



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

SECRETARÍA DE  
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN  
DE LA PRESIDENCIA

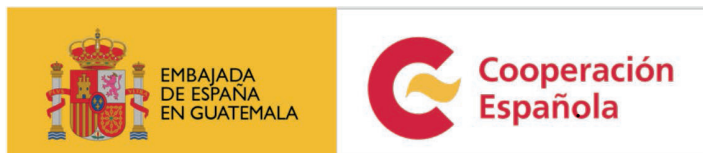
**CONCEPTUALIZACIÓN  
DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO  
Guatemala, 2020**

<b>327.17</b> <b>S454 20</b>	<p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, Dirección de Alianzas para el Desarrollo. <b>Conceptualización de alianzas para el Desarrollo.</b> Guatemala : SEGEPLAN, 2020</p> <p>40 p. : il. ; 27 cm. (Siglas y acrónimos, referencias bibliográficas)</p> <p>ISBN: 978-9929-8255-1-2</p> <p>1. Guatemala – Cooperación Internacional 2. Guatemala – Alianzas para el Desarrollo -APD 3. Alianzas para el Desarrollo – características - tipos - 4. Alianzas para el Desarrollo en Guatemala – instrumentos - condiciones 5. Agenda 2030 - Desarrollo Sostenible 5. Cooperación Internacional - ODS I. Título</p>
---------------------------------	---

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

Coordinación proceso editorial: SEGEPLAN

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



Esta publicación fue impresa gracias al apoyo de la Cooperación Española en Guatemala. El contenido del mismo es responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente representa la posición del Gobierno de España.

# Contenido

Alianzas para el Desarrollo.....	4
1 Antecedentes .....	4
2 Marco Normativo de las Alianzas para el Desarrollo en Guatemala.....	12
3 Alianzas para el Desarrollo (APD) Marco Conceptual .....	17
3.1 Diferenciación entre Alianzas para el Desarrollo y otros tipos de alianzas colaborativas.....	20
3.2 Características principales de las Alianzas para el Desarrollo.....	21
3.3 Algunos Tipos de Alianzas para el Desarrollo .....	24
4 Como generar Alianzas para el Desarrollo APD en Guatemala.....	25
4.1 Instrumentos de formalización de las Alianzas para el Desarrollo APD .....	31
4.2 Condiciones base para la generación de Alianzas para el Desarrollo APD..	32
5 SIGLAS Y ACRÓNIMOS UTILIZADOS .....	34
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37

# Alianzas para el Desarrollo

## 1 Antecedentes

Durante los últimos decenios, particularmente desde comienzos del siglo XXI, la comunidad internacional ha impulsado diversas agendas globales de desarrollo, en las cuales los países implicados se comprometen a concretar en su territorio determinadas metas comunes orientadas a mejorar la calidad de la vida en el planeta. Como resultado de esos esfuerzos, en septiembre de 2000, ciento noventa y un (191) Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno firmaron la Declaración del Milenio, asumiendo el plan conocido como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuya finalidad principal fue mitigar la pobreza extrema en sus múltiples dimensiones.

En el 2015, los ODM marcaron la pauta a seguir por los diversos países hacia el logro de nuevas etapas para mejorar la vida de la humanidad. Sin embargo, surgen también varios desafíos respecto a cómo financiar esos objetivos de desarrollo, sobre todo en países en desarrollo en donde es mucho más difícil hacer frente a la obtención de recursos.

Es entonces donde surge la necesidad de conversar y acordar sobre cómo lograr promover un desarrollo sostenido, además aparecen varias agendas de financiación para el desarrollo, definidas en grandes conferencias destinadas a la “Financiación para el Desarrollo”: Monterrey 2002, Doha 2008, y Addis Abeba 2015.

En esta última conferencia se tratan importantes temas para abordar integralmente el desafío del financiamiento para el desarrollo: entre ellos se pone sobre la mesa la necesidad de discutir, no solo sobre Cooperación Internacional para el desarrollo, sino también sobre los recursos públicos, actividades privadas, financieras y comerciales, nacionales e internacionales como motores del desarrollo y deuda y su sostenibilidad.

Paralelo a estos eventos, existen también las Agendas de la Eficacia de la ayuda al desarrollo, que han complementado notoriamente y de manera decidida como vemos con los acuerdos obtenidos en las declaraciones de París 2005, Accra 2008 y Busan 2011. De esta última, derivada del Cuarto Foro de Alto Nivel -4FAN- proviene la Alianza Global para la Cooperación Eficaz como una plataforma diseñada para facilitar la supervisión y el apoyo, en el cumplimiento en el plano político de los compromisos emanados de los foros anteriores y de Busan mismo; ésta debe promover el intercambio de conocimiento porque se basa en principios compartidos, metas comunes y

compromisos diferenciados, con miras a un desarrollo eficaz de la Cooperación Internacional.

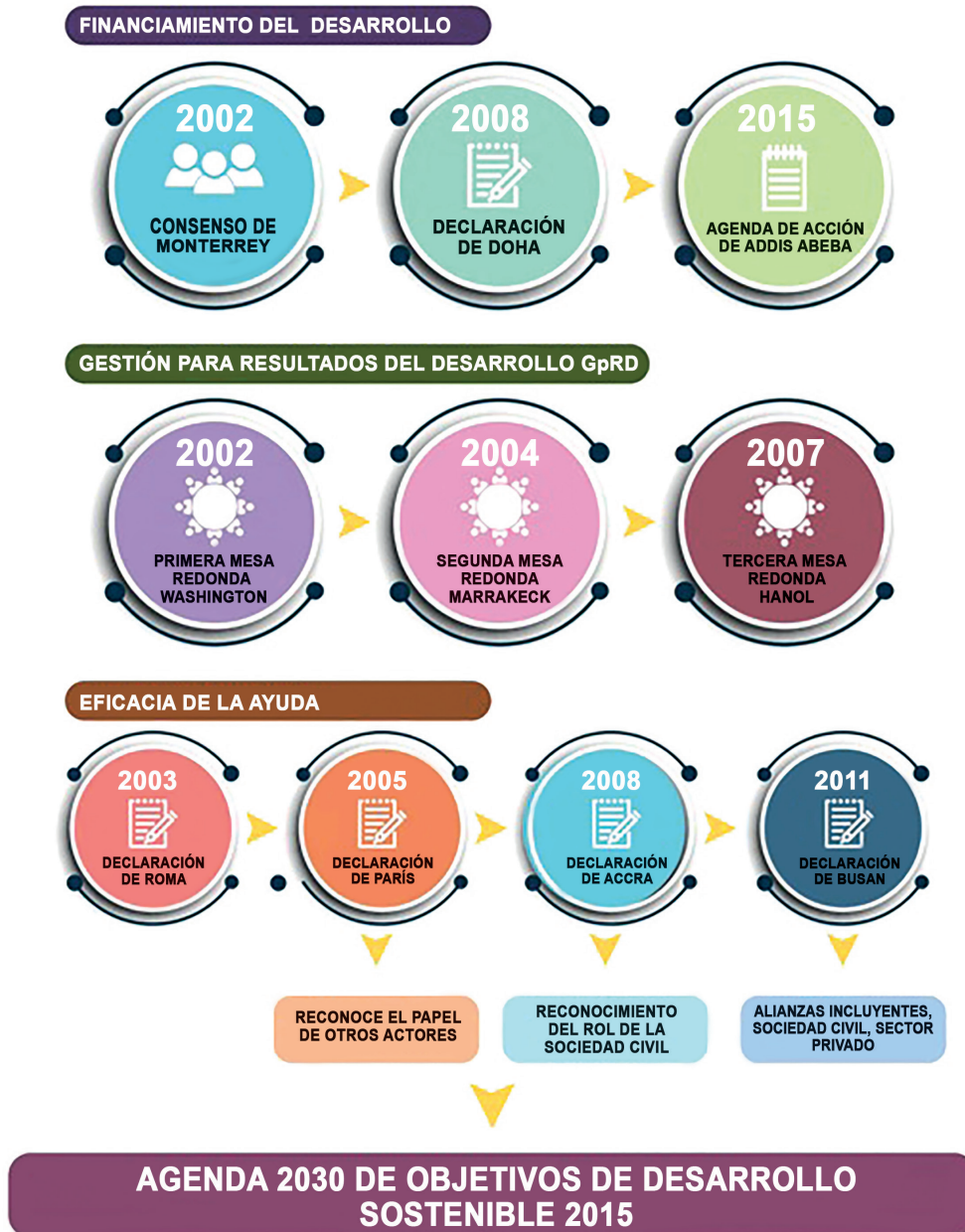
En todos estos foros respecto la eficacia de la ayuda, se pone de manifiesto el papel de otros actores como socios del desarrollo, el cual se fue desarrollando de manera paulatina:

- La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) adoptó un ambicioso conjunto de reformas, en la que se acordó desarrollar una asociación genuina, en la cual los países estuviesen, claramente, a cargo de sus propios procesos de desarrollo, fomentando el diálogo con los donantes y la participación de la sociedad civil y del sector privado.
- Tres años después de la Declaración de París, en Accra se examinó cómo abordar los desafíos pendientes de cara al progreso de los países. En la Declaración de Accra (Ghana, 2008) se reconoce el rol que desempeñan las Organizaciones de Sociedad Civil como “agentes de desarrollo por derecho propio”, con dinámicas, muchas veces más ágiles en la implementación de programas y proyectos de desarrollo.
- Durante el Cuarto Foro de Alto Nivel; en la Declaración de Busan (2011)<sup>1</sup> se abordó la temática sobre la complejidad de la cooperación para el desarrollo, cuya arquitectura se caracteriza por tener un mayor número de actores y países en diferentes fases de desarrollo, también se le da un especial protagonismo a la inclusión de la sociedad civil, sector privado y otros actores sobre la base de metas comunes, principios compartidos y compromisos diferenciados, en este foro dos temas resaltaron:
  - El reconocimiento de las oportunidades y la contribución que hacen las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en las diferentes dimensiones del desarrollo.
  - Se destacó la existencia de modalidades y medios para complementar la cooperación tradicional, destacándose la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular; así como la presencia de nuevas formas de asociación entre los sectores público y privado.

En el siguiente gráfico se pueden evidenciar, en forma cronológica, los avances de estos temas.

---

<sup>1</sup> 4to Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda (4HLF).



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

Estos foros sobre eficacia y financiamiento para el desarrollo, así como los resultados de los ODM contribuyeron en el replanteamiento y construcción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, misma que fue aprobada en el año 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas. Esta agenda se constituye en un plan de acción en favor de la prosperidad de las

personas y del planeta, en el cual se reconoce la necesidad de la erradicación de la pobreza en todas sus formas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcan la pauta para articular un esfuerzo global en el que cada país debe aterrizar en políticas nacionales apegadas a sus propias prioridades, estableciendo tres dimensiones en las cuales se promueve el desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible también alienta y promueve la constitución de alianzas eficaces en las esferas públicas, público-privada, academia y de la sociedad civil. Se establece dentro del Objetivo 17, la necesidad de fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por la alianza entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas, tecnologías y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los ODS.

En ese contexto, al momento en que la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobaba la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, en septiembre de 2015, Guatemala ya contaba con un Plan Nacional de Desarrollo (2014), que contiene 36 prioridades, 80 metas y 730 lineamientos.

Por lo tanto, fue necesario articular la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para así "unificar los esfuerzos que se realizarán para cumplir las metas de ambos instrumentos de desarrollo y adecuar la Agenda 2030 a las prioridades, necesidades y posibilidades del país<sup>2</sup>.

Por esta razón, 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, lo que finalmente dio como resultado una agenda priorizada por Guatemala de 129 metas de los 169 y 200 indicadores de los 241 contenidos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, como parte de una Estrategia de implementación de la agenda priorizada ODS. Para ello, el proceso de integración constó de dos fases:

- Primero, un ejercicio de unificación de las metas de desarrollo contenidas en el Plan K'atun y la Agenda 2030, generando un único listado armonizado de un total de 99 metas. De estas, 51 provienen de la Agenda 2030 y 48 del Plan K'atun.

---

<sup>2</sup> Véase SEGEPLAN (2019) "Revisión Nacional Voluntaria 2019".

En segundo, se identificaron las metas estratégicas de desarrollo a partir de la jerarquización de las metas armonizadas, con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Este proceso se basó en la metodología de “nodos críticos y eslabones” que incluye el análisis de redes, vínculos o relaciones. En total, entre las 99 metas del listado armonizado se identificaron 16 metas nodales, es decir, metas que tienen un mayor número de vinculaciones con otras metas, representan problemáticas de mayor relevancia nacional y, por ende, reflejan las necesidades más importantes del desarrollo en Guatemala<sup>3</sup>.

Como parte de ese proceso el pleno del CONADUR, en su quinta reunión de fecha 5 de diciembre de 2017, aprobó, mediante Punto Resolutivo 08-2017, las 10 prioridades nacionales y sus 16 metas estratégicas, instruyendo a los diferentes sectores representados en el SISCODE a socializar, promover e implementar las prioridades y metas estratégicas de desarrollo.

## Definición de la Ruta Nacional de Desarrollo



En el año 2016, CONADUR lideró el proceso de priorización para Guatemala de las metas contenidas en la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Posteriormente, se inicia el proceso de integración y alineación de las metas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Múltiples metas se relacionan entre sí, por lo que se identifican círculos temáticos por medio de la metodología de “nodos” de CEPAL.



99  
METAS  
INTEGRADAS



Múltiples metas se relacionan entre sí y se agrupan en círculos temáticos



En 2017, mediante Punto Resolutivo 08-2017, CONADUR aprueba las 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Ese mismo año, SEGEPLAN aprueba la Estrategia de Implementación de las Prioridades Nacionales de desarrollo compuesta por 8 componentes.

Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

<sup>3</sup> CEPAL (2018) “Metodología para la integración de la Agenda 2030 en la planificación nacional mediante la identificación de eslabones y nodos críticos. Ejemplo: caso Guatemala”.



Prioridades sobre las que se deben armonizar las acciones impulsadas por las instituciones del Estado, públicas o privadas, además de la Cooperación Internacional, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular su accionar.

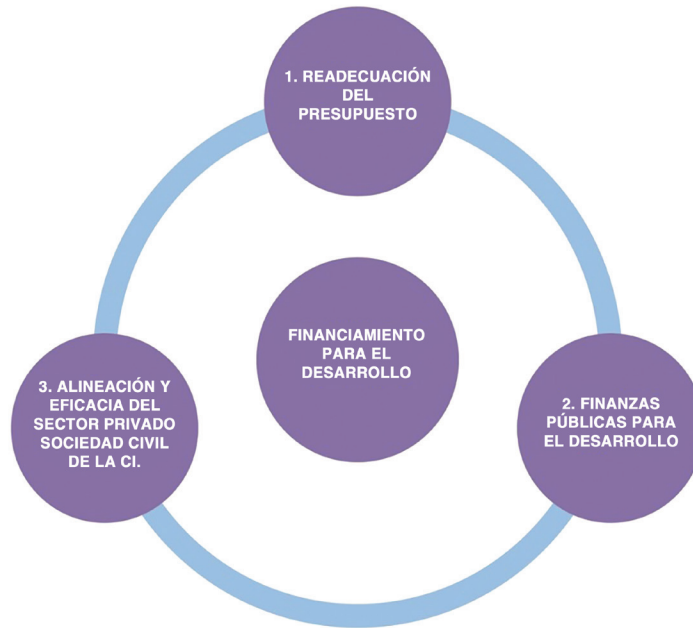
Para su implementación se estableció una estrategia que al igual que el ejercicio de priorización, se basa en el reconocimiento de que una de las debilidades en la aplicación de los ODM en el país fue la dilución de responsabilidades de los actores nacionales.

Si bien, se reconoce el liderazgo de impulsar el desarrollo del país al sector público -como se mandata en los instrumentos normativos y legales-, se reconoce que éste no existe aislado y que el desarrollo es multidimensional y, por consiguiente, múltiples actores inciden en él. Por tanto, define competencias y atribuciones de los distintos actores de la sociedad guatemalteca, buscando establecer cómo estos actores deben y pueden contribuir a la implementación de las prioridades nacionales.

La estrategia también establece que estas prioridades nacionales de desarrollo se incorporen en la planificación para el desarrollo, en este marco y con el fin de orientar estas metas hacia resultados, a lo largo de 2018 se establecieron mesas interinstitucionales que formularon los modelos causales, descriptivos y explicativos de cada una de las 16 metas, mediante el enfoque de Gestión por Resultados (GpR).



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

La implementación de las metas estratégicas del desarrollo requiere que las instituciones cuenten con el recurso financiero para hacerlo, lo que requiere la vinculación plan-presupuesto, a nivel institucional, sectorial y territorial, para todas las entidades del sector público, mediante un proceso de identificación de las brechas existentes en los resultados a largo plazo y los indicadores planteados en las metas estratégicas de desarrollo y los programas presupuestarios con los que se vincula. Por lo tanto, es necesario establecer lo que se puede financiar con recursos propios y lo que debe complementarse con otras fuentes de financiamiento para el desarrollo.

Esto se plantea en el componente 5 de la Estrategia de implementación de las Prioridades Nacionales, estableciendo tres momentos importantes:

- 1. Revisión y Readequación del Presupuesto:** Alineación del presupuesto a las prioridades de desarrollo.

Los recursos financieros que ingresan al presupuesto nacional deben asignarse de forma coherente a intervenciones costo-efectivas, se incluye también un análisis de las inflexibilidades presupuestarias, de tal manera que se pueda ampliar el espacio presupuestario para financiar las metas estratégicas, así como se deben detectar y corregir las duplicidades de funciones.

## **2. Finanzas públicas para el desarrollo:**

Derivado de los escasos recursos presupuestarios para financiar las metas de desarrollo, el Estado de Guatemala deberá convocar a los actores de la sociedad guatemalteca para analizar, proponer y consensuar una reforma fiscal integral que permita proveer los recursos necesarios para financiar los objetivos de desarrollo, tomando en cuenta las brechas que persisten a nivel de grupos sociales y territorios.

Dicha reforma, no solamente deberá centrarse en el incremento de los recursos tributarios, sino también, en la sostenibilidad de la deuda pública y la calidad del gasto público.

## **3. Alineación y eficacia del sector privado, sociedad civil y de la Cooperación Internacional en las prioridades del desarrollo:**

El desarrollo es un compromiso de Estado, la consecución de las metas estratégicas de desarrollo demanda que la Cooperación Internacional, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales, alineen su apoyo financiero y técnico hacia las metas estratégicas de desarrollo, específicamente, las intervenciones identificadas en los modelos explicativos.

Con la Cooperación Internacional, se requiere establecer un proceso de diálogo permanente que permita alinear las agendas de cooperación, de tal manera que los recursos aportados complementen los esfuerzos nacionales y se evite la fragmentación y dispersión de estos.

En derivación de este proceso, surge en la SEGEPLAN, como órgano de planificación del Estado y en su rol fundamental en la formulación de la política general de Gobierno, la Estrategia Nacional de Desarrollo, la determinación de prioridades nacionales y su vinculación con compromisos internacionales y otros objetivos estratégicos de desarrollo en los diferentes ámbitos sectoriales y niveles territoriales, la necesidad de rediseñar y reconfigurar el papel del Ente Rector de la Planificación, como coordinador del Sistema Nacional de Planificación en sus distintas esferas, tanto a nivel Sectorial y Territorial.

Redefiniendo la visión de la SEGEPLAN, como una institución sólida, que conduce el proceso de planificación y orienta a las instituciones públicas de manera eficiente y oportuna en los procesos de Políticas Públicas, Planificación, Inversión Pública y Cooperación Internacional. Esta reestructura, se realizó en siete fases lo que garantiza que los procesos sean

más efectivos para lograr un mejor abordaje hacia las acciones que procuran la ruta de desarrollo del País. Esto permitió la identificación de 18 grandes procesos de trabajo, cada uno con paquetes de trabajo, con los cuales se aborda el que hacer institucional de la SEGEPLAN.

Dentro de estos procesos, se identificó la necesidad de ampliar el alcance del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo (SNCD). Definiendo este como el conjunto de lineamientos, principios, normas, herramientas e instrumentos que contribuyen a mejorar la vinculación de diferentes actores hacia el proceso de desarrollo del país. A través de dichos lineamientos y normas, se organiza, regula, articula y coordina el actuar los actores que lo integran.

El Acuerdo Gubernativo 20-2019 oficializa las modificaciones al Reglamento Orgánico Interno de SEGEPLAN, con las cuales se pone al servicio de los usuarios del Sistema Nacional de Planificación, cuatro subsecretarías que abarcan el análisis estratégico del desarrollo, la planificación y programación, la inversión y la cooperación para el desarrollo.

Estas modificaciones implican nuevas responsabilidades y funciones para la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, entre las que se resalta la conducción del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo (SNCD) y la generación de alianzas con organizaciones estatales, civiles y privadas que coadyuven en el financiamiento del desarrollo y en la implementación de las prioridades nacionales.

## 2 Marco Normativo de las Alianzas para el Desarrollo en Guatemala

Corresponde a la SEGEPLAN coordinar y dictar las normas y orientaciones necesarias para que los diferentes actores del desarrollo orienten sus recursos a las metas estratégicas, de conformidad con la ruta de desarrollo previamente establecida, para ello es necesario contar con un marco normativo, al momento los lineamientos más fortalecidos corresponden a la Cooperación Internacional.

En Guatemala, la normativa que sustenta actividades de Cooperación Internacional para contribuir a los objetivos y prioridades nacionales de desarrollo está delimitado por la Constitución Política de la República, y un conjunto de leyes ordinarias y principios que definen la naturaleza y *funciones institucionales de diferentes órganos de Gobierno* -

particularmente de instancias coordinadoras - y procesos para hacer efectiva la gestión, la implementación y la evaluación de la cooperación.



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

La *Constitución Política de la República de Guatemala*, en lo relativo a las relaciones internacionales (artículo 151), establece que el Estado mantendrá relaciones de amistad, solidaridad y cooperación con aquellos Estados, cuyo desarrollo económico, social y cultural, sea análogo al de Guatemala, con el propósito de encontrar soluciones apropiadas a problemas comunes y formular conjuntamente, políticas tendientes al progreso de las naciones respectivas.

Es en este ámbito donde la normativa, abre el espacio a diferentes modalidades de Cooperación Internacional, permitiendo estas como el vehículo con las cuales se pueden establecer relacionamientos entre los distintos socios en beneficio del bien común.

La *Ley del Organismo Ejecutivo* regula el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada (artículos 1 y 2). Dicho cuerpo legal determina las competencias y funciones de las instituciones coordinadoras en el ámbito de la Cooperación Internacional del país:



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

El Ministerio de Relaciones Exteriores es responsable de dirigir y coordinar las relaciones bilaterales y multilaterales del país, así como de la negociación de acuerdos, convenios y otros arreglos con otros Estados y con organismos internacionales. En función de los acuerdos establecidos, conoce y difunde la oferta de cooperación; también tiene la facultad de solicitar donaciones externas y dar seguimiento a las acciones financiadas con recursos de la Cooperación Internacional (artículo 38).

El Ministerio de Finanzas Públicas, es el encargado de la formulación del presupuesto, de las normas para su ejecución, y la evaluación de este. En coordinación con la SEGEPLAN, como órgano de planificación del Estado, define la política para la formulación, priorización, evaluación y selección de proyectos de inversión y programas a ser ejecutados con recursos internos, financiamiento y cooperación externa. A la vez, tiene entre sus funciones registrar y fiscalizar las operaciones de financiamiento externo, así como también disponer lo relativo a la Cooperación Internacional en general, entre otras (artículo 35).

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, es responsable de formular las políticas y programas de Cooperación Internacional, en coordinación con los Ministerios, entidades estatales y organismos del sector público. De igual forma, tiene como función priorizar, gestionar, negociar, administrar y contratar, por delegación de la autoridad competente, la cooperación financiera no reembolsable proveniente de organismos internacionales y gobiernos extranjeros, para la realización de proyectos de interés común, y coordinar su ejecución (artículo 14).

Los aspectos de organización, atribuciones, funcionamiento y coordinación entre estas instancias y con el conjunto de instituciones del Estado, regulados

en la Ley del Organismo Ejecutivo se complementan con lo establecido en sus reglamentos internos<sup>4</sup>, y otras leyes ordinarias.

La Ley del Organismo Legislativo y la Ley Orgánica del Presupuesto también contienen disposiciones que encuentran aplicación en el ámbito de la Cooperación Internacional; asimismo, la Ley de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, la Ley de Contrataciones del Estado, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala y la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica. Cada una de estas disposiciones regula e interviene aspectos y/o momentos específicos en los procesos de cooperación internacional para el desarrollo<sup>5</sup>.

Otras funciones de la SEGEPLAN, derivadas del proceso de reestructura, tienen que ver con la Conducción de un Sistema Nacional de Cooperación al Desarrollo (SNCD) que responda a la estrategia de implementación de las prioridades nacionales de desarrollo planteadas.

Como se ha dicho, las Prioridades Nacionales (resultado de la integración del Plan y Política Nacional de Desarrollo “K’atun: Nuestra Guatemala 2032” y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible), delimitan la ruta que orientará al desarrollo durante los próximos años en el país.

La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible promueve la constitución de alianzas eficaces entre los gobiernos o instituciones públicas, sector privado, academia, sociedad civil, entre otros. Lo cual se establece dentro del Objetivo 17, la necesidad de fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por la alianza entre múltiples actores que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas, tecnologías y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de todos los objetivos.

En consonancia con el ODS 17, el SNCD amplía a los actores del tradicional modelo de Cooperación Internacional. Esto para que en conjunto la

---

<sup>4</sup> En 2019 fue reformado el Reglamento Orgánico Interno de la SEGEPLAN, definiendo una nueva estructura para cumplir con su objetivo de viabilizar la implementación del Plan Nacional de Desarrollo. La nueva estructura tiene fundamento en la gestión de tres macro-procesos: Gestión de análisis estratégico y seguimiento y evaluación del desarrollo, Gestión de la planificación del desarrollo, y, Gestión de la programación para el desarrollo. De éstos derivan 18 subprocesos y 84 paquetes de trabajo.

<sup>5</sup> Ley Orgánica del Organismo Legislativo Decreto Número 14-2016, artículo 56 numeral k); Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 13-2013, artículos 9 numeral a) y g), 32, 33, 45 y 78; Ley de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019; Ley de Contrataciones del Estado, Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto Número 16-2002, artículos 49-51; Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, Decreto Número 16-2010, artículo 29 numeral c) y 30.

cooperación para el desarrollo se convierta en un vehículo que permita la movilización de conocimientos, experiencias, recursos, en beneficio de la población guatemalteca.



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

La conducción del Sistema Nacional de Cooperación al Desarrollo requiere en concreto que la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo -SCAD- sea capaz de dotar al sistema y sus actores de: Lineamientos, principios, normas, herramientas e instrumentos.



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.



El mecanismo de conducción y relacionamiento descansará en los diferentes niveles de Diálogo que se establezcan entre los actores, mismo que será liderado por la SEGEPLAN en coordinación con los entes rectores de la cooperación en el país. Este será un mecanismo diferenciado al Gabinete de Desarrollo Social que se constituye como el nivel más alto de coordinación del Organismo Ejecutivo (en temas de desarrollo).

Como se indicó, el SNCD es la respuesta ampliada a las demandas para dinamizar el desarrollo en el país, por ello la política y estrategia de cooperación para el desarrollo establecen la necesidad de conducir el proceso de generación y promoción de alianzas, por ello también se contempla la conceptualización de estas y la implementación de un proceso gradual de su abordaje.

Así mismo en el artículo 30 del Reglamento Orgánico Interno de SEGEPLAN, define y delega estas atribuciones en la Dirección de Alianzas para el Desarrollo -DAD- en donde se detalla con mayor precisión las responsabilidades que se tienen en la generación de vínculos con los actores del desarrollo que confluyen en el país.

En este sentido y apegados a su competencia, la Dirección de Alianzas ha realizado el presente documento que proporciona la conceptualización de las alianzas, comprendiéndolas como base para la generación posterior de una estrategia de abordaje.

### 3 Alianzas para el Desarrollo (APD) Marco Conceptual

Una Alianza para el Desarrollo (APD) es un instrumento para integrar los esfuerzos de distintos actores de la sociedad para lograr objetivos de desarrollo nacional; compartiendo recursos, conocimientos y adquiriendo compromisos compartidos.

Hay diversas definiciones sobre las alianzas para el desarrollo de acuerdo a su tipo y naturaleza<sup>6</sup>, en Guatemala, una Alianza para el desarrollo debe entenderse como:

---

<sup>6</sup> A continuación, algunas definiciones de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (como se les conoce comúnmente a las Alianzas para el Desarrollo en el ámbito internacional) tomadas de distintos manuales y autores:

"Alianza entre sectores en la cual individuos, grupos u organizaciones acuerdan trabajar conjuntamente para responder a un compromiso o llevar a cabo una tarea determinada; compartir los riesgos así como los beneficios, y revisar las relaciones regularmente, revisando el acuerdo si es necesario". **International Business Leaders Forum**.



“Relación de colaboración entre diversos actores en la que cada parte compromete recursos financieros o no financieros para el logro de un objetivo común que contribuya al alcance de las metas de desarrollo plasmadas en los instrumentos de planificación a mediano y largo plazo del país”

Su propósito es generar un mayor impacto mediante la unión de múltiples fortalezas de actores de manera coordinada y sinérgica.

Entre los actores que se identifican en una APD se incluyen: sector **público + fuentes cooperantes + sector privado/empresas + ONGs + academia.**

---

“Relación voluntaria y colaboradora entre varias partes en la que todos los participantes (“socios”) están de acuerdo en trabajar juntos para conseguir un propósito común o emprender una tarea específica y compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios”. **Naciones Unidas.**

“Una relación consentida, con valor añadido y beneficio mutuo entre entidades/organizaciones que está alimentada a través del tiempo y se dirige hacia resultados medibles”. **World Bank Development Forum.**

“Colaboraciones voluntarias que se construyen sobre los respectivos puntos fuertes de cada socio, optimizando la asignación de recursos y alcanzando resultados beneficiosos para ambos de forma mantenida en el tiempo”. **World Economic Forum.**

“Una alianza público-privada para el desarrollo (APPD) implica un esfuerzo de colaboración entre dos o más organizaciones del sector público y privado (incluyendo la sociedad civil organizada), donde se da un compromiso estratégico y voluntario, con objetivos comunes para promover el desarrollo (aunque puedan tener intereses diferentes), compartiendo riesgos, beneficios y responsabilidades por medio de la distribución equitativa del poder. **ALIARSE (2010).**

“Relación voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo y en la que se definen conjuntamente responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros”. **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).**

“Constituyen una estrategia de intervención cada vez más utilizada a la hora de promover procesos de cambio que mejoren la situación de las personas, las comunidades y las instituciones. A través de esas alianzas se pretende combinar esfuerzos y capacidades provenientes de las administraciones públicas, el sector empresarial y la sociedad civil, alcanzando de este modo un mayor impacto en términos de desarrollo”. **Fundación CIDEAL.** ”



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN con datos de Fundación CIDEAL; Promotora Social México (2013).

Así mismo, en el siguiente gráfico se pueden visualizar algunas de las contribuciones de estos sectores y que explica la riqueza de las APD como instrumento para el desarrollo sostenible.



#### SECTOR PÚBLICO

- Visión de desarrollo sostenible y a largo plazo.
- Capacidad de intervención en contextos complejos.
- Extensa red de contactos.
- Productor de datos e información primaria
- Ofrece una estructura legal y brinda legitimidad.
- Institucionaliza iniciativas creando marcos legales.



#### SECTOR PRIVADO

- Capacidad de aportar recursos para ofrecer una mejora en un servicio.
- Aporte de recursos financieros (cofinanciación), tecnológicos y logísticos.
- Transferencia de tecnología y conocimiento.
- Especialización en gestión, mercadeo e innovación.
- Experiencia en la creación de riqueza y empleo.



#### SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

- Experiencia en la creación de oportunidades.
- Funge como intermediario entre el gobierno y las empresas.
- Presenta propuestas que pueden servir de experiencias piloto.
- Identifica necesidades y se hace escuchar.
- Conocimiento de los problemas y expectativas de las comunidades.



#### ACADEMIA

- Apoyo en la identificación de Conceptos.
- Documenta, sistematiza y difunde experiencias.
- Formación a los diferentes actores.
- Desarrollo de investigaciones.
- Elaboración y desarrollo de proyectos.
- Desarrollo de evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia con información de Fundación para la Sostenibilidad y Equidad (ALIARSE).

### 3.1 Diferenciación entre Alianzas para el Desarrollo y otros tipos de alianzas colaborativas

No toda relación colaborativa se puede identificar como una alianza para el desarrollo, en ese contexto es importante diferenciar este tipo de relaciones. En muchas ocasiones se confunden las alianzas Público-Privadas como alianzas para el desarrollo.

Una de las principales diferencias que existen entre una Alianza Público-Privada (APP) y una Alianza para el Desarrollo es que esta **última procura generar un impacto positivo en el bienestar social y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida de las personas.** El cuadro recoge seis diferencias entre cada una de las APP y las APD.

ASPECTOS	ALIANZAS PARA EL DESARROLLO APD	ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS TRADICIONALES APP
Objetivos	Objetivos de desarrollo definidos conjuntamente, vinculación con el sector de la cooperación internacional para el desarrollo, fomenta la participación del sector privado para conseguir impactos adicionales en desarrollo.	Es una modalidad de ejecución de contratos para infraestructuras o servicios públicos.
Principales Actores	Todo tipo de actores pueden participar en una APD y se mantiene una relación colaborativa: sector público + fuentes cooperantes + sector privado/empresas + ONGs + academia.	Es una alianza de provisión de servicios/bienes entre el sector privado empresarial (proveedor) y el sector público (cliente).
Sectores en los que operan.	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, fomento de PYMES y MIPYMES.	Orientado a desarrollar infraestructura y servicios públicos (vial, educativa, salud, etc.).
¿Qué se mide para comprobar que los resultados esperados se logran?	Se miden los resultados de mejora de la calidad de vida de la población o el impacto logrado en los objetivos de desarrollo perseguidos.	Se mide el cumplimiento de los contratos, la calidad, eficiencia y eficacia en la ejecución de la obra o servicio.
Carácter de la Colaboración.	Son colaboraciones voluntarias reguladas normalmente por convenios, pactos, alianzas y otros tipos de entendimientos.	Obligación de cumplimiento de un contrato establecido.
Gestión de Responsabilidades.	Rendición de cuentas multilateral: todos los actores se rinden cuentas entre sí, existe una corresponsabilidad, comparten beneficios, riesgos y responsabilidades.	Rendición de cuentas unilateral: sector privado rinde cuentas al sector público.

Fuente: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana.

### 3.2 Características principales de las Alianzas para el Desarrollo

Es importante saber identificar cuando una relación colaborativa se orienta hacia promover el desarrollo:

---

¿Qué no es una alianza?



- a) Una alianza no es una actividad o conexión aislada que no cuente con una visión y plan de colaboración a largo plazo.
- b) Trabajar en alianza no es simplemente sumar esfuerzos sino implica multiplicarlos.
- c) Aliarse no es un hacer más de lo mismo, si no es co-crear soluciones nuevas.

---

¿Qué si es una alianza para el Desarrollo?



- a) Genera Valor añadido por cada actor y sinergia entre los actores.
- b) Tiene sostenibilidad, impacto y escalabilidad.
- c) Existe una participación de las partes y combinación de recursos invertidos.
- d) Hay una Visión común de desarrollo, respetando los intereses de las partes.
- e) Se puede verificar la eficiencia y eficacia en la solución de desarrollo derivada de la alianza.

---

Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

Así mismo se establece que una APD participa un tercer sector formado por las organizaciones de la sociedad civil (como ONGs, asociaciones civiles, universidades, sindicatos, entre otros). Sin embargo, es importante mencionar que no cualquier relación colaborativa con este tipo de actores es una APD. Para poder clasificarla como tal es necesario cumplir con ciertas características.

Con apoyo en la información publicada por la red española de UN GLOBAL IMPACT<sup>7</sup>, que plantea siete características que una alianza debe contener se han preparado las siguientes características que ayudan a establecer una APD Alianza para el Desarrollo:

---

<sup>7</sup>Véase pacto Mundial. Red Española. (2018) "ODS, año 3. Una alianza global para la Agenda 2030".

### Transformadoras

- Visión y objetivos 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.

### Adaptadas al contexto:

- 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.

### Innovadoras :

- Innovar, tanto en la estructura actual de los modelos de alianza, como en las áreas sobre las que poner el foco en los proyectos.
- Se requiere especialmente innovación en las alianzas que buscan dar acceso a servicios esenciales como el agua, la educación, la salud, el saneamiento, la energía, la vivienda o al trabajo decente.

### 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.
- También puede interpretarse como aquella que se adapta a las circunstancias cambiantes o que puede replicarse en diferentes contextos en el medio y largo plazo.

### Inclusivas:

- Para que el proyecto tenga impacto se debe contar con la participación de forma igualitaria de sus actores: impulsores y beneficiarios.
- Se debe fijar en una fase inicial la identificación de 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.

### 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 le han asignado.

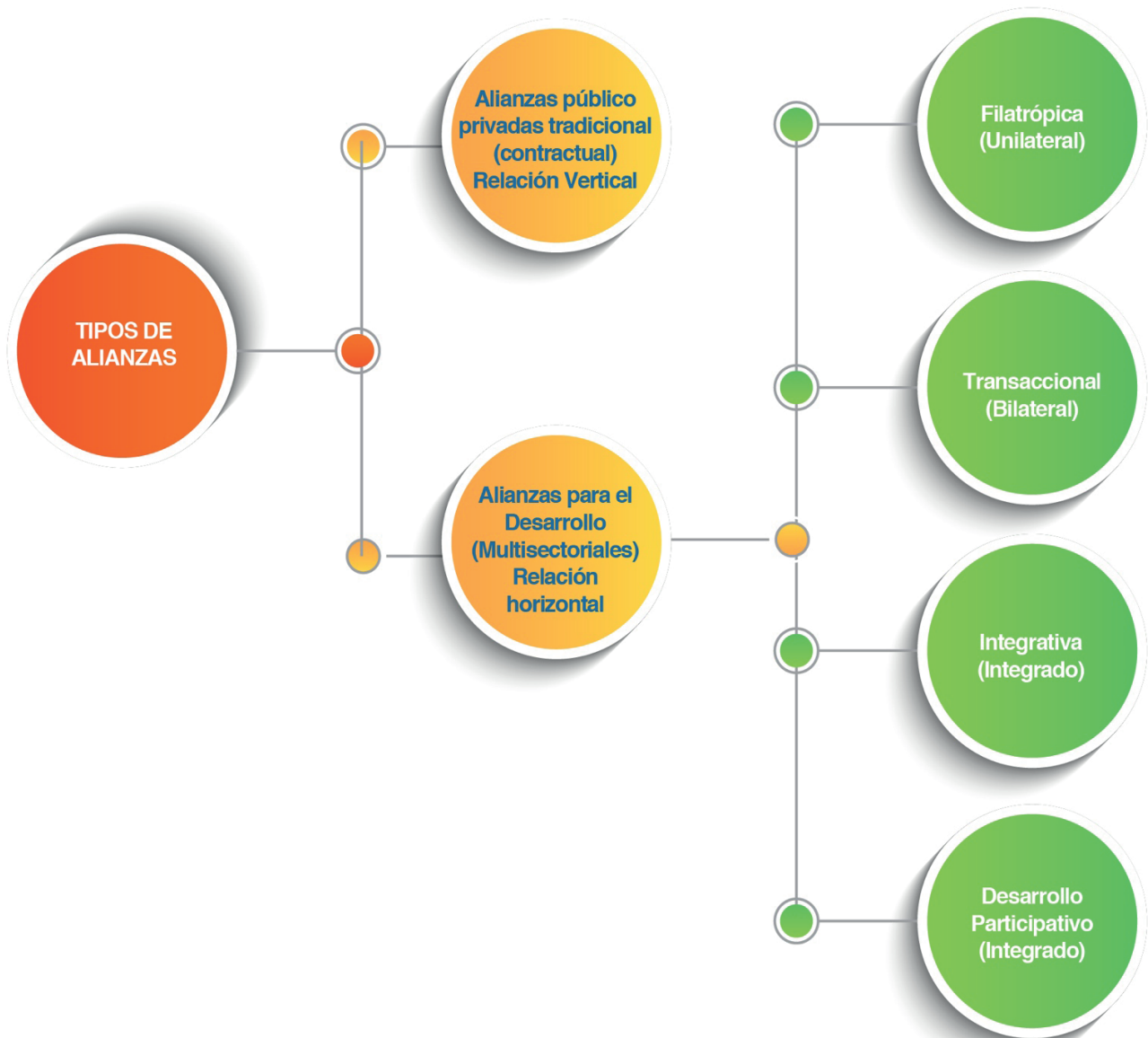
### Cuantificables:

- Para poder conocer el grado de impacto de un proyecto es necesario que éste 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".

Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

### 3.3 Algunos Tipos de Alianzas para el Desarrollo

Con base en el nivel de compromiso y valor estratégico para los socios, las alianzas para el desarrollo, se pueden clasificar de la siguiente manera<sup>8</sup>:



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

<sup>8</sup> Guía Metodológica para la Formación y Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. ALIARSE, 2013.



**Filantrópico:** organizaciones que desarrollan proyectos solidarios, en la mayoría de los casos, por medio de aportes económicos, a un sector necesitado, sin esperar una retribución a cambio.

**Ejecución paralela o etapa transaccional:** 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, no se trata de una simple transferencia de fondos.

**Etapas integrativas:** Las organizaciones comienzan a interactuar con mayor frecuencia y desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común. Se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados. El nivel de integración organizacional corresponde más a un emprendimiento conjunto que a una simple transacción.

**Desarrollo participativo:** En algunos casos, los socios llegan a crear nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración.

Además, existen una serie de otros criterios de clasificación mediante los cuales se ilustra la gran variedad de alianzas para el desarrollo que se pueden construir. A manera de ejemplo, entre algunos criterios que se pueden citar, están: 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 modelos se combinan en múltiples actores para los objetivos específicos de la colaboración.<sup>9</sup>

Los tipos de alianzas anteriormente descritos brindan un marco orientador y detallado; sin embargo, para el caso de Guatemala; las alianzas se clasificarán según las tres dimensiones de desarrollo sostenible planteadas en la agenda internacional: social, económico y ambiental; las cuales abarcan diferentes sectores y temas como seguridad, justicia, paz, fortalecimiento institucional, educación, salud, acceso al agua, entre otros.

---

<sup>9</sup> Véase. BID/ sustentable networks solutions. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

- **Desarrollo social**

En esta categoría se podrán incluir todas aquellas alianzas que impulsen acciones orientadas a mejorar la situación de seguridad alimentaria y nutricional, salud, educación, acceso a vivienda, protección a grupos vulnerables, migración, etc.

- **Desarrollo económico**

En esta categoría se podrán 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; promoción y dinamización


de exportaciones, turismo y fortalecimiento de las MIPYMES; entre otras.

- **Desarrollo ambiental**

En esta categoría, se podrán incluir alianzas con acciones puramente ambientales o acciones sociales, económicas, políticas, de ordenamiento territorial, etc. que directa o indirectamente coadyuven a la sostenibilidad ambiental.

## 4 Como generar Alianzas para el Desarrollo APD en Guatemala

Se han definido las APD como:



“Relación de colaboración entre diversos actores en la que cada parte compromete recursos financieros o no financieros, para el logro de un objetivo común que contribuya al alcance de las metas de desarrollo plasmadas en los instrumentos de planificación a mediano y largo plazo del país”

Cuyo propósito es:



Generar un mayor impacto mediante la unión de múltiples fortalezas de actores de manera coordinada y sinérgica.



En donde pueden participar diferentes actores del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo SNCD:



En donde estos actores estén de acuerdo en respetar estos principios:



Suscribiendo documentos de formalización flexibles adaptados a la naturaleza de los actores de cada alianza, en donde se definan por mutuo acuerdo de las partes legales, el alcance y regulación, optando por alguna de las siguientes modalidades:



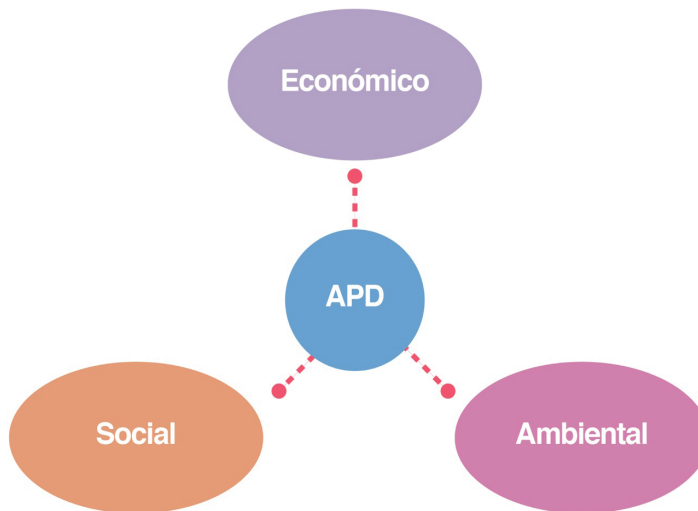
Estas modalidades son indicativas y no son excluyentes de mejores instrumentos que en un futuro puedan surgir.



En donde se puedan establecer relaciones colaborativas y mecanismos que permitan, que estas alianzas sigan las siguientes características:



Que desarrollen alianzas que contribuyan a alguna de las tres dimensiones de desarrollo:



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

## 4.1 Instrumentos de formalización de las Alianzas para el Desarrollo APD

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 y Respeto, Beneficio Mutuo, Flexibilidad y Compromiso.

Suscribiendo documentos de formalización flexibles adaptados a la naturaleza de los actores de cada alianza, en donde se definan por mutuo acuerdo de las partes legales de las partes, el alcance y regulación, optando por alguna de las siguientes modalidades

**Memorándum o Carta de Entendimiento:** son documentos que describen 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.

**Los Acuerdos:** son la manifestación de una convergencia de voluntades, con la finalidad de producir efectos jurídicos, de modo que su impacto principal es su obligatoriedad para las partes que lo suscriben, estableciendo las mismas sus obligaciones y derechos.

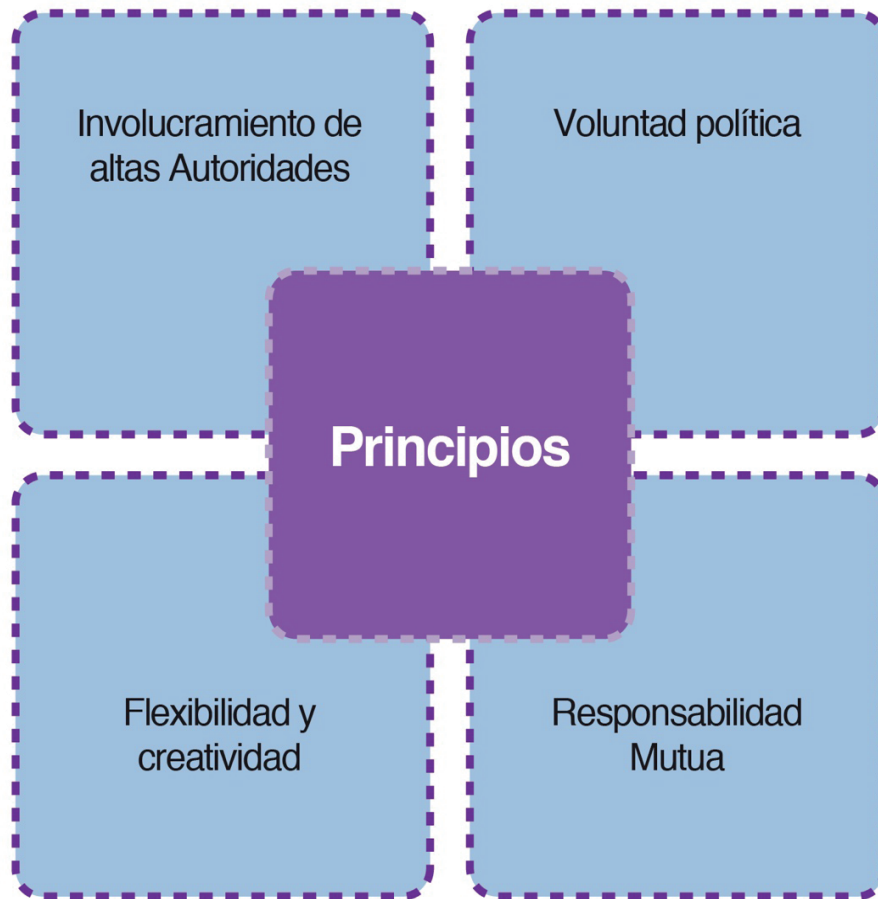
**Los Convenios:** son acuerdos de voluntades que buscan crear, transmitir, modificar o extinguir derechos y obligaciones.

**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; a 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 alianzas para el desarrollo; sin embargo, de acuerdo con la naturaleza y alcance de esta también podrían utilizarse otros instrumentos como planes de trabajo consensuados o cartas de entendimiento.

## 4.2 Condiciones base para la generación de Alianzas para el Desarrollo APD

Además de lo plasmado anteriormente es importante indicar que deben existir ciertas condiciones para garantizar el buen funcionamiento de las Alianzas para el Desarrollo APD, estas son:



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

### **Involucramiento de Altas Autoridades**

Se recomienda socializar internamente las Alianzas previstas, informando a los colegas de distintos niveles y departamentos de la organización con el fin de que estén preparados para apoyar en que la misma sea exitosa. Provocando una direccionalidad institucional y una percepción, tanto interna como externa que se marcha coherentemente en la misma dirección. Para ello es muy importante ser coherente entre lo que se dice y



se hace y lo que se haga sea coherente con las decisiones tomadas de forma transparente. Estas medidas son fundamentales para construir confianza en los actores involucrados e internamente a nivel institucional.

Es importante y urgente abordar temas relacionados a la colaboración. Los miembros de la institución pueden actuar como embajadores que promueven las oportunidades de alianza, AYUDANDO A resolver desafíos cuando surjan y participar en conversaciones clave con líderes de alto nivel de la contraparte.

### **Voluntad política**

Otro aspecto importante es la voluntad política e institucional de las organizaciones involucradas. Es fundamental, especialmente en las conversaciones preliminares con socios, entender el nivel de compromiso institucional que tienen con las alianzas y con la iniciativa propuesta, ya que esto determinará la viabilidad y el éxito de la colaboración.

### **Flexibilidad y creatividad**

En el proceso de crear alianzas es importante operar con flexibilidad y creatividad. Es recomendable explorar distintos tipos de alianzas, contribuciones y socios para la consecución de los objetivos de la movilización, así como tener la capacidad de adaptar la propuesta para encontrar soluciones gana-gana de valor agregado. La creatividad para solucionar problemas y avanzar en medio de situaciones complejas es fundamental.

### **Responsabilidad Mutua**

Las alianzas por sí mismas implican responsabilidad, tanto individual como colectivamente. Responsabilidad en actos, decisiones y práctica política. Las alianzas ayudan a fortalecer el capital político y social del país, basadas en el respeto, confianza y responsabilidad mutua de todos los actores involucrados en ellas.

Esta condición incluye además el compromiso de todas las partes involucradas en la alianza por impulsar los principios de transparencia, rendición de cuentas e intercambio de información.

## 5 SIGLAS Y ACRÓNIMOS UTILIZADOS

<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
<b>ANADIE</b>	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica
<b>ALIARSE</b>	Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad
<b>AOD</b>	Asistencia Oficial para el Desarrollo
<b>APD</b>	Alianzas para el Desarrollo
<b>APP</b>	Alianza Público-Privado
<b>APPD</b>	Alianza Público-Privada para el Desarrollo
<b>APPDS</b>	Alianza Público-Privada para el Desarrollo Sostenible
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>CC</b>	Corte de Constitucionalidad
<b>CE</b>	Cooperación en Especie
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>CFNR</b>	Cooperación Financiera no Reembolsable.
<b>CI</b>	Cooperación Internacional
<b>CINR</b>	Cooperación Internacional No Reembolsable
<b>CIR</b>	Cooperación Internacional Reembolsable.
<b>CNS</b>	Cooperación Norte-Sur
<b>COCODE</b>	Consejo Comunitario de Desarrollo
<b>CODEDE</b>	Consejo de Desarrollo Departamental
<b>COMUDE</b>	Consejo Municipal de Desarrollo
<b>CONADUR</b>	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural

<b>CORREDUR</b>	Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural.
<b>CRG</b>	Congreso de la República de Guatemala
<b>CSS</b>	Cooperación Sur-Sur
<b>DAD</b>	Dirección de Alianzas para el Desarrollo
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>DP</b>	Declaración de París
<b>ECOSOC</b>	Consejo Económico y Social
<b>END</b>	Estrategia Nacional de Desarrollo
<b>G13</b>	Grupo de los 13 Cooperantes.
<b>GpR</b>	Gestión por Resultados
<b>GpRD</b>	Gestión para Resultados de Desarrollo
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano.
<b>IEA</b>	Informe sobre Eficacia de la Ayuda del Banco Mundial
<b>LOE</b>	Ley Orgánica del Ejecutivo
<b>LOP</b>	Ley Orgánica del Presupuesto
<b>MINEX</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONGs</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>OSC</b>	Organizaciones de Sociedad Civil

<b>PCD</b>	Política de Cooperación para el Desarrollo
<b>PCINR</b>	Política de Cooperación Internacional No Reembolsable
<b>PDM</b>	Planes de Desarrollo Municipal
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POM</b>	Plan Operativo Multifianual
<b>PMR</b>	Países de Renta Media
<b>PYMES</b>	Pequeña y Medianas Empresas
<b>RAN</b>	Reunión de Alto Nivel
<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SEGIB</b>	Secretaría General Iberoamericana
<b>SISCODE</b>	Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo
<b>SNCD</b>	Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo
<b>SNP</b>	Sistema Nacional de Planificación

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2013). “Protocolo AECID para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”. España, Madrid.
- ALIARSE (2013). “Guía Metodológica para la Formación y Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”. Costa Rica.
- AMEXCID (2018). “La alianza por la sostenibilidad: Un prototipo de la AMEXCID para la vinculación con el sector privado”. Documento de trabajo. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID):
  - ✓ “Alianzas en el BID” 2019.
  - ✓ “Informe anual de alianzas “,2019.
  - ✓ “Laboratorio de innovación financiera”. 2019.
  - ✓ “Red de soluciones para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas”. SDSN, 2019
  - ✓ Sustentable networks solutions. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):
  - ✓ “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”. 2015
  - ✓ “Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica de desarrollo”. 2010
  - ✓ Alianzas. Marco institucional y procesos para crear alianzas. Washington D.C. USA 2019.
  - ✓ “Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”. 2018
  - ✓ Medellín, Pedro (2004) “La política de las políticas públicas: Propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad”.
  - ✓ “Metodología para la integración de la Agenda 2030 en la planificación nacional mediante la identificación de eslabones y nodos críticos. Ejemplo: caso Guatemala”. 2018

- Congreso de la República de Guatemala:
  - ✓ Ley Orgánica del Organismo Legislativo Decreto Número 14-2016, artículo 56 numeral k);
  - ✓ Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 13-2013, artículos 9 numeral a) y g), 32, 33, 45 y 78;
  - ✓ Ley de la Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo Número 96-2019;
  - ✓ Ley de Contrataciones del Estado,
  - ✓ Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto Número 16-2002, artículos 49-51;
  - ✓ Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, Decreto Número 16-2010, artículo 29 numeral c) y 30.
  
- Fundación Carolina (2020). "La agenda 2030 y el desarrollo en Iberoamérica". España, Madrid.
  
- Gobierno de Guatemala (2020). Política General de Gobierno 2020-2024.
  
- Kotter, John P (2012). "Accelerate". Estados Unidos: Harvard Business Review.
  
- "Metodología para la integración de la Agenda 2030 en la planificación nacional mediante la identificación de eslabones y nodos críticos. Ejemplo: caso Guatemala". 2018
  
- 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.
  
- Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación y Promotora Social México (2013). "Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo en México: una Apuesta de Futuro". México.
  
- Ministerio de Educación Pública y ALIARSE (2018). "Guía de Formación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo". Costa Rica.
  
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2017). "Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible: una Apuesta de Impulso al Desarrollo de la República Dominicana". República Dominicana.
  
- Pacto Mundial, Red Española ODS (2018) año 3. "Una alianza global para la agenda 2030".

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Alianzas Fuertes, Mayor Impacto”. Estados Unidos, Nueva York.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015).” Objetivos de desarrollo sostenible”. Estados Unidos, Nueva York.
- SEGEPLAN (2014). “Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032”. Guatemala.
- SEGEPLAN (2016). “Política de Cooperación no Reembolsable” segunda edición. Guatemala.
- SEGEPLAN (2018). “La Cooperación Internacional No Reembolsable en el Marco de Implementación del PND K’atun y los ODS”. Guatemala.
- SEGEPLAN (2018). “Estrategia de Implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo”. Guatemala.
- SEGEPLAN-GIZ (2019). “Guía Metodológica para la Implementación de los Mecanismos de Diálogo entre Gobierno y Fuentes Cooperantes”.
- SEGEPLAN (2019). “Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia: Acuerdo Gubernativo 20-2019”. Guatemala.
- SEGEPLAN (2019). “Revisión Nacional Voluntaria 2019: el Camino Hacia el Desarrollo Sostenible”. Guatemala.

## Equipo Conductor

Luz Keila V. Gramajo Vilchez  
**Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia**

Rita Mishaan  
**Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo**

### **Dirección de Alianzas para el Desarrollo**

Carmen Marroquín, directora  
Katia Saravia, subdirectora  
Andrea Soto, especialista  
Astrid Miranda, especialista

### **Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo**

Suzely Garrido, directora  
Edwin Monzón, subdirector.

### **Dirección de Gestión, Negociación y Contratación de Cooperación para el Desarrollo**

Andrea Fernández, directora  
Ana Menéndez, subdirectora

### **Dirección de Administración de Becas y Crédito Educativo**

Jeimy Roxana Godoy, directora  
Sonia Floridalma Barrera, subdirectora





Este documento fue impreso con el apoyo de AECID



Síguenos en:     como SEGEPLAN

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