dentro del Objetivo 17, atendiendo a la necesidad de fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, alianza entre múltiples interesados que puedan movilizar y promover el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas, tecnologías y recursos financieros, con el fin de apoyar el logro de los ODS.

Gráfico 1.  
Financiamiento de la agenda internacional de cooperación



Fuente: Elaboración de SEGEPLAN (2021)

Por otra parte, en Guatemala, el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) lideró, durante el año 2016, un proceso de priorización de la Agenda 2030. Esta priorización incluyó, además, una etapa de consulta a la ciudadanía y validación.

Esto finalmente dio como resultado una agenda priorizada por Guatemala que contiene 129 de las 169 METAS, y 200 de los 241 indicadores contenidos en los 17 ODS. El resultado final fueron las diez prioridades nacionales de desarrollo (PND).

Sobre estas prioridades se deben armonizar las acciones impulsadas por las instituciones del Estado, además de la cooperación internacional, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular su accionar.

Además, se definió la Estrategia de implementación de las prioridades nacionales de desarrollo, en cuyo componente 8, correspondiente a las APD, se establece que, para que las PND sean alcanzadas de forma eficaz, se requiere construir alianzas entre el Gobierno, el sector privado empresarial, la sociedad civil y la academia.

Las alianzas entre múltiples actores son un importante vehículo para movilizar y compartir conocimientos, experiencia, tecnologías y recursos financieros.

## 2. Alianzas para el desarrollo (APD)

### 2.1. ¿Qué es una alianza para el desarrollo?

El ODS 17 de la Agenda 2030, «Alianzas para lograr los objetivos» se enfoca en la necesidad de formar vinculaciones, asociaciones o conexiones entre los gobiernos, sector privado empresarial, academia, sociedad civil, y cooperación internacional. Los actores están ligados por compromisos financieros, técnicos, de intercambio de formación, de capacitación, desarrollo e investigación, u otros según sea necesario. Estos compromisos se concretan en acuerdos, convenios o contratos que contribuyen a que la agenda de desarrollo sea sostenible y eficaz.

Gráfico 2.  
ODS 17: «Alianzas para lograr los objetivos»



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021)

Luego de la adopción de la Agenda 2030, se realizaron en el país importantes esfuerzos para su interiorización. Esto implicó la construcción de una definición propia entendida como «alianza para el desarrollo». Para ello se llevó a cabo un ejercicio de reflexión y análisis en el que participaron diversos actores y que dio como resultado la validación y homologación de la siguiente definición:

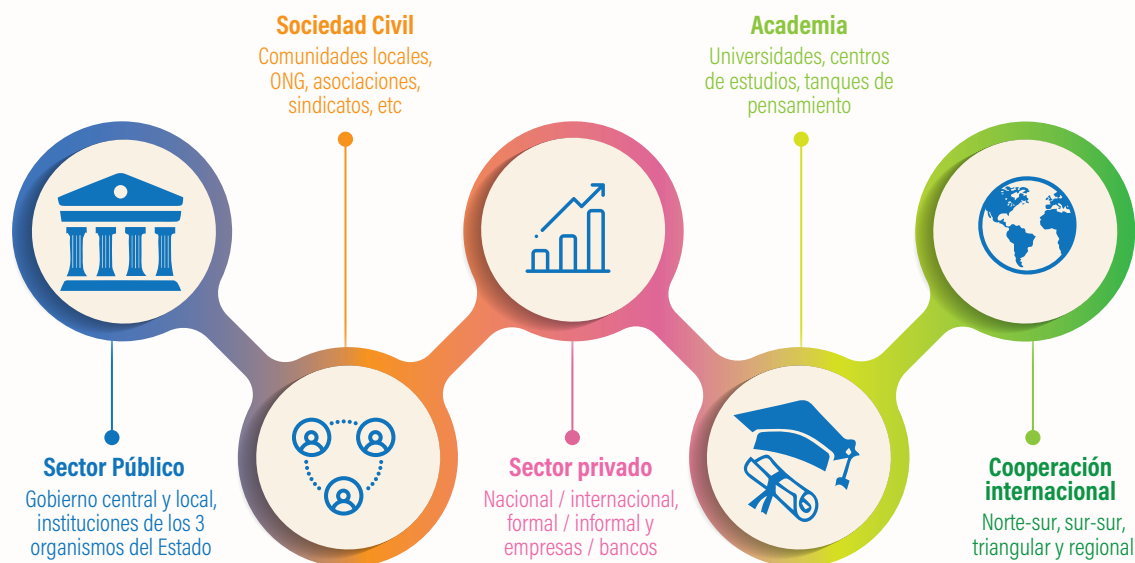
Gráfico 3.  
Definición de alianzas para el desarrollo



Fuente: SEGEPLAN (2021)

Entre los actores que se identifican en una APD se incluyen el sector público, fuentes cooperantes, sector privado empresarial, sociedad civil y academia, entre otros. Las alianzas podrán implementarse por la suma de dos o más de estos actores.

Gráfico 4.  
Actores de una APD



Fuente: Elaborado por SEGEPLAN con datos de Fundación CIDEAL; Promotora Social México (2013)

## 2.2. ¿Para qué son importantes las alianzas para el desarrollo?

Este tipo de alianza busca dar solución a los retos que afronta el desarrollo sostenible en sus cuatro dimensiones: económica, social, ambiental y político-institucional.

Las alianzas entre múltiples actores han cobrado importancia debido a que son fundamentales para acelerar los progresos en la consecución de los ODS. Permiten movilizar y sumar los recursos existentes como tecnología, recursos financieros, infraestructura, conocimiento técnico y capacidades, entre otros.

## 2.3. Características de las alianzas para el desarrollo

Cuando una relación colaborativa se orienta hacia la promoción del desarrollo, el primer punto es identificar si una asociación es o no una APD.

Las siguientes características son clave para que una alianza para el desarrollo sea sostenible y pueda situarse como modelo a replicar para todos los actores que la conforman:

Gráfico 5.  
Características de las APD



Fuente: Elaboración de SEGEPLAN (2021)

### 2.3.1 Características de una alianza para el desarrollo

De acuerdo con la información publicada por la red española de UN GLOBAL IMPACT, se plantean siete características, las cuales ayudan a identificar y establecer una APD.

1. **Transformadoras.** Esto significa que la visión y objetivos son claros y compartidos, que conlleven a una transformación o impacto sostenido y sostenible en el tiempo. Las alianzas transformadoras con más capacidad pueden aportar soluciones integrales al desarrollo sostenible e incluso servir de palanca para impulsar transformaciones sistémicas.
2. **Adaptadas al contexto.** Las alianzas se consideran y se adaptan al contexto local, nacional, regional o global en el cual se desarrollan. Cada lugar se enfrenta a sus propios retos en materia social, ambiental y económica, por lo que es importante conocer en profundidad la zona en la que se va a llevar a cabo la alianza.

3. **Innovadoras.** Se requiere especialmente la innovación en las alianzas que buscan generar acceso a servicios esenciales como el agua, la educación, la salud, el saneamiento, la energía, la vivienda y el trabajo decente.
4. **Escalables.** Una alianza escalable es aquella que hace que el proyecto aumente gradualmente su impacto e influencia, al mismo tiempo que preserva su estructura, crecimiento y viabilidad al hacerlo. Esta característica permite que se adapte a las circunstancias cambiantes o que puede replicarse en diferentes contextos en el mediano y largo plazo.
5. **Inclusivas.** Para que el proyecto tenga impacto se debe contar con la participación voluntaria de sus actores, impulsores y beneficiarios. Se debe fijar en una fase inicial los roles y responsabilidades, procedimientos para la toma de decisiones participativas, así como mecanismos de comunicación interna que permitan a todas las partes comunicar sus reclamaciones, sugerencias y expectativas en todo momento.
6. **Transparentes.** Deben contar con mecanismos adecuados que garanticen y fomenten la transparencia, definiendo estructuras claras de coordinación, donde cada actor conozca sus responsabilidades e informe periódicamente al resto de los participantes de los avances que va llevando a cabo respecto a las competencias que se han asignado.
7. **Cuantificables.** Para poder conocer el grado de impacto de un proyecto es necesario que este sea cuantificable, informar periódicamente los avances conseguidos, así como una evaluación final del proyecto que mida el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente fijados a través de los indicadores establecidos, el estado de sostenibilidad de los resultados, los impactos positivos sobre los beneficiarios, si los hubiera, y los beneficios de los actores que han participado en la alianza.

#### 2.4. Diferencias entre las alianzas para el desarrollo y las alianzas público-privadas

Es importante tener en cuenta que no toda relación colaborativa se puede definir como una APD. Una de las principales y usuales confusiones es la que se da entre las alianzas para el desarrollo y las alianzas público-privadas (APP), pues en ambas suelen concurrir el mismo tipo de actores. Sin embargo, los objetivos y resultados esperados no son los mismos.

Una de las principales diferencias que existen entre una APP y una APD es que esta última procura generar un impacto positivo en el bienestar social y mejorar la calidad de vida de las personas. El cuadro 1 detalla algunas diferencias entre seis aspectos de las APP y las APD.



Cuadro 1.  
Diferencias entre APD y APP

## Diferencia entre Alianza para el Desarrollo y Alianza público-privada

|   | Alianza para el Desarrollo<br>APD  | Alianza PÚBLICO - PRIVADAS<br>APP  |
|---|--|--|
| <b>Objetivos</b>                            | Acciones definidas conjuntamente en concordancia con las prioridades de desarrollo. Fomenta la participación del sector privado para conseguir impactos adicionales en desarrollo                                    | Es una modalidad de ejecución de contratos para infraestructura o servicios  |
| <b>Principales actores</b>                  | Todo tipo de actores pueden participar en una APD y se mantiene una relación colaborativa sector-público + fuentes cooperantes + sector privado/empresas + ONG's + academia  | Es una alianza de provisión de servicios /bienes entre el sector privado empresarial (proveedor) y el sector público (cliente) |
| <b>Sectores en los que operan</b>           | Se desarrollan en una diversidad de sectores, normalmente relacionados con mejora de las condiciones de vida de la población vulnerable, tecnología, gestión del conocimiento, sostenibilidad ambiental, entre otras | Orientado a desarrollar infraestructura y servicios públicos   |
| <b>Monitoreo y evaluación de resultados</b> | Mejora de la calidad de vida de la población o el impacto logrado en los objetivos de desarrollo establecidos  | Se mide el cumplimiento de los contratos, la calidad, eficiencia y eficacia en la ejecución de la obra o servicio              |
| <b>Caráctes de la colaboración</b>          | Son colaboraciones voluntarias reguladas normalmente por convenios, pactos y otros tipos de entendimientos   | Obligación de cumplimiento de un contrato establecido  |
| <b>Gestión de responsabilidades</b>         | Rendición de cuentas multilateral: todos los actores se rinden cuentas entre sí, existe una corresponsabilidad, compartes beneficios, riesgos y responsabilidades  | Rendición de cuentas según el contrato y tiempos establecidos  |

Fuente: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana (20219)

### 3. Tipos de alianza para el desarrollo

Bajo el entendido de que en las alianzas participan circunscripciones públicas, privadas y civiles que se asocian en una relación voluntaria, innovadora y mutuamente beneficiosa para tratar objetivos sociales comunes, combinando recursos y competencias, estas pueden ser clasificadas en los siguientes tipos:

- **Filantrópico:** Este es el tipo de alianza en el que se desarrollan proyectos solidarios, en la mayoría de los casos, por medio de aportes económicos destinados a un sector necesitado, sin esperar una retribución a cambio. Por lo general, es el tipo de asociación que se da entre el sector privado y una organización de sociedad civil por medio de programas de responsabilidad social empresarial (RSE).
- **Intersectorial:** Los sectores involucrados mantienen organizaciones independientes que llevan a cabo acciones complementarias y de forma coordinada. Las organizaciones participantes comienzan a desplegar sus capacidades básicas, pues no se trata de una simple transferencia de fondos.

- **Alianzas multiactor:** En este tipo de alianza convergen aportes del sector público, sector privado, academia y organizaciones de sociedad civil, en diversas combinaciones, incrementando el alcance geográfico, la estructura, los sectores involucrados, la naturaleza de los actores, la procedencia de la iniciativa de conformación, el financiamiento, la forma de compartir el poder, los beneficiarios finales, envergadura, entre otros.

Es importante tener en cuenta que cada alianza es única. En la práctica, rara vez una colaboración se reduce a uno solo de los modelos básicos de alianza mencionados. Generalmente, dos o más tipos de modelo se combinan en múltiples actores para alcanzar los objetivos específicos de la colaboración.

Por otro lado, podremos clasificar las alianzas por sus aportes según los cuatro ámbitos del desarrollo sostenible —social, económico, ambiental y político-institucional—, los cuales abarcan diferentes sectores y temas como seguridad, justicia, paz, fortalecimiento institucional, educación, salud, acceso al agua, entre otros.

En consonancia con lo anterior, la Agenda Nacional contempla cuatro dimensiones del desarrollo sobre las cuales deben estar orientadas las alianzas gestionadas. Estas dimensiones son:

- **Desarrollo social:** En esta categoría se podrán incluir todas aquellas alianzas que impulsen acciones orientadas a mejorar la situación de seguridad alimentaria y nutricional, reducción de los índices de pobreza, salud, educación, acceso a vivienda, protección a grupos vulnerables, migración, etc.
- **Desarrollo económico:** En esta categoría se podrá incluir todas aquellas alianzas que impulsen acciones orientadas a crear las condiciones adecuadas para aumentar la inversión productiva, con el propósito de generar nuevas oportunidades de empleo formal, así como la promoción y dinamización de exportaciones, el turismo, fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), entre otras.
- **Desarrollo ambiental:** En esta categoría se podrá incluir alianzas con acciones puramente ambientales o acciones sociales, económicas, políticas, de ordenamiento territorial, optimización y buen uso de los recursos naturales que directa o indirectamente coadyuven a la sostenibilidad ambiental.
- **Desarrollo político-institucional:** En esta categoría se podrá incluir las alianzas con acciones que se refieran a los mecanismos de conducción, asesoría, gestión y coordinación de las principales responsabilidades gubernamentales con relación a la administración pública, el mantenimiento del orden público, la garantía del ejercicio de los derechos, la gobernabilidad, la protección de las personas y sus bienes, y la soberanía del Estado.

## 4. ¿Cómo generar alianzas para el desarrollo a nivel internacional?

Durante los últimos años, los flujos de recursos provenientes de la cooperación internacional han disminuido considerablemente para los países de renta media. Este ha sido el caso de Guatemala. Por ello, es importante que el país impulse otras modalidades de cooperación como las alianzas para el desarrollo tanto a nivel nacional como internacional.<sup>1</sup>

El capítulo III de la Constitución *Política de la República de Guatemala* define las relaciones internacionales con otros Estados; mientras que el artículo 151 define que el Estado de Guatemala mantendrá relaciones de amistad, solidaridad y cooperación con otros Estados afines, con el objetivo de encontrar soluciones apropiadas a sus problemas comunes y de formular conjuntamente políticas tendentes al progreso de las naciones respectivas.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MINEX) es la dependencia del Organismo Ejecutivo, bajo la dirección del presidente de la República, a la que corresponde, según la *Ley del Organismo Ejecutivo* (artículo 38), «la formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional».

Por ser la representación diplomática del Estado, el MINEX, a través de las embajadas de Guatemala en el exterior, tiene la capacidad de promover a nivel internacional a Guatemala como un socio estratégico para avanzar en la agenda de desarrollo. Derivado a lo anterior, el MINEX es un actor importante para impulsar el uso de esta guía como una herramienta orientadora para la gestión de alianzas para el desarrollo con actores internacionales.

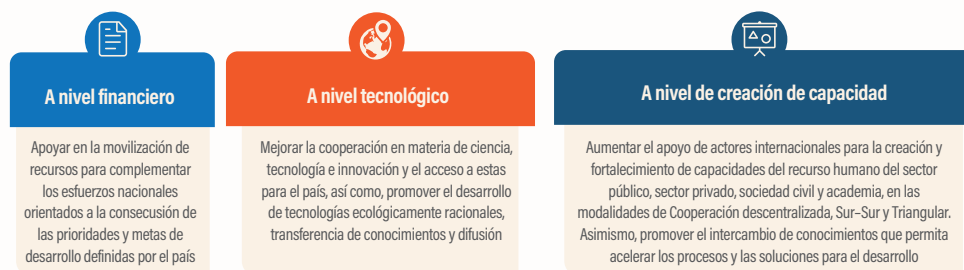
Por su parte, de acuerdo con las responsabilidades asignadas en la *Ley del Organismo Ejecutivo*, SEGEPLAN, como entidad encargada de brindar asesoría técnica en temas de planificación y programación, será quien tenga bajo su responsabilidad brindar al MINEX el acompañamiento técnico durante la gestión de alianzas para el desarrollo. Este ministerio, a su vez, orientará a las embajadas de Guatemala acreditadas en el extranjero cuando estas últimas así lo requieran.

---

1. Es importante resaltar que la cooperación internacional hace referencia a los modelos tradicionales de cooperación en donde intervienen fuentes cooperantes como Gobiernos y organismos internacionales (regionales, multilaterales), mientras que en las alianzas para el desarrollo internacional intervienen otros actores como empresas multinacionales, ONG internacionales, universidades, etc.

Las APD que se promuevan en otros países estarán orientadas por la guía metodológica que se presenta en el apartado 5 de este documento. Dichas alianzas deben estar encaminadas a los siguientes elementos:

Gráfico 6.  
Elementos de las APD



Fuente: Elaboración de SEGEPLAN (2021)

## 5. Proceso metodológico para la construcción de una alianza para el desarrollo (APD)

La construcción de alianzas se basa en consensos y redes dinámicas con el fin de establecer objetivos que permitan aportar a las metas de desarrollo o solucionar problemáticas mediante la acción de diversos actores. La toma de decisiones es básicamente participativa y por consenso. SEGEPLAN, como entidad asesora, ha diseñado la presente guía con el objetivo de orientar a los diferentes actores del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo (SNCD) al respecto de la identificación y elaboración de un mapa de actores adecuado para el sector en el cual se pretende promover una APD. Se incluye también una ruta para identificar y gestionar una APD, la cual se detalla en el siguiente esquema.

Gráfico 7.  
Proceso metodológico para la gestión de una APD



Fuente: Elaboración de la Dirección de Alianzas para el Desarrollo de SEGEPLAN (2022)

El proceso metodológico de la gestión de alianzas para el desarrollo descrito en la gráfica anterior se orienta por los procesos del ciclo de cooperación para el desarrollo que forma parte del Sistema Nacional de Planificación (SNP):

## Paso 1: Identificación de problemática u objetivos a abordar

### ¿Qué hacer?

- Identificar el problema u oportunidad que permita a los actores del desarrollo incidir positivamente en la consecución de las metas y prioridades nacionales de desarrollo (PND) del país.
- Identificada la problemática, se definirán los objetivos que servirán para solucionarla. En esta fase se puede iniciar el diálogo y acercamiento con los posibles socios para trabajar en la identificación de todos los componentes de la alianza en conjunto.

### Instrumento

- Una matriz o tabla de preguntas para identificación de problemas y oportunidades
- Árbol de problemas y árbol de objetivos (gráfico 8)

**Producto esperado:** Una tabla para la identificación de problemas y oportunidades para generar alianzas para el desarrollo.  
Un árbol de problemas y objetivos.

Antes de iniciar cualquier tipo de acción, es importante explorar preguntas como:

- ¿Por qué y para qué necesitamos aliados?
- ¿Qué combinación de recursos y valor agregado podría un socio traer a la mesa en este caso particular?
- ¿Qué componentes tienen mayor flexibilidad para la incorporación de socios?
- ¿Cuál es la proposición de valor a presentar a los socios?

Entre las metodologías se encuentra la de «Árbol de Problemas». En ella se presenta el problema central en forma negativa y a continuación se señalan los efectos hacia arriba, algunos de los cuales pueden estar encadenados y dar origen a otros efectos. Una vez concluido que los efectos son importantes y que, por lo tanto, el problema necesita solución, se procede al análisis de las causas que lo ocasionan.

Una clara y correcta definición del problema que se va a atender es la clave para la formulación de la alianza y para su éxito en el logro de metas y objetivos. De esa cuenta, será necesario delimitar y describir previamente y con claridad cuál es el problema o situación negativa que la alianza pretende atender.

Si la definición es incorrecta difícilmente se pueden alcanzar los resultados esperados. De manera general, se sugieren como pasos para la definición del problema la identificación de las causas y efectos respondiendo a los siguientes planteamientos:

- » Síntomas o manifestaciones del problema
- » Magnitud del problema (criterio cuantitativo que trata de explicar, por ejemplo, qué porcentaje de la población está siendo afectada por el problema)
- » Posibles causas que generan el problema
- » Cuáles son los efectos del problema o la necesidad insatisfecha
- » Datos e información suficiente para describir y delimitar el problema

Gráfico 8.  
Árbol de problemas y árbol de objetivos



Fuente: Universidad Nacional de Córdoba

## Paso 2: Priorización y vinculación de la alianza

### ¿Qué hacer?

- La priorización hace referencia a que las alianzas deben responder a las prioridades de desarrollo identificadas en los diferentes instrumentos de planificación nacional, tales como la Política general de gobierno, planes de desarrollo municipal y ordenamiento territorial (PDM-OT), planes sectoriales, planes estratégicos institucionales, políticas públicas vigentes, etc.

### Instrumento

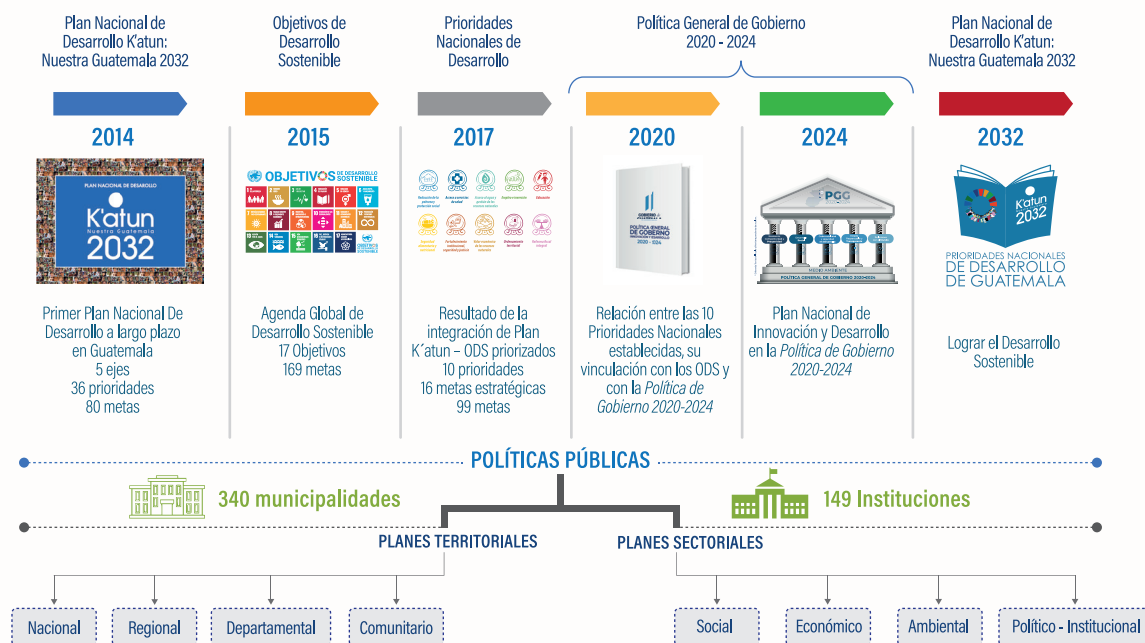
- Gráfico 9. Planificación nacional de desarrollo
- Tabla 2. Matriz de vinculación y priorización

**Producto esperado:** Matriz de vinculación y priorización para asegurar que la ADP contribuya a la consecución de las metas y prioridades de la planificación nacional del desarrollo.

Las alianzas para el desarrollo pretenden lograr un objetivo común: contribuir al alcance de las metas de desarrollo plasmadas en los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo, construyendo un espacio participativo y constructivo al más alto nivel (político-técnico) que permita difundir, interiorizar y orientar estas iniciativas hacia las PND y a las metas estratégicas de desarrollo (MED).

Por ello, priorizar y alinear es el primer paso para la identificación de acciones estratégicas que se encuentran definidas en la ruta nacional de desarrollo (Plan y Política nacional de desarrollo, PND y sus metas estratégicas, políticas públicas vigentes y la Política general de gobierno).

Gráfico 9.  
Planificación nacional del desarrollo



Fuente: Elaboración de SEGEPLAN (2020)

Luego de identificar y definir la problemática u oportunidad a abordar y a cuya solución se espera aportar o lograr por medio de una APD, se deberá realizar un análisis por medio de la matriz de vinculación y priorización (tabla 2).

En ella se vinculará la intervención tomando en cuenta la gráfica 9 (planificación nacional del desarrollo), y se llenará la tabla de la siguiente forma: problemática u objetivo identificado en el paso 1 (columna 1); vinculación un resultado institucional que este dentro de la planificación estratégica institucional (PEI) (columna 2); la meta a estratégica de desarrollo (MED) vinculada (columna 3); identificación de la PND a la que se aporta (columna 4); y el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) vinculado (columna 5). A continuación, se escribe un ejemplo:

**Cuadro 2.**  
**Matriz de vinculación y priorización\***

| <b>Columna 1<br/>Problema u objetivo<br/>identificado</b>                                     | <b>Columna 2<br/>Vinculación al PEI<br/>(resultado institucional)</b>   | <b>Columna 3<br/>MED</b>  | <b>Columna 4<br/>PND</b>                                     | <b>Columna 5<br/>ODS<br/>vinculado</b> |
|---|---|---|--|--|
| Capacitación para autoridades municipales en temas de democracia                              | Fortalecer las capacidades institucionales para desarrollar las habilidades y competencias necesarias que le permitan a la municipalidad realizar sus funciones de manera eficiente | MED 12<br>Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles  | PND 7<br>Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia | 1,10,11,16                             |
| Implementar metodologías enfocadas a mejorar la calidad y desempeño de los servicios de salud | Para el 2030 se ha alcanzado el 90% de cobertura de atención primaria en salud a nivel nacional   | MED 3<br>Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos | PND 2<br>Acceso a los servicios de salud                     | 3,4,8                                  |

Fuente: Elaboración de SEGEPLAN (2022)

\* La información proporcionada en el cuadro es un ejemplo



### Paso 3: Definición de resultados de la alianza

#### ¿Qué hacer?

- Identificar los resultados esperados de las alianzas, para plasmarlas en los documentos de formalización que serán utilizados, utilizando la metodología del árbol de objetivos o la matriz de resultados para definir los mismos.

#### Instrumento

- **Anexos formato 2:** Matriz de resultados

**Producto esperado:** Una matriz de resultados que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas que se desarrollarán dentro de la alianza.

El cambio de todas las condiciones negativas del árbol de problema a condiciones positivas que se estiman viables de ser alcanzadas recibe el nombre de «Árbol de problemas». Las causas se transforman en medios y los efectos en fines, tal como se visualiza en la gráfica relativa al árbol de problemas y árbol de objetivos.

Luego de identificar los objetivos de la intervención, se recomienda la elaboración de una matriz de resultados que resume el programa, proyecto o intervención sujeto de la alianza, tal como lo indica el gráfico número 10.

En el siguiente gráfico se visualiza el modelo de matriz de resultados comúnmente utilizado para este fin (ver anexos, formato 2: Matriz de resultados):

**Cuadro 3.**  
**Matriz de resultados**

| Jerarquía de objetivos                               | Resumen narrativo   | Indicador Verificable Objetivamente (IVO) | Fuentes de Verificación | Supuestos |
|--|---|---|-------------------------|-----------|
| Fin<br>(Objetivo de Desarrollo)                      | ¿Cuál es la contribución de la alianza a un objetivo nacional o sectorial?              |   |                         |           |
| Propósito<br>(Objetivo General)<br>(Situación Final) | ¿Qué resultado concreto se espera lograr con la alianza en la población objetivo?       |   |                         |           |
| Resultado<br>(Objetivo específico)                   | ¿Qué bienes o servicios deberán ser entregados por la alianza para lograr el propósito? |   |                         |           |
| Acciones<br>(Actividades principales)                | ¿Qué hay que hacer para producir y entregar los bienes y servicios de la alianza?       |   |                         |           |

Fuente: CONEVAL, Guía para la elaboración de matriz de resultados

La matriz de resultados facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas en la que, de manera general, se presenta la siguiente información:

- a) Los objetivos de la alianza, su alineación y contribución a los objetivos de nivel superior (planes nacional o sectorial).
- b) Los bienes y servicios que entrega la alianza a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos.
- c) Los indicadores que miden el impacto de la alianza, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables.
- d) Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores. Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño de la alianza y que son ajenos a su gestión.

#### Paso 4: Identificación y mapeo de actores

##### ¿Qué hacer?

- Es este proceso se identifican y definen los posibles socios o actores, es decir, todos los colectivos públicos y privados de una sociedad que están unidos por necesidades y valores comunes con el fin de articular por medio de las alianzas sus intereses y hacerlos realidad por distintos medios.
- Se recomienda un acercamiento de diálogo con los posibles socios para identificar objetivos conjuntos.

##### Instrumento

- Matriz de identificación y diagnóstico de actores y de acciones (**Anexos formato 1**)
- Base de datos para directorio de actores (**Anexos formato 3**)

**Producto esperado:** Un listado de actores potenciales identificados por interés, incentivos y tipo de aliado para la priorización de actores afines.

Es importante para generar una alianza, realizar un mapeo de los principales actores involucrados en el tema por lo que se debe indagar en aspectos puntuales, como, por ejemplo sus capacidades, intereses e incentivos. Este instrumento también facilita distinguir áreas de acuerdo y desacuerdo, clarificando los canales de influencia entre ellos, identificando el esquema general de alianzas y coaliciones y los espacios de poder de los cuales participan. En ocasiones conduce también a la identificación de acciones y objetivos expresados en torno a una situación concreta. Es importante subrayar que cuando se habla de mapeo de actores, se hace referencia a actores clave para una APD.

El mapeo de actores permitirá la posterior identificación de socios potenciales para una evaluación del ecosistema de actores que podrían interesarse en una alianza comprendidos dentro de los cuatro ámbitos de desarrollo en Guatemala.

Gráfico 10.  
Posibles socios para la formación de APD



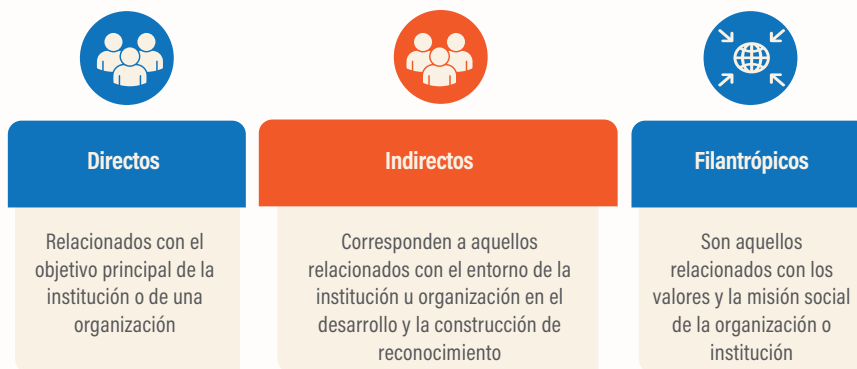
Fuente: Dirección de Alianzas para el Desarrollo (SEGEPLAN, 2021)

Una vez que se ha logrado generar una lista de posibles actores aliados<sup>2</sup> es importante realizar un análisis de los intereses que pueden tener los potenciales socios de una alianza. Podrían ser directos, indirectos o filantrópicos. Así como identificar la mayor cantidad de información sobre cada una de ellas. Para ello se puede consultar los reportes anuales, páginas de internet, reuniones bilaterales o contactos de la entidad que sean de relevancia por el tema.<sup>3</sup>

2. De acuerdo con la Guía para confeccionar un mapeo de actores elaborada por la Fundación Cambio Democrático (Argentina) se deben realizar cuatro pasos para realizar un mapeo de actores clave: 1) clarificar el/los objetivos del mapeo; 2) definir las variables a considerar, y diseñar el esquema metodológico o mapeo gráfico dinámico correspondiente; 3) recabar la información; 4) analizar el mapeo de actores y elaborar la estrategia. Para mayor detalle sobre cada uno de los pasos se puede referir a dicha guía que se encuentra disponible en [www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)

3. Esto es lo que se conoce como «Evaluación de socios» y para ello existen diversas herramientas y formatos que pueden utilizarse como guía y adaptarlos de acuerdo con el nivel de profundidad que se desea evaluar a un posible socio (aspectos programáticos, administrativos, contables, financieros, valores de la empresa, etc.).

Gráfico 11.  
Tipos de actor en las APD



Fuente: SEGEPLAN (2021)

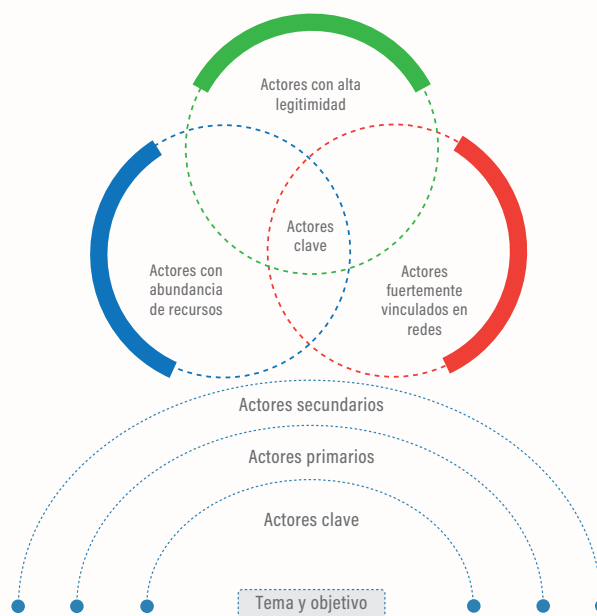
A partir de este análisis, se pueden priorizar aquellas organizaciones que tengan mayor afinidad temática, cuyos programas relacionados sean de un tamaño y naturaleza pertinentes que cuenten con recursos y el interés de trabajar en una alianza.<sup>4</sup>

Todos los actores son importantes, pero en el proceso de construcción de APD se debe realizar un ejercicio de priorización de acuerdo con el papel que podría jugar cada uno.

De acuerdo con la metodología de Capacity Works los actores pueden clasificarse como:

- **Actores clave o centrales:** Se denomina así a los actores que pueden influir de forma significativa o directa en la APD debido a sus capacidades, conocimientos y posición de poder. El apoyo o participación de estos actores suele resultar indispensable para alcanzar los resultados esperados o para el bloqueo de los mismos, por esto se les conoce como actores con capacidad de veto.

- **Actores primarios:** Suele denominarse partes interesadas primarias a los actores directamente afectados por el proyecto o programa impulsado por una APD ya sea como beneficiarios de este o bien los que podrían resultar perjudicados de alguna manera.



Fuente: SEGEPLAN (2021)

4. Ver Desarrollo de capacidades. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

• **Actores secundarios:** Los actores secundarios son aquellos que sólo participan en forma indirecta o temporal en la APD. Por ejemplo, las organizaciones intermediarias o prestadoras de servicios.

En la identificación de actores y sus áreas de interés es necesario tomar en cuenta que los socios potenciales tienen intereses comunes pero diferenciados, aspecto a considerarse al momento de construir una propuesta de valor a partir de la identificación de problemas y oportunidades.

- En el ámbito internacional se debe priorizar la búsqueda y concreción de alianzas con los diferentes actores en otros países que sean potenciales para contribuir al desarrollo del país. Por lo que, por medio de nuestra representación en el extranjero, se podrá gestionar con el sector empresarial, organizaciones internacionales y de sociedad civil, universidades o centros de investigación, alianzas que generen ayuda financiera o técnica para complementar los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo sostenible.
- Para las organizaciones del sector público, dado que sus objetivos de generación de valor social están dictaminados por una ley o normativa y sus áreas de acción están frecuentemente delimitadas, es importante identificar las brechas de financiamiento que limiten su capacidad de respuesta para la consecución de las metas de desarrollo del país, de forma tal que dichas brechas puedan ser reducidas mediante la generación de una APD.
- Para el sector privado-empresarial, debido a que su objetivo principal es la generación de valor y rentabilidad, es fundamental identificar los ejes de la competitividad que afectan el logro de sus objetivos estratégicos y la forma en que una APD puede contribuir a ello.
- En el caso de los gobiernos locales, estos son el articulador principal del territorio, por lo tanto, es imperativo, involucrarlos y empoderarlos, en cada una de las fases de este plan de acción.
- En lo que respecta a la academia, aquí se agrupa a las universidades, centros de estudios, centros de investigación y tanques de pensamiento. Este sector suele ser una fuente primaria de información, conocimiento e innovación para las APD.
- Finalmente, en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, por su naturaleza y rol en la sociedad, se pueden utilizar simultáneamente los procesos utilizados en el sector público y el sector empresarial. Además, debido a que estas organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental en fortalecer los procesos de rendición de cuentas tanto del sector público como del sector empresarial, es importante que identifiquen las áreas de acción en donde podrían formar parte de una APD, ejerciendo una función de monitoreo y retroalimentación (auditoría social).

## Paso 5: Mapeo de recursos

### ¿Qué hacer?

- Desarrollar un mapeo de recursos para determinar los posibles recursos financieros, técnicos y en especie, además de otros estratégicos como recurso humano, red de contactos, esferas de influencia, conocimiento, recolección de información y su capacidad de difundirla. Así como la capacidad de las partes de generar o gestionar recursos adicionales.

### Instrumento

- Matriz de mapeo de recursos generada con la definición de los tipos de recursos (Cuadro 2) y las preguntas ¿Quién, qué cantidad y cuándo?
- Presupuesto del proyecto o intervenciones.

**Producto esperado:** Un mapeo de recursos por actor, aporte y temporalidad. Un presupuesto.

Una vez determinados los objetivos generales y específicos de la alianza y los actores involucrados, se puede determinar los recursos disponibles por parte de cada uno de los actores participantes.

En esta etapa se identificarán los requerimientos de los recursos que requiere la alianza para lograr sus objetivos, los que pueden ser técnicos, financieros o en especie. Se debe definir:

- ¿Quién aportará cada recurso del proceso?
- ¿En qué cantidad lo aportará?
- El plazo para estimar los costos de la alianza.

Con el fin de lograr el éxito en esta parte del proceso es vital que el mismo se caracterice por un alto nivel de transparencia, para lo cual es importante cimentar una base de confianza para la relación entre las partes involucradas.

Para elaborar el mapeo se debe definir qué se entiende por cada uno de los tipos de recursos, lo que se presenta a continuación:

**Cuadro 4.**  
Definición de los tipos de recursos

| Tipo de recurso      | Ejemplo  |
|----------------------|--|
| Recursos financieros | Constituye aquel capital monetario que financiará la intervención. Puede ser aportado por uno o todos los actores en la concreción de la alianza.  |
| Recursos técnicos    | Es la capacidad técnica, administrativa o tecnológica que se definirá en la alianza para el desarrollo. En este rubro se incluirán los expertos capacitadores y la asesoría técnica que se brinde en el marco de la APD. |
| Recursos en especie  | Son todos aquellos bienes que se involucren en la formalización y ejecución de la alianza para el desarrollo.  |

Fuente: ALIARSE (2020)

## Paso 6: Ficha de propuesta de la alianza

### ¿Qué hacer?

- Llenar la ficha técnica de propuesta de alianza, que es el documento operativo que contendrá las generalidades de la alianza y servirá como marco de referencia para la formalización de la misma.

### Instrumento

- Ficha de propuesta de alianza para el desarrollo (**anexos, formato 5**)

**Producto esperado:** Una ficha de propuesta de alianza llena con los datos del actor con quien se suscribirá el documento de formalización.

### Esta ficha debe detallar los siguientes aspectos:

- Datos de los actores involucrados
- Justificación técnica de la alianza
- Descripción de la alianza en la cual se detallarán los antecedentes, planteamiento del problema y la justificación
- Descripción de los recursos en la cual se detallarán la clasificación y los recursos que contendrá la alianza
- Los productos y resultados, en donde se describirá los beneficiarios, los resultados estratégicos y la temporalidad

Sumado a lo anterior, el documento debe contemplar una estructura narrativa que explique:

- **Propuesta de valor.** El valor agregado de cada socio en una alianza debe evidenciarse y ser clara para el resto de los miembros.
- **Las expectativas particulares de cada uno de ellos y aquellos en común.** Es fundamental para garantizar el compromiso de cada actor involucrado.
- **Las obligaciones, responsabilidades o mandatos de cada uno.** Con la suficiente flexibilidad para permitir la vinculación. En su mayoría, las alianzas involucran actores con diferentes tipos de cultura, procesos y tiempos de operación, por lo que es fundamental armonizarlos.
- **Estructura de toma de decisiones que garanticen la continuidad y los resultados.** La estructura se deberá determinar de común acuerdo y variará dependiendo el tamaño de los objetivos y el número de actores.
- **Estrategia de comunicación.** Su finalidad es informar sobre las mejores prácticas de alianzas y apoyar el interés de los socios, así como la generación de conciencia en las sociedades sobre su potencial de impacto en el desarrollo.
- **La comunicación e intercambio de conocimiento.** Deberá ser constante, pues apoyará al mutuo entendimiento de los objetivos de la alianza al tiempo que generará confianza entre los miembros.

## Paso 7: Gestión y negociación

### ¿Qué hacer?

- La negociación hace referencia a la fase del proceso de gestión de una alianza en donde se formulan, discuten y establecen las condiciones de esta. El diálogo puede constituirse desde el paso 1 y en esta etapa acordar los consensos y compromisos de las partes.

### Instrumento

- Ficha de propuesta de alianza para el desarrollo (**Anexos formato 5**)
- Propuesta de acción o proyecto en conjunto (**Anexos formato 7**)

**Producto esperado:** Una matriz de resultados que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas que se desarrollarán dentro de la alianza. Producto del diálogo entre ambos actores se puede iniciar a establecer una hoja de ruta para la alianza.

Esta fase se desarrolla previo a la suscripción de los instrumentos de formalización y durante la misma es necesario identificar y tomar en cuenta varios aspectos que permitirán la materialización de la alianza.

El proceso de negociación para concretar una APD requerirá de la voluntad de las partes para involucrarse en un proceso de diálogo, que es el elemento principal según lo planteado en el mecanismo. Se establecen seis principios<sup>5</sup> que deben respetarse en este proceso, los cuales son:

- **Reconocimiento y respeto de competencias legales.** Se reconoce el marco normativo vigente para la institucionalidad pública responsable de cada una de las fases de la cooperación para el desarrollo, incluidas las alianzas, teniendo en cuenta las funciones y el alcance que debe tenerse en el ámbito de la coordinación. Todo ello en correspondencia al rol que desempeñan como entes coordinadores y los cooperantes.

5. Guía metodológica para la implementación de los mecanismos de diálogo entre gobierno y fuentes cooperantes, SEGEPLAN, 2019



- **Generación de consenso.** En los diferentes niveles de diálogo sus representantes son los responsables de mantener una dinámica proactiva que evidencie voluntad para avanzar en el diálogo, alcanzar consenso y lograr la institucionalización del cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Fortalecimiento integral de propuestas interinstitucionales.** El aporte técnico de los participantes en los mecanismos de diálogo debe contribuir a que su visión institucional coincida plenamente con el objetivo de lograr la eficiencia de la alianza, siendo una condición básica, el aval de la dirección superior de los actores o socios participantes.
- **Respeto.** Los aportes de los participantes, independientemente de su contenido, deben ser tomados en cuenta para enriquecer los consensos del diálogo.
- **Coherencia.** Los temas, la forma de abordarlos y los consensos deben ser coherentes con el propósito fundamental del diálogo, resumido en alcanzar la efectividad de la alianza.
- **Apertura.** La participación en cada mecanismo de diálogo debe ser abierta e incluyente, siempre que se mantenga la coherencia antes indicada.

Poner en práctica estos principios permitirá la generación y renovación permanente de confianza entre las partes involucradas en la alianza. La creación de confianza es un requisito básico para la cooperación eficaz puesto que los actores dependen unos de otros en lo que respecta al objetivo de cambio.

### **Mecanismo de gobernanza de las alianzas**

Durante la fase de negociación de una APD es fundamental establecer y acordar su estructura de conducción operativa y toma de decisiones. La gobernanza de las APD se basa en el diálogo y la comunicación de forma estratégica, permanente, abierta, flexible, respetuosa y transparente. Por medio de la estructura de conducción se cumplen esencialmente las siguientes funciones: gestión de recursos (personas, fondos, tiempo y conocimientos), estrategia, toma de decisiones, planificación, coordinación, gestión de conflictos y del riesgo, control y seguimiento de los resultados.<sup>6</sup>

En este sentido, vale la pena considerar la creación de un mecanismo formal de toma de decisiones. En el se debe lograr un balance entre el nivel de compromiso de cada organización y la necesidad de asegurar que las organizaciones con menor capacidad de contribución puedan ejercer niveles razonables de influencia en las decisiones de la alianza. Una opción por considerar sería la de rotar la posición de liderazgo entre las organizaciones participantes.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre el contenido de la ficha técnica de intervención, los objetivos generales y específicos, las acciones necesarias por cada parte para lograrlos, así como el mecanismo de conducción, es vital concretar dichos acuerdos por escrito. Esto es necesario pues ayuda a garantizar la continuidad de los esfuerzos, independientemente de los individuos que en un principio lideraron la formación de la alianza .

6. Centro ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA). Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil, Quito, Ecuador 2015.

## Paso 8: Formalización de las alianzas para el desarrollo

### ¿Qué hacer?

- A la hora de gestionar una alianza se debe definir el instrumento legal para formalizarla, que generalmente se realiza por medio de un convenio o acuerdo de cooperación entre las partes.

### Instrumento

- Memorándum de entendimiento (**Anexos formato 8**)
- Carta de entendimiento (**Anexos formato 9**)
- Acuerdo de cooperación (**Anexos formato 10**)
- Convenio de cooperación (**Anexos formato 11**)

**Producto esperado:** Una propuesta de documento legal para formalizar la alianza (convenio, acuerdo o carta de entendimiento).

## Instrumentos para formalización de alianzas

La generación de alianzas descansa sobre la premisa de la flexibilidad, el acuerdo mutuo y la visión compartida de un proceso. Por ello, los documentos que la formalicen deben velar por el cumplimiento de los principios de transparencia, equidad, respeto, beneficio mutuo, flexibilidad y compromiso.

Estos documentos deben ser constituidos de manera conjunta, adaptados a la naturaleza de los actores de cada alianza, en donde se definan por mutuo acuerdo las partes legales de los actores, el alcance y regulación. Se puede optar por alguna de las siguientes modalidades:

- **Memorándum o carta de entendimiento.** Son documentos que contienen un acuerdo bilateral o multilateral entre partes, expresando en sí una convergencia de voluntades, indicando la intención de emprender una línea de acción común. A menudo, son utilizados en los casos en que las partes no desean emprender un compromiso legal, o en situaciones en que estas no pueden crear un acuerdo legalmente obligatorio (Ver en anexos formatos 8 y 9).
- **Los acuerdos** son la manifestación de una convergencia de voluntades con la finalidad de producir efectos jurídicos. Su impacto principal es su obligatoriedad para las partes que lo suscriben, estableciendo para las mismas sus obligaciones y derechos (Ver en anexos formato 10).
- **Los convenios** son acuerdos de voluntades que buscan crear, transmitir, modificar o extinguir derechos y obligaciones (Ver en anexos formato 11).
- **Los contratos** son acuerdos de voluntades que se manifiestan de forma común entre dos o más partes habilitadas para hacer contratos, las cuales se obligan en virtud de estos, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa. Su cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compeler una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

Los anteriores, son algunos de los instrumentos orientativos que pueden utilizarse para la formalización de APD. Sin embargo, de acuerdo con la naturaleza y alcance de esta, también podrían utilizarse otros instrumentos como planes de trabajo consensuados o propuestas de proyectos.

## Paso 9: Registro de las alianzas para el desarrollo

### ¿Qué hacer?

- El registro de las alianzas se realizará con el objetivo de administrar y unificar la información en tiempo real, contribuyendo así a los principios de transparencia y rendición de cuentas.

### Instrumento

- SEGEPLAN pondrá a disposición de los actores del SNCD un mecanismo para el registro y seguimiento de las APD gestionadas a nivel internacional, nacional y territorial, en una plataforma digital.

**Producto esperado:** Información registrada en la plataforma oficial para seguimiento.

SEGEPLAN, cumpliendo con su mandato de ser ente encargado de la planificación y programación del Estado y como entidad que da seguimiento al cumplimiento de las PND, a través de la Dirección de Alianzas para el Desarrollo, dará acompañamiento y asesoría técnica a los actores del SNCD que así lo requieran en el proceso de búsqueda y concreción de APD.

Además, la información proporcionada en los registros de las alianzas contribuirá a la elaboración de un mapeo de alianzas a nivel nacional, así como a la generación de informes, tanto nacionales como internacionales, sobre la contribución de las alianzas para el desarrollo en la consecución de las prioridades y metas de desarrollo de Guatemala.

## Paso 10: Seguimiento y evaluación de alianzas para el desarrollo

### ¿Qué hacer?

- Los procesos de seguimiento y evaluación sirven para definir mecanismos de rendición de cuentas, visualización y socialización de las acciones, es vital para fomentar la sostenibilidad de las Alianzas para el Desarrollo.

### Instrumento

- Cuestionario para evaluación de la alianza para el desarrollo (**anexos, formato 6**)

**Producto esperado:** Informe de evaluación de la alianza para el desarrollo que se presenta a las autoridades correspondientes.

Es importante contar con información que sirva para determinar si se están logrando los objetivos planteados y si los procesos y relaciones dentro de la iniciativa están contribuyendo a su sostenibilidad.

Un buen proceso de rendición de cuentas debe basarse en el desarrollo de sistemas de evaluación sólidos cuyos resultados estén integrados en los acuerdos iniciales y en los procesos de toma de decisión. En general, la evaluación en el contexto de las APD debe involucrar métodos pluralistas de recolección y análisis de la información. Para ello, es recomendable combinar métodos cuantitativos con métodos cualitativos.

a) **Seguimiento:** Para poder llevar a cabo la rendición de cuentas de una APD se considera que deben existir once acciones clave que se enlistan a continuación:<sup>7</sup>

Gráfico 12.  
Acciones clave para la rendición de cuentas



Contar con este tipo de indicadores es de particular importancia para las decisiones importantes sobre el futuro de una alianza. Por ejemplo, en el caso de que no se logren los resultados esperados se debe comenzar un proceso de reflexión en donde se consideren las siguientes opciones:

1. Identificar los cuellos de botella en el proceso de funcionamiento de las APD;
2. realizar los ajustes necesarios y oportunos;
3. y llevar a cabo un proceso de transición, el cual puede implicar medidas tales como la incorporación de nuevos socios, redefinición de la misión y objetivo de la alianza y cambios en el papel de las partes involucradas.

7. ALIARSE para el Desarrollo. Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo. Costa Rica, 2016.

## a) Evaluación

Es indispensable que, al momento de formalizar una alianza, se cuente con un instrumento elaborado y consensuado por las partes sobre la forma, metodología y periodicidad de la evaluación de esta. (Ver formato 6 Cuestionario para evaluación de la alianza para el desarrollo).

Además, para llenar el cuestionario de evaluación se puede contemplar los siguientes criterios para evaluar el desempeño de una alianza:

1. En primer lugar, las partes deberán evaluar **si la alianza está cumpliendo con los objetivos planteados en el momento de su formulación**, o si se realizaron avances significativos en esa dirección. Para ello es necesario que dichos objetivos estén claramente definidos desde el inicio del proceso de gestión y que estos estén debidamente acompañados de una serie de resultados en el corto, mediano y largo plazo, así como de indicadores medibles de dichos resultados. Caso contrario, es difícil medir si los objetivos fueron alcanzados o en qué medida se avanzó hacia su consecución, cuáles objetivos fueron alcanzados y cuáles no.
2. En segundo lugar, es necesario evaluar si a través de la alianza, **el cambio que se produjo en la sociedad es mayor que el que hubieran logrado los integrantes de la alianza de haber continuado sus actividades por separado**. Así, por ejemplo, debe establecerse en qué medida la alianza logró generar sinergias, ampliar escalas y reducir costos.
3. En tercer lugar, debe observarse **los efectos de la alianza sobre las organizaciones que la integran: ¿Qué han obtenido de la colaboración? ¿Emergen de la experiencia más fortalecidas o debilitadas como organizaciones?** En este sentido es importante considerar si, por ejemplo, pudieron seguir brindando los mismos servicios a sus usuarios, adquirieron capacidades técnicas de las que antes carecían, lograron nuevos contactos y acceso al financiamiento, etc.

Vale la pena resaltar que, para llevar a cabo el proceso seguimiento y evaluación de una alianza, todos los actores involucrados son responsables de diseñar su propio marco de seguimiento y evaluación, incluyendo indicadores de referencia cuantitativos y cualitativos, y de garantizar que los procesos de evaluación definidos se lleven a cabo en los tiempos acordados.

En el formato 6 de los anexos de la presente guía se presenta un ejemplo de las preguntas claves que podría llevar una evaluación de la alianza. Sin embargo, cada actor puede agregar o eliminar las preguntas que sean necesarias según sea el caso y área de competencia.

## Siglas y acrónimos

|          |  |
|----------|--|
| 4FAN     | Cuarto Foro de Alto Nivel                                    |
| ALIARSE  | Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad                |
| APD      | Alianzas para el desarrollo                                  |
| APP      | Alianza público-privada                                      |
| CEDA     | Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental                      |
| CONADUR  | Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural                |
| DAD      | Dirección de Alianzas para el Desarrollo                     |
| MED      | Meta estratégica de desarrollo                               |
| MINEX    | Ministerio de Relaciones Exteriores                          |
| MIPYME   | Micro, pequeñas y medianas empresas                          |
| ODM      | Objetivos de Desarrollo del Milenio                          |
| ODS      | Objetivos de Desarrollo Sostenible                           |
| ONG      | Organización no gubernamental                                |
| PDM-OT   | Planes de desarrollo municipal y ordenamiento territorial    |
| PND      | Prioridades nacionales de desarrollo                         |
| RSE      | Responsabilidad social empresarial                           |
| SEGEPLAN | Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia |
| SNCD     | Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo           |

## Bibliografía

AMEXCID (2018). La alianza por la sostenibilidad: Un prototipo de la AMEXCID para la vinculación con el sector privado. Documento de trabajo. México.

APCI, Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2017). Las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible, Marco Conceptual. Tarea Asociación Gráfica Educativa. Lima, Perú.

BID Alianzas (2019). Marco institucional y procesos para crear alianzas. Washington D.C. USA. Sustainable networks solutions. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

CEDA Centro ecuatoriano de Derecho Ambiental CEDA (2015). Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil, Quito, Ecuador

CEPAL Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

GOBIERNO DE GUATEMALA SEGEPLAN-GIZ (2019). Guía Metodológica para la Implementación de los Mecanismos de Diálogo entre Gobierno y Fuentes Cooperantes

GTZ Capacity works (2009). Eshborn/ Alemania

Pacto mundial (2018). Red Española ODS, año 3 Una alianza global para la agenda 2030

PNUD (2021). Sustainable Development Goals Fund. [www.sdgfund.org/es](http://www.sdgfund.org/es)

SEGEPLAN. Sistemas de Consejos de Desarrollo (SISCODE)

SEGEPLAN (2016). Objetivos de desarrollo sostenible. Metas priorizadas

## Anexos

### 8.1 Formatos de uso interno para la identificación de las alianzas para el desarrollo

#### Formato 1

| Identificación de actores    |  | Código:   |  |                                  |  |
|------------------------------|--|---|--|----------------------------------|--|
|                              |  | Versión:  |  |                                  |  |
|                              |  | Actualización:  |  |                                  |  |
| Fecha:                       |  |   |  |                                  |  |
| Nombre de socios potenciales | Tipo de organización<br>Sociedad civil, sector privado, sector público,<br>academia, municipalidad, etc. | Alcance geográfico<br>Indicar si la organización tiene un alcance<br>nacional, regional, departamental,<br>municipal, comunitario, etc. | Enfoque temático<br>Derechos humanos,<br>salud, educación, medio<br>ambiente, etc. | Potenciales aportes a la alianza |  |
|                              |  |   |  |                                  |  |
|                              |  |   |  |                                  |  |
|                              |  |   |  |                                  |  |



## Formato 2

| <b>Matriz de resultados</b>                       |   | <b>Código:</b>                                   |                                |                  |
|---|---|--|--------------------------------|------------------|
|   |   | <b>Versión:</b>                                  |                                |                  |
|   |   | <b>Actualización:</b>                            |                                |                  |
| <b>Fecha:</b>                                     |   |  |                                |                  |
| <b>Jerarquía de objetivos</b>                     | <b>Resumen narrativo</b>  | <b>Indicador verificable objetivamente (IVO)</b> | <b>Fuentes de verificación</b> | <b>Supuestos</b> |
| Fin<br>(objetivo de desarrollo)                   | ¿Cuál es la contribución de la alianza a un objetivo nacional o sectorial?              |  |                                |                  |
| Propósito<br>(objetivo general y situación final) | ¿Qué resultado concreto se espera lograr con la alianza en la población objetivo?       |  |                                |                  |
| Resultado<br>(objetivo específico)                | ¿Qué bienes o servicios deberán ser entregados por la alianza para lograr el propósito? |  |                                |                  |
| Acciones<br>(actividades principales)             | ¿Qué hay que hacer para producir y entregar los bienes y servicios de la alianza?       |  |                                |                  |

### Formato 3

| Directorio de actores     |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      | Código:   |
|---------------------------|---|--|---|---|--------------------------------------|---|--|--|--------------------------------------|---|
|                           |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      | Versión:  |
|                           |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      | Actualización:  |
| Fecha:                    |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      |   |
| Nombre de la organización | Nombre de contacto clave/puesto   | Correo electrónico de la persona de contacto | Alcance geográfico  | Tipo de organización  | Presupuesto anual de la organización | ¿Recibe fondos de cooperación?                                  | Enfoque temático de la organización  | Prioridad nacional y pilar de PGG a la que se encuentra vinculado el enfoque temático de la organización | Grupo objetivo / beneficiarios clave | Objetivos de la alianza   |
|                           | Indicar el nombre de la persona con la que se puede dar seguimiento para obtener información adicional. |  | Indicar si la organización tiene un alcance nacional, regional, departamental, municipal, comunitario, etc. | Sociedad civil, sector privado, sector público, academia, municipalidad, etc. |                                      | De ser así indicar el % que representa de su presupuesto total. | ¿Cuáles son las temáticas que trabaja la organización?<br>Derechos humanos, salud, educación, medio ambiente, etc. |  |                                      | Describir cuál sería el objetivo o interés de generar una alianza con este actor. |
|                           |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      |   |
|                           |   |  |   |   |                                      |   |  |  |                                      |   |

## Formato 4

|  |   |                       |  |
|--|---|-----------------------|--|
| <b>Evaluación de los socios potenciales</b>  |   | <b>Código:</b>        |  |
|  |   | <b>Versión:</b>       |  |
|  |   | <b>Actualización:</b> |  |
| <b>Fecha:</b>  |   |                       |  |
| <b>Información general del socio potencial</b>   |   |                       |  |
| Nombre institución:  |   |                       |  |
| Dirección:   |   |                       |  |
| Teléfono:  |   |                       |  |
| Web:   |   |                       |  |
| Persona contacto:  |   |                       |  |
| Teléfono y correo electrónico:   |   |                       |  |
| Áreas temáticas en las que tiene experiencia   | 1.<br>2.<br>3.  |                       |  |
| Fecha de constitución legal de la institución  |   |                       |  |
| Años de experiencia en la temática y en el territorio en la que va a trabajar  | Temática: años meses:   |                       |  |
|  | Área geográfica: años meses:  |                       |  |
| Actualmente tiene alguna alianza vigente con otras instituciones: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  | Nombre de las instituciones con las que tiene alianzas vigentes:<br>1.<br>2.<br>3.  |                       |  |
| Liderazgo de la institución en el territorio: Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/>                         | Reputación de la institución en el territorio: Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> |                       |  |
| Detallar   | Detallar  |                       |  |
| <b>Capacidad técnica del socio potencial</b>   |   |                       |  |
| ¿El socio potencial tiene experiencia demostrada implementando programas en las áreas temáticas relevantes, del tamaño y la complejidad que se están planteando? |   |                       |  |
| ¿El socio potencial cuenta con personal técnico calificado?  |   |                       |  |
| ¿La organización tiene la infraestructura técnica requerida para el programa? (ejemplo: oficina, equipo de cómputo, etc.)  |   |                       |  |
| ¿Puede el socio demostrar la sostenibilidad de las actividades?  |   |                       |  |
| <b>Capacidad financiera del socio potencial</b>  |   |                       |  |
| ¿El socio cuenta con un presupuesto operativo anual, que incluye todos los gastos y fuentes de ganancias e ingresos para todos los programas que ejecuta?        |   |                       |  |
| ¿El socio potencial tiene la capacidad financiera y gerencial para implementar el proyecto propuesto, o la capacidad de desarrollar un sistema adecuado?         |   |                       |  |

## Formato 5

| Ficha de propuesta de alianza para el desarrollo   |                                    | Código:  |             |        |            |         |
|--|------------------------------------|--|-------------|--------|------------|---------|
|  |                                    | Versión:   |             |        |            |         |
|  |                                    | Actualización:   |             |        |            |         |
| Fecha:   |                                    |  |             |        |            |         |
| Información general del socio potencial  |                                    |  |             |        |            |         |
| Identificación de la alianza   |                                    |  |             |        |            |         |
| Nombre del posible socio para la alianza:  |                                    |  |             |        |            |         |
| Propuesta de título para el convenio de la alianza:  |                                    |  |             |        |            |         |
| Área geográfica de intervención de la alianza:   |                                    |  |             |        |            |         |
| Otros actores que intervienen en la alianza:   |                                    |  |             |        |            |         |
| Persona contacto:  |                                    |  |             |        |            |         |
| Justificación técnica  |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Objetivo general:</b><br>(Constituye el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar; ¿qué?, ¿dónde?, ¿para qué?)                               |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Objetivos específicos:</b>  |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Resultado(s) o impacto(s) esperado(s):</b>  |                                    |  |             |        |            |         |
| Descripción de la alianza  |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Antecedentes:</b>   |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Planteamiento del problema:</b><br>(es la delimitación clara y precisa del objeto de la alianza, considerando alcances y limitaciones técnicas, de tiempo y recursos) |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Justificación:</b><br>(Debe responder al porqué de la alianza)  |                                    |  |             |        |            |         |
| <b>Descripción de la alianza:</b><br>(Implica explicar qué va a producir o qué servicio va a prestar, cómo lo va a llevar adelante, y quien lo va a ejecutar)            |                                    |  |             |        |            |         |
| Recursos   |                                    |  |             |        |            |         |
| Clasificación de los recursos (marque con una x):  |                                    | Monto total establecido por la alianza (si existe):        |             |        |            |         |
| Financieros: <input type="checkbox"/>  | Técnicos: <input type="checkbox"/> | En especie: <input type="checkbox"/>                       |             |        |            |         |
| Beneficiarios  |                                    |  |             |        |            |         |
| Favor detallar los beneficiarios directos de la alianza:   |                                    | Favor detallar los beneficiarios indirectos de la alianza: |             |        |            |         |
|  |                                    |  |             |        |            |         |
| Productos y resultados   |                                    |  |             |        |            |         |
| Productos de la alianza  | Resultados estratégicos (medibles) | Medios de verificación de los resultados                   |             |        |            |         |
|  |                                    |  |             |        |            |         |
| Cronograma de ejecución<br>(Secuencia de acciones que se realizarán durante la ejecución del proyecto, adaptar el cuadro ejemplo)  |                                    | Actividad  | Responsable | Agosto | Septiembre | Octubre |
| 1  |                                    |  |             |        |            |         |
| 2  |                                    |  |             |        |            |         |
| 3  |                                    |  |             |        |            |         |
| 4  |                                    |  |             |        |            |         |
| 5  |                                    |  |             |        |            |         |

## Formato 6

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Cuestionario para evaluación de la alianza para el desarrollo                                       |  | Código:  |  |
|   |  | Versión:   |  |
|   |  | Actualización:   |  |
| Fecha:  |  |  |  |
| <b>Evaluación de la alianza para el desarrollo</b>  |  |  |  |
| <b>Identificación de la alianza para el desarrollo</b>  |  |  |  |
| Nombre de la alianza  |  |  |  |
| Entidades involucradas  |  |  |  |
| Fecha de establecimiento de la alianza  |  |  |  |
| Tipo de documento de formalización  |  |  |  |
| <b>Evaluación de objetivos</b>  |  |  |  |
| ¿Considera que la alianza cumplió con el objetivo general?  | ¿Considera que la alianza cumplió con los objetivos específicos? | ¿Cuáles han sido los principales resultados de la alianza?<br>(Breve descripción de logros alcanzados) |  |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO   | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO          |  |  |
| <b>Evaluación de impacto</b>  |  |  |  |
| ¿Se logró generar sinergias entre nuevos actores?   | ¿Se ampliaron las escalas de acción de los actores?              | ¿Se logró reducir costos de actividades o proyectos gracias a la alianza?                              |  |
| <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO   | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO          | <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO  |  |
| Describa el impacto de la alianza en un breve párrafo   |  |  |  |
| <b>Evaluación de efectos</b>  |  |  |  |
| ¿Qué efectos se ha obtenido de la colaboración?   |  |  |  |
| ¿Considera que después de la experiencia las organizaciones emergen más fortalecidas o debilitadas? |  |  |  |
| ¿Ha aportado la alianza a los ODS?  |  |  |  |
| ¿A qué PND ha aportado la alianza?  |  |  |  |

## 8.2 Formatos para la formalización de las alianzas para el desarrollo

### Formato 7

|   |  |                |  |
|---|--|----------------|--|
| Propuesta de proyecto / acción en conjunto      |  | Código:        |  |
|   |  | Versión:       |  |
|   |  | Actualización: |  |
| Fecha:  |  |                |  |
| <b>Nombre del proyecto</b>                      |  |                |  |
| <b>Temática y ámbito de desarrollo</b>          | Describir de la manera más sintética posible la temática que pretende abordar la APD, señalando la problemática sobre la que se incidirá   |                |  |
| <b>Objetivos de la alianza</b>                  | Indicar los objetivos que la APD pretende lograr. Ordenar esos objetivos en un marco de resultados que establezca los principales resultados e impactos esperados  |                |  |
| <b>Área geográfica</b>                          | Precisar el área de actuación e impacto concreta   |                |  |
| <b>Duración</b>                                 | Indicar las fechas de inicio y finalización previstas para la intervención de la alianza   |                |  |
| <b>Beneficiarios</b>                            | Describir a los beneficiarios de la manera más precisa posible: número aproximado, género, rango de edad, grupo étnico, etc. Describir con detalle el impacto positivo que la alianza supondrá para los beneficiarios      |                |  |
| <b>Presupuesto</b>                              | Indicar el presupuesto total de la alianza. Deben incorporarse las aportaciones que cada una de las entidades socias realizará para el logro de los productos establecidos   |                |  |
| <b>Plan de trabajo</b>                          | Proponer un plan operativo detallado por lo menos para el primer año de la alianza, que incluya un cronograma, y añadir algunas orientaciones generales para los siguientes años   |                |  |
| <b>Entidades socias y sus aportes</b>           | Incorporar un cuadro en el que se precisen las aportaciones que cada una de las entidades socias se compromete a realizar dentro de la APD. Esas aportaciones podrán ser monetarias o en especie (realizar valorizaciones) |                |  |
| <b>Responsabilidades y funciones</b>            | Indicar de forma detallada las responsabilidades que asumen cada una de las partes involucradas en la alianza, así como sus funciones dentro de la intervención  |                |  |
| <b>Mecanismo de comunicación y coordinación</b> | Indicar cómo se realizará la comunicación interna entre las distintas entidades socias y cuál será la periodicidad de los informes y comunicados que se generarán en el marco de la alianza                                |                |  |
| <b>Seguimiento y evaluación</b>                 | Describir el plan de seguimiento y evaluación que establecerá la alianza, indicando las modalidades a las que se recurrirá para ello   |                |  |

## Formato 8

|                             |  |                |  |
|-----------------------------|--|----------------|--|
| Memorándum de entendimiento |  | Código:        |  |
|                             |  | Versión:       |  |
|                             |  | Actualización: |  |
| Fecha:                      |  |                |  |

**LOGO**  
Institución 1

**LOGO**  
Institución 2

### MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE ..... Y LA .....

CONSIDERANDO que la / el (ORGANISMO, INSTITUCIÓN, ENTIDAD O AGRUPACIÓN), representada en este acto por su (indicación del funcionario o signatario y su cargo oficial), es el órgano técnico y/o administrativo (indicar naturaleza de la instancia) y entre sus funciones se encuentra (citar la función o facultad en la que se fundamenta la suscripción del documento y la contribución en el tema a tratar).

CONSIDERANDO que (se cita la misma información del primer considerando, de la otra parte involucrada. De igual manera se pueden agregar los considerandos necesarios, de acuerdo a las partes firmantes).

Teniendo en cuenta (si existe un documento previo en el cual se obligaron las partes en abordar el tema del memorando o si existe un convenio de cooperación que ampare las acciones complementarias a realizar, se deben citar en parte. Por ejemplo: Convenio de Cooperación suscrito, un Plan de Acción de alguna reunión previa o una Agenda comprometida previamente).

ACUERDAN suscribir el presente memorando de entendimiento, complementario de ..... (si fuese el caso indicar accesorio a que documento es), bajo los términos siguientes:

**Artículo I.** Objetivo de la cooperación.

**Artículo II.** Áreas de cooperación.

**Artículo III.** Modalidad de la cooperación.

**Artículo IV.** Compromisos de las partes.

**Artículo V.** Entrada en vigor, enmienda y terminación.

**Artículo VI.** Seguimiento y supervisión.

**Artículo VII.** Imprevistos y finalización.

La suscripción y la aceptación de este memorando de entendimiento se manifiestan por la firma de los representantes debidamente autorizados de las Partes.

Dado en la ciudad de ----, el ---- de ---- de 20----, por (indicar duplicado o número de copias según sean las partes), en idioma (s) (indicar idiomas), cada texto tiene la misma validez, con una copia para cada signatario.

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo oficial  
Instancia que representa

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo oficial  
Instancia que representa

**Formato 9**

|                        |                |  |
|------------------------|----------------|--|
| Carta de entendimiento | Código:        |  |
|                        | Versión:       |  |
|                        | Actualización: |  |



**CARTA DE ENTENDIMIENTO  
ENTRE**

(Identificación oficial de la parte involucrada con inclusión de siglas)

Y

(Identificación oficial de la parte involucrada con inclusión de siglas)

PARA (identificación del proyecto, cooperación o ayuda, y verificar que este nombre sea el utilizado en todos los documentos que conformen el expediente)

**PREÁMBULO**

Actuando las partes en nombre y representación de nuestras respectivas instituciones, convenimos en suscribir la presente carta de entendimiento de conformidad con los puntos siguientes:

**PRIMERO**

Propósito y Objetivo

**SEGUNDO**

Alcance

**TERCERO**

Compromisos de las partes

**CUARTO**

Seguimiento, informes y evaluación

**QUINTO**

Prohibiciones

**SEXTO**

Reclamaciones y solución de controversias

**SÉPTIMO**

Vigencia

**OCTAVO**

Finalización

**NOVENO**

Aceptación

Firmado en la ciudad de Guatemala -----, el -- de ----- de 20--

(Indicar nombre de cada una de las partes que suscriben)

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo

\_\_\_\_\_  
Por el beneficiario (Si existe)



## Formato 10

|                        |                |  |
|------------------------|----------------|--|
| Acuerdo de cooperación | Código:        |  |
|                        | Versión:       |  |
|                        | Actualización: |  |

LOGO

LOGO

ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE -----  
Y -----  
(lugar, día / mes / año)

ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE ----- Y -----

CONSIDERANDO

ACORDAMOS

**PRIMERO** (Propósito)

**SEGUNDO** (Actividades)

**TERCERO** (Convenios específicos)

**CUARTO** (Información, implementación y seguimiento)

**QUINTO** (Utilización del nombre / distintivos institucionales)

**SEXTO** (Reclamación o soluciones de controversias)

**SÉPTIMO** (Propiedad intelectual)

**OCTAVO** (Vigencia)

**NOVENO** (Finalización)

**DÉCIMO** (Aceptación)

En fe de lo cual firmamos el presente acuerdo, en la ciudad de -----, el ---- de ---- de 20----, por (indicar duplicado o número de copias según sean las partes), en idioma (s) (indicar idiomas), cada texto tiene la misma validez, con una copia para cada signatario.

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo oficial  
Instancia que representa

\_\_\_\_\_  
Nombre / cargo oficial  
Instancia que representa

Formato 11

|          |                |  |
|----------|----------------|--|
| Convenio | Código:        |  |
|          | Versión:       |  |
|          | Actualización: |  |



CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE ----- Y -----

Por una parte, la Universidad de . . . . .en adelante (----), representada en este acto por ----  
 --- (nombre del funcionario), de --- años de edad, nacionalidad, profesional, con domicilio en  
 ---, me identifico con -----; y por la otra parte (nombre de la institución) . . . . . en adelante  
 (----), representada en este acto por ----- (nombre del funcionario), de --- años de edad,  
 nacionalidad, profesional, con domicilio en ---, me identifico con -----; actúo en mi calidad de  
 (colocar función o cargo dentro de la institución a la que representa), personería que acredito  
 con el Acuerdo Gubernativo de nombramiento número ---- (--), de fecha --- (-- ) de ----- (20--) del  
 Registro de nombramientos, libro -- (-), folio --- (---), de la Secretaría General de la Presidencia de  
 la República y Acta número ---- (---) de Toma de Posesión del Cargo, de fecha - (-- ) de ---- (---),  
 asentada en los folios --- (----) --- (---), del libro de actas de . . . . . , los suscritos convenimos  
 en celebrar **CONVENIO DE COOPERACIÓN** -----, de conformidad con las cláusulas siguientes:  
**PRIMERA: ANTECEDENTES. SEGUNDA: BASE LEGAL.** El presente convenio se suscribe con base  
 en lo establecido en los artículos -----, **TERCERA: OBJETO.** El presente convenio tiene por objeto  
 formalizar el apoyo interinstitucional -----, **CUARTA: COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.**  
 La constituyen todos los mecanismos de trabajo que permitirán que -----, **QUINTA:**  
**COMPROMISO DE LAS PARTES.** El ---- y -----se comprometen a -----, **SEXTA: MESA TÉCNICA**  
**INTERINSTITUCIONAL.** El ---- y ---- acuerdan establecer una mesa técnica interinstitucional,  
 con el objeto de -----, **SÉPTIMA: PLAZO DEL CONVENIO.** El presente convenio tendrá vigencia  
 desde -----, **OCTAVA: PRESUPUESTO.** -----, **NOVENA: SUPERVISIÓN DEL PROYECTO.** -----  
 -----, **DÉCIMA: TERMINACIÓN DEL PRESENTE CONVENIO.** El presente convenio se podrá dar  
 por terminado por las causas siguientes: a) -----, **DÉCIMA PRIMERA: INTERPRETACIÓN DEL**  
**CONVENIO, SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, DUDAS Y CASOS NO PREVISTOS.** El presente  
 convenio se interpretará de buena fe y de conformidad con los fines constitucionales del Estado de  
 Guatemala. Las controversias, dudas o aspectos no contemplados que surjan en la interpretación

o aplicación del presente convenio, deberán ser resueltas de mutuo acuerdo mediante consultas y negociaciones entre las partes, prevaleciendo la buena fe, el interés entre las instituciones y propósitos de este Convenio, de conformidad con las normas jurídicas aplicables. **DÉCIMA SEGUNDA: NOTIFICACIONES Y COMUNICACIONES.** Las partes convenimos expresamente, que cualquier tipo de notificación o comunicación, se hará en las direcciones siguientes: a) -----  
---. **DÉCIMA TERCERA: MODIFICACIONES O AMPLIACIONES.** Las modificaciones y ampliaciones al presente convenio deberán realizarse de mutuo acuerdo entre las partes, siempre que exista un motivo justificado, debiendo necesariamente previo a su suscripción, la convocatoria a una mesa técnica. La modificación se realizará a través de la suscripción del documento ampliatorio o modificatorio correspondiente, el cual pasará a formar parte de este convenio. **DÉCIMA CUARTA: ACEPTACIÓN.** En los términos anteriormente expresados, las partes manifestamos que aceptamos el contenido de todas y cada una de las cláusulas del presente convenio, el cual consta en -----  
hojas impresas en (anverso / reverso). Leído íntegramente por los otorgantes y bien impuestos de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo ratificamos, aceptamos y firmamos en ---  
ejemplares originales, de los cuales queda uno en poder de cada uno de los signatarios.

(Indicar nombre de cada una de las partes que suscriben)

FIRMAS DE AUTORIDADES







**SEGEPLAN**



[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

ISBN: 978-9929-692-71-8



9 789929 692718