análisis y desarrollo social
consultores

Naciones Unidas
Consolidación de la Paz

INFORME FINAL

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO DE PAZ PARA GENERACIÓN POST CONFLICTO

PROYECTO NO.00100920

UNHCR ACNUR
La Agencia de la ONU para los Refugiados

OIM
ONU MIGRACIÓN

PNUD

MARZO 2020

PROYECTO NO.00100920

PROGRAMA CONJUNTO DE PAZ PARA GENERACIÓN POST CONFLICTO

Evaluación final.

Informe final.

Periodo del proceso evaluativo: Diciembre 2019 a Marzo 2020.

Marzo de 2020.

El Salvador

Autores:
- Osvaldo Nolasco Guerra.
- Roberto Rivera Ocampo.

ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL EL SALVADOR S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.

Agradecimientos:

LAS OPINIONES Y LOS POSICIONAMIENTOS EXPRESADOS EN ESTE INFORME DE EVALUACIÓN CORRESPONDEN AL EQUIPO EVALUADOR, NO TENIENDO QUE COINCIDIR NECESARIAMENTE CON LOS DE LAS ENTIDADES EJECUTORAS Y FINANCIADORAS DEL PROGRAMA.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS. 4

RESUMEN EJECUTIVO. 5

INTRODUCCIÓN. 10

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN. 12

ALCANCES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN. 20

ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS. 24

ANÁLISIS DE DATOS. 34

HALLASGOZ. 36

CONCLUSIONES. 56

RECOMENDACIONES. 60

LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS. 64

ANEXOS. 66

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.

ACNUR	**ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS**
AMSS	**ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**
ANSP	**ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA**
CAD	**COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO**
CE	**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**
CONMIGRANTES	**CONSEJO NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DESARROLLO DE LA PERSONA MIGRANTE Y SU FAMILIA**
CONAMYPE	**COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**
DUDH	**DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS**
FISDL	**FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL**
GOES	**GOBIERNO DE EL SALVADOR**
IGSP	**INSPECTORÍA GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA**
LGTBI	**LESBIANAS, GAYS, BISEXUALES, PERSONAS TRANSGÉNERO E INTERSEXUALES**
MANUD	**MARCO DE ASISTENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**
MRREE	**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**
MSJP	**MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD PÚBLICA**
OCDE	**COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO**
OIM	**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES**
OLAV	**OFICINA LOCAL DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS**
PBF	**FONDO DE CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ**
PDDH	**PROCURADURÍA PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS**
PESS	**PLAN EL SALVADOR SEGURO**
PGR	**PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**
PNC	**POLICÍA NACIONAL CIVIL**
PNUD	**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**
PQD	**PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO**
TDR	**TÉRMINOS DE REFERENCIA**
USAID	**AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL**

RESUMEN EJECUTIVO.

El proceso evaluativo se ha centrado en la ejecución en El Salvador, sobre la primera experiencia de implementación del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés), el que fue establecido en 2006, como una herramienta flexible de consolidación de la paz que apoya los objetivos más amplios de consolidación de la paz de las Naciones Unidas en los países en riesgo de recaer en el conflicto. En el año 2017, en línea con el apoyo del Secretario General al proceso de diálogo en El Salvador y el llamado de la Presidencia de la República para alcanzar una "segunda generación de acuerdos de paz", el PBF aprobó una primera intervención en apoyo a la agenda de sostenimiento de paz.

La evaluación final realizada, cubre la temporalidad que va desde agosto de 2017, y transcurre por los 18 meses de ejecución, hasta su finalización en febrero de 2019. El Programa Conjunto contó para su ejecución con financiamiento total de $2.272,181.31, de los cuales la gestión/administración ha sido distribuida por cada uno de sus tres resultados, asignándosele al resultado 1: $250,000.00, por ACNUR, el resultados 2 por la OIM un total de $320,000.00, y el resultado 3 por el PNUD por un monto de $1.702,181.31.

El alcance geográfico, enmarca la implementación en la zona metropolitana del departamento de San Salvador, y en otros departamentos de la zona occidental y central de país, como el departamento de San Salvador, municipio de Guazapa, y otros como Ahuachapán, municipio de Ahuachapán, La Paz, municipio de Zacatecoluca y Olocuilta, Cuscatlán municipio Cojutepeque, y Cabañas municipio Ilobasco.

El Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto implementado, posee un marco de resultados conformado por tres grandes resultados, a saber: Resultado 1. Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas, Resultado 2. Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada, Resultado 3. Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia. Para alcanzar los resultados establecidos, el Programa define como estrategia el desarrollo de capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios para grupos, que si bien, no constituyen mayoría de la población, inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio.

La lógica de la intervención define que el logro de los tres resultados descritos con anterioridad, tributan en la dirección de alcanzar el objetivo del Programa Conjunto, el que pretende fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible. Mediante su implementación, el

Sistema de Naciones Unidas buscó promover el avance en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas para la implementación de políticas y servicios en marcha, impulsando procesos catalizadores de cambios en el ejercicio de las funciones de instituciones clave de seguridad, justicia y protección de los derechos humanos, la previsión de respuestas diferenciadas y efectivas a la víctimas. En tal sentido, el Programa Conjunto buscó ofrecer al Gobierno salvadoreño, una contribución catalizadora enfocada a apoyar la expansión de la capacidad del Estado en proteger poblaciones vulnerables de la violencia, y de fortalecer los sistemas públicos que aseguran mejorar la respuesta institucional en el marco del Estado de derecho y el respeto de derechos humanos. En tal sentido, se define la población salvadoreña como beneficiaria de la acción, la que por medio del fortalecimiento de capacidades realizado, ha sido cubierta con una serie de acciones sistemáticas de protección de los derechos humanos, generando al mismo tiempo una sinergia positiva con sus socios implementadores, siendo éstas las instituciones públicas de gobierno: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, La Policía Nacional Civil, la Academia de Seguridad Pública, la Inspectoría General de la República, la Procuraduría de los Derechos Humanos, la Procuraduría General de la República y, el Ministerio de Relaciones Exteriores.

La evaluación se ha planteado el siguiente objetivo principal: Examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia. En tal sentido, para dar una respuesta certera a las necesidades definidas, el objetivo se complementa con la definición de los criterios de evaluación, por lo que se tiene que se ha evaluado la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del Programa en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención. Como se sabe, la evaluación posee el propósito del aprendizaje, examinando el proceso vivido mediante la valoración de los criterios descritos. En el presente proceso evaluativo, la metodología aplicada ha seguido el proceso de la Teoría del Cambio, en base a la cual en primer lugar ha identificado cómo ha funcionado el Programa Conjunto y qué resultados pretendía conseguir construyendo un modelo teórico del Programa, y, en segundo lugar, se ha estructurado todo el proceso de análisis a través de dicho modelo teórico.

Para la identificación de la teoría del programa, se han revisado las relaciones causales entre los diferentes ámbitos del Programa Conjunto, analizando bajo la lógica del estudio, el diseño y los resultados. La organización lógica – causal de éstas dimensiones, nos da la Teoría del Cambio entorno a la cual se han identificado los aspectos analizados durante el proceso de evaluación, valorando cómo los procesos establecidos, la gestión de los recursos disponibles y mecanismos de coordinación y participación, han contribuido al alcance de los resultados del proyecto.

Conforme a los términos de referencia, la evaluación está organizada en relación a Criterios de Evaluación (CE) y Preguntas de Evaluación (PE), las que se han organizado en torno a los criterios definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Dentro del análisis de criterios de evaluación realizados por el equipo evaluador, y de cara a conseguir un informe de evaluación integral, se propuso trabajar con los

siguientes criterios de evaluación retomados de los TDR: Relevancia, Eficacia, Eficiencia y, Sostenibilidad. Para poder dar respuesta a las Preguntas de Evaluación, y por tanto a cada nivel de análisis y criterio, se han desarrollado diferentes matizaciones (Aspectos que definen las preguntas) de las preguntas de evaluación, con sus respectivos indicadores, los cuales permiten hacer operativa la matriz de evaluación.

Finalmente la evaluación del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto tiene como propósito principal el aprendizaje. La evaluación proporciona evidencia sobre los resultados alcanzados planificados y no planificados, lo que ha funcionado y lo que no y por qué. De igual forma, la evaluación muestra las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas que se han generado a través de la implementación del Programa, las que pueden ser retomadas e implementadas por las agencias y sus socios y participantes.

→ **Principales Conclusiones.**

El Programa Conjunto presenta una alta relevancia con respecto a las prioridades y planes nacionales en El Salvador, su alineación es positiva con documentos y políticas de referencia como el Plan El Salvador Seguro, El Salvador es tu Casa, el PQD 2014 – 2019 y el MANUD, en tal sentido, el apego de la lógica de la intervención presenta una total correspondencia con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria atendida con la intervención, y de las instituciones socias participantes, por consiguiente, se considera que el Programa Conjunto es adecuado conforme a las condiciones socio políticas, económicas y culturales presentes en la zona de actuación. Se tiene que las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención se han mantenido a lo largo del Programa, lo que indica que el grado en que la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos ha sido alta, los indicadores de cumplimiento relacionados al tema, muestran el logro vinculado a la respuesta a los intereses de los beneficiarios. Se valora positivamente el grado de adecuación entre objetivos/resultados/productos de la lógica de la intervención, con las necesidades y/u obstáculos para garantizar los derechos de los diferentes titulares de derechos participantes.

El Programa Conjunto consideró acciones innovadoras que se pusieron en marcha en el desarrollo del mismo, dichos abordajes han considerado el uso de tecnología informática para la gestión de expedientes y casos disciplinarios, lo que ha significado un salto de calidad en los procesos y manejo de la información. Se destaca además la disponibilidad de información versátil para la generación de informes separados o con datos segmentados, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de información para ofrecer un seguimiento efectivo de los casos. También destacan otras acciones innovadoras que responden a la adecuación de espacios de atención para personas víctimas de violencia, lo que les ofrece un ambiente seguro y privado para la atención de sus casos, y en otras situaciones espacios con las condiciones necesarias para la consideración de mujeres, personas LGTBI y menores de edad.

Una valoración positiva se refleja en la contribución del Programa para fortalecer y consolidar los mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país, los factores que han podido incidir en el logro de los resultados están vinculados

como se ha detallado, con la alineación que el Programa refleja con las prioridades de desarrollo del país relacionadas con la prevención de la violencia, además, no solo se han creado o mejorados espacios de atención, sino que también se apostó por el fortalecimiento institucional, con la finalidad que las instituciones socias vean fortalecidas sus competencias y habilidades, para ofrecer a la población servicios efectivos con una mejora continua. La colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales, por medio del Programa Conjunto, ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos, lo anterior ha sido posible mediante la construcción de una agenda común surgida de la lógica de la intervención.

Los efectos catalíticos (financieros y no financieros) alcanzados durante y una vez finalizada la intervención, se relacionan con algunos aspectos considerados o generados con el Programa Conjunto, en tal sentido, se identifica la ampliación de cobertura territorial de las OLAVs, el acercamiento de dichos espacios hacia la población, y por consiguiente la adecuación que se realizó en la oficina del Centro de Gobierno en San Salvador, generó una respuesta favorable por parte de las personas visitantes, ya que se percibe como un acercamiento del servicio a sus lugares de residencia. Lograr la participación sostenida de la sociedad civil organizada en aspectos relacionados con la generación de espacios de diálogo, ha permitido exigir la responsabilidad sobre la prevención de casos relacionados con violaciones de derechos humanos derivadas del abuso de la fuerza policial, la generación de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, se considera clave para la sostenibilidad en términos del seguimiento y valoración del impacto de este tipo de iniciativas.

→ **Principales Recomendaciones.**

Resulta imperante la necesidad de institucionalizar las OLAVs, de tal manera que las oficinas alcancen un posicionamiento tal, que la misma población las reconozca como la materialización del acercamiento de tales servicios, los que deben mostrar la percepción de estar totalmente accesibles, seguros, privados y con respuestas ágiles a las necesidades de protección de los involucrados, con un trato confidencial y adaptado a los intereses de los excluidos.

El acompañamiento posterior a las iniciativas de los emprendedores se vuelve necesario, aunque el programa no ha sido diseñado para ofrecerlo, un proceso de asesoría técnica puede promover la consolidación del negocio, además de generarse la posibilidad de detectar nuevas necesidades formativas que le permitan al emprendedor, gestionar su negocio de una manera eficiente, si el Programa no lo permite por factor tiempo, las acciones deberán ajustarse a los dieciocho meses de implementación, alianzas estratégicas pueden concretarse con agentes de mayor permanencia en el territorio, como la CONAMYPE u otras organizaciones no gubernamentales que acompañan con asesoría técnica a los emprendedores. Al igual que en el punto anterior, el factor tiempo está en contra, no obstante la generación de alianzas puede resultar necesaria para facilitar el acceso a financiamiento de los participantes, a partir de convenios de colaboración con Instituciones microfinancieras en este caso, junto con la apertura de un Fondo de Garantía para cubrir a las personas que no disponen de capacidad de aval, y generar otra fuente de apoyo, en todo caso, el fondo de garantía se convierte en el respaldo fiduciario que requiere la persona retornada/

emprendedora. El fondo de garantía destinado para nuevas actividades generadoras de ingresos, con el fin que los retornados puedan obtener créditos para iniciar otras actividades diversificando la producción y / o transformación, el fondo funciona estableciendo contratos de colaboración con las entidades de microcréditos existentes en las zonas de intervención, las entidades realizan el estudio de viabilidad y en caso afirmativo solicita una garantía (material o económica) cubierta por el fondo. Este proceso implica más tiempo, ya que lo que se busca es generar un historial crediticio para que el retornado acceda al crédito posteriormente sin el respaldo del fondo de garantía.

Se recomienda el fomento de la continuidad y mantener el nivel de acercamiento político a través del Grupo Impulsor del Diálogo Político en El Salvador, es imperante que se construya de manera conjunta una agenda de interés nacional, que permita mantener de manera sistemática y en base a resultados, el dialogo sobre la mesa de aspectos clave relacionados con el interés de la población, los que deben estar vinculados con la reducción de las brechas de desarrollo del país, sin embargo, para el desarrollo de la agenda, se requiere del surgimiento de un liderazgo que promueva el acercamiento, el dialogo y la concreción de los resultados, el liderazgo debe ser asumido de manera decida por el MJSP, como abanderado de las políticas del gobierno en materia de prevención e instauración de una cultura de paz en El Salvador.

→ **Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas.**

Resulta acertada la promoción de bases de datos o registros con datos separados, y no sólo registros unificados. La generación de información diferenciada, con perfiles, estratos, y demás información separada, permite conocer a profundidad la evolución de los fenómenos sociales, determinar si las alternativas implementadas están siendo efectivas, y una serie de ventajas estratégicas y operativas para la toma de decisiones, por lo que se considera una buena práctica, la promoción de sistemas informáticos que puedan emitir reportes con mayor versatilidad.

La consideración de aspectos psicosociales con los retornados, ha sido clave para contribuir a su incorporación a la vida productiva del país, ésta temática, es primordial y necesaria como una condicionante previa al inicio de sus ideas de negocios, lo que les ha permitido asumir los retos y desafíos que les espera con una actitud distinta una vez han enfrentado el proceso de retorno. La actitud que deben mantener ante el proceso de incorporación, se determina como un punto importante y que incide directamente en el éxito de sus emprendimientos, así como el desarrollo de las características empresariales personales que desarrollan en la gestión de sus negocios.

La inversión en acondicionamientos y habilitación de espacios de atención para mujeres y personas LGBTI resulta ser una práctica positiva como una acción afirmativa para colectivos excluidos, los resultados positivos de las adecuaciones, motiva a continuar implementando acciones o invirtiendo recursos que generen la inclusión de personas con discapacidad, niñez y adolescencia.

INTRODUCCIÓN.

Teniendo presente el objetivo principal de la evaluación, que busca examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, se presenta el informe con una estructura que denota como primer apartado la descripción de la intervención, detallando el Programa evaluado, los beneficiarios atendidos y el problema que se pretendió abordar por medio del análisis del marco de resultados y su estrategia de intervención. En tal sentido se tiene que la evaluación se ha centrado en la primera experiencia de implementación en El Salvador, del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés), establecido en 2006, como una herramienta flexible de consolidación de la paz que apoya los objetivos más amplios de consolidación de la paz de las Naciones Unidas en los países en riesgo de recaer en el conflicto. El PBF impulsa y fortalece la colaboración y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, creando estructuras de gestión conjunta e incentivando la programación integrada a nivel nacional. En el año 2017, en línea con el apoyo del Secretario General al proceso de diálogo en El Salvador y el llamado de la Presidencia de la República para alcanzar una "segunda generación de acuerdos de paz", el PBF aprobó una primera intervención en apoyo a la agenda de sostenimiento de paz, la cual se evalúa tal como se ha indicado. Actualmente se han implementado otros Programas de la misma naturaleza, pero no son parte del presente proceso evaluativo.

Asimismo, en el informe se detallan los alcances y objetivos de la evaluación, los criterios de la evaluación considerados y las preguntas que los matizan. Una vez finalizada la intervención (18 meses), se dispuso el propósito ya descrito para su cumplimiento, en tal sentido, se ha dispuesto valorar la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de la intervención del Programa Conjunto en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, y así poder identificar las posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención. Una serie de preguntas clave se han definido para producir la información requerida para el análisis de cada uno de los criterios de evaluación definidos. Las preguntas son respondidas una a una, en la narrativa del presente informe de evaluación. El aprendizaje se convierte en el propósito principal de la evaluación del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto. Se prevé que los resultados, y la evaluación ensimisma, aportará evidencia sobre los resultados alcanzados planificados y no planificados. Con respecto a los procesos, arrojará información sobre lo que ha funcionado y lo que no y por qué. De igual manera, se tiene que la evaluación identificará las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas que se han generado a través de la implementación del Programa Conjunto, que pueden ser retomadas e implementadas por las agencias y sus socios y participantes en futuros procesos.

En lo que respecta al enfoque de la evaluación y métodos, el proceso evaluativo ha seguido tres fases bien marcadas, con lo cual, se pretende evidenciar las acciones y/o procesos llevados a cabo, mediante las valoraciones generadas por el equipo evaluador, de tal manera que las conclusiones presentadas, arrojan información necesaria y útil para la toma de decisiones, con lo cual, las

agencias del Sistema de Naciones Unidas coordinadas a través del PBF, puedan continuar impulsando y fortaleciendo la colaboración y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, creando estructuras de gestión conjunta e incentivando la programación integrada a nivel nacional de los organismos asociados, como el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, y el Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. La evaluación, cubre la temporalidad de la primera experiencia del Fondo en El Salvador, que va desde agosto de 2017, y transcurre por los 18 meses de ejecución, hasta su finalización en febrero de 2019.

El análisis se complementa con la exposición de los hallazgos, conclusiones y valoraciones de la evaluación, en donde se presenta una declaración de los hechos sobre la base de los análisis de datos realizados por el equipo evaluador, los que se estructuran en total alineamiento con las preguntas de la evaluación ya definidas. En tal sentido, como complemento al informe, las conclusiones intentan llevar una lógica secuencial de los criterios de evaluación, visibilizando las fortalezas y debilidades, y los efectos de la intervención, las que sustentan en las evidencias presentadas en las valoraciones ya descritas. Por otra parte se presentan las recomendaciones, las que proponen mejorar la efectividad del programa. Finalmente, el análisis concluye con las lecciones aprendidas y buenas prácticas, las que hacen referencia al nuevo conocimiento obtenido de circunstancias particulares ocurridas en la fase de implementación del Programa Conjunto.

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Inicialmente, el Programa Conjunto de Consolidación de la Paz fue diseñado buscando la superación del problema identificado a partir del análisis de país contenido en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD) y de las principales causas, y el propio análisis común de país del SNU es complementario (CCA por sus siglas en inglés) y, a cuya solución se pretende contribuir. El problema se define como la existencia de personas excluidas y limitadas del ejercicio de sus derechos humanos y del goce de una vida digna, productiva y en armonía. Según el estudio global de homicidios de 2013 publicado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, ubicaba en El Salvador como uno de los países más violentos de la región (América Latina es a su vez, la región más violenta del mundo), con una tasa de homicidios de 41,22. Además, las denuncias de posibles violaciones a los derechos humanos en el marco de la persecución del delito, por ejemplo de ejecuciones extrajudiciales, y el desplazamiento forzoso por la inseguridad también se consideran parte del problema. Se reconoce además que la violencia y la inseguridad afectan de manera diferenciada a los niños, niñas, adolescentes, mujeres y población LGBTI, que los llevan a buscar protección y asistencia del Estado. Así, por ejemplo, las mujeres enfrentan un "continuum" de violencia a lo largo de su vida, destacando la violencia sexual – 9 de cada 10 víctimas de un delito sexual son mujeres, y una grave consecuencia es el embarazo adolescente –, y los feminicidios que presentaron niveles epidémicos de 2015 a 2017. La migración irregular también ha sido un fenómeno continuo que ha sido centro de atención de las políticas públicas en los países del triángulo norte. Si bien la migración hacia otros países se asocia a diferentes factores multicausales como: la reunificación familiar, la búsqueda de mejores condiciones de vida, entre otros, las cifras oficiales proporcionadas por la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, procesadas por la Organización Internacional para las Migraciones – OIM-, muestran que alrededor del 16.5% de las personas retornadas en 2018 (26,479 personas retornados en total y de los cuales 5,426 son mujeres y niñas11) expresan haber migrado del país a causa de la inseguridad, esta continúa siendo la segunda causa de la migración de personas salvadoreñas.

Algunos aspectos del contexto socioeconómico y político de El Salvador son los siguientes, según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) del año 2018, El Salvador cuenta con una población de 6.642.767 personas (53% mujeres), con una densidad poblacional de 313 habitantes por km2 (la segunda mayor de América Latina después de Haití). De la población del país el 61,7% se ubica en entornos urbanos y el 38,3 % en la zona rural (EHPM), consolidando el proceso de urbanización poblacional. Una característica fundamental es que la población es mayoritariamente joven, puesto que el 52,6% de la población es menor de 30 años, mientras que el 13,2% tiene una edad de 60 años o más. El PNUD establece que el 2017 el Índice de Desarrollo Humano es de 0,674, ocupando el puesto 121 de los 189 países analizados, por tanto, ubicándose como un país de desarrollo humano medio bajo, por debajo de la media de América Latina (0,740). Si nos referimos al Índice de Desarrollo ajustado por Género (IDG), que introduce la variable de desigualdades entre hombres y mujeres es de 0,427 que ubicaría al país en el puesto 91 de 155 (fuente Informe de

Desarrollo Humano, El Salvador 2018 – PNUD). El número de población salvadoreña emigrante es muy alto, aunque no se disponen de datos oficiales específicos porque muchas personas migran de manera no regulada, se calcula unas 2.900.000 personas viven fuera del territorio, de los que dos millones y medio lo hacen a Estados Unidos. Las remesas que envían desde sus países de residencia suponen un 21,3% del PIB del país. Según los resultados de la medición nacional de pobreza multidimensional, en El Salvador la pobreza monetaria para el año 2018 fue de 35,2% (DIGESTYC), de los hogares se encuentra en situación de pobreza multidimensional (EHPM 2018); es decir, estos hogares presentan 7 o más privaciones entre un total de 20 indicadores distribuidos en las siguientes 5 dimensiones: educación, condiciones de la vivienda, trabajo y seguridad social, salud, servicios básicos y seguridad alimentaria, así como calidad del hábitat. Los principales problemas que la población expresa que les afecta son la delincuencia y la deficiente economía, por la baja capacidad adquisitiva. En el área política existe una división entre partidos que frecuentemente hace difícil lograr consensos para realizar acciones y políticas, tanto en lo nacional como en lo local.

Destacar el contexto del aniversario de los 25 años de la firma de los Acuerdos de Paz en El Salvador, y los avances del Estado en materia de protección de poblaciones vulnerables de la violencia, junto con el esfuerzo decidido por fortalecer los sistemas públicos en torno a la respuesta institucional en el marco del Estado de derecho y el respeto de los derechos humanos, en tal sentido, el Programa Conjunto de Consolidación de la Paz se alinea de tal manera que se convierte en un agente catalizador para eliminar las brechas en términos de apoyo a las capacidades institucionales que requieren de apoyo en áreas sensibles para contribuir con la consolidación de la paz y la agenda de desarrollo de largo plazo.

En respuesta a lo anterior, el Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto implementado, posee un marco de resultados conformado por tres grandes resultados, los que en su conjunto, buscaron dar una respuesta holística al problema multicausal ya descrito, considerando su estrategia de respuesta enfocando esfuerzos a:

- → **Resultado 1.** Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.
- → **Resultado 2.** Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.
- → **Resultado 3.** Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia.

Se tiene que la consecución de los tres resultados descritos con anterioridad, tributan en la dirección de alcanzar el objetivo del Programa Conjunto, el que pretende fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible. Debido al alcance mismo cada uno de los resultados, se define para la intervención a la población de El Salvador como beneficiarios del Programa, y más directamente a 66 personas migrantes retornadas. Se aplica la lógica que el Programa pretende

desarrollar el fortalecimiento de las capacidades de los socios locales, por tal razón, se considera el alcance de población tan amplio. Una acción clave que aportó información para definir los indicadores del Programa Conjunto fue el levantamiento de una Línea de Base, lo que permitió definir con mayor claridad la condición de los distintos aspectos abordados con la intervención, y arrojó valiosa información que marcó el punto de partida y tributó para visibilizar los cambios atribuibles al Programa Conjunto al momento de implementar el proceso evaluativo.

En el diseño del marco de resultados, se considera la inclusión de enfoques transversales en los progresos alcanzados, siendo el enfoque de género y de derechos humanos los que reflejan un alto nivel de claridad con un peso importante. El enfoque de género, se plantea promoviendo la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si nacen hombres o mujeres (PNUD. Estrategia de Género 2014-2017). En el caso del enfoque sobre los derechos humanos, se ha buscado una contribución al desarrollo de las capacidades de los "garantes de derechos" para cumplir con sus obligaciones y/o de los "titulares de derechos" de reclamar sus derechos (UNEG. Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations).

Mediante su implementación, tres agencias del Sistema de Naciones Unidas, ACNUR y la OIM, lideradas por el PNUD buscaron promover el avance en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas para la implementación de políticas y servicios en marcha, impulsando procesos catalizadores de cambios en el ejercicio de las funciones de instituciones clave de seguridad, justicia y protección de los derechos humanos, la previsión de respuestas diferenciadas y efectivas a la víctimas. En tal sentido, el Programa Conjunto buscó ofrecer al Gobierno salvadoreño, una contribución catalizadora enfocada a apoyar la expansión de la capacidad del Estado en proteger poblaciones vulnerables de la violencia, y de fortalecer los sistemas públicos que aseguran mejorar la respuesta institucional en el marco del Estado de derecho y el respeto de derechos humanos.

Para fortalecer y consolidar los mecanismos de atención y protección de personas afectadas por las distintas manifestaciones de violencia, ya descritas con anterioridad, se impulsó el desarrollo de capacidades institucionales de las instancias garantes de derechos de las de las instituciones de Seguridad y Justicia, incluyendo además, a los titulares de derecho, tributando hacia acortar las brechas que reproducen, estimulan y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible. En tal sentido, las estrategias de implementación promovieron el desarrollo de las capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios para grupos, que si bien, no constituyen la mayoría de la población salvadoreña, inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados, y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio.

De manera específica, el Programa Conjunto implementó la estrategia enfocada en la mejora de procesos, herramientas y mecanismos que permiten que las instituciones responsables de la

detección, prevención, atención y control mejoren de una manera eficiente, de tal manera que las personas accedan a servicios con un mayor nivel de calidad. Los productos, componentes y las diferentes acciones y estrategias consideradas en el Programa Conjunto, se diseñaron y estructuraron teniendo en cuenta el marco legal y programático impulsado por el Gobierno salvadoreño y alineados a los temas prioritarios ya descritos, entre ellos el Plan Quinquenal de Desarrollo PQD 2014 – 2019, el Plan El Salvador Seguro PESS, y el marco programático interagencial MANUD, y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. En tal sentido, los resultados responden a un enfoque integral, los cuales incluyen o consideran acciones desde la prevención hasta el desarrollo de mecanismos de control, de tal manera que se retroalimentan entre sí, y se plantean como condiciones necesarias para impulsar procesos sostenibles y de largo plazo en materia de justicia, seguridad ciudadana y de protección, apoyando los procesos de la consolidación de la paz y la prevención de conflictos.

Con respecto a los asociados clave involucrados en la implementación, estos son: el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Justicia Seguridad Pública, la Procuraduría General de la República, la Policía Nacional Civil, la Procuraduría de los Derechos Humanos, la Academia de Seguridad Pública y la Inspectoría General de la República. El MJSP ha tenido bajo su responsabilidad la coordinación del apoyo de los esfuerzos del Estado salvadoreño en el desarrollo de herramientas para los servicios instalados que atienden a diferentes sectores afectados por la violencia, quien ha invertido en acciones concretas para valorar la pertinencia en la generación de insumos para el diseño de políticas públicas, de igual manera, consideraron la implementación de acciones en las instituciones de seguridad, justicia y protección, para que, con un enfoque diferenciado y de derechos humanos, y con la aplicación de estrategias participativas, se atiendan las demandas de la ciudadanía, construir confianza, contribuyendo así al proceso de consolidación de la paz. En el caso del Ministerio de Relaciones Exteriores, las funciones fueron enfocadas en la ampliación del programa de reinserción económica con atención psicosocial, atendiendo los cambios que se producen en las familias y las personas por la migración o el retorno, permitiendo a los grupos familiares recuperar su potencial preventivo, ofreciendo a las personas insumos para arraigarse, transformarse y asumir responsabilidades en los esfuerzos nacionales por consolidar la paz con un enfoque de desarrollo sostenible.

Como se ha detallado, el Programa Conjunto fue diseñado para un tiempo de implementación 1.5 años, sin embargo, se valora es un tiempo ajustado para alcanzar un verdadero fortalecimiento institucional según los enunciados de cada resultado, teniendo en cuenta que la acción de fortalecimiento institucional ensimismo, se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que las instituciones socias desarrollen sus procesos de manera eficiente y se alcancen ciertas condiciones deseadas, procesos que requieren de tiempos prolongados para su consecución. Lo anterior puede resultar contradictorio con los plazos preestablecidos para las intervenciones financiadas por el PBF, situación que puede gestionarse con la promoción de otras versiones de implementación, y con una clara estrategia de sostenibilidad y plan de salida considerada en la misma lógica de intervención.

El Programa Conjunto contó con un presupuesto total de 2.272,181.31 USD para un plazo de 18 meses de ejecución. La distribución presupuestaria fue como sigue:

Marco de Resultados del Programa:

Resultado 1	*Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.*
Indicador	Tasa de variación de casos atendidos por las instituciones responsables que atienden víctimas de violencia respecto al año 2016 (Indicador PESS)

PRODUCTO	**INDICADORES**
P.1. INSTALADOS Y EQUIPADOS ESPACIOS INSTITUCIONALES PARA LA ATENCIÓN A VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA QUE CUMPLEN CON LOS CRITERIOS DE ENFOQUE DIFERENCIAL Y DE GÉNERO Y QUE RESPETAN PRINCIPIOS DE DIGNIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.	NÚMERO DE OFICINAS DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS QUE DISPONEN DE ESPACIOS QUE GARANTICEN LA CONFIDENCIALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE CASOS
P.1.2. CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y REFERENCIA DE CASOS DE VÍCTIMAS DESAGREGADOS POR EDAD Y SEXO.	DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE REGISTRO PERSONAS VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA FUNCIONANDO.
P.1.3. FORTALECIDOS LOS SISTEMAS DE REGISTRO CON LOS QUE ACTUALMENTE CUENTAN INSTITUCIONES DE PROTECCIÓN (PGR Y PDDH), PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y REFERENCIA DE CASOS DE VÍCTIMAS DE VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS DESAGREGADOS POR EDAD Y SEXO E INTEGRADOS AL SISTEMA NACIONAL DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS.	SISTEMAS DE REGISTRO DE INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES DE PROTECCIÓN FORTALECIDOS.

Resultado 2	*Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.*

Indicador	Porcentaje de personas migrantes retornadas que hacen uso de los servicios de atención en el centro de recepción en relación al número de usuarios, desagregados por sexo y edad. Incremento del porcentaje de personas migrantes retornadas que ingresan a un proceso de reinserción a través de las ventanillas de atención en relación al número de personas atendidas en el 2016

PRODUCTO	**INDICADORES**
P.2.1. DISEÑADA E IMPLEMENTADA INICIATIVA PILOTO DE REINSERCIÓN PRODUCTIVA Y ATENCIÓN PSICOSOCIAL A PERSONAS MIGRANTES RETORNADAS, CON VULNERABILIDADES, CON ÉNFASIS EN MUJERES.	NÚMERO DE PERSONAS RETORNADAS CON VULNERABILIDADES BENEFICIADAS CON INICIATIVA PILOTO DE INSERCIÓN PRODUCTIVA Y ATENCIÓN PSICOSOCIAL EN SU COMUNIDAD.
P.2.2. FORTALECIDOS Y EQUIPADOS ESPACIOS INSTITUCIONALES PARA LA ATENCIÓN DE PERSONAS MIGRANTES RETORNADAS QUE CUMPLEN CON CRITERIOS DE ENFOQUE DIFERENCIAL (EDAD, GENERO, DIVERSIDAD) Y RESPETAN LOS PRINCIPIOS DE DIGNIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.	NÚMERO DE ESPACIOS FÍSICOS DE ATENCIÓN A PERSONAS MIGRANTES RETORNADAS MEJORADOS PARA GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD Y UNA INSERCIÓN INTEGRAL Y DIGNIFICANTE, ESPECIALMENTE A MUJERES Y POBLACIÓN LGBTI.
P2.3. ELABORADOS E IMPLEMENTADOS PROTOCOLOS PARA LA ATENCIÓN A PERSONAS RETORNADAS QUE ABORDEN LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS POR SEXO Y EDAD.	NÚMERO DE PROTOCOLOS DE ATENCIÓN, REFERENCIA Y SEGUIMIENTO INTEGRAL A POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA, CON ÉNFASIS A MUJERES Y POBLACIÓN LGBTI. NÚMERO DE ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROTOCOLO EN LAS INSTANCIAS MIEMBROS DE CONMIGRANTES A TRAVÉS DE LA DIVULGACIÓN Y LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES E INTERINSTITUCIONALES.

RESULTADO 3	*FORTALECIDAS LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD Y JUSTICIA.*
INDICADORES	PORCENTAJE DE CIUDADANOS CON MUCHA CONFIANZA EN LA POLICÍA NACIONAL CIVIL NÚMERO DE DENUNCIAS REALIZADAS POR CIUDADANOS A NIVEL NACIONAL POR ABUSOS COMETIDOS POR AGENTE DE LA PNC. DENUNCIAS REALIZADAS POR CIUDADANOS SOBRE SUPUESTAS VIOLACIONES A DERECHOS HUMANOS COMETIDAS POR POLICÍAS.

PRODUCTO.	**INDICADOR**
P.3.1. MEJORADOS LOS PROCESOS INVESTIGATIVOS DE LAS UNIDADES DE CONTROL INTERNO DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL, INCLUYENDO DISPOSICIONES ESPECIALES PARA FALTAS VINCULADAS AL ACOSO	PROTOCOLOS Y GUÍAS INTERINSTITUCIONALES PRODUCIDAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA CONJUNTO

sexual, explotación sexual casos de violencia doméstica, violencia de género y abuso sexual.	Número de funcionarios de las entidades de control interno formados en materias relacionadas con la investigación criminal y el control y derechos humanos.
P.3.2. Mejorada la coordinación interinstitucional y actualizados los procedimientos para el funcionamiento eficaz de los controles internos y externos (PNC, MJSP, IGSP, PDDH, FGR, PGR) de las instituciones de seguridad y justicia de acuerdo con la normativa internacional de derechos humanos.	Sistema informático de soporte del sistema de control interno de la Policía, basado en la racionalización del proceso, que permita la fluidez y eficacia, generar estadísticas e información para la toma de decisiones (incluye procedimientos y sistema de legajos)
	Número de funcionarios formados en procedimientos de controles internos y externos en materias relacionadas con derecho administrativo en general y derecho administrativo sancionador.
P.3.3. Revisados y actualizados los reglamentos de formación policial de la Academia Nacional de Seguridad Pública, incluyendo mecanismos para la prevención y detección de faltas disciplinarias con enfoque de género y enfoque de derechos humanos	Reglamentos e instructivos relacionados con la carrera de tecnólogo con especialidad en investigación policial y con la autoevaluación y revisión institucional y del modelo educativo
	Número de funcionarios (instructores: monitores, tutores y evaluadores) capacitados en formación policial inicial (en temas técnicos y pedagógicos)
P.3.4. Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, según diagnóstico realizado	Número de organizaciones fortalecidas en la documentación de casos de violación a derechos humanos y situaciones.
	Número de productos de conocimiento diseñados para orientar la evaluación del trabajo policial y promover el respeto de los derechos humanos.

CUADRO RESUMEN.

<table>
<tr><td>TÍTULO DEL PROYECTO:

PROGRAMA CONJUNTO DE PAZ PARA GENERACIÓN POST CONFLICTO</td><td>ORGANIZACIONES DE NACIONES UNIDAS RECEPTORAS:

PUND.

OIM.

ACNUR.</td></tr>
<tr><td>LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN:

EL SALVADOR.</td><td>SOCIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN:

MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD PÚBLICA

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</td></tr>
<tr><td rowspan="2">DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

EL PROGRAMA CONJUNTO TIENE COMO OBJETIVO FORTALECER Y CONSOLIDAR MECANISMOS DE ATENCIÓN Y PROTECCIÓN A PERSONAS AFECTADAS POR DISTINTAS MANIFESTACIONES DE VIOLENCIA, POR MEDIO DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES, CONTRIBUYENDO ASÍ A CERRAR LOS CICLOS QUE ESTIMULAN, REPRODUCEN Y MANTIENEN EL COMPORTAMIENTO VIOLENTO Y RETAN LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ Y EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENDA DE DESARROLLO SOSTENIBLE.</td><td>COSTE TOTAL DEL PROYECTO: US $ 2.272,181.30

FINANCIAMIENTO PBF: US $ 2.272,181.30

PNUD: US $ 1.702,181.30

OIM: US $ 320,000.00

ACNUR: US $ 250,000.00</td></tr>
<tr><td>FECHA REAL DE INICIO: AGOSTO 2017

FECHA REAL DE FINALIZACIÓN: FEBRERO 2019

DURACIÓN: 18 MESES</td></tr>
<tr><td colspan="2">MARCADOR DE GÉNERO 2:

ESTE PROYECTO PRETENDE ABORDAR DIFICULTADES ESPECÍFICAS ENFRENTADAS POR MUJERES, NIÑAS, Y ADOLESCENTES INCLUYENDO ACTIVIDADES Y PRESUPUESTOS ESPECÍFICAMENTE ASIGNADOS A VICTIMAS MUJERES.</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESULTADOS:

R.1.: FORTALECIDOS LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES DE PROTECCIÓN Y ATENCIÓN A LAS VÍCTIMAS.

R.2.: FORTALECIDOS LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES DE ATENCIÓN Y REINSERCIÓN A POBLACIÓN MIGRANTE RETORNADA.

R.3.: FORTALECIDAS LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE CONTROL INTERNO Y EXTERNO DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD Y JUSTICIA</td></tr>
<tr><td colspan="2">ÁREA PRIORITARIA PBF 2:</td></tr>
</table>

PROMOVER LA COEXISTENCIA Y LA RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS (ÁREA PRIORITARIA 2): (21.1) RECONCILIACIÓN NACIONAL; (2.2.) GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA; (2.3.) PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS.

ALCANCES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

El presente proceso evaluativo, corresponde al tiempo de implementación del Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto en El Salvador, que va desde agosto 2017, y concluye en febrero 2019, 18 meses en total, tiempo durante el cual, la ejecución se realizó sin atrasos significativos ni incidentes que afectaran la marcha normal del Programa. De manera geográfica, el Programa Conjunto centró sus acciones en el área metropolitana de San Salvador, incluyendo el municipio de Guazapa siempre del departamento de San Salvador, capital del país.

El equipo evaluador trabajó con una muestra representativa de las actividades y acciones que integran los resultados del proyecto, según se presentó en el Informe Inicial / Plan de Trabajo[1], siendo las acciones propuestas, actividades clave para cada resultado, buscando un balance objetivo que permitió conseguir una panorámica completa de la intervención, sin afectar los resultados de la evaluación, ya que las acciones consideradas representaron cada uno de los resultados considerados en la Teoría del Cambio diseñada para la intervención.

La evaluación se ha planteado el siguiente objetivo principal: Examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia. En tal sentido, para dar una respuesta certera a las necesidades definidas, el objetivo se complementa con la definición de los criterios de evaluación, por lo que se tiene que se ha evaluado la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de la intervención del Programa Conjunto en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.

Se destaca además, que el Programa Conjunto evaluado, consiste en la primera experiencia de éste tipo de iniciativas en El Salvador, seguido de Colombia y Guatemala con similares intervenciones, además, se reportan otros financiamientos posteriores, es donde se recogen lecciones aprendidas de las mismas intervenciones, las que en algunos casos, son validadas por los hallazgos de la presente evaluación, y que se presentan más adelante.

Como se sabe, la evaluación posee el propósito del aprendizaje, examinando el proceso vivido mediante la valoración de los criterios descritos, se prevé profundizar en los siguientes objetivos específicos:

[1] Véase ANEXO V. INFORME INICIAL O PLAN DE TRABAJO.

- Mostrar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones pertinentes para la construcción de programas de consolidación de paz.
- Evaluar el cumplimiento de la Teoría de Cambio.
- Identificar las estrategias de implementación, los procesos y desempeño.
- Identificar el valor agregado del PBF a los esfuerzos nacionales de consolidación la paz.
- Identificar los aspectos innovadores del Programa.
- Identificar la efectividad de la cooperación entre las agencias involucradas en el Programa Conjunta de Paz en el abordaje coordinador de los problemas atendidos.
- Identificar los efectos catalíticos que han derivado de la implementación del Programa

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad del proceso en cuestión, radica como se ha detallado, en la identificación y producción de las recomendaciones de mejora, y de las buenas prácticas que vienen siendo aplicadas, para su réplica y mejora continua en futuros Programas. De igual manera, al tratarse de un Programa con un alto número de actores vinculados a las distintas dinámicas, se requiere de un buen nivel de coordinación interinstitucional que permita conducir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, dichas relaciones se destacan en el informe, y se busca la promoción de las estrategias de implementación ejecutadas.

En lo que respecta a los estándares utilizados para la valoración de cada uno de los criterios de evaluación considerados en el proceso, para ello, se utilizó una lista de comprobación para la apreciación de cada uno de los criterios, punteándolos de la siguiente manera:

Criterio.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Relevancia	¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa? ¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados? ¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?				✓
		¿Es adecuado el proyecto a las condiciones socio políticas, económicas y culturales presentes en la zona de actuación?				✓
		¿Se ha identificado claramente al grupo de beneficiarios? ¿Se ha contemplado como afecta esta necesidad a los diferentes grupos implicados?				✓
		¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?			✓	
		¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso			✓	

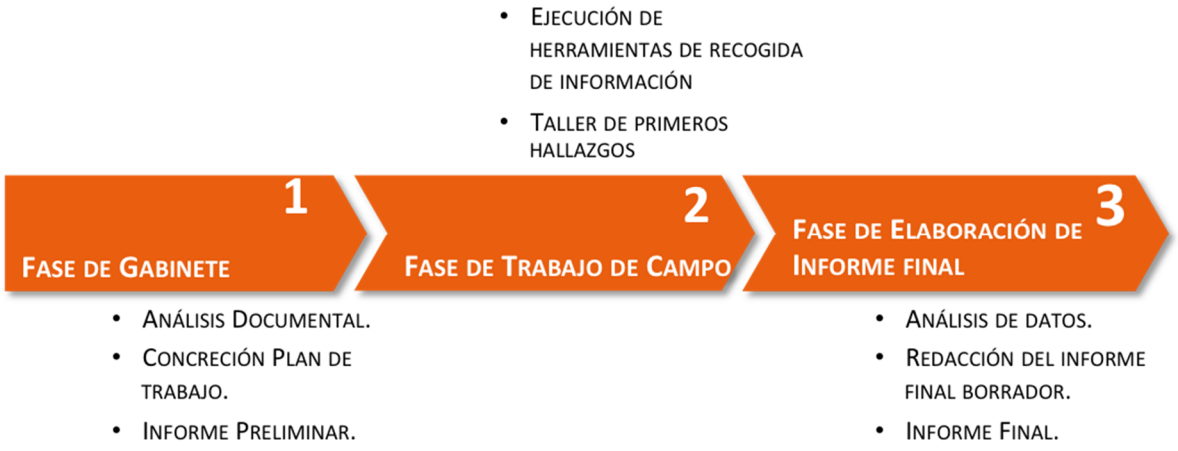
Criterio.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios?				
Eficacia	¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados? ¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos? ¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado?	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?		✓		
		¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?			✓	
		¿Se han logrado otros efectos no previstos?		✓		
		¿En qué medida y calidad se están alcanzando los resultados previstos en los documentos de formulación?			✓	
		¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?			✓	
Eficiencia	¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos? ¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos? ¿Qué efectos catalíticos (financieros y no	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?			✓	
		¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?			✓	
		¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?			✓	
		¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?		✓		
		¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo?			✓	

Criterio.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	financieros) fueron alcanzados? ¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?	¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?			✓	
Sostenibilidad	¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables? ¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados? ¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?			✓	
		¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?				✓
		¿Existen marcos políticos y reguladores que apoyarán la continuación de los beneficios?			✓	
		¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?			✓	
		¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?				✓
		¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?		✓		
		¿Existen mecanismos financieros y económicos para asegurar que se continúen produciendo los beneficios una vez que finaliza la asistencia?			✓	
		¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?			✓	
		¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?			✓	

ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS.

El proceso de trabajo ejecutado en la evaluación, se desarrolló en tres fases bien marcadas: *trabajo de gabinete, trabajo de campo y elaboración de informe*, estructurándose del siguiente modo:

Proceso de Evaluación.



Dicho proceso se ha distribuido temporalmente a lo largo de aproximadamente 20 semanas[2], en las que se han ido entregando diferentes productos de acuerdo a los términos de referencia y al contrato establecido, según se muestra en la siguiente tabla, la que muestra las fechas reales, tomando en cuenta ciertos atrasos generados por factores externos, los que son descritos en el apartado de limitantes.

Organización del Proceso de Evaluación.

FASE	FECHA PREVISTA	PRODUCTO	RESPONSABLE
Fase de Diseño de la Evaluación	2 al 11 de diciembre 2019	Informe Preliminar P1.	Equipo AID Social. Aprobación Comité de Referencia.
Fase Preparación Trabajo de Campo	Del 12 de diciembre de 2019 al 24 de enero de 2020	Cierre Reuniones y Logística de Agenda de Trabajo de Campo.	Equipo AID Social. Comité de Referencia
Fase de Trabajo de Campo	Del 27 de enero al 2 de marzo de 2020	Aplicación de herramientas de recogida de información: entrevistas, grupos focales. Presentación de Primeros Hallazgos- Taller de Contraste.	Equipo AID Social. Aprobación Grupo de Referencia.
Fase Trabajo de Gabinete	23 de marzo de 2020 17 de abril de 2020	Entrega Primer Borrador Informe Final de Evaluación. Presentación del Informe Borrador	Equipo AID Social. Aprobación Grupo de Referencia.
	30 de abril de 2020	Entrega Informe Final de Evaluación	Equipo AID Social. Aprobación Grupo de Referencia

[2] Plazo previsto originalmente en los TDR es de 11 semanas.

Inicialmente, de cada uno de los tres resultados considerados en la intervención, se habían seleccionado aspectos clave que por su relevancia, los que denotan un buen grado de correlación con su consecución, y por consiguiente con el logro del objetivo del Programa Conjunto, siendo éstos el punto de partida para el análisis, no obstante, la muestra se amplió debido a que fue necesario ampliar el marco de referencia que indicará la ruta seguida. El cuadro siguiente presenta una serie de actividades analizadas que aportaron información para identificar los hallazgos de la evaluación, aunque no significa, que fue la única información consultada.

RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS	PROPUESTA DE ACTIVIDADES/MUESTRA ANALIZADA
R1. *Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.* - **1.1** Instalados y equipados espacios institucionales para la atención a víctimas de la violencia que cumplen con los criterios de enfoque diferencial y de género y que respetan principios de dignidad y confidencialidad. - **1.4** Elaborados e implementados protocolos para la atención y protección a víctimas de violaciones de derechos humanos, incluido lo relacionado con el interés superior del menor, que aborden las necesidades específicas por sexo y edad	- Espacios que garanticen la confidencialidad en el proceso de atención de casos. - Registros del número de casos atendidos por cada institución en 2017 respecto a 2016 (año base) - Protocolos de atención - Aplicación de herramientas para la atención, protección y entrega de asistencia humanitaria para víctimas elaboradas asegurando la inclusión de criterios diferenciales de edad, género y diversidad en atención a los grupos poblacionales priorizado.
R2. *Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.* - **2.1** Diseñada e implementada Iniciativa piloto de reinserción productiva y atención psicosocial a personas migrantes retornadas, con vulnerabilidades, con énfasis en mujeres - **2.3** Elaborados e implementados protocolos para la atención a personas retornadas que aborden las necesidades específicas por sexo y edad.	- Revisión de Proyectos de Reinserción Económica para Personas Retornadas a El Salvador co-ejecutado con CONAMYPE, y FISDL. - Protocolos de atención, referencia y seguimiento integral a población migrante retornada, con énfasis a mujeres y población LGBTI. - Estrategias de socialización e institucionalización del protocolo en las instancias miembros de CONMIGRANTES a través de la divulgación y la generación de capacidades institucionales e interinstitucionales
R3. *Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia* - **3.1** Mejorados los procesos investigativos de las unidades de control interno de la Policía Nacional Civil, incluyendo disposiciones especiales para faltas vinculadas al acoso	- Guías para usuarios del Sistema de controles internos. - Planes formativos - Sistema informático

sexual, explotación sexual casos de violencia doméstica, violencia de género y abuso sexual - **3.2** Mejorada la coordinación interinstitucional y actualizados los procedimientos para el funcionamiento eficaz de los controles internos y externos (PNC, MJSP, IGSP, PDDH, FGR, PGR) de las instituciones de seguridad y justicia de acuerdo con la normativa internacional de derechos humanos. - **3.4** Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, según diagnóstico realizado	- Planes formativos en materias relacionadas con derecho administrativo en general y derecho administrativo sancionador. - Espacios físicos fortalecidos para agilizar la implementación de los procesos internos en el marco del Programa. - Ayudas memorias de foros: mujer, paz y seguridad, día Internacional de la Paz, día 3 de la Semana de la Seguridad. - Documentación de casos de violación a derechos humanos y situaciones. - Verificación de: Diseño de la campaña del uso de la fuerza, Indicadores del control policial, Video sobre el uso de la fuerza

- **Operatividad del análisis: Criterios de Evaluación y Preguntas de Evaluación.**

Conforme a los términos de referencia, la evaluación está organizada en relación a Criterios de Evaluación (CE) y Preguntas de Evaluación (PE), las que se han organizado en torno a los criterios definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Para poder dar respuesta a las Preguntas de Evaluación, y por tanto a cada nivel de análisis y criterio, se han desarrollado diferentes matizaciones (Aspectos que definen las preguntas) de las preguntas de evaluación (Véase ANEXO II MATRIZ DE EVALUACIÓN), con sus respectivos indicadores, los cuales permiten hacer **operativa la matriz de evaluación**.

- **Herramientas de recopilación de la información. Técnicas de investigación.**

El diseño evaluativo fue formativo, de tipo no-experimental, sustentado en la compilación y triangulación de información a través de fuentes primarias y secundarias, y de tipo cualitativo.

Este diseño permitió recoger las opiniones y percepciones de las partes involucradas, así como observar procesos, dinámicas de cambio y aprendizaje y un panorama general de los resultados obtenidos, con el objeto de realizar una triangulación de la información que permitió enfocar la evaluación hacia juicios finales y desarrollar un análisis multinivel (resultados, procesos, contexto, diseño y estructura), dadas las necesidades informativas, a lo que se suma el ejercicio metodológico de generación de lecciones aprendidas.

- **Análisis documental.**

Para el desarrollo de la evaluación, desde el momento inicial hasta el propio proceso de trabajo de campo se ha realizado un análisis documental de fuentes de información internas del Programa Conjunto y fuentes de información secundaria, centradas principalmente en ámbitos estratégicos y sectoriales. (Véase ANEXO VI. Para más detalles)

- **Entrevistas individuales y grupales.**

Una parte clave para el desarrollo de la evaluación y el suministro de información primaria fueron las entrevistas individuales y grupales, según el caso. En dicho proceso se pretendió obtener información directa de actores claves, considerados de importancia y prioridad máxima.

Durante el trabajo de campo se realizaron 17 entrevistas individuales y dos grupos focales, y 3 reuniones grupales.

Como se puede observar esta herramienta de investigación social ha sido utilizada principalmente con Titulares de Obligaciones y personas que participan en la ejecución y toma de decisiones del Programa Conjunto. Fue altamente relevante la información sobre los antecedentes, el contexto local y su visión sobre la sostenibilidad de las acciones realizadas por el Programa.

Se realizó un taller de contraste al final del trabajo de campo con el Grupo de Referencia como una primera devolución del trabajo de campo.

- **Grupos focales.**

Se realizaron 2 grupos focales.

Se obtuvo por medio de estas sesiones una perspectiva de los sujetos del proceso en campo, en términos de la relevancia de la intervención, para enfrentar la problemática de vulnerabilidad en la zona y su complementariedad con otras acciones previas o actuales, en la misma área de intervención del Programa.

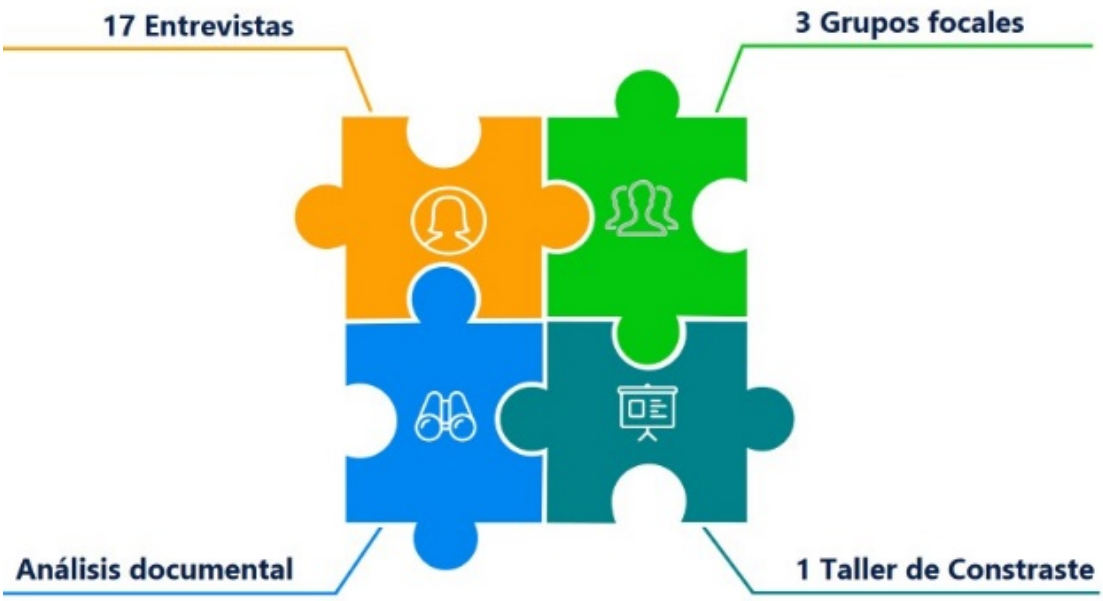
- **Triangulación metodológica.**

A su vez y como estrategia de análisis se ha optado por una triangulación metodológica que facilite el contraste de la información asegurando la fiabilidad de la misma y que maximice las cualidades de las técnicas de recopilación de la información:

- Las técnicas cualitativas se centran en la descripción y comprensión interpretativas de la conducta humana en el marco de referencia del individuo o del grupo social en el que actúa.
- Y las técnicas participativas se utilizan como fomento de la implicación de la población.

Atendiendo a lo anterior, el equipo de evaluación trianguló la información obtenida comparando:

- Lo que los diferentes entrevistados y grupos focales expresen.
- Los documentos contra la información obtenida de entrevistas y grupos focales.
- La investigación y el análisis contra entrevistas y grupos focales.
- El conocimiento previo de las intervenciones contra entrevistas y grupos focales.
- La observación contra entrevistas y grupos focales.



Dentro del análisis de criterios de evaluación a realizados por el equipo evaluador, y de cara a conseguir un informe de evaluación integral, se propuso trabajar con los siguientes criterios de evaluación retomados de los TDR.

Relevancia: Medida en que los objetivos de una intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios o del país, prioridades globales y políticas de socios y donantes.
Eficacia: Medida en que se alcanzó o se espera alcanzar los objetivos de consolidación de paz de la intervención. Se consideran los diferentes niveles de resultados, así como el proceso.
Eficiencia: Medida en que los recursos económicos/insumos –fondos, tiempo, etc.- se convierten en resultados.
Sostenibilidad: Medida en que los beneficios de una intervención de desarrollo continúan o tienen probabilidad de continuar a largo plazo. Tiene referencia con la resistencia a los riesgos del flujo de beneficios netos en el transcurso del tiempo.

Desde AID Social se planteó algunas mejoras relativas a las preguntas de evaluación definidas en los TDR, tales ajustes son los siguientes:

A. Organizar y estructurar las preguntas desde una lógica de evaluabilidad y coherencia, teniendo en cuenta los ámbitos de análisis – preguntas generarles de evaluación – aspectos que matizan las preguntas – indicadores de evaluación, con el objeto de incluir todos los elementos establecidos en los TdR dentro del análisis.
B. Transversalizar los aspectos de género y enfoque de derechos en las preguntas e indicadores de evaluación, incluyendo variables para su análisis.
C. Incorporación de nuevas preguntas y reformulación de algunas de las existentes con el fin de facilitar la operatividad de los criterios de evaluación.
D. Tener en cuenta la incertidumbre que exista acerca de la factibilidad de dar respuesta a las preguntas de evaluación, su influencia en el proceso, el coste de su investigación y la información disponible al respecto. Todo ello se sistematizó en una matriz de priorización de cuestiones de evaluación.

Partiendo de lo anterior, se definieron indicadores sugeridos por el equipo evaluador, que en todo caso, fueron los que guiaron el proceso evaluativo.

Criterio	Pregunta de Evaluación	Indicador
Relevancia	• ¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa? • ¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados? • ¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?	- Grado de adecuación entre objetivos/Resultados en cada fase y las características del contexto de la zona de intervención. - Existencia de análisis de la participación de titulares desde un enfoque de género/etario inclusivo. - Grado de adecuación entre objetivos/Resultados de cada componente a las necesidades y /u obstáculos para garantizar los derechos de los diferente titulares.
Eficacia	- ¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados? - ¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos? - ¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así	- Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y su influencia sobre el objetivo general. - Calidad SMART de los indicadores, y fuentes de verificación así como del sistema de seguimiento - Grado de incidencia del Programa sobre los diferente Titulares, separados por sexo y edad. - Nivel de avance sobre los indicadores del objetivo específico y resultados

	como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado? - ¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos? - ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?	- Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y resultados
Eficiencia	• ¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos? • ¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos? • ¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados? • ¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?	- Relación coste-beneficio establecida por el Programa y su adecuación a los márgenes establecidos por la entidad financiadora - Distribución de funciones y tareas de los equipos locales. - Existencia dentro del personal, técnicos/as expertos en género, enfoque de derechos, etc. - Grado de cumplimiento de los márgenes de desviación presupuestaria permitidos - Establecimiento de procedimientos de gestión y funcionamiento de los diferentes actores consensuados por las partes y nivel de funcionamiento de los mismos
Sostenibilidad	• ¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables? • ¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados? • ¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?	- Nº, calidad y pertinencia de los productos promovidos por el Programa para garantizar la continuidad del mismo. - Calidad y aplicación de estrategias de mitigación de riesgos - Grado de gestión de riesgos de los productos promovidos - Grado de alcance de los indicadores específicos del componente de fortalecimiento. - Número y calidad de las alianzas establecidas por el Programa, nivel de consolidación de las mismas.

Consideraciones éticas.

En cada una de las fases de la evaluación, para tener presente las consideraciones éticas de este tipo de procesos, el equipo evaluador en todo momento se mantuvo sensibles a las creencias, usos y costumbres de la población beneficiaria con la que su tuvo contacto, conduciéndose bajo un código de integridad y honestidad en sus relaciones y acercamientos con cada uno de los actores que los que programaron espacios. En todo momento se respetaron las diferencias en términos de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal y roles de género, discapacidad, edad y etnicidad, teniendo en cuenta, que los guiones elaborados para los grupos focales, incluyeron tales consideraciones.

Con respecto a la protección del anonimato y la confidencialidad de informantes particulares, teniendo en cuenta algunos de los temas abordados, y por su misma naturaleza, en cada espacio de entrevistas y mesas de discusión implementadas, se respetó el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial, garantizando no se rastreen las fuentes de los temas sensibles y de naturaleza confidencial en el proceso. Cada una de las personas entrevistadas, fue informada acerca del alcance y los límites de la confidencialidad. En todo momento, se hizo hincapié en las relaciones desarrolladas durante la fase de campo, éstas se caracterizaron por el respeto, implicando evitar ofender la dignidad y el amor propio de las personas con las que se entró en contacto.

Integración del Enfoque de Derechos Humanos y Género en la Evaluación.

Se desarrolló un enfoque integrado de ambos aspectos, la integración del enfoque de género y derechos humanos en el proceso evaluativo se destacan los elementos clave que se consideraron en la evaluación de manera integrada, a través de la identificación de los aspectos principales en cada una de las fases de evaluación ejecutadas.

Desde el inicio, en la fase de planificación, la selección de actores involucrados alcanzó una especial relevancia, ya que el equipo evaluador propuso en la agenda de campo dentro del Informe Inicial, listando los distintos actores a consultar, augurándose la participación equitativa de todas las partes interesadas, distinguiendo entre ellos su posición y condición como titulares de derechos, ya sean éstos población objetivo del proyecto o destinatarios finales, así como los titulares de derechos que han sido afectados por el Programa de manera circunstancial. Con respecto a los titulares de deberes participantes, su participación fue considerada para el nivel estratégico o político (tomadores de decisiones) como a nivel operativo y/o técnico de las agencias participantes en el Programa Conjunto. Uno de los aspectos que siempre estuvo presente, fue el de mantener un permanente interés de inclusión, que permitiera tomar en cuenta, incluir o considerar a grupos invisibilizados o excluidos, buscando que el equipo evaluador alcanzara de manera efectiva todas las opiniones de dichos colectivos, garantizando el respeto y confidencialidad de sus opiniones.

En cada una de las herramientas investigativas diseñadas para la evaluación, se incorporaron preguntas clave específicas. El guion de preguntas desarrollado en cada una de las entrevistas y grupos focales, incorporó preguntas agrupadas para cada criterio de evaluación, tomando en consideración las recomendaciones emitidas por el CAD y el Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación relacionadas con la perspectiva de género. De igual manera, la matriz de evaluación seguida en el proceso, consideró de manera condensada y articulada, los criterios de evaluación, las preguntas de evaluación, las sub preguntas y las herramientas investigativas, que consideran en su contenido, la integralidad de los enfoques de interés, guiando al equipo evaluador la puesta en práctica del proceso evaluativo, con la sensibilidad necesaria del enfoque integrado.

Destacar la consideración de Indicadores de gestión en el proceso, siempre en la misma matriz de evaluación ya descrita, se incluyeron indicadores propuestos por el equipo evaluador, que orientaron la exploración e incorporación del enfoque integrado de género y derechos humanos en el análisis. Los indicadores propuestos para cada sub pregunta de evaluación, aportaron al equipo evaluador, el grado de profundidad conseguida en cada uno de los enfoques.

Finalmente, se aplicó el código deontológico de AID SOCIAL, directriz que condujo el proceso evaluativo sobre la base de principios éticos y profesionales, propiciando la construcción de la mejor información posible, que aportó sobre el valor de los objetivos de la presente evaluación, respetando el anonimato de los entrevistados o de quienes entregaron la información.

- **Condicionantes y Limitantes de la evaluación.**

Cada una de las fases previstas para la evaluación se desarrollaron según lo planificado, es decir que las tres fases fueron implementadas, no obstante algunos factores que surgieron sobre la marcha alargaron las mismas. Uno de ellos fue el cierre de actividades de fin de año, lo que coincidió con algunos cambios de personal en las instituciones gubernamentales, generando dificultades para la concreción de entrevistas según la planificación del Informe Inicial. En tal sentido, la fase de campo tardó en realizarse, a la espera de encontrar espacios para conceder las entrevistas.

Destacar que la información requerida para el análisis siempre estuvo disponible y fue facilitada en tiempo y forma según lo requerido por el equipo evaluador. La situación más compleja surgió con lograr el mayor número de entrevistas, por lo que el equipo evaluador espero semanas por espacios en las agendas de los actores, los que algunos no los ofrecieron, como el caso de la Procuraduría General de la República y la Dirección de Migración y Extranjería, en donde sus titulares no respondieron a pesar de las notas enviadas directamente a sus despachos. Se suma a la situación anterior el cambio de Gobierno en el país, generado por la toma de posesión de junio de 2019 por el cambio de partido político en el poder, lo que ocasionó una rotación de personal en casi todas las instancias gubernamentales durante el segundo semestre del año, dicha coyuntura se generó en el momento que finalizó el Programa Conjunto, e inició la evaluación, dándose los dos momentos en espacios políticos distintos. Mucho de los titulares o personal del gobierno central que fueron parte de la ejecución, no fueron parte de la evaluación debido a que habían dejado sus cargos, no

obstante, las nuevas autoridades consultadas, aportaron valiosa información desde la nueva perspectiva gubernamental como socio clave para la sostenibilidad.

A pesar de no contar con las opiniones de dichos actores, el equipo evaluador logró contrastar información mediante los informes de actividades y las valoraciones del resto de contrapartes que alcanzaron un nivel alto de partición durante la intervención.

Destacar además que durante la fase III o fase de gabinete se origina la coyuntura en El Salvador de la declaratoria de emergencia por la expansión del coronavirus SASR-CoV-2 (COVID-19), lo que ocasionó cierta complicación en la revisión de los productos y la retroalimentación sobre los mismos, ya que estaban consideradas dos reuniones presenciales, una de presentación de primeros hallazgos y una de resultados de la evaluación, las que tuvieron que realizarse de manera virtual debido al distanciamiento social, no obstante el objetivo de conseguir retroalimentación para el análisis se consiguió, ya que los asistentes ofrecieron datos complementarios que fueron considerados por el equipo de consultores.

Presentación del Equipo de trabajo.

En la composición del equipo de trabajo que AID Social seleccionó para el desarrollo de la evaluación fue un equipo de trabajo formado por dos personas, un coordinador especialista en evaluación de políticas públicas, y un experto en derechos humanos y políticas públicas.

- **OSVALDO NOLASCO GUERRA. COORDINADOR.**

Salvadoreño, Msc en Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad de Sevilla, España, Postgrado como Experto en Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad de Sevilla, España. Título profesional de Ingeniero y diplomado en Gestión de Riesgos y análisis de Amenazas, Universidad de El Salvador. Experiencia profesional como consultor evaluador y/o coordinador en más de 20 evaluaciones de programas y convenios, cuenta con una amplia experiencia de evaluación de programas del tercer sector en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y otros, con financiadores como la UE, el BID, AECID, AACID y entre otros.

- **ROBERTO RIVERA OCAMPO. EVALUADOR.**

Salvadoreño, Licenciatura LEA (Lenguas Extranjeras Aplicadas), Posgrado en Estudios Latinoamericanos (DELA) con énfasis en Historia y Ciencias Políticas latinoamericanas, Maestría en Relaciones Internacionales Europa-América latina. Opción: Cooperación Descentralizada y Posgrado en Dirección y Gestión Pública Local. Cuenta con experiencia en negociación a alto nivel con funcionarios de gobierno, diputados y representantes de organismos de cooperación; excelentes relaciones con la academia y la sociedad civil organizada; experiencia en la dirección y planificación de trabajo de equipos multidisciplinarios.

ANÁLISIS DE DATOS.

Teniendo en cuenta que un aspecto clave de la evaluación (el aprendizaje) y, asumiendo que la intervención de desarrollo evaluada se plantea un cambio en una situación pasada considerada como negativa, y que por consiguiente la ejecución de cada una de las actividades está orientada en ese sentido, el objetivo de la evaluación es doble. Por un lado, se ha tratado de determinar cuáles han sido las variaciones en la situación; por el otro, se ha intentado precisar para conocer la relación de causalidad entre los cambios percibidos y las acciones ejecutadas. De manera pragmática y científica a la vez, el equipo evaluador ha comparado la situación real con la situación tal como sería si no se hubiera ejecutado el Programa Conjunto.

El análisis de datos se ha realizado entonces valorando tres dimensiones, la primera que considera una aproximación para acercarse a un análisis sin Programa versus con Programa. Las estrategias han transcurrido aplicando técnicas informales basadas en opiniones de expertos y de personas que participaron directamente de la intervención, tanto de aquellas que han sido beneficiadas como de las que se incorporaron sobre la marcha de la ejecución o al final de la misma. Se ha considerado además, el sentido común de las fuentes de información utilizadas como del equipo de evaluación, con lo cual se construyó una situación hipotética que constituye el estado "sin proyecto," identificando de manera objetiva, los factores que pueden haber influido sobre la realidad, basados en un conocimiento amplio, a partir de múltiples fuentes, del entorno social, cultural, económico y político, nacional e internacional, así como de su evolución mientras ha durado la ejecución de las actividades y, finalmente, la triangulación, es decir la utilización de distintos datos para dar cuenta de una realidad determinada, de distintas herramientas para conseguir un mismo dato, o de fuentes de información diversas, teniendo siempre en cuenta la fiabilidad de la información.

Entre las técnicas aplicadas y desarrolladas para el análisis de los datos se implementaron:

- Análisis de contenido: Una vez finalizada la fase de entrevistas se procedió a la organización de la información para su análisis, realizando una agrupación de las respuestas de todos los entrevistados a una misma pregunta (análisis transversal), utilizando los cuestionarios previamente elaborados y teniendo en cuenta las preguntas de evaluación, el análisis transversal guío el proceso. Durante el análisis de contenido, se procedió a identificar, codificar y categorizar los datos del contenido de las entrevistas y observaciones mediante una clasificación temática prefijada, la que coincidió con los criterios de evaluación definidos en los TDR.
- Variante del análisis de contenido: Para realizar un análisis de contenido de la documentación producida por el Programa, se procedió a dividir los documentos en categorías manejables en una variedad de niveles (es decir, palabras clave, sentido de las palabras, frases, oraciones o temas) y se codificó. El contenido codificado se analizó cuantitativamente para detectar tendencias, patrones, relaciones, similitudes, diferencias, etc.

- Cronogramas o líneas de tiempo ayudaron al equipo evaluador para determinar y/o visualizar eventos clave sucedidos, secuencias de procesos implementados y de resultados obtenidos.
- La matriz de evaluación, método que aportó el proceso lógico y secuencial seguido para la implementación del proceso evaluativo como tal, partiendo de manera congruente desde los criterios de evaluación definidos, las preguntas de evaluación, las que a su vez se desglosaron es sub preguntas generadoras, describiendo los indicadores de cumplimento de los mismos.

HALLAZGOS.

→ ANÁLISIS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO.

La teoría del cambio definida para intervención presenta el enunciado siguiente:

> El Programa Conjunto tiene como objetivo fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible.

Partiendo de un análisis para determinar e identificar el problema que se pretendía resolver, es preciso identificar el problema al que la intervención hace frente; sus causas y consecuencias; y las oportunidades, en tal sentido, el Programa Conjunto ofreció una contribución catalizadora enfocada en apoyar la expansión de la capacidad del GOES en proteger poblaciones vulnerables de la violencia y fortalecer los sistemas públicos que aseguren una mejor respuesta y el respeto a los derechos, por lo que en esencia, las acciones emprendidas fueron efectivamente diseñadas para avanzar el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas para la implementación de políticas y servicios en marcha. La afirmación anterior, se basa en que las instituciones del Estado, han aumentado sus capacidades por medio de la incorporación de sistemas informáticos, los que les ha permitido cumplir con los tiempos/procesos de respuesta ante casos disciplinarios. Por otra parte, en el caso de la atención al retornado, el Programa propició la reinserción de los mismos, ofreciéndoles oportunidades y acompañamiento en sus emprendimientos. Aunque algunas situaciones no fueron alcanzadas como se previó, como en el caso de la PDDH, en donde el módulo de registros para los casos de desplazamiento forzado no se consiguió, debido a la baja anuencia demostrada por los titulares, a pesar que la información que se conseguiría producto del resultados del Programa, mejoraría las capacidades institucionales para la atención al colectivo de personas víctimas de violencia.

El cambio se pretende generar mediante el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas, y de los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada, así como también, se consideró fortalecer las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de seguridad y justicia.

Es evidente que las acciones de fortalecimiento enunciadas, han tributado hacia lo que se pretendía lograr, aunque se echa en falta la promoción de políticas de sustento e institucionalización de los productos generados en el marco del Programa. Es muy probable que dichas condiciones se generen posteriormente, ya que son una parte fundamental de la sostenibilidad de lo alcanzado por el Programa, lo que evidencia la necesidad de considerar este tipo de iniciativas como parte de la cadena de resultados de futuros Programas. El razonamiento anterior está basado en el

rompimiento del proceso generado por el cambio de Gobierno, debido a la ausencia de planes sociales relacionados a la seguridad ciudadana, el hermetismo de las acciones emprendidas de junio de 2019 a la fecha en materia de seguridad, resaltando estrategias represivas por sobre las preventivas. A pesar que han surgido políticas públicas como la Ley de Procedimientos Administrativos en febrero de 2018, y más recientemente Ley Especial para la Atención y Protección Integral de personas en condición de desplazamiento forzado interno en enero del presente año (2020), sin embargo, aún no se cuenta con una estrategia clara de implementación y seguimiento por parte de las instancias correspondientes.

Para mayor referencia, véase el ANEXO VIII. MODELO LÓGICO DEL PROGRAMA CONJUNTO para observar la secuencia el modelo lógico seguido.

Cuestiones sobre los Resultados finales:

La primera impresión que aporta el objetivo del Programa Conjunto, indica que su consecución requiere de un tiempo más prolongado a los 18 meses previstos originalmente, aunque se valora de manera positiva que el Programa Conjunto deja sentadas las bases para que el logro del objetivo a medida que los productos y resultados alcanzados, se consolidan a medida que los procesos operan.

El análisis del objetivo del programa conjunto, plantea una "situación deseada" necesaria y muy positiva, tomando en cuenta el contexto político y social de su momento, no obstante su consecución requiere a juicio del equipo evaluador de un plazo de tiempo más prolongado que únicamente 18 meses, en todo caso, se tienen varias alternativas que pueden tributar hacia su logro. Una alternativa está dada por el diseño y ejecución de otras intervenciones que generen un *continuum* al proceso emprendido en la primera edición del Programa Conjunto, el que ha permitido sentar las bases para el proceso de generación de capacidades y de alcanzar a la población vulnerable objeto del Programa. Otra alternativa pero no recomendada, es ajustar el enunciado del objetivo volviendo alcanzable en la temporalidad considerada, ya que "cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz" no se ha logrado con la intervención en su totalidad, debido a que aún continúan acciones como el uso excesivo de la fuerza policial. Durante la evaluación y en consulta con los actores, asienten sobre los resultados positivos alcanzados con el Programa, logrando identificar los cambios producidos, sin embargo la sumatoria de tales cambios quedan insuficientes para afirmar que el objetivo se ha alcanzó en su totalidad como se ha indicado, a pesar que ciertamente han habido avances importantes hacia el mismo. Resulta interesante analizar que cada uno de los resultados definidos en el marco de resultados, pueden ser objetivos ensimismo, objetivos que recogen de manera más individual los cambios atribuidos a la intervención.

En análisis de cada uno de los resultados, se tiene que para el R1 se logró generar avances importantes, sin embargo en los procesos desarrollados, algunos de los socios como la PDDH no cumplieron con las expectativas que se demandaban para alcanzar los indicadores definidos. Es muy probable que los tiempos institucionales (3 años de duración del titular) sean muy cortos para considerar aportes sistemáticos a los planes estratégicos institucionales, además, teniendo en cuenta que la visión gubernamental en aquellos momentos (no reconocer las victimas de

desplazamiento forzado generado por las pandillas), en alguna medida puede incidir entrampando procesos que necesitan fluir para conseguir una gestión favorable. Por otra parte, el R2 aporta en materia de derechos humanos avances significativos, en este punto, la experiencia ofrecida por el Ministerio de Relaciones Exteriores en la gestión con el migrante es evidente, aunque el acercamiento con este colectivo sigue siendo un reto que debe atenderse, sobre todo en el caso de las mujeres y personas tradicionalmente excluidas, para la generación de espacios de inclusión y participación sostenible. En todo caso, la construcción de alianzas estratégicas con instancias del Gobierno con camino recorrido en temas de emprendimiento resulta necesaria, amalgamada con la atención de población migrante de la OIM.

A juicio del equipo evaluador, el Resultado 3 es el que requiere de mayor atención, ya que los cambios buscados implican un compromiso real no sólo de las autoridades policiales, si no del personal que compone la corporación, que en todo caso se convierten en el objeto a beneficiar con la intervención, debido a temas tan complejos como la percepción de la población en términos de uso de la fuerza, teniendo en cuenta que la represión policial es un método con una delgada línea entre lo correcto y el abuso. Por lo cual, se valora que este resultado, debe considerarse con una estrategia más prolongada y sostenida en el tiempo, con la consideración de una combinación de actividades que incluya un abordaje holístico hacia el logro del mismo resultado.

Cuestiones sobre los procesos.

Continuando con el análisis de los procesos, coordinaciones, alianzas, etcétera, producidos durante la fase de ejecución y definidos en el diseño de la intervención, se tiene que, de manera estratégica se consideraron espacios para el acercamiento político, teniendo como punto central impulsar el dialogo sin perder de vista lo que el Programa pretendía resolver. Sin embargo se ha evidenciado la necesidad de generar los espacios de coordinación entre niveles, es decir, resulta necesario plantear los mecanismos de articulación entre el nivel político y el nivel técnico, ya sea a lo interno o de manera interagencial para la materialización de las acciones o acuerdos propiciados por el Programa Conjunto, precisamente ese proceso no está claro en el diseño, y si llegó a darse, fue por la misma necesidad de articulación generada sobre la marcha.

Un punto importante que se ha mencionado, está relacionado con la atención a los migrantes, teniendo en cuenta que el ACNUR y la OIM vienen atendiendo población con características y perfiles similares, resulta necesario generar alianzas con organizaciones que tienen experiencia en el ámbito microempresarial con énfasis en emprendedores. En este tema en particular el país lleva muchos avances importantes en temas de atención y/o promoción de iniciativas microempresariales, y de empresarialidad femenina, lecciones aprendidas, buenas prácticas y modelos de atención ya validados también se encuentran, que pueden ofrecer en términos de efectividad, valiosos aportes para el resultado 3.

Resultados atribuibles al Programa.

En este tema en particular, es evidente que el Programa ha generado cambios positivos en las organizaciones participantes, en los servicios que brindan, y en los procesos que gestionan. En consulta con los actores se han evidenciado cambios atribuibles al Programa, se identifica un antes y un después, logros que sin la intervención se hubieran alcanzado en tiempos no definidos, y con

gran dificultad. A pesar de lo anterior, resulta importante visibilizar lo necesidad de continuar apostando en el fortalecimiento institucional, no como un fin, si no como un medio para continuar ofreciendo servicios de calidad a la población, asegurando el Estado de Derecho y promoviendo la protección de los derechos humanos.

Conexiones entre los procesos y los resultados.

La estructura considerada en el Programa Conjunto, ofrece información sobre la relación causal entre los procesos y resultados. No hay duda que los resultados alcanzados, son el efecto de cada uno de los procesos impulsados con la ejecución del Programa Conjunto. Las acciones formativas al personal policial, a los migrantes en temas de empresarialidad, al personal de la PDDH en protocolos de atención, y otros, son acciones estratégicas que redundan en los resultados previstos, y aprobados por los mismos beneficiarios. Algunas acciones de asistencia técnica externa también fueron requeridas para el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión de los sistemas y la producción de los mismos, sin embargo, las acciones formativas siguen siendo requeridas, lo que permitirá alcanzar la institucionalización de los productos promovidos por el Programa. Se echa en falta en la intervención, la apuesta por una promoción intensiva para acercar los servicios a los retornados, y buscar al mismo tiempo eliminar el estigma sobre su condición por parte de la población, aún continúan siendo población "escondida", de la que poco se conoce para acercarle programas o acciones de reinserción.

→ **VALORACIONES CON RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS.**

Para el abordaje del análisis del tema de los Derechos Humanos en la intervención, se parte desde la perspectiva de la identificación de elementos aplicados o asumidos como buenas prácticas propias del enfoque basado en los derechos humanos, en tal sentido, el Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto ha promovido el pleno ejercicio de los derechos humanos considerándoles como el fin último del desarrollo. Las acciones patrocinadas han contenido un matiz fuerte hacia considerar a las personas agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de productos y servicios.

Una acción destacable es la promoción del fortalecimiento de las instituciones del Estado salvadoreño considerando que la participación es a la vez un medio y un objetivo. El fortalecimiento de las capacidades resulta importante al tributar en ese sentido. La promoción de la presente evaluación es considerada por el equipo de consultores como un proceso en el cual, tanto los resultados como los procesos son supervisados y evaluados por las mismas agencias participantes, considerándolo como una práctica/fortaleza que debe continuarse, evidencia del enfoque de derechos que el Programa conlleva.

Con respecto a las poblaciones atendidas por medio del Programa Conjunto, resulta positivo que se ha centrado en grupos de la población marginados y excluidos, grupos que han estado en la agenda de desarrollo, y los que no cambiaron en ninguna de las fases del ciclo del Programa, es decir que las mismas poblaciones fueron identificadas e incluidas durante la ejecución, y por consiguiente consultadas en la fase de evaluación. Se echa en falta que indicadores clave relacionados *con el Porcentaje de ciudadanos con mucha confianza en la Policía Nacional Civil* no haya alcanzado una

valoración alta de cumplimiento, un aspecto sensible que denota el rumbo que debe trazarse para incidir de manera holística en las visiones ciudadanas sobre el tema.

La inclusión de la población migrante buscando como objetivo reducir las desigualdades y empoderar a quienes se han quedado atrás resulta positivo, debiendo considerarse otras acciones complementarias que promuevan la inclusión social del colectivo, lo anterior puede lograrse mediante un profundo análisis de situación para identificar las causas inmediatas, subyacentes y fundamentales de los problemas de desarrollo que les aquejan, y ser retomadas de manera consecuente en futuras acciones.

Los sistemas nacionales de rendición de cuentas a la población también deben ser reforzados, esto con el objetivo de garantizar una revisión independiente del desempeño del gobierno así como el acceso a vías de recurso para los sujetos agraviados. La Mesa de Actuaciones Policiales se considera un espacio que puede consolidarse como un ente vigilante que promueva de manera eficiente la atención de casos que la ciudadanía demande, promoviendo de esta manera el desarrollo y el mantenimiento de alianzas estratégicas. Finalmente, el considerar al Estado salvadoreño y destinar recursos que promueven sus capacidades como principal garante de derechos, confirma la visión primaria de protección de los derechos humanos contenida en el Programa.

→ CON RELACIÓN A LA RELEVANCIA.

MEDIDA EN QUE LOS OBJETIVOS DE UNA INTERVENCIÓN SON CONSISTENTES CON LAS NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS O DEL PAÍS, PRIORIDADES GLOBALES Y POLÍTICAS DE SOCIOS Y DONANTES.

¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa?
¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados?
¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?

Se valora de manera positiva la formulación del Programa Conjunto considerada en su fase de diseño, debido a que, al revisar el contexto y las condiciones del momento y que motivaron a la construcción del Programa en sí, resalta la necesidad de ofrecer una respuesta integral a la situación de vulneración del derecho de la población. El contexto político descrito en el Programa El Salvador Seguro PESS, **demuestra una total congruencia con los objetivos del Programa evaluado, demostrándose una sinergia positiva en temas como la prevención de violencia, el control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia y el apoyo a personas víctimas de violencia**, en tal sentido, las acciones implementadas en el Programa, han contribuido de manera positiva a la consolidación de la paz. El Programa presenta relevancia con el **Eje 4. Atención y protección a víctimas del PESS**, como una total respuesta al problema identificado: Los elevados niveles de violencia y criminalidad generan vulneraciones a los derechos de los ciudadanos y las ciudadanas, provocando daños psíquicos, físicos y materiales de manera directa e indirecta a numerosas personas, familias y comunidades, quienes no reciben una adecuada y suficiente atención y

protección del Estado. Esto genera pérdida de apoyo y confianza en la institucionalidad. (Pág. 62, Plan El Salvador Seguro).

De igual manera, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019 en su Objetivo No. 9, define la Línea de Acción No. 2 de la siguiente manera: E.9.2. Promoción del respeto y protección de los derechos humanos de las personas salvadoreñas migrantes y de sus familias. Las principales líneas de acción son: asegurar la estabilidad migratoria y el respeto de los derechos de la población migrante, promover su organización, propiciar la reunificación familiar y facilitar mecanismos de cotización previsional; fortalecer la Alianza para la Prosperidad de los países del Triángulo Norte; implementar mecanismos de protección para víctimas de abuso, explotación sexual y personas retornadas, y fortalecer la calidad y cobertura de los servicios consulares. (Pág. 75 PQD 2014 – 2019), al igual que se encuentra una alta relevancia con el Plan El Salvador Es Tu casa, el que posee como objetivos específicos de facilitar un proceso de retorno integral, con enfoque de género y especial tratamiento a personas en condición de vulnerabilidad, propiciar la articulación de diferentes actores en el proceso de inserción integral, e implementar el sistema articulado de información y atención que reduzca los niveles de re victimización a la población retornada, los que a su vez tienen como sustento el Artículo 2 de la Ley Especial Para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante Salvadoreña y sus Familias.

Revisando la cadena de causalidad definida para la teoría del cambio del Programa, resulta importante determinar la lógica principal en cuanto al acotamiento del problema que se pretende resolver, ya **que las causas del problema central o focal identificadas de una manera profunda, determinarán una teoría del cambio pertinente** a la definición de la estrategia de respuesta a seguir, en tal sentido, a pesar que es clara la lógica de la intervención, la definición del problema central se diluye en el contexto, generando una percepción que las acciones han respondido a los efectos y no a las causas reales del problema. A juicio del equipo evaluador, **se consideraron los riesgos de manera objetiva, sin embargo, se valoró como media la probabilidad de ocurrencia y la gravedad del impacto,** riesgo que incidió en la producción de algunos productos como "las herramientas para la atención, protección y entrega de asistencia humanitaria para víctimas elaboradas asegurando la inclusión de criterios…" La referencia se hace con relación a las rotaciones de titulares y sus "cargos de confianza" que generalmente se realizan cada tres años. La generación de acuerdos institucionales previos se considera una estrategia mitigadora aceptable, a pesar que este tipo de situaciones afectan la eficiencia del Programa.

De igual manera, se resalta una total relevancia con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo para el periodo 2016 – 2020 (UNDAF por sus siglas en inglés) para el caso de El Salvador, ya que se resalta como una de las Prioridades y Asociaciones del Programa**, los Consensos esenciales que garantizan a la población el ejercicio pleno de sus derechos, evidenciándose que el "PNUD reforzará su estrategia de promoción del diálogo como instrumento para la consolidación democrática y la construcción de consensos en torno a prioridades nacionales**, incluyendo cuestiones que surgieron del proceso de consultas de la Agenda post-2015: a) seguridad; b) educación; c) empleo, inversión pública y productividad; y d) sostenibilidad ambiental y vulnerabilidad"

Destacar que **el Programa se ha ajustado a las necesidades e intereses de los grupos interesados, en este caso en particular, se tiene que los beneficiarios es la población salvadoreña**. Directamente, se han beneficiado a más de 66 personas migrantes retornadas, y las instituciones públicas de gobierno: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP) y otras las instancias como la PNC, la PGR, el IGSP y la ANSP, la PDDH junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores. Se tiene que el Programa **ha buscado garantizar la participación y representación de los grupos de población tradicionalmente excluidos**, entre ellos las mujeres, los jóvenes y población LGTBI. Se ha verificado que las personas que fueron consideradas beneficiarias directas de la intervención, no encontraron ningún tipo de obstáculo que les impidiera participar del Programa, es decir que el acceso al Programa fue de manera que, ninguna persona quedara excluida o encontrara dificultades para su inclusión. Cada una de las acciones implementadas, como en el caso de los centros de atención a víctimas de violencia (conocidos oficialmente como Oficinas Locales de Atención a Víctimas, OLAV), intentaron presentar u ofrecer los servicios de manera que, cualquier persona usuaria no fuera excluida por cualquier tipo de condición.

Sobre la base de lo anterior, se considera que el Programa Conjunto posee una **relevancia Muy Alta.**

→ **CON RELACIÓN A LA EFICACIA**

MEDIDA EN QUE SE ALCANZÓ O SE ESPERA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE CONSOLIDACIÓN DE PAZ DE LA INTERVENCIÓN. CONSIDERE LOS DIFERENTES NIVELES DE RESULTADOS, ASÍ COMO EL PROCESO.

¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados?
¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos?
¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado?
¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos?
¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?

Se valora de manera positiva las estrategias implementadas para **dar respuesta a las necesidades de atención y protección de las personas, alcanzando la institucionalización de procesos lentos, débiles y con necesidades de fortalecimiento**, un ejemplo de ello es la promoción de la ampliación de cobertura de las Oficinas Locales de Atención a Víctimas de Violencia conocidas como OLAV, con el objetivo de brindar atención inmediata a personas víctimas de violencia, la apertura de tales espacios presentan total alineación con las acciones que se ejecutaron dentro del Plan El Salvador Seguro (PESS), cuyo objetivo primordial es prevenir los diversos tipos de violencia social, entre ellos la violencia contra las mujeres, para reducir los índices de muertes violentas en el país. Al interior del país, se manejan como dependencias compartidas entre la Dirección de Atención a Víctimas, del Ministerio de Justicia y Seguridad Publica, en Coordinación con las municipalidades. La atención que

brinda dicha instancia tiene especial énfasis en víctimas de delitos de abuso sexual, trata de personas y violencia intrafamiliar, brindando atención psicológica y orientación jurídica. La atención que se ofrece está concentrada en cuatro componentes básicos: atención jurídica, atención médico hospitalaria, atención psicológica especializada y asistencia social y alimentaria en algunos casos.

El Programa Conjunto ha teniendo en cuenta el contexto nacional, de tal manera que, **la respuesta ofrecida es considerada un factor catalizador de procesos internos** de los actores gubernamentales o titulares de obligaciones, y acompañar esfuerzos de atención como el detallado. A pesar de la anuencia institucional en la mejora de procesos, las rotaciones de personal clave en las mismas instituciones, se considera un factor que incide en la eficacia de los mismos como se ha advertido.

En lo que respecta al abordaje de acciones innovadoras se aprecian en las ideas emprendedoras de los retornados, que han perseguido oportunidades que les permiten fortalecer su medio de vida, aunque estas acciones son producto del impulso generado a través del Programa. **Otros abordajes innovadores se identifican la implementación de nuevos procesos como el sistema de controles y el sistema de historial policial**, lo que **ha significado una modernización** importante en la institución, reduciendo tiempos y volviendo procesos más eficientes en cuanto a tu gestión interna, tributando hacia una resolución en tiempo.

Con relación a la integración de acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, se tiene que uno de los factores que ha influido positivamente en la inclusión de mujeres ha sido el mensaje difundido en la promoción de las acciones, buscando que el mensaje sea recibido de tal manera que no lleve implícito ningún tipo de sesgo o preferencia. Destaca **además el desafío que representó la participación equitativa, debido a las instituciones con las que se trabajó, las que poseen estructuras gestionadas mayormente por hombres** e incluso el personal es mayormente hombres como en el caso de la PNC. No obstante, la población retornada con la que se trabajó, beneficiando su reinserción, presenta un buen número de mujeres con un 16 % de participación del 20 % de participación proyectada, teniendo en cuenta que también sigue siendo mayormente mayoritaria la cantidad de hombres retornados, lo que reduce la brecha de participación en el Programa, aunque deben de continuarse esfuerzos por generar los espacios y condiciones para aumentar la cantidad de mujeres con apoyo directo del Programa.

La intervención de manera transversal en cada una de sus acciones, tanto en sus productos y resultados, presenta un matiz fuerte en materia de promoción de los derechos humanos. Las acciones de promoción se han considerado de manera transversal en cada uno de los tres resultados del Programa Conjunto, debido a que en cada una de las actividades, se consideró la promoción y protección de los derechos de los involucrados, promoviendo el respeto de los derechos humanos la dignidad de las personas retornadas por ejemplo, o de las víctimas del desplazamiento forzado.

Finalmente, pueden estimarse varios resultados positivos inesperados, como el caso del plus que ofrece el Sistema de Control Interno de la Policía con respecto a la Ley de Procedimientos Administrativos, de tal manera que, las instituciones ahora con la automatización del sistema informático, les permite ajustar los tiempos, **generando que los procesos puedan tener un seguimiento efectivo y apegado a los plazos,** dando una respuesta en tiempo y forma a los casos,

también se evidencia la implementación del sistema del Historial Policial y la institucionalización de la Mesa de Actuaciones Policiales y de Derechos Humanos, con actores importantes de la corporación policial y el Ministerio de Justicia, con efectos y acuerdos con vigencia una vez finalizada la intervención, ya que se tienen reportes que los espacios de coordinación de la mesa han continuado. De manera negativa destaca la inviabilidad del espacio físico que se pretendió habilitar en el municipio de Santa Ana, oficina que se había considerado acondicionar, pero no se encontró un lugar adecuado para ello, por lo que los fondos destinados para tal fin, se designaron para San Salvador, en donde se remodeló y equipó un espacio en las oficinas del Ministerio de Relaciones Exteriores, el acondicionamiento se realizó considerando un área específica para la atención de mujeres retornadas.

Logro de Resultados.

Resultado 1	*Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.*		
		Logro	Comentarios
Indicador	Tasa de variación de casos atendidos por las instituciones responsables que atienden víctimas de violencia respecto al año 2016 (Indicador PESS)	*MUY ALTO*	La línea de base definió la cantidad de 4,000 personas atendidas al inicio de la intervención, año con año al número de casos/personas atendidas en las OLAVs presentó una tendencia al alza, el 2017 se superó la cantidad en 332 arriba de la línea de base, y en el 2018 se registraron 3,298 arriba de los 4,000 definidos en la línea de base. Se reporta también una atención para el 2018 de 795 de menores.

Producto	Indicadores	Logro	Comentarios
P.1. Instalados y equipados espacios institucionales para la atención a víctimas de la violencia que cumplen con los criterios de enfoque diferencial y de género y que respetan principios de dignidad y confidencialidad.	Número de oficinas de Atención a Víctimas que disponen de espacios que garanticen la confidencialidad en el proceso de atención de casos	MUY ALTO[3]	El número de oficinas de atención a víctimas fue de 11, las que fueron distribuidas de manera estratégica, ofreciendo una cobertura en el territorio, lo que acercó los servicios de atención a las víctimas, de igual manera, las oficinas fueron equipadas para ofrecer una atención en condiciones de privacidad.

[3] **Muy Alto**: El indicador se ha logrado y su sostenibilidad está asegurada; **Alto**: el indicador se ha logrado pero hay dudas de su sostenibilidad; **Medio**: el indicador no se ha logrado plenamente pero se observan avances desde la situación inicial, **Bajo**: el indicador no se ha logrado y los avances son aún incipientes; **Muy Bajo**: indicador no logrado y sin avances.

P.1.2. Creación de un sistema nacional de información de Atención a Víctimas para mejorar los servicios de identificación, documentación y referencia de casos de víctimas desagregados por edad y sexo.	Diagnóstico y recomendación para la creación de un sistema nacional de registro personas víctimas de la violencia funcionando.	ALTO	Un diagnóstico realizado, el que ha vertido recomendaciones pertinentes de manera técnica, para la mejora de los procesos en las entidades involucradas como la Dirección de Atención a Víctimas y el resto de instituciones participantes en la temática de interés para los objetivos del Programa Conjunto.
P.1.3. Fortalecidos los sistemas de registro con los que actualmente cuentan instituciones de protección (PGR y PDDH), para mejorar los servicios de identificación, documentación y referencia de casos de víctimas de violaciones de derechos humanos desagregados por edad y sexo e integrados al sistema nacional de atención a víctimas.	Sistemas de registro de información de instituciones de protección fortalecidos.	MEDIO	Creado e implementado un módulo informático en la PDDH para el registro de casos de víctimas de violencia, el módulo es operado directamente desde la Procuraduría. No se reporta la creación de otro sistema de registro tal como se indica en la PGR, sin embargo se apoyó un en la Fiscalía General de la República, el que contiene registros de casos de niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia.

Resultado 2	*Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.*		
		Logro	Comentarios
Indicador	Porcentaje de personas migrantes retornadas que hacen uso de los servicios de atención en el centro de recepción en relación al número de usuarios, desagregados por sexo y edad.	*MUY ALTO*	*Se logró atender a un 55 % de la población retornada según el consolidado al 2018, lo que representa 15 % arriba del 40 % previsto en el indicador. Los datos numéricos indican que de las 14,563 personas que regresaron al país, recibieron algún servicio durante el proceso de recepción.*
	Incremento del porcentaje de personas migrantes retornadas que ingresan a un proceso de reinserción a través de las ventanillas de atención en relación al número de personas atendidas en el 2016	*MUY ALTO*	*Al finalizar la intervención, se reporta un incremento del 40 % sobre la línea de base, contabilizándose un total de 3,084 personas que* ingresaron a un proceso de reinserción a través de las ventanillas de atención en relación al número de personas atendidas en el 2016
Producto	Indicadores	Logro	Comentarios

P.2.1. Diseñada e implementada Iniciativa piloto de reinserción productiva y atención psicosocial a personas migrantes retornadas, con vulnerabilidades, con énfasis en mujeres.	Número de personas retornadas con vulnerabilidades beneficiadas con iniciativa piloto de inserción productiva y atención psicosocial en su comunidad.	MEDIO	Se diseñó e implementó la iniciativa piloto de reinserción productiva y atención psicosocial a personas migrantes retornadas, con vulnerabilidades, con énfasis en mujeres, alcanzando beneficiar de manera directa un total de 66 personas, de las cuales el 16 % son mujeres (10) y un 84 % representado por hombres, se pretendía lograr la paridad en la participación.
P.2.2. Fortalecidos y equipados espacios institucionales para la atención de personas migrantes retornadas que cumplen con criterios de enfoque diferencial (edad, genero, diversidad) y respetan los principios de dignidad y confidencialidad.	Número de espacios físicos de atención a personas migrantes retornadas mejorados para garantizar la confidencialidad y una inserción integral y dignificante, especialmente a mujeres y población LGBTI.	MEDIO	Se cuenta la finalización de la intervención con una (1) Oficina remodelada, equipada y ofreciendo atención en las oficinas del Ministerio de Relaciones Exteriores en San Salvador, la oficina cuenta además con un área específica para las mujeres retornadas. La línea de base definió 3 de 5 oficinas, logrando el 50 % de lo previsto.
P2.3. Elaborados e implementados protocolos para la atención a personas retornadas que aborden las necesidades específicas por sexo y edad.	Número de protocolos de atención, referencia y seguimiento integral a población migrante retornada, con énfasis a mujeres y población LGBTI.	ALTO	Creado, validado y presentado un protocolo de atención por parte del GOES alineado con la legislación salvadoreña, relacionado con la recepción, asistencia y referencias a la población retornada (priorizando a las mujeres y LGBTI) para las instituciones que forman parte del proceso de recepción, con el apoyo técnico de CONMIGRANTES.
	Número de estrategias de socialización e institucionalización del protocolo en las instancias miembros de CONMIGRANTES a través de la divulgación y la generación de capacidades institucionales e interinstitucionales.	ALTO	No existía ningún tipo de estrategia al respecto, con el Programa, se implementó una estrategia para institucionalizar el protocolo de atención, se realizaron dos talleres con instituciones gubernamentales para institucionalizar la estrategia con la coordinación y participación de organizaciones adscritas a CONMIGRANTES.

Resultado 3	*Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia.*		
		Logro	Comentarios
Indicador	Porcentaje de ciudadanos con mucha confianza en la Policía Nacional Civil	BAJO	La línea de base marcó un porcentaje de confianza hacia la corporación policial del 25,8 % por parte de la ciudadanía. Al final el Programa conjunto, el porcentaje que refleja la percepción de la población en cuanto a la confianza hacia la PNC fue de 14,1 % Se aduce la pérdida de confianza a situaciones negativas que surgieron al interior de la institución, por lo que la opinión pública favorable descendió, factores fuera del control del Programa.
	Número de denuncias realizadas por ciudadanos a nivel nacional por abusos cometidos por agente de la PNC.	BAJO	Inicialmente se contabilizaban 329 denuncias realizadas por ciudadanos a nivel nacional por abusos cometidos por agente de la PNC, de las cuales, con la implementación del Programa se pretendía bajar a 300, es decir una reducción del 9 %, sin embargo a la finalización se alcanzó un total de 343 denuncias, con un aumento del 4 % sobre el indicador. Un factor que se estima el aumento de denuncias es que se ha incluido el criterio de "expresiones de violencia contra la mujer" ya que al inicio no estaba tipificado este criterio.
	Denuncias realizadas por ciudadanos sobre supuestas violaciones a derechos humanos cometidas por policías.	ALTO	Con respecto a la cantidad de denuncias realizadas por ciudadanos sobre supuestas violaciones a derechos humanos cometidas por policías en el país, se partió con el dato de 729 denuncias, pretendiendo al finalizar la intervención, las denuncias no sobrepasaran las 800, no obstante se registraron 701, indicando un logro alto del indicador, debido a la apertura para interponer denuncias, las que experimentaron una reducción considerable.
Producto.	Indicador	Logro	Comentarios

P.3.1. Mejorados los procesos investigativos de las unidades de control interno de la Policía Nacional Civil, incluyendo disposiciones especiales para faltas vinculadas al acoso sexual, explotación sexual casos de violencia doméstica, violencia de género y abuso sexual.	Protocolos y guías interinstitucionales producidas en el marco del programa conjunto	MEDIO - ALTO	Se produjeron 4 de 5 protocolos y guías, a pesar que en el inicio del Programa Conjunto no existía ningún tipo de documentación al respecto. Al finalizar, se cuenta con las guías de usuarios para el uso del Sistema Integrado de control disciplinario policial, según el detalle siguiente: (1) Guía para usuarios del Sistema para el Departamento de Registro y Registros Policiales, (2) Guía del usuario para la unidad disciplinaria de la PNC, (3) Guía del usuario para tribunales disciplinarios y, (4) Guía del usuario para ANSP e IGSP.
	Número de funcionarios de las entidades de control interno formados en materias relacionadas con la investigación criminal y el control y derechos humanos.	ALTO	Inicialmente no se contaba con personal con formación en temas específicos relacionados con la investigación criminal y el control y derechos humanos. Al finalizar el Programa Conjunto se alcanzó la formación de 109 agentes, de los cuales 18 fueron mujeres y, 91 hombres. Se implantaron dos modalidades formativas, presencial y en línea. La temática desarrollada en los cursos (2 en total) estuvo relacionada con investigaciones, crímenes de género y derechos humanos.
P.3.2. Mejorada la coordinación interinstitucional y actualizados los procedimientos para el funcionamiento eficaz de los controles internos y externos (PNC, MJSP, IGSP, PDDH, FGR, PGR) de las instituciones de seguridad y justicia de acuerdo con la normativa internacional de derechos humanos.	Sistema informático de soporte del sistema de control interno de la Policía, basado en la racionalización del proceso, que permita la fluidez y eficacia, generar estadísticas e información para la toma de decisiones (incluye procedimientos y sistema de legajos)	ALTO	Se previó alcanzar un sistema de información funcional para el soporte del sistema de control interno de la PNC, ya que no existía uno al inicio de la intervención. El indicador define que se alcanzó instalar y operar un sistema, el que contiene a la finalización del Programa Conjunto un total de 2,000 archivos históricos policiales. El sistema es compartido por las instituciones del MSJP como la PNC, ANSP, y los Tribunales Disciplinarios.
	Número de funcionarios formados en procedimientos de controles internos y externos en materias	MUY ALTO	Se partió con 30 funcionarios públicos de las instituciones de control interno y externo capacitados en temas relacionados con el derecho administrativo, pretendiendo aumentar en un 100

	relacionadas con derecho administrativo en general y derecho administrativo sancionador.		% esta cantidad de funcionarios, es decir formar otros 30 para alcanzar 60 en total, sin embargo se logró un total de 138 funcionarios públicos, de los cuales se encuentran 53 mujeres y 85 hombres, formados en Leyes Administrativas y Procedimientos Disciplinarios. Sobre la marcha se generó una alianza estratégica con una universidad que apoyó la iniciativa, logrando superar el proceso formativo con 78 funcionarios a los 60 previstos originalmente.
P.3.3. Revisados y actualizados los reglamentos de formación policial de la Academia Nacional de Seguridad Pública, incluyendo mecanismos para la prevención y detección de faltas disciplinarias con enfoque de género y enfoque de derechos humanos	Reglamentos e instructivos relacionados con la carrera de tecnólogo con especialidad en investigación policial y con la autoevaluación y revisión institucional y del modelo educativo	ALTO	Inicialmente no se disponía de documentación relacionada con el indicador, por lo que, se logró la revisión de tres documentos según el detalle siguiente: (1) el modelo educativo para el ANSP, (2) la primera revisión para el Sistema Educativo Integral de Policía, y (3) la primera revisión para el tecnólogo y un título en investigación criminal.
	Número de funcionarios (instructores: monitores, tutores y evaluadores) capacitados en formación policial inicial (en temas técnicos y pedagógicos)	ALTO	Se esperaba alcanzar un total de 35 funcionaros formados al finalizar el Programa, sin embargo se superó la cantidad alcanzado capacitar en la temática de investigaciones internas a un total de 53 funcionarios.
P.3.4. Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, según diagnóstico realizado	Número de organizaciones fortalecidas en la documentación de casos de violación a derechos humanos y situaciones.	ALTO	Ya el MSJP realizaba acciones de coordinación con entidades de la sociedad civil organizada en temas relacionados con acciones policiales y derechos humanos, espacio establecido en 2017. Para la finalización del Programa Conjunto, Se han celebrado 13 reuniones con la participación de las siete organizaciones (se mantuvieron las 11 a lo largo de la ejecución del Programa). Los temas abordados estaban relacionados con las Acciones Policiales y Derechos Humanos. El MJSP ha firmado un acuerdo con el Grupo

			de Trabajo para continuar trabajando con las organizaciones en los controles policiales externos.
	Número de productos de conocimiento diseñados para orientar la evaluación del trabajo policial y promover el respeto de los derechos humanos.	ALTO	Con el apoyo y en coordinación con organizaciones dela sociedad civil, se logró la finalización de tres productos de conocimiento diseñados para orientar la evaluación del trabajo policial y promover el respeto de los derechos humanos. Estos son: (1) Diseño y estrategia para la campaña de control policial, (2) Indicadores para establecer controles policiales y, (3) Video donde los ciudadanos cuentan su historia sobre abuso policial.

El Programa Conjunto, se valora con una **eficacia Media – Alta.**

→ **CON RELACIÓN A LA EFICIENCIA**

MEDIDA EN QUE LOS RECURSOS ECONÓMICOS/INSUMOS –FONDOS, TIEMPO, ETC.- SE CONVIERTEN EN RESULTADOS

¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos?
¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos?
¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados?
¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?

Se valora de manera positiva las actividades consideradas en el Programa Conjunto, ya que **los recursos considerados fueron destinados para la atención de las necesidades de grupos vulnerables**, uno de los resultados significativos fue la generación de condiciones para su atención de manera digna, incluso se hicieron adaptaciones o se consideraron condiciones para que las mujeres puedan recibir asistencia como en el caso de la adecuación en la ventanilla ubicada en el Centro de Gobierno, en San Salvador, en estos espacios se integraron espacios lúdicos que favorecen la atención especializada con niños y niñas, se incluye además la atención a mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y población LGBTI normalmente excluida. **Otros recursos fueron destinados para la optimización de procesos vía software que permiten un seguimiento efectivo, cumplir plazos de gestión, producir información específica,** etc.

Destacar además, la inclusión de indicadores que conducían hacia la inversión de recursos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos, algunos miden el número de oficinas de atención a víctimas que disponen de espacios que garanticen la confidencialidad en el proceso de atención de casos, y otros que promueven el incremento de herramientas para la atención, protección y entrega de asistencia humanitaria para víctimas elaboradas asegurando la inclusión de criterios diferenciales de edad, género y diversidad en atención a los grupos poblacionales priorizado. **Los indicadores detallados, fueron cubiertos por medio del apoyo a las OLAV a nivel nacional, en el sentido de asistir la identificación y atención a personas víctimas de desplazamiento forzado interno**. Otras acciones se materializaron mediante la mejora de las dinámicas de trabajo en atención a las personas que buscan las oficinas de atención, generándoles condiciones de confidencialidad para presentar sus casos de temas que les afectan como las amenazas, extorsiones, homicidios de familiares entre otros a causa de las pandillas. También se incluye el fortalecimiento de capacidades técnicas de los funcionarios de las OLAV, con lo cual, el personal alcanza un buen nivel de cualificación para brindar una atención especializada y diferenciada de acuerdo a perfiles específicos.

El nivel de compromiso de cada uno de los actores durante la intervención se considera alto, durante la fase de ejecución**, la comprensión del rol de cada uno de los actores favoreció su implicación, dando como resultado un alto grado de coordinación interinstitucional** teniendo en cuenta que el fondo les ha permitido mejorar el alcance de sus mandatos institucionales, e implementar acciones alineadas con sus objetivos. El Ministerio de Relaciones Exteriores, compartió su experiencia en el tema de reinserción y atención de retornados, potenciando su alcance mediante el impulso generado por el Programa. Similares escenarios resultaron con el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, en donde las diferentes dependencias involucradas asienten los efectos catalíticos la automatización del sistema informático, que les permite ajustar los tiempos, generando que los procesos puedan tener un seguimiento efectivo y apegado a los plazos, dando una respuesta en tiempo y forma, reconociendo por ejemplo la Inspectoría General de Seguridad Pública lo que significa contar con un sistema que les ha dado un salto de calidad evidente y totalmente positivo. **El Programa ha generado sinergias importantes teniendo en el centro de la gestión la promoción de los derechos humanos y la integridad de la persona**, otros actores contribuyeron, como el caso de la Policía de Investigaciones de Chile, con quienes se concretaron una serie de intercambios y capacitaciones para el tema de controles policiales. Las coordinaciones también se materializaron con la PDDH, en el sentido impulsar acciones conjuntas para la protección de personas desplazadas internamente a causa de pandillas y crimen organizado; acciones de prevención al desplazamiento; buscando mejorar la atención a los casos con necesidades diferenciadas especialmente niños, niñas y adolescentes, mujeres, personas LGBTI, grupos familiares, hombres jóvenes etc.

Los efectos catalíticos están centrados en los beneficios que otorgan los sistemas informativos impulsados, en donde las instituciones responsables, poseen sistemas que les permite responder a plazos establecidos en la Ley de Procedimientos Administrativos (febrero 2018) vigente en la actualidad, de igual manera, el Programa Conjunto consideró entre sus acciones, la **incorporación de estrategias y la mejora de procesos**, de tal manera que los procesos lentos vieron mejorados sus

tiempos de respuesta, y en otros casos, las personas receptoras de servicios de atención a víctimas, consideran que su atención ha mejorado en cuanto a su calidez, privacidad y respuesta.

En resumen, el Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto incorporó abordajes/acciones innovadoras de manera directa según el detalle siguiente:

- ✓ Programa de reinserción y atención psicosocial para migrantes retornados.
- ✓ Protocolo para la atención a migrantes retornados
- ✓ Sistema de control interno de la Policía Nacional Civil
- ✓ Dialogo político (enfocado en temas de derechos humanos, encontrando puntos de coincidencia y acercamiento).

De manera indirecta se tiene:

- ✓ Campaña para el uso correcto de la fuerza de la Policía Nacional Civil, como un producto destacable de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos.
- ✓ Asistencia técnica para la Mesa de Actuaciones Policiales.
- ✓ Recopilación de datos de indicadores para determinar el uso de la fuerza policial

Asimismo, se identificaron otras necesidades permitiendo con esto la gestión y movilización de otros recursos de donantes amigos para poder fortalecer con otras actividades de manera complementaria, como el caso de USAID en apoyo a la campaña para el uso correcto de la fuerza de la PNC como resultado/acuerdo de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos.

Por otra parte, uno de los factores que ha tributado hacia favorecer los mecanismos de monitoreo, ha sido la experiencia previa de las contrapartes o socios de las agencias de SNU (ACNUR, OIM y PNUD), debido al conocimiento previo de acciones o procesos de acompañamiento de las personas, sin embargo en el caso de la adopción de procesos informáticos los tiempos han sido más lentos, debido a la toma de decisiones operativas y políticas como en el caso de la creación del sistema nacional de información que buscaba mejorar los mecanismos de identificación y documentación y referencia de casos.

En resumen, se considera la **Eficiencia del Programa como Alta**.

→ CON RELACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

MEDIDA EN QUE LOS BENEFICIOS DE UNA INTERVENCIÓN DE DESARROLLO CONTINÚAN O TIENEN PROBABILIDAD DE CONTINUAR A LARGO PLAZO. TIENE REFERENCIA CON LA RESISTENCIA A LOS RIESGOS DEL FLUJO DE BENEFICIOS NETOS EN EL TRANSCURSO DEL TIEMPO.

¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables?
¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados?

¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?

Desde el diseño de la intervención se consideraron acciones relacionados o vinculados al quehacer de las instituciones aliadas, **resultados alineados a las actividades políticas que vienen desarrollando, de tal manera que dicha estrategia y consideración de riesgos previamente identificados en la teoría del cambio**, permite la generación de efectos que tributan hacia la sostenibilidad de los productos alcanzados, destacar que cada uno de los productos requieren de procesos de actualización, de tal manera que les mantenga ofreciendo el rendimiento esperado. Un caso que resaltar es la instalación de las Oficinas Locales de Atención a Víctimas (OLAV) en el 2017 a nivel nacional, en municipios priorizados bajo el eje 4 del PESS. En el marco del Programa Conjunto, se incidió directamente en que se instalaran 11 de éstas oficinas, desde esa fecha, las OLAV han cumplido con su objetivo de ser la puerta de entrada hacia la protección y se han constituido a lo largo del tiempo como espacios físicos equipados con personal capacitado para la atención especializada de víctimas de hechos de violencia y delitos. En estas oficinas se maneja la información de forma confidencial, todos los servicios son totalmente gratis y no es necesaria hacer una denuncia para acceder a los servicios.

Otro situación verificada, es el desarrollo de algunos de los emprendimientos apoyados directamente por OIM en el municipio de Guazapa, en donde algunos de **los emprendedores han fortalecido su idea de negocio original, y planean según manifestaron ampliar sus negocios o emprender en nuevas ideas que consideran viables después de su propio análisis empresarial aprendido a través del Programa Conjunto**.

Uno de los factores que ha incidido de manera negativa, y hasta cierto punto ha generado lentitud en algunos procesos han **sido las rotaciones de personal en las instituciones gubernamentales, las rotaciones de los titulares de los /as procuradores/as de Derechos Humanos y General de la Republica, y del mismo Gobierno, han generado cambios en los planes gubernamentales y rotación de personal en puestos de confianza**, aunque los cargos técnicos se han mantenido, la toma decisiones a nivel político ha generado el factor identificado, como en el caso del sistema de registro de información de instituciones de protección gestionado por la PDDH que no se alcanzó.

La adquisición de compromisos institucionales que permitan no solo la continuación, sino que la mejora o ampliación de los resultados alcanzados resulta destacable, en el sentido de ampliar coberturas del Sistema de Control Interno de la Policía gestionado inicialmente en el Programa Conjunto (el marco de resultados no indica el alcance geográfico) y ahora ampliado a nivel nacional, o la ampliación de zonas de atención a retornados en otros municipios del país. Sin embrago se requiere de ampliar o impulsar otras de estrategias de apoyo al capital semilla, que les permita a los retornados consolidar o fortalecer sus negocios. Dichos mecanismos se presentan en las recomendaciones. Destaca también, **la generación de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, este espacio se considera clave para la sostenibilidad en términos del seguimiento**, ya que este espacio de diálogo permite exigir responsabilidad y seguir y prevenir los casos relacionados

con violaciones de derechos humanos derivadas del abuso de la fuerza policial. Dicho espacio ha permitido que el GOES firme un acuerdo con las organizaciones de la sociedad civil que lo conforman, para buscar institucionalizar el espacio de diálogo a fin de continuar su trabajo.

Se pueden considerar diferentes puntos de observación de cara al análisis de la sostenibilidad, entre ellos se establecen:

Políticas de apoyo	*Sobre la base del análisis de las políticas y planes de referencia tomados en cuenta para la justificación del Programa Conjunto, y considerando que el Programa presenta un total acuerdo con las políticas del país receptor, se pueda valorar de una manera positiva la sostenibilidad de acuerdo al presente factor. En tal sentido, el compromiso demostrado por el GOES (considerando el cambio de partido político) se mantienen los acuerdos previamente evidenciados, lo que implica la continuidad de los servicios impulsados, por consiguiente, los beneficiarios podrán continuarse favoreciendo una vez finalizado el financiamiento del PBF. También se tiene evidencia que han surgido nuevas políticas como la Ley de Procedimientos Administrativos y la Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno, afines totalmente a los resultados generados por el Programa Conjunto.*
Capacidad Institucional	*Destinar acciones claras para el fortalecimiento institucional ha contribuido a la mejora de la capacidad administrativa de los socios locales, quienes se deben hacer cargo de la operación y mantenimiento de las OLAVs por ejemplo, las que en todo caso, han aumentado en número.* *Otro ejemplo se trata de la ampliación a nivel nacional de la cobertura del sistema de controles internos de la policía, el que con el presente Programa se consideró su operación y funcionamiento, el que actualmente ha alcanzado cobertura en las cuatro zonas del país, no obstante de éste último, deben aclararse los roles y responsabilidades de su gestión, es decir, definir o valorar sobre la entidad en que recaerá su custodia y gestión, institución que debe demostrar la capacidad instalada para su operación, aunque a la finalización del Programa Conjunto evaluado finalizado a febrero 2019, a la fecha ya debe de asegurarse la institución que lo administrará así como el rol en la administración que tendrán otros actores relevantes como la IGSP.* *Se trata de mantener por ejemplo la atención psicológica, asesoría jurídica, atención social y humanitaria a las víctimas, generado por el fortalecimiento al personal con capacitaciones técnicas que les permitan velar por la restitución de los derechos de las personas afectadas, evitar la revictimización, aplicar un enfoque diferenciado, aplicar entrevistas en condiciones de*

	confidencialidad, utilizar técnicas de intervención, brindar servicios gratuitos, asistencia humanitaria y dar apoyo con programas de emprendimiento.
Tecnología	*Se analiza la capacidad de la gestión local, teniendo en cuenta la capacidad de los beneficiarios para la gestión empresarial de sus negocios, los que en buena medida han logrado desarrollar las habilidades empresariales que les permite que sus negocios se conviertan en sus medios de vida, buscando las oportunidades para fortalecerlos y en algunos casos diversificarlos. De igual manera incluye el análisis a las autoridades gubernamentales para mantener los servicios según lo previsto por el Programa Conjunto. Destacar que, para el establecimiento de las diferentes herramientas tecnológicas promovidas desde el Programa Conjunto, se han generado las capacidades del personal informático para el uso de las distintas aplicaciones, y por consiguiente, que continúen ofreciendo o generando la información necesaria para el seguimiento respectivo.*
Aspectos socioculturales	*La intervención ha sido dirigida a un grupo vulnerable de personas, por lo que se considera necesario continuar destinando espacios de atención en donde se tome en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos y religiosos, sus costumbres, los distintos subgrupos y sus intereses (que pueden no ser los mismos) para que los resultados sean positivo para todos y sea aceptado y asumido como propio por parte de las instituciones gubernamentales, para ello se ha analizado el nivel de implicación de los socios en el Programa Conjunto, si han participado en su diseño, se han tenido en cuenta los intereses de los distintos implicados, y si están dispuestos a colaborar y mantenerlo en el futuro, sobre la base de los descrito, las posibilidades de contribuir a consolidar la sostenibilidad son mayores.* *Se incluyen además otros aspectos de género considerados en el Programa Conjunto, en este caso se tiene evidencia de la adaptación de la Ventanilla de Atención a Personas Migrantes, la cual incorporó una sección para la atención exclusiva de mujeres y sus hijos e hijas, con lo cual se da respuesta a las necesidades estratégicas de inclusión y atención.*

Se valora la **sostenibilidad del Programa con Alta.**

CONCLUSIONES.

VALORACIONES / CRITERIOS	MUY ALTA	ALTA	MEDIA - ALTA	MEDIA	BAJA
RELEVANCIA					
EFICACIA					
EFICIENCIA					
SOSTENIBILIDAD					

- El Programa Conjunto presenta una alta **relevancia con respecto a las prioridades y planes nacionales en El Salvador, su alineación es positiva con documentos y políticas de referencia** como el Plan El Salvador Seguro, El Salvador es tu Casa, el PQD 2014 – 2019 y el MANUD, en tal sentido, el **apego de la lógica de la intervención presenta una total correspondencia con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria atendida** con la intervención, y de las instituciones socias participantes, por consiguiente, se considera que el Programa Conjunto es adecuado conforme a las condiciones socio políticas, económicas y culturales presentes en la zona de actuación.

- La intervención evaluada, **presenta una línea de base** que contempla las necesidades de género, y derechos humanos, con **una clara identificación de los grupos de beneficiarios**, siendo entonces l**a teoría de cambio y la estrategia implementada, congruente al contexto** y apropiada para lograr los resultados esperados. En tal sentido, los riesgos identificados han sido reales, con las estrategias de gestión acordes a las posibilidades de los implementadores. Es de aclarar, **que el fenómeno al que se le dado respuesta es multicausal, con aristas diversas, lo que requiere de distintas o diversas estrategias de intervención para atajar las causas que generan el estado negativo existente**, en tal sentido, la conclusión radica en que la teoría del cambio propuesta, es congruente con las razones trabajadas, aunque se requiere por parte del Estado, considerar otras estrategias que generen la sinergia necesaria para atender a la población.

- Se tiene que **las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención se han mantenido a lo largo del Programa, lo que indica que el grado en que la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos** ha sido alta, los indicadores de cumplimiento relacionados al tema, muestran el logro vinculado a la respuesta a los intereses de los beneficiarios, no obstante, se requiere de un mayor esfuerzo y la implementación de acciones afirmativas, que propicien y aumente la inclusión de mujeres y otra población vulnerable. Se valora positivamente el grado de adecuación entre

objetivos/resultados/productos de la lógica de la intervención, con las necesidades y/u obstáculos para garantizar los derechos de los diferentes titulares de derechos participantes.

- Se considera positivo el alto grado de logro de los indicadores a nivel de resultados y productos, los que a su vez presentan una gran influencia sobre la consecución del objetivo principal del Programa Conjunto, en tal sentido, **el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país**, los factores que han incidido en el logro de los resultados están relacionados con la claridad de las acciones y la pertinencia de las mismas con relación a la estrategia de intervención implantada. La consideración de recursos de igual manera se considerada adecuada, de tal manera que, a la finalización, se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención de manera satisfactoria.

- El Programa Conjunto **consideró acciones innovadoras que se pusieron en marcha en el desarrollo del mismo**, como la incidencia para la institucionalización de sistemas informáticos que ofrecen información oportuna y ajustada a los intereses de las instancias participantes, dichos abordajes han considerado el uso de tecnología informática para la gestión de expedientes y casos disciplinarios, lo que ha significado un **salto de calidad en los procesos y manejo de la información. Se destaca además la disponibilidad de información versátil para la generación de informes separados o con datos segmentados, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de información para ofrecer un seguimiento efectivo de los casos**. También destacan otras acciones innovadoras que responden a la adecuación de espacios de atención para personas víctimas de violencia, lo que les ofrece un ambiente seguro y privado para la atención de sus casos, y en otras situaciones espacios con las condiciones necesarias para la consideración de mujeres, personas LGTBI y menores de edad, concluyendo entonces, que el Programa Conjunto evidencia un antes y un después en los aspectos descritos.

- No se han encontrado dificultades que hayan afectado acceder a las actividades de la intervención en lo que respecta a los destinatarios, por el contrario, **el Programa implementó estrategias que favorecieron la participación de mujeres y promover su empoderamiento,** a tal grado que sus emprendimientos han desarrollado sus planes de negocio, los que **les permite cierta autonomía en lo que respecta a su sostén económico,** incluso algunos, **planean incursionar en otras actividades diversificando sus ingresos**. Otras acciones se observan en el personal a cargo de la intervención por parte de las agencias del sistema, a pesar que una buena parte de acciones fue relacionada con instituciones con una mayor cantidad de hombres en su personal, o por tratarse de actividades tradicionalmente realizadas por hombres. En cuanto a las estrategias mencionadas, las instituciones implementadoras promovieron la participación equitativa, acercando lo más posible las oportunidades de participación e involucramiento, además,

recursos fueron invertidos para la atención de mujeres en las OLAV, de tal manera que, este colectivo, no encontró dificultades para la atención de sus casos.

- Una valoración positiva se refleja en la contribución del Programa para fortalecer y consolidar los mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país según lo indican los registros de la PDDH**, los factores que han podido incidir en el logro de los resultados están vinculados como se ha detallado, con la alineación que el Programa refleja con las prioridades de desarrollo del país relacionadas con la prevención de la violencia**, además, no solo se han creado o mejorados espacios de atención, sino que también **se apostó por el fortalecimiento institucional**, con la finalidad que las instituciones socias vean fortalecidas sus competencias y habilidad, para ofrecer a la población servicios efectivos y con una mejora continua.

- **Se ha evidenciado la inversión de recursos** en las OLAV, y en otras áreas como la entrega de capital semilla a los emprendedores (retornados), **con el fin de atender las necesidades de grupos de mujeres y otros tradicionalmente excluidos**, adecuaciones o acondicionamientos de espacios físicos que les permite a mujeres acudir a las oficinas y saber que su hijos están siendo atendidos en ambientes lúdicos y seguros, u otros aspectos relacionados con la generación de privacidad para exponer sus casos también se consideran. El capital semilla en el que mujeres retornadas han visto materializadas sus ideas de negocios, después de pasar por un proceso psicosocial y de formación empresarial que les ha permito afrontar sus alternativas de inserción al tejido productivo con una actitud positiva, a tal grado que algunas de ellas, han pasado ya a etapas de ampliación de sus negocios, sobre la base del **impulso catalizador que significó la inyección de recursos económicos a través del Programa Conjunto**.

- **La colaboración entre las Agencias del SNU**[4] y otros actores multilaterales y bilaterales, por medio del Programa Conjunto, **ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos, lo anterior ha sido posible mediante la construcción de una agenda común surgida de la lógica de la intervención**, es decir que el Programa Conjunto, logró generar un trabajo interinstitucional teniendo como objetivo común la erradicación de todo tipo de violencia, cada quien desde su mandato institucional. Destacar que la puesta a disposición del Programa Conjunto de las experiencias previas de cada una de las agencias y de los actores institucionales ha sido clave para alcanzar un buen nivel de colaboración y coordinación, lo que indica que el Programa retomó lo que se venía realizando para impulsar un mayor alcance. A pesar que es una primera experiencia en cuando a la implementación del primer Programa Conjunto en el país, **la concreción de un objetivo común de desarrollo, generó la sinergia necesaria para el desarrollo de cada una de las estrategias definidas en la intervención**, lo que favoreció la distribución de funciones y tareas de los equipos locales,

[4] En referencia al PNUD, el ACNUR y la OIM.

con competencias importantes relacionadas con enfoque de género, monitoreo, emprendimientos, derechos humanos y otros.

- **Los efectos catalíticos** (financieros y no financieros) alcanzados durante y una vez finalizada la intervención, se relacionan con algunos aspectos considerados o generados con el Programa Conjunto, en tal sentido, se identifica **la ampliación de cobertura territorial** de las OLAV, el **acercamiento de dichos espacios hacia la población**, y por consiguiente la adecuación que se realizó en la oficina del Centro de Gobierno en la capital, generó una respuesta favorable por parte de las personas visitantes, ya que se percibe como un acercamiento del servicio a sus lugares de residencia. Lograr la **participación sostenida de la sociedad civil organizada en aspectos relacionados con la generación de espacios de diálogo**, ha permitido exigir la responsabilidad sobre la prevención de casos relacionados con violaciones de derechos humanos derivadas del abuso de la fuerza policial, la generación del espacio de dialogo denominado Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, se considera clave para la sostenibilidad en términos del seguimiento y valoración del impacto de este tipo de iniciativas.

- Destacan los acuerdos/compromisos establecidos en el marco del Programa con las instituciones socias como un mecanismo de monitoreo, con un enfoque en los resultados alcanzados, y en los riesgos previamente identificados. **Haber alcanzados acuerdos, ha permitido una evolución positiva de los resultados, en aspectos relacionados con la ampliación del alcance de servicios**, fortalecimiento de procesos de atención, nuevas leyes o políticas de atención y de establecimiento de plazos y procedimientos, son algunos de las mejoras que se observan una vez ha finalizado el Programa Conjunto.

- **La influencia positiva realizada sobre la capacidad institucional de los socios gubernamentales**, es una evidencia que el diseño de la intervención lo consideró en la línea de generar efectos sostenibles, a pesar de los riesgos identificados previamente. La generación de acuerdos institucionales, es una acción política que da como resultado el sostenimiento de los logros generados, por medio de la existencia de marcos políticos y reguladores que apoyarán la continuación de los beneficios.

RECOMENDACIONES.

1. Resulta imperante la necesidad de institucionalizar las OLAV, de tal manera que las oficinas alcancen un posicionamiento tal, que la misma población las reconozca como la materialización del acercamiento de tales servicios, los que deben mostrar la percepción de estar totalmente accesibles, seguros, privados y con respuestas ágiles a las necesidades de protección de los involucrados, con un trato confidencial y adaptado a los intereses de los excluidos.

2. La formación y socialización de los protocolos de atención sobre los pasos, o procedimientos a seguir o implementar para la atención de casos de denuncia deben estar completamente asimilados y ser totalmente conocidos por todo el personal de las oficinas de atención. Todo el personal debe conocer la orientación que debe recibir las personas que buscan atención, por lo que deben mantenerse constantes procesos de actualización incluso de las guías de atención, debido a los posibles ajustes que deben realizarse de la misma experiencia que se genera de la atención de los casos de denuncia para el caso de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador.

3. Una acción que se debe fortalecer su continuidad, es la generación de alianzas estratégicas en los territorios como en el caso de las municipalidades, lo que permite acercar los servicios de atención a personas retornadas y sobre todo a las tradicionalmente excluidas. La presencia de las Alcaldías puede ser una ventaja comparativa que de aprovecharse, se puede generar la apertura necesaria para la participación de personas con necesidades de adaptación

4. El acompañamiento posterior a las iniciativas de los emprendedores se vuelve necesario, aunque el Programa Conjunto no ha sido diseñado para ofrecerlo (se requiere de un plan más allá de 18 meses), un proceso de asesoría técnica puede promover la consolidación del negocio, además de generarse la posibilidad de detectar nuevas necesidades formativas que le permitan al emprendedor/a, gestionar su negocio de una manera eficiente, si el Programa no lo permite por factor tiempo, alianzas estratégicas pueden concretarse con agentes de mayor permanencia en el territorio, como la CONAMYPE u otras organizaciones no gubernamentales que acompañan con asesoría técnica a los emprendedores, dejando los acuerdos o convenios firmados durante la ejecución del Programa.

5. Al igual que en el punto anterior, el factor tiempo está en contra, se recomienda la generación de alianzas estratégicas con microfinancieras puede resultar útil, para facilitar el acceso a financiamiento formal de los participantes (retornados/emprendedores). Partiendo de un convenio de colaboración con Instituciones microfinancieras en este caso,

y teniendo disponibilidad de fondos (monto de capital semilla) para la apertura de un Fondo de Garantía para cubrir a las personas que no disponen de capacidad de aval, y generar otra fuente de apoyo, en todo caso, el fondo de garantía se convierte en el respaldo fiduciario que requiere la persona retornada/ emprendedora. La recomendación va en el sentido de considerar otro tipo de estrategia al capital semilla, el fondo de garantía destinado puede ser para el inicio de nuevas actividades generadoras de ingresos, diversificando la producción y / o transformación, el fondo funciona estableciendo contratos de colaboración con las entidades de microcréditos existentes en las zonas de intervención. Las microfinancieras realizan el estudio de viabilidad y en caso afirmativo solicita una garantía (material o económica) cubierta por el fondo. Estos proceso implican más tiempo, ya que lo que se busca es generar un historial crediticio para que el retornado acceda a crédito posteriormente sin el respaldo del fondo de garantía.

6. Una red de emprendedores de manera interna puede resultar importante, una red de apoyo e intercambio de ideas, materias primas, proveedores, canales de distribución, etc. que les permita a los emprendedores mantener un enlace estratégico que fortalezca sus emprendimientos, por medio del intercambio de información actualizada para las necesidades diarias. Fortalecer la comunicación entre pares con un simple grupo de *WhatsApp* promoverá el intercambio de información e incluso promoverá el desarrollo de negocios entre los emprendedores y futuros clientes.

7. Se recomienda el fomento de la continuidad y mantener el nivel de acercamiento político a través del Grupo Impulsor del Diálogo Político en El Salvador, es imperante que se construya de manera conjunta una agenda de interés nacional, que permita mantener de manera sistemática y en base a resultados, el dialogo sobre la mesa de aspectos clave relacionados con el interés de la población, los que deben estar vinculados con la reducción de las brechas de desarrollo del país, sin embargo, para el desarrollo de la agenda, se requiere del surgimiento de un liderazgo que promueva el acercamiento, el dialogo y la concreción de los resultados, el liderazgo debe ser asumido de manera decida por el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, como abanderado de las políticas del gobierno en materia de prevención e instauración de una cultura de paz en El Salvador.

8. Partiendo del beneficio que significa contar con el Sistema de Controles Internos de la Policía en operación, se recomienda que el mismo pueda generar informes de acuerdo a los intereses institucionales de cada actor de manera diferenciada. Se entiende que la ventaja comparativa de un sistema como el que se tiene, radica en la versatilidad de generar información útil para la toma de decisiones y análisis de casos, para producir sobre esa base, acciones o estrategias de prevención o de análisis de la situación. Es importante además la producción de datos cuantitativos que ofrezcan materia prima para análisis estadísticos de los casos. En este parte resalta la necesidad de generar información relacionada con la tipología del hecho. Una tabla de tipología del hecho, genera una mayor riqueza a los informes tal como hasta ahora viene resultando.

9. Otras acciones relacionadas con la intermediación laboral pueden considerarse, aunque una debilidad puede ser la inhabilitación laboral por un bajo nivel académico o formativo, se sabe que el estudio que se realiza de la tipología del retornado, puede aportar información que pueda ser utilizada para la identificación de los retornados que efectivamente poseen un perfil adecuado, en tal sentido, la intermediación laboral puede surgir como otra estrategia para que el retornado se reincorpore al tejido productivo nacional.

10. Resultará interesante la promoción de campañas educativas que busquen eliminar el estigma del retornado, debido a que el colectivo reinicia su vida productiva con muchas desventajas, sumado al prejuicio de la sociedad por su condición de migrante, resulta una justificante visible para continuar los esfuerzos por educar a la población sobre la realidad a la que se enfrentan los retornados para su inserción en la vida productiva nacional.

11. Incrementar de manera estratégica indicadores de género desde la formulación de los nuevos Programas y recoger los datos de línea de base desde el inicio del mismo, incluso se puede considerar una línea de base especializada en aspectos de género, que considere las necesidades prácticas y estratégicas que permita ofrecer un seguimiento a los indicadores con mediciones intermedias definidas en plazo y forma.

12. Realizar acciones positivas hacia las mujeres que no tienen experiencia debido a los roles tradicionales que les fueron asignados, con procesos de capacitación específica que les permitan su participación activa en la implementación de sus acciones, y que mejore sus condiciones de inclusión al tejido productivo. En el caso de las organizaciones como la PNC, se recomienda promover las condiciones para la promoción de mujeres en puestos de decisión y otros espacios que pueden tributar a la mejora de su condición y posición como acción directa que aporta a las relaciones de poder.

13. Atendiendo las características de los Derechos Humanos de: universales, indivisibles e interdependientes, es recomendable que el Programa Conjunto en futuras versiones considere mensajes clave que denoten que todos los derechos humanos tienen la misma importancia y todos los gobiernos deben tratarlos de un modo justo y equitativo, en los mismos términos y con el mismo énfasis. El Estado debe, con independencia de su sistema político, económico y cultural, la obligación de promover y proteger todos los derechos humanos para todas las personas sin discriminación. Por lo tanto no importa las distinciones que hagan las personas, hay un solo principio básico que subyace en todos los derechos contenidos en la DUDH: que todos los seres humanos tienen los mismos derechos inalienables. Esto significa que los derechos humanos son los mismos para todos los hombres, mujeres, niños y niñas de todo el mundo, con independencia de cuáles sean sus circunstancias. Se entiende que los mensajes clave son frases cortas que se repiten y reiteran en la estrategia comunicativa y por tanto son permanentes aunque deben ser monitoreados y ajustados con base en criterios claros; no son una colección de frases pero

tampoco hay una regla que delimite su número, lo anterior se suma a la recomendación No. 10 con el fin de volverla operativa.

14. Se recomienda guiar a los emprendedores a desarrollar un plan de preparación y respuesta contra enfermedades infecciosas, esto puede ayudar a guiar las acciones de protección contra el COVID-19. Mantenerse informado de lo más reciente en las guías de agencias de salud estatales, y considerar cómo incorporar esas recomendaciones y recursos en los planes específicos del lugar de trabajo. El plan deben considerar y atender el nivel de riesgo asociado con varios lugares de trabajo y tareas que los emprendedores realizan en esos lugares. El plan también deben considerar y atender los otros pasos que los emprendedores pueden tomar para reducir el riesgo de exposición al SARS-CoV-2 en sus lugares de negocio, manufactura de sus productos u ofrecimiento de sus servicios. Es imprescindible que el plan incluya protocolos y procedimientos para la pronta identificación y aislamiento de las personas enfermas, de ser pertinente.

15. Implementar controles en su negocio. Se sabe que los profesionales de la seguridad y salud ocupacional utilizan un esquema de trabajo conocido como la “jerarquía de controles” a fin de seleccionar maneras para controlar los riesgos en el lugar de trabajo. En tal sentido se sabe que la mejor manera de controlar un riesgo es removerlo sistemáticamente del lugar de trabajo, en lugar de confiar en que los emprendedores reduzcan su exposición. Durante un brote de COVID-19, cuando podría no ser posible eliminar el riesgo, las medidas de protección más efectivas son: controles de ingeniería de procesos, es decir vigilar el proceso de transformación o manufactura de los productos que dedican a la venta, aplicar controles administrativos y prácticas de trabajo seguras, un tipo de control administrativo (los controles administrativos son cambios en la política o procedimientos de trabajo para reducir o minimizar la exposición a un riesgo) y utilizar el equipo de protección personal. Existen ventajas y desventajas para cada tipo de medida de control cuando se considera la facilidad de su implementación, efectividad, y costo. En la mayoría de los casos, una combinación de las medidas de control será necesaria para proteger los emprendedores y sus clinetes contra la exposición al SARS-CoV-2.

- Resulta acertada la promoción de bases de datos o registros separados, y no sólo registros unificados. La generación de información diferenciada, con perfiles, estratos, y demás información separada, permite conocer a profundidad la evolución de los fenómenos sociales, determinar si las alternativas implementadas están siendo efectivas, y una serie de ventajas estratégicas y operativas para la toma de decisiones, por lo que se considera una buena práctica, la promoción de sistemas informáticos que puedan emitir reportes con mayor versatilidad.

- La consideración de aspectos psicosociales con los retornados, ha sido clave para contribuir a su incorporación a la vida productiva del país, ésta temática, es primordial y necesaria como una condicionante previa al inicio de sus ideas de negocios, lo que les ha permitido asumir los retos y desafíos que les espera con una actitud distinta una vez han enfrentado el proceso de retorno. La actitud que deben mantener ante el proceso de incorporación, se determina como un punto importante y que incide directamente en el éxito de sus emprendimientos, así como el desarrollo de las características empresariales personales que desarrollan en la gestión de sus negocios.

- La inversión en acondicionamientos y habilitación de espacios de atención para mujeres y personas LGBTI resulta ser una práctica positiva como una acción afirmativa para colectivos excluidos, los resultados positivos de las adecuaciones, motiva a continuar implementando acciones o invirtiendo recursos que generen la inclusión por ejemplo de personas con discapacidad, niñez y adolescencia.

- A pesar que el Programa Conjunto evaluado corresponde a la primera iniciativa en El Salvador, se destaca una buena práctica la continuidad de la intervención con otras versiones posteriores del Programa Conjunto, versiones donde se recogen lecciones aprendidas reflejadas de los informes de ejecución y de las mismas vivencias de los implicados en la operación, tal sentido, cobra relevancia el monitoreo y seguimiento de las agencias del sistema, como fuentes de información primaria para los ajustes que se requieren para la mejora continua.

- Debido a las mismas condiciones de estigmatización de los retornados por parte de la población, haber considerado acercamientos por medio de las municipalidades en el territorio, se considera una buena práctica, ya que acercar los servicios de atención a dichos colectivos en sus zonas de residencia, favorece su inclusión en comparación cuando los servicios son ofrecidos en las ciudades como San Salvador o las cabeceras departamentales, a pesar que las municipalidades no llevan

registros ni tienen identificados a dichos grupos, su presencia en el territorio, pueden considerase como aliados estratégicos para alcanzarlos.

ANEXOS.

- → ANEXO I. TERMINOS DE REFERENCIA
- → ANEXO II. MATRIZ DE EVALUACIÓN
- → ANEXO III. RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y GRUPOS FOCALES
- → ANEXO IV. GUIONES DE ENTREVISTAS DESARROLLADAS
- → ANEXO V. INFORME INICIAL
- → ANEXO VI. LISTADO DE DOCUMENTACIÓN DISPONIBLE Y ANALIZADA.
- → ANEXO VIII. MODELO LÓGICO DEL PROGRAMA CONJUNTO.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

SOLICITUD DE PROPUESTA (SdP) No. 00100920/4910
Evaluación del
“Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto”
Proyecto No.00100920

JULIO 2019
EL SALVADOR

Antiguo Cuscatlan, 2 de julio de 2019

Estimado señor/Estimada señora:

Nos es grato dirigirnos a usted a fin de solicitarle la presentación de una Propuesta para la provisión de servicios de ***"*Evaluación del Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto*".***

En la preparación de su Propuesta le rogamos utilice y rellene el formulario adjunto en el Anexo 2.

Su Propuesta deberá ser presentada hasta el día martes ***16 de julio de 2019 hasta las 10:00 a.m. Hora Oficial de la República El Salvador a*** la dirección que se indica a continuación:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Área de Adquisiciones
Teléfono: (503) 2263-0066
Fax: (503) 2209-3588

Su Propuesta deberá estar redactada en ***español,*** y será válida por un periodo mínimo de **120 días.**

En el curso de la preparación de la Propuesta, será responsabilidad de usted asegurarse de que llegue a la dirección antes mencionada en la fecha límite o con anterioridad a dicha fecha. Las propuestas recibidas por el PNUD fuera del plazo indicado, por cualquier razón, no serán tomadas en consideración. Si presenta su Propuesta por correo electrónico, le rogamos se asegure de que está debidamente firmada y salvaguardada en formato pdf, libre de cualquier tipo de virus o archivos dañados.

Los servicios propuestos serán revisados y evaluados en base a su integridad y ajuste a la Propuesta, y en su capacidad de respuesta a los requisitos de la SdP y todos los restantes anexos que detallan los requisitos del PNUD.

La Propuesta que cumpla con todos los requisitos, se ajuste a todos los criterios de evaluación y ofrezca una mejor relación calidad-precio será seleccionada y se le adjudicará el Contrato. Toda oferta que no cumpla con los requisitos será rechazada.

Si hubiera una discrepancia entre el precio unitario y el precio total, el PNUD procederá a realizar un nuevo cálculo, en el cual prevalecerá el precio unitario, y corregirá en consecuencia el precio total. Si el Proveedor de Servicios no acepta el precio final determinado por el PNUD sobre la base de su nuevo cálculo y corrección de errores, su Propuesta será rechazada.

Una vez recibida la Propuesta, el PNUD no aceptará ninguna variación de precios resultante de aumento de precios, inflación, fluctuación de los tipos de cambio o cualquier otro factor de mercado. En el momento de la Adjudicación del Contrato u Orden de Compra, el PNUD se reserva el derecho de modificar (aumentar o disminuir) la cantidad de servicios y/o bienes, hasta un máximo de un veinticinco por ciento (25%) de la oferta total, sin cambios en el precio unitario ni en las restantes condiciones.

Todo Contrato u Orden de Compra emitido como resultado de esta SdP estará sujeto a las Condiciones Generales que se adjuntan al presente documento. El mero acto de presentación de una Propuesta implica que el Proveedor de Servicios acepta sin reparos los Términos y Condiciones Generales del PNUD, que se indican en el Anexo 3 de la presente SdP.

Rogamos tener en cuenta que el PNUD no está obligado a aceptar ninguna propuesta, ni a adjudicar ningún contrato u orden de compra. Tampoco se hace responsable de los costos asociados a la preparación y presentación de las propuestas por parte de los contratistas de servicios, con independencia de los efectos o la manera de llevar a cabo el proceso de selección.

El procedimiento de reclamo para proveedores establecido por el PNUD tiene por objeto ofrecer la oportunidad de apelar a aquellas personas o empresas a las que no se les haya adjudicado una orden de compra o contrato en el marco de un proceso de contratación competitivo. Si usted considera que no ha sido tratado con equidad, puede encontrar información detallada sobre los procedimientos de reclamo en el siguiente enlace:
http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/procurement/protestandsanctions/

El PNUD insta a todos los potenciales contratistas de servicios a prevenir y evitar los conflictos de intereses, informando al PNUD si ellos o cualquiera de sus filiales o miembros de su personal han participado en la preparación de los requisitos, el diseño, la estimación de costos o cualquier otra información utilizada en este SdP.

El PNUD practica una política de tolerancia cero ante el fraude y otras prácticas prohibidas, y está resuelto a impedir, identificar y abordar todos los actos y prácticas de este tipo contra el propio PNUD o contra terceros participantes en actividades del PNUD. Asimismo, espera que sus contratistas de servicios se adhieran al Código de Conducta de los Contratistas de las Naciones Unidas, que se puede consultar en este enlace: http://www.un.org/depts/ptd/pdf/conduct_english.pdf

Le agradecemos su atención y quedamos a la espera de sus propuestas.

Atentamente le saluda,

Area de Adquisiciones
PNUD El Salvador

Anexo 1

DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS

Contexto de los requisitos	La firma de los Acuerdos de Paz en 1992, colocó a El Salvador en una transición hacia la consolidación de la institucionalidad democrática bajo un sistema de Estado de Derecho y respeto a los derechos humanos. El proceso de paz constituyó un caso paradigmático de resolución de conflictos por la vía del diálogo y la negociación. El Salvador ha venido experimentando niveles epidémicos de violencia. El estudio global de homicidios 2013 publicado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito ubicaba en El Salvador como uno de los países más violentos de la región (América Latina es a su vez, la región más violenta del mundo), con una tasa de homicidios de 41,22. Mas recientemente, se registran denuncias de posibles violaciones a los derechos humanos en el marco de la persecución del delito, por ejemplo de ejecuciones extrajudiciales, y el desplazamiento forzoso por la inseguridad son preocupantes. Se reconoce además que la violencia y la inseguridad afectan de manera diferenciada a los niños, niñas, adolescentes, mujeres y población LGBTI, que los llevan a buscar protección y asistencia del Estado. Así, por ejemplo, las mujeres enfrentan un "continuum" de violencia a lo largo de su vida, destacando la violencia sexual – 9 de cada 10 víctimas de un delito sexual son mujeres, y una grave consecuencia es el embarazo adolescente -, y los feminicidios que presentaron niveles epidémicos de 2015 a 2017. En el año 2014, con el inicio del Gobierno del Presidente Salvador Sanchez Cerén se dio un giro a las políticas de orden represivo para pasar a un abordaje integral para implementar la *Política de justicia, seguridad y convivencia ciudadana*; e incluir a todos los sectores sociales para la búsqueda de soluciones consensuadas. Así se dio pie a la creación del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, espacio multi-actor convocado por la Presidencia de la República. El Plan El Salvador Seguro (PESS) es fruto de los acuerdos logrados en el seno del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, y representa una hoja de ruta y enfrentar la situación de inseguridad que vive el país. Su implementación está asociada a importantes avances como la reducción de la tasa de homicidios de 103 homicidios por cada 100,000 habitantes en 2015, a 81 en 2016 y 31 en 2017. Asimismo, este plan, ha contribuido a priorizar en la agenda nacional temas relativos a la prevención, protección y atención de personas afectadas por la violencia. La migración irregular también ha sido un fenómeno continuo que ha sido centro de atención de las políticas públicas en los países del triángulo norte. Si bien la migración hacia otros países se asocia a

	diferentes factores multicausales como: la reunificación familiar, la búsqueda de mejores condiciones de vida, entre otros, las cifras oficiales proporcionadas por la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, procesadas por la Organización Internacional para las Migraciones –OIM-, muestran que alrededor del 16.5% de las personas retornadas en 2018 (26,479 personas retornados en total y de los cuales 5,426 son mujeres y niñas[1]) expresan haber migrado del país a causa de la inseguridad, esta continúa siendo la segunda causa de la migración de personas salvadoreñas. Adicionalmente, en el año 2018 se desató una serie de caravanas rumbo a los Estados Unidos con el objetivo de ingresar a ese país en busca de mejores condiciones de vida. No obstante, muchos no logran llegar a sus destinos. El endurecimiento de las políticas migratorias de los países receptores, así como las condiciones de inseguridad bajo las cuales se emprende esta travesía, son motivos que propician el retorno a su lugar de origen. El vínculo estrecho entre consolidación de la paz, desarrollo sostenible y el compromiso histórico de la Organización de las Naciones Unidas de apoyar tales procesos en El Salvador, se traduce en las iniciativas contenidas en este Programa Conjunto y se enmarcan en procesos en marcha, en el apoyo a los consejos nacionales de seguridad ciudadana, educación y medio ambiente, y, sobre todo, en el fuerte compromiso del Secretario General de Naciones Unidas con El Salvador al nombrar al primer enviado especial de su gestión precisamente para apoyar al país en la consolidación de la paz, por medio de la búsqueda de nuevos acuerdos de nación. La ONU ha acompañado el proceso de paz a lo largo de los años con una serie de programas y proyectos específicos. Hoy en día, este desafío representa una expresión concreta del nuevo paradigma del Secretario General de las Naciones Unidas sobre el mantenimiento de la paz y prevención de los conflictos mediante el desarrollo sostenible y la diplomacia preventiva que se recoge en este Programa. A estos esfuerzos se suman otros actores importantes como la Unión Europea con sus programas de prevención y el Gobierno de los Estados Unidos de América, en el tema de los derechos humanos. **De la participación del PBF en El Salvador** El Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés), establecido en 2006, es una herramienta flexible de consolidación de la paz que apoya los objetivos más amplios de consolidación de la paz de las Naciones Unidas en los países en riesgo de recaer en el conflicto. Se pretende que sea un fondo catalítico, impulsado por los mecanismos existentes de planificación, coordinación y monitoreo para respaldar las estrategias de consolidación de la paz de los líderes de las Naciones Unidas y los gobiernos en los países. El PBF impulsa y fortalece la colaboración y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, creando estructuras de gestión conjunta e incentivando la programación integrada a nivel nacional.

[1] Fuente: https://mic.iom.int/webntmi/el-salvador/

	En el año 2017, en línea con el apoyo del Secretario General al proceso de diálogo en El Salvador y el llamado de la Presidencia de la República para alcanzar una "segunda generación de acuerdos de paz", el PBF aprobó una primera intervención en apoyo a la agenda de sostenimiento de paz. En esta línea, la intervención del PBF busca contribuir a la reducción de la violencia y la consolidación de los acuerdos de paz fortaleciendo los mecanismos para la atención y protección de las víctimas de la violencia y mejorando los procedimientos de control de la Policía Nacional Civil. Como parte de sus esfuerzos para contribuir al mantenimiento de la paz, también busca proveer asistencia técnica al trabajo del Enviado especial del Secretario General para facilitar el diálogo en El Salvador. ***Del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto*** El Programa Conjunto tiene como objetivo fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible. Se enmarca en el apoyo de las Naciones Unidas hacia la consolidación del proceso de paz y la prevención de conflictos a 25 años de la firma de la paz en El Salvador. Para alcanzar los resultados establecidos, se definió como estrategia el desarrollo de capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios para grupos, que si bien, no constituyen mayoría de la población, inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio[2].
Organismo asociado del PNUD en la implementación	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública Ministerio de Relaciones Exteriores
Breve descripción de los servicios solicitados[3]	El objetivo principal de la evaluación es examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia. Se evaluará la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del Programa en relación con el diseño y resultados

[2] Ver Anexo A sobre las Generalidades del Programa

[3] *Podrán adjuntarse nuevos TdR si la información recogida en este Anexo no describe plenamente la naturaleza del trabajo u otros detalles de los requisitos.*

<table>
<tr><td></td><td>alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.</td></tr>
<tr><td>Relación y descripción de los productos esperados</td><td>IX. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACION – de acuerdo a los términos de referencia</td></tr>
<tr><td>Persona encargada de la supervisión de los trabajos/resultados del proveedor de servicios</td><td>Persona designada por PNUD</td></tr>
<tr><td>Frecuencia de los informes</td><td>Romano IX. De acuerdo a los términos de referencia</td></tr>
<tr><td>Requisitos de los informes de avance</td><td>Romano IX. De acuerdo a los términos de referencia</td></tr>
<tr><td>Localización de los trabajos</td><td>√ Sede del proveedor y El Salvador</td></tr>
<tr><td>Duración prevista de los trabajos</td><td>60 dias habiles a partir de la firma del contrato.</td></tr>
<tr><td>Fecha de inicio prevista</td><td>Agosto 2019</td></tr>
<tr><td>Fecha de terminación máxima</td><td>60 dias habiles a partir de la firma del contrato.</td></tr>
<tr><td>Viajes previstos</td><td>
<table>
<tr><th>Destino/s</th><th>Duración estimada</th><th>Breve descripción de las razones del viaje</th><th>Fecha/s límite</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Requisitos especiales de seguridad</td><td>√ No aplica</td></tr>
<tr><td>Instalaciones que facilitará el PNUD (es decir, no incluidas en la propuesta de precios)</td><td>√ No aplica</td></tr>
<tr><td>Calendario de ejecución, indicando desglose y calendario de actividades y subactividades</td><td>√ Obligatorio</td></tr>
<tr><td>Nombres y currículos de las personas participantes en la prestación de los servicios</td><td>√ Obligatorio</td></tr>
<tr><td>Moneda de la propuesta</td><td>√ Dólares EE.UU.</td></tr>
<tr><td>Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) en la propuesta de precios[4]</td><td><u>No</u> deberá incluir el IVA y otros impuestos indirectos</td></tr>
</table>

[4] *La exención del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) varía de país a país. Se ruega verifiquen cuál es el régimen aplicable a la oficina de país del PNUD que solicita el servicio.*

<table>
<tr><td>Período de validez de la/s propuesta/s (a partir de la fecha límite para la presentación de la propuesta)</td><td>√ 120 días
En circunstancias excepcionales el PNUD podrá pedir al Contratista que amplíe el plazo de validez de la Propuesta más allá de lo que se ha iniciado inicialmente en las condiciones de salida de esta SdP. En este caso, el Contratista confirmará la ampliación por escrito, sin ningún tipo de modificación ulterior a la Propuesta.</td></tr>
<tr><td>Cotizaciones parciales</td><td>√ No permitidas</td></tr>
<tr><td>Condiciones de pago[5]</td><td><table><tr><th>Resultados</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Producto 1</td><td>Un primer pago del 20% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1</td></tr><tr><td>Producto 2,3 y 4</td><td>Un segundo pago del 30% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2, 3 y 4 detallados en la sección IX de estos términos de referencia.</td></tr><tr><td>Producto 5</td><td>Un tercer y último pago del 50% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación de los Producto 5 detallados en el numeral IX de estos términos de referencia.</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Persona/s autorizadas para revisar/inspeccionar/aprobar los productos/servicios finalizados y autorizar el desembolso de los pagos.</td><td>Persona designada por el PNUD</td></tr>
<tr><td>Tipo de contrato que deberá firmarse</td><td>√ Contrato de servicios profesionales</td></tr>
<tr><td>Criterios de adjudicación de un contrato</td><td>√ Mayor puntuación combinada (con la siguiente distribución: un 70% a la oferta técnica, un 30% al precio) y
√ Plena aceptación de los Términos y Condiciones Generales de Contratación del PNUD (TCG). Se trata de un criterio obligatorio que no puede obviarse en ningún caso, con independencia de la naturaleza de los servicios solicitados. La no aceptación de los TCG será motivo de inadmisión de la Propuesta.</td></tr>
<tr><td>Criterios de evaluación de una propuesta</td><td><u>Propuesta técnica (70%)</u>
√ Antecedentes de la empresa 10%</td></tr>
</table>

[5] *De preferencia, el PNUD no realizará desembolso alguno en forma previaa la firma del Contrato. Si el Proveedor de Servicios exige un pago por anticipado, su importe se limitará al 20% del total presupuestado. Para cualquier porcentaje superior ocualquier importe total superior a 30.000 dólares EE.UU., el PNUD exigirá del Proveedor la presentación de una garantía bancaria o de un cheque bancario pagadero al PNUD por el mismo importe del pago adelantado por el PNUD al Proveedor.*

	√ Metodología, adecuación a las condiciones y plazos del plan de ejecución 30% √ Estructura gerencial y calificación del personal directivo 30% **Propuesta financiera (30%)** Se calculará como la relación entre precio de la propuesta y el precio más bajo de todas las propuestas que haya recibido el PNUD.
El PNUD adjudicará el Contrato a:	√ Uno y sólo uno de los proveedores de servicios LAS OFERTAS COMPLETAS SERAN EVALUADAS EN 2 ETAPAS: 1) EVALUACIÓN TÉCNICA, Y 2) EVALUACIÓN ECONÓMICA. A continuación, se definen los criterios de evaluación que se usarán en el Examen Preliminar y la Evaluación Técnica: 1)Examen Preliminar: Se evaluará conforme al binomio Cumple/No Cumple que las ofertas estén completas conforme a lo indicado como Documentos de presentación obligatoria para establecer la calificación de los proponentes. Las ofertas que omitan documentación solicitada podrán ser rechazadas. **Cumple**: Se cumple a cabalidad con el requisito solicitado. **No Cumple**: Lo indicado en la oferta tiene diferencias significativas con los requisitos solicitados. La oferta podrá ser rechazada. 2) Evaluación Técnica: Se evaluarán las ofertas que hayan calificado en el Examen Preliminar: Se evaluará de acuerdo a los Criterios para la adjudicación del Contrato y la evaluación de las propuestas. 3) Evaluación Económica: La evaluación de las propuestas financieras se efectuará aplicando la siguiente fórmula. (Sf = 100 x Fm/F, donde Sf es el puntaje financiero, Fm es el precio de propuesta más bajo y F el precio de la propuesta en consideración, u otra fórmula lineal proporcional)

Anexos a la presente SdP[6]	√ Formulario de presentación de la Propuesta (Anexo 2) √ Términos y Condiciones Generales / Condiciones Especiales (Anexo 3)[7] √ (Anexo 4) TdR detallados y criterios de evaluacion.
Persona de contacto para todo tipo de información (Demandas por escrito únicamente)[8]	*Area de Adquisiciones* *[adquisiciones.sv@undp.org]* Cualquier retraso en la respuesta del PNUD no podrá ser utilizado como motivo para ampliar el plazo de presentación, a menos que el PNUD decida que considera necesaria dicha ampliación y comunique un nuevo plazo límite a los solicitantes.
Otras informaciones	La oferta debe de ser presentada en dos sobres debidamente identificados y debidamente cerrados, con el nombre del proceso. SOLICITUD DE PROPUESTA (SdP) 00100920/4910 Evaluación del "Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto" **Primer sobre: Propuesta técnica** **Segundo sobre: Propuesta economica**

[6] *Cuando la información esté disponible en la red, bastará con facilitar el enlace (URL) correspondiente*.
[7] *Se previene a los Proveedores de servicios de que la no aceptación del contenido de los Términos y Condiciones Generales (TCG) podrá ser motivo de descalificación de este proceso de adquisición*.
[8] *Esta persona de contacto y la dirección de la misma serán designadas oficialmente por el PNUD. En caso de que se dirija una solicitud de información a otra persona o personas, o dirección o direcciones, aún cuando ésta/s forme/n parte del personal del PNUD, el PNUD no tendrá obligación de responder a dicha solicitud ni de confirmar su recepción.*

Anexo 2

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
POR LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS[9]

(La presentación de este formulario se realizará únicamente en papel de cartas de la empresa proveedora de servicios, en el que figurará el encabezamiento oficial de la misma[10])

[Insértese: *lugar, fecha*]

A: [Insértese*: nombre y dirección del/de la coordinador/a del PNUD]*

Estimado señor/Estimada señora:

Los abajo firmantes tenemos el placer de dirigirnos a ustedes para ofrecer al PNUD los siguientes servicios, de conformidad con los requisitos que se establecen en la Solicitud de Propuesta de fecha *[especifíquese]* y todos sus anexos, así como en las disposiciones de los Términos y Condiciones Generales de Contratación del PNUD. A saber:

A. **Calificaciones del Proveedor de Servicios**

El Proveedor de Servicios deberá describir y explicar cómo y por qué se considera la entidad que mejor puede cumplir con los requisitos de PNUD, indicando para ello lo siguiente:

a) Perfil: descripción de la naturaleza del negocio, ámbito de experiencia, licencias, certificaciones, acreditaciones, etc.;
b) Licencias de negocios: documentos de registro, certificación de pago de Impuestos, etc.;
c) Informe financiero auditado más reciente: cuenta de resultados y balance general que indique su estabilidad, liquidez y solvencia financieras, su reputación en el mercado, etc.;(No aplica)
d) Antecedentes: lista de clientes de servicios similares a los requeridos por el PNUD, con indicación del alcance, la duración y el valor del contrato, y referencias de contacto;
e) Certificados y acreditación: entre otros los certificados de calidad, registros de patentes, certificados de sostenibilidad ambiental, etc.;(No Aplica)
f) Declaración por escrito de que la empresa no está incluida en la Lista Consolidada 1267/1989 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, o en la lista de la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas o en cualquier otra lista de proveedores inelegibles de las Naciones Unidas.

B. **Propuesta metodológica para la realización de los servicios**

---

[9] *Este apartado será la guía del Proveedor de Servicios en la preparación de su Propuesta.*
[10] *El papel de cartas oficial con el encabezamiento de la empresa deberá facilitar información detallada – dirección, correo electrónico, números de teléfono y fax– a efectos de verificación.*

El Proveedor de Servicios debe describir cómo tiene previsto abordar y cumplir las exigencias de la SdP, y para ello proporcionará una descripción detallada de las características esenciales de funcionamiento, las condiciones de los informes y los mecanismos de garantía de calidad que tiene previstos, al tiempo que demuestra que la metodología propuesta será la apropiada teniendo en cuenta las condiciones locales y el contexto de los trabajos.

C. **Calificación del personal clave**

Cuando así lo establezca la SdP, el Proveedor de Servicios facilitará :

a) los nombres y calificación del personal clave que participe en la provisión de los servicios, indicando el rango de cada uno (jefe de equipo, personal subalterno, etc.);
b) en los casos en que lo establezca la SdP, facilitará los currículos que den fe de las calificaciones indicadas; y
c) la confirmación por escrito de cada uno de los miembros del personal manifestando su disponibilidad durante toda la extensión temporal del Contrato.

D. **Desglose de costos por entregable***

	Entregables ***[indíquense en los términos utilizados en la SdP]***	**Porcentaje del precio total**	**Precio** ***(Suma global, todo incluido)***
1	Entragable 1		
2	….		
	Total	100%	

**Este desglose constituirá la base de los tramos de pago*

E. **Desglose de costos por componente** ***[se trata aquí de un simple ejemplo]*****:**

Descripción de actividad	**Remuneración por unidad de tiempo**	**Periodo total de compromiso**	**Número de personas**	**Tasa total**
I. Servicios de personal				
1. Servicios en la Sede				
a. Personal técnico 1				
b. Personal técnico 2				
2. Servicios en las oficinas de campo				
a. Personal técnico 1				
b. Personal técnico 2				
3. Servicios en otros países				
a. Personal técnico 1				

b. Personal técnico 2				
II. Gastos de bolsillo				
1. Viajes				
2. Viáticos				
3. Comunicaciones				
4. Reproducción de documentos				
5. Alquiler de equipo				
6. Otros				
III. Otros costos conexos				

[Nombre y firma de la persona autorizada por el Proveedor de Servicios]
[Cargo]
[Fecha]

Anexo 3

Términos y Condiciones Generales de los Servicios

1.0 CONDICIÓN JURÍDICA

Se considerará que el Contratista tiene la condición jurídica de contratista independiente con respecto al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ni el personal del Contratista ni los subcontratistas que éste utilice se considerarán bajo ningún concepto empleados o agentes del PNUD ni de las Naciones Unidas.

2.0 ORIGEN DE LAS INSTRUCCIONES

El Contratista no solicitará ni aceptará instrucciones de ninguna autoridad externa al PNUD en relación con la prestación de sus servicios con arreglo a las disposiciones del presente Contrato. El Contratista evitará cualquier acción que pudiera afectar de manera adversa al PNUD o a las Naciones Unidas, y prestará sus servicios velando en todo momento por salvaguardar los intereses del PNUD.

3.0 RESPONSABILIDAD DE EL CONTRATISTA EN RELACIÓN CON SUS EMPLEADOS

El Contratista será responsable de la competencia profesional y técnica de sus empleados, y seleccionará para los trabajos especificados en el presente Contrato a personas fiables que trabajen de modo eficaz en la ejecución de los mismos, que respeten las costumbres locales y que hagan gala de un comportamiento sujeto a elevadas normas éticas y morales.

4.0 CESIÓN

El Contratista no podrá ceder, transferir, dar en prenda o enajenar el presente Contrato, en todo o en parte, ni sus derechos, títulos u obligaciones en virtud del mismo, a menos que cuente con el consentimiento escrito previo del PNUD.

5.0 SUBCONTRATACIÓN

Cuando se requieran servicios de subcontratistas, el Contratista deberá obtener la aprobación y la autorización escritas previas del PNUD para todos los subcontratistas. La aprobación de un subcontratista por parte del PNUD no eximirá al Contratista de ninguna de sus obligaciones en virtud del presente Contrato. Las condiciones de todo subcontrato

estarán subordinadas al presente Contrato y deberán ajustarse a las disposiciones del mismo.

6.0 LOS FUNCIONARIOS NO SE BENEFICIARÁN

El Contratista garantizará que ningún funcionario del PNUD o de las Naciones Unidas haya recibido o vaya a recibir beneficio alguno, directo o indirecto, como resultado del presente Contrato o de su adjudicación. El Contratista tendrá presente que la violación de esta disposición constituye un incumplimiento de una cláusula esencial del presente Contrato.

7.0 INDEMNIZACIÓN

El Contratista indemnizará, guardará, defenderá y mantendrá indemne, a su costa, al PNUD, sus funcionarios, agentes y empleados contra todo tipo de juicio, reclamo, demanda o responsabilidad de cualquier naturaleza o especie, incluidos los costos y gastos conexos, que derivara de actos u omisiones del Contratista o de sus empleados, funcionarios, agentes o subcontratistas en la ejecución del presente Contrato. Esta cláusula será aplicable también, entre otros, a cualquier reclamo o responsabilidad relacionada con las indemnizaciones por accidente de trabajo de los empleados del Contratista, así como con las responsabilidades por sus productos y por el uso de inventos o mecanismos patentados, material protegido por derechos de autor u otros derechos intelectuales que pudieren presentar el Contratista, sus empleados, funcionarios, agentes, personal a cargo o subcontratistas. Las obligaciones que se establecen en el presente Artículo no caducarán al término del presente Contrato.

8.0 SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL ANTE TERCEROS

8.1 El Contratista proporcionará y luego mantendrá seguros a todo riesgo relativos a su propiedad y a todo equipo utilizado en la ejecución del presente Contrato.

8.2 El Contratista proporcionará y luego mantendrá los seguros necesarios para cubrir las indemnizaciones, o su equivalente, debidas a accidentes de trabajo de su personal, que permitan cubrir cualquier reclamo debido a accidentes o fallecimientos relacionados con el presente Contrato.

8.3 El Contratista también proporcionará y mantendrá seguros de responsabilidad civil por un monto adecuado, a fin de cubrir las reclamos de terceros por muerte o lesiones corporales, o por pérdida de propiedad o daños a ésta, que surjan de la prestación de los servicios incluidos en este Contrato, o en relación con éstos, o por el funcionamiento de cualquier vehículo, embarcación, aeronave u otro equipo alquilado por el Contratista o propiedad de éste, o sus agentes, funcionarios, empleados o subcontratistas, que realicen trabajos o presten servicios relacionados con este Contrato.

8.4 Con excepción del seguro de compensación de los trabajadores, las pólizas de seguro contempladas en este Artículo deberán:

8.4.1 Designar al PNUD como asegurado adicional;

8.4.2 Incluir una cláusula en la que la Compañía de Seguros renuncie a subrogarse en los derechos del Contratista en contra o respecto del PNUD;

8.4.3 Incluir una disposición por la cual el PNUD reciba de los aseguradores con treinta (30) días de anticipación el aviso por escrito de una cancelación o un cambio de cobertura.

8.5 A petición del PNUD, el Contratista proporcionará pruebas satisfactorias de la existencia de la póliza de seguro que exige el presente Artículo.

9.0 GRAVÁMENES/DERECHOS PRENDARIOSA

El Contratista no provocará ni permitirá la inclusión, por parte de nadie, de ningún derecho prendario, embargo, derecho de garantía u otro gravamen ante una instancia pública o ante el PNUD, debido a sumas adeudadas, vencidas o futuras, por trabajos realizados o materiales suministrados con arreglo al presente Contrato, o por cualquier otra demanda o reclamo contra el Contratista.

10.0 TITULARIDAD DEL EQUIPO

La propiedad de cualquier equipo y suministro que pudiera proporcionar el PNUD corresponderá al PNUD, y dicho equipo será devuelto a éste a la conclusión de este Contrato o cuando el mismo ya no sea necesario para el Contratista. El equipo deberá devolverse al PNUD en las mismas condiciones en que fue entregado al Contratista, sin perjuicio de un deterioro normal debido al uso. El Contratista será responsable ante el PNUD por el equipo dañado o deteriorado más allá de un desgaste normal.

11.0 DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL, PATENTES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD

11.1 A menos que se disponga expresamente de otro modo y por escrito en el Contrato, el PNUD será el titular de todos los derechos de propiedad intelectual y demás derechos de propiedad, incluyendo, con carácter no exhaustivo, patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas comerciales relacionadas con productos, procesos, inventos, ideas, conocimientos técnicos o documentos, y de todo otro material que el Contratista haya desarrollado para el PNUD durante el periodo de vigencia del presente Contrato y que esté directamente relacionado o haya sido directamente producido o preparado durante la duración del presente Contrato y en relación con el cumplimiento del mismo. Asimismo, el Contratista reconoce y acuerda que dichos productos, documentos y otros materiales corresponden a trabajos llevados a cabo en virtud del Contrato suscrito con el PNUD.

11.2 En la medida en que dicha propiedad intelectual, u otro derechos de propiedad, consista en cualquier clase de propiedad intelectual o derecho de propiedad del Contratista: (i) que exista con anterioridad al desempeño por el Contratista de sus obligaciones con arreglo al presente Contrato, o (ii) que el Contratista pudiera desarrollar o adquirir, o pudiera haber desarrollado o adquirido, independientemente del desempeño de sus obligaciones en virtud del presente contrato el PNUD no reclamará ni deberá reclamar ningún derecho de propiedad sobre la misma, y el Contratista concederá al PNUD una licencia perpetua para

utilizar dicha propiedad intelectual u otro derecho de propiedad únicamente para los fines y requisitos del presente Contrato.

11.3 A petición del PNUD, el Contratista tomará todas las medidas necesarias, ejecutará todos los documentos necesarios y, en general, contribuirá a salvaguardar dichos derechos de propiedad y transferirlos al PNUD de acuerdo con los requisitos de la legislación aplicable y del Contrato.

11.4 Con arreglo a las disposiciones que anteceden, todo mapa, dibujo, fotografía, mosaico, plano, informe, cálculo, recomendación o documento, y toda información compilada o recibida por el Contratista en virtud de este Contrato, será propiedad del PNUD y deberá encontrarse a disposición del PNUD para su uso o inspección en momentos y lugares razonables; asimismo, deberá ser considerado como confidencial y será entregado únicamente a funcionarios autorizados del PNUD a la conclusión de los trabajos previstos en el presente Contrato.

12.0 UTILIZACIÓN DEL NOMBRE, EMBLEMA O SELLO OFICIAL DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS

El Contratista no hará publicidad o divulgará de ninguna manera su calidad de contratista del PNUD, ni utilizará de modo alguno el nombre, emblema o sello oficial del PNUD o de las Naciones Unidas, abreviatura del nombre del PNUD o de las Naciones Unidas, con fines vinculados a su actividad comercial o de otro tipo.

13.0 NATURALEZA CONFIDENCIAL DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN

La información y los datos propiedad de cualquiera de las Partes que durante el cumplimiento del presente Contrato fuera compartida o revelada por una parte (el "Divulgador") a la otra(el "Receptor") sea considerada como ("Información Confidencial"), deberá ser tratada con la diligencia y confidencialidad pertiente, y serán manejada de la siguiente manera:

13.1 El Receptor de la información deberá:

13.1.1 utilizar la misma discreción y el mismo cuidado para evitar la revelación, publicación o divulgación de la información que le facilite el Divulgador que tendría con una información similar de su propiedad que no deseara revelar, publicar o divulgar; y,

13.1.2 utilizar la información del Divulgador únicamente con los fines para los que le fue revelada.

13.2 Siempre y cuando el Receptor tuvieran acuerdo por escrito con las personas o entidades que se indican a continuación, que obligara a éstas a mantener el carácter confidencial de la información con arreglo al presente Contrato y al presente Artículo 13, el Receptor podría revelar la información a:

13.2.1 cualquier otra parte que le autorice el Divulgador, mediante consentimiento previo por escrito; y

13.2.2 los empleados, funcionarios, representantes y agentes del Receptor que tengan necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, y los empleados, funcionarios, representantes y agentes de cualquier entidad jurídica que el Receptor controle o que se encuentre bajo control compartido, y que tenga necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, teniendo en cuenta que a tal efecto se entiende por entidad jurídica controlada:

13.2.2.1 una entidad corporativa en la cual la Parte sea titular o controlede forma directa o indirecta, más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones o participaciones con derecho a voto; o bien

13.2.2.2 cualquier entidad sobre la cual la Parte posea un control de gestión efectivo; o bien

13.2.2.3 el PNUD, o un fondo afiliado a éste, como FNUDC, UNIFEM o VNU.

13.3 El Contratista podrá revelar Información en la medida que exija la ley, siempre y cuando –sujeto a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas, sin excepción alguna– el Contratista notifique al PNUD con suficiente antelación toda solicitud para la divulgación de la información, a fin de conceder al PNUD un tiempo razonable para tomar medidas de protección o cualquier otra medida adecuada previa.

13.4 El PNUD podrá revelar información en la medida en que se le solicite con arreglo a la Carta de las Naciones Unidas, las Resoluciones o Reglamentos de la Asamblea General o las normas promulgadas por el Secretario General.

13.5 El Receptor no estará impedido de revelar información obtenida por el Receptor de un tercero sin restricciones; o bien revelada por el Divulgador a un tercero sin obligación de confidencialidad; o bien que el Receptor conozca de antemano; o que haya sido desarrollada por el Receptor de manera completamente independiente a cualquier Información que le haya sido revelada.

13.6 Estas obligaciones y restricciones de confidencialidad mencionadas seguirán vigentes durante toda la vigencia del Contrato, incluyendo cualquier extensión del mismo; y, a menos que se disponga de otro modo , seguirán vigentes una vez rescindido el Contrato.

14.0 FUERZA MAYOR Y OTRAS MODIFICACIONES DE LAS CONDICIONES

14.1 Cuando se produzca cualquier caso de fuerza mayor y tan pronto como sea posible, el Contratista comunicará por escrito el hecho al PNUD junto con todos los detalles pertinentes, así como cualquier cambio que tuviera lugar si el Contratista no pudiera, por este motivo, cumplir todas o parte de sus obligaciones, ni cumplir sus responsabilidades con arreglo al presente Contrato. El Contratista también notificará al PNUD cualquier otra modificación en las condiciones, o la aparición de

cualquier acontecimiento que interfiera o amenace interferir la ejecución del presente Contrato. Al recibir la notificación que establece esta cláusula, el PNUD tomará las medidas que a su criterio considere convenientes o necesarias en las circunstancias dadas, incluyendo la autorización a favor del Contratista de una extensión razonable de los plazos, para que éste pueda cumplir sus obligaciones según establece el presente Contrato.

14.2 En caso de que el Contratista no pudiera cumplir total o parcialemente las obligaciones contraídas bajo el presente Contrato, en razón del caso de fuerza mayor, el PNUD tendrá derecho a suspender o rescindir el presente Contrato en los mismos términos y condiciones previstos en el Artículo 15 –"Rescisión"–, con la salvedad de que el período de preaviso será de siete (7) días en lugar de treinta (30) días.

14.3 Por fuerza mayor, en el sentido de este Artículo, se entienden los actos fortuitos, actos de guerra (declarada o no), invasiones, revoluciones, insurrecciones u otros actos de naturaleza o fuerza similar.

14.4 El Contratista reconoce y acuerda que, en relación con las obligaciones derivadas del presente Contrato que el Contratista deba desempeñar en o para cualquier ámbito en el cual el PNUD esté implicado, o preparado para implicarse, o a punto de retirarse de cualquier operación de paz, humanitaria o similar, las demoras o el incumplimiento de dichas obligaciones que surjan o que se relacionen con las condiciones extremas de dichos ámbitos o cualquier acontecimiento de disturbios civiles que ocurra en dichas áreas no se considerarán en sí y por sí casos de fuerza mayor en virtud del presente Contrato

15.0 RESCISIÓN

15.1 Cualquiera de las partes podrá rescindir el presente Contrato total o parcialmente por causa justificada, notificándolo a la otra Parte por escrito con un preaviso de treinta (30) días. La iniciación de un procedimiento arbitral con arreglo al artículo 16.2 infra ("Arbitraje"), no se considerará como rescisión del presente Contrato.

15.2 El PNUD se reserva el derecho de rescindir sin causa justificada el presente Contrato en cualquier momento, notificándolo por escrito al Contratista con quince (15) días de anticipación, en cuyo caso el PNUD reembolsará al Contratista todos los gastos razonables en los que éste hubiera incurrido con anterioridad a la recepción de la notificación de rescisión.

15.3 En caso de rescisión por parte del PNUD con arreglo al presente Artículo, no habrá pago alguno adeudado por el PNUD al Contratista, a excepción del que corresponda por los trabajos y servicios prestados satisfactoriamente, con arreglo a las cláusulas explícitas del presente Contrato.

15.4 En caso de que el Contratista fuera declarado en quiebra, en concurso de acreedoresl o fuera declarado insolvente, o bien si el Contratista cediera sus derechos a sus acreedores, o si se nombrara a un administrador judicial debido a la insolvencia del

Contratista, el PNUD podría, sin perjuicio de otros derechos o recursos que pudiera ejercer, rescindir el presente Contrato en el acto. El Contratista informará inmediatamente al PNUD en caso de que se presente alguna de las situaciones arriba mencionadas.

16.0 RESOLUCION DE DISPUTAS

16.1 **Resolución amigable**: Las Partes realizarán todos los esfuerzos posibles para resolver de forma amigable cualquier disputa, controversia o reclamo, incumplimiento, rescisión o invalidez que surgiese en relación con el presente Contrato . En caso de que las partes desearan buscar una solución amigable mediante un proceso de conciliación, éste tendrá lugar con arreglo a las Reglas de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) vigentes en ese momento, o con arreglo a cualquier otro procedimiento que puedan acordar las Partes.

16.2 **Arbitraje:** A menos que cualquier disputa, controversia o reclamo que pudiera surgir entre las Partes en relación con este Contrato, o con su incumplimiento, rescisión o invalidación, se resolviera amigablemente de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 16.1 supra dentro de los sesenta (60) días a partir de la recepción por una de las Partes de la solicitud de la otra Parte de una resolución amigable, dicha disputa, controversia o reclamo podrá ser sometida por cualquiera de las Partes a un proceso de arbitraje según el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI vigente en ese momento. Las decisiones del tribunal arbitral estarán basadas en los principios generales del Derecho Comercial Internacional. En todas las cuestiones relacionadas con la obtención de pruebas, el tribunal arbitral deberá guiarse por el Reglamento Suplementario que Gobierna la Presentación y Recepción de la Evidencia en Arbitraje Comercial Internacional de la Asociación Internacional de Abogados, en su edición del 28 de mayo de 1983. El tribunal arbitral tendrá la capacidad de ordenar la restitución o la destrucción de bienes u otras propiedades, tangibles o intangibles, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, u ordenar la rescisión del Contrato, u ordenar que se tome cualquier otra medida preventiva con respecto a los bienes, servicios o cualquier otra propiedad, tangible o intangible, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, en forma adecuada, y de conformidad con la autoridad del tribunal arbitral según lo dispuesto en el Artículo 26 ("*Medidas cautelares*") y el Artículo 32 ("*Renuncia al derecho a objetar*") del Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para imponer sanciones punitivas. Asimismo, a menos que se exprese de otro modo en el Contrato, el tribunal arbitral no tendrá autoridad alguna para adjudicar intereses que excedan del tipo de interés interbancario de Londres (LIBOR) vigente en ese momento, y cualquier interés aplicable deberá ser siempre interés simple. Las Partes estarán vinculadas por el fallo del tribunal arbitral resultante del citado proceso de arbitraje, a modo de resolución final de toda controversia, reclamo o disputa.

17.0 PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

Nada de lo estipulado en el presente Contrato o que se relacione con el mismo se considerará como renuncia, expresa o implícita, a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios.

18.0 EXENCIÓN IMPOSITIVA

18.1 El Artículo 7 de la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas dispone, entre otras cosas, que las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios, quedarán exentos del pago de todo tipo de impuestos directos, salvo las tasas por servicios públicos; además se exime a las Naciones Unidas de pagar los derechos aduaneros e impuestos similares en relación con los artículos importados o exportados de uso oficial. Si alguna autoridad gubernamental se negase a reconocer la exención impositiva de las Naciones Unidas en relación con dichos impuestos, derechos o gravámenes, el Contratista consultará de inmediato al PNUD a fin de determinar un procedimiento que resulte aceptable para ambas partes.

18.2 De igual modo, el Contratista autoriza al PNUD a deducir de la facturación del Contratista cualquier monto en concepto de dichos impuestos, derechos o gravámenes, salvo que el Contratista haya consultado al PNUD antes de abonarlos y que el PNUD, en cada caso, haya autorizado específicamente al Contratista el pago de los impuestos, derechos o gravámenes en cuestión. En este caso, el Contratista le entregará al PNUD los comprobantes escritos por el pago de dichos impuestos, derechos o gravámenes que haya realizado y que hayan sido debidamente autorizados.

19.0 TRABAJO INFANTIL

19.1 El Contratista declara y garantiza que ni él mismo ni ninguno de sus contratistas se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño, en particular el Artículo 32 de la misma que, entre otras cosas, requiere que se proteja a los menores de la realización del desempeño de trabajos peligrosos que entorpezcan su educación o sean nocivos para su salud o para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

19.2 Cualquier violación de esta declaración y estas garantías autorizará al PNUD a rescindir el presente Contrato de inmediato, mediante la debida notificación al Contratista y sin cargo alguno para el PNUD.

20.0 MINAS

20.1 El Contratista declara y garantiza que ni él mismo ni ninguno de sus suministradores se encuentran activa y directamente comprometido en actividades de patentes, desarrollo, ensamblado, producción, comercialización o fabricación de minas, o en actividades conexas relacionadas con los componentes utilizados en la fabricación de minas. El término “minas” se refiere a aquellos dispositivos definidos en el

Artículo 2, Párrafos 1, 4 y 5 del Protocolo II anexo a la Convención de 1980 sobre Armas Convencionales Excesivamente Nocivas o de Efectos Indiscriminados.

20.2 Cualquier violación de esta declaración o garantías autorizará al PNUD a rescindir el presente Contrato en forma inmediata, mediante la debida notificación al Contratista, sin que esto implique responsabilidad alguna por los gastos de rescisión o cualquier otra responsabilidad por parte del PNUD.

21.0 CUMPLIMIENTO DE LA LEY

El Contratista cumplirá con todas las leyes, ordenanzas, normas y reglamentaciones que guarden relación con sus obligaciones, con arreglo al presente Contrato.

22.0 EXPLOTACIÓN SEXUAL

22.1 El Contratista deberá tomar todas las medidas necesarias para impedir la explotación o abuso sexual de cualquier persona por parte del Contratante o de cualquiera de sus empleados, o por cualquier otra persona que pueda ser contratada por el Contratista para prestar cualquier servicio en virtud del Contrato. Con este fin, todo intercambio sexual con cualquier persona menor de dieciocho años, con independencia de cualesquiera leyes relativas al consentimiento, constituirá un caso de explotación y abuso sexual de dicha persona. Además, el Contratista se abstendrá, y tomará todas las medidas adecuadas para que también lo hagan sus empleados u otras personas contratadas por él, de todo intercambio de dinero, bienes, servicios, ofertas de empleo u otros artículos de valor por favores sexuales o actividades que constituyan una explotación o degradación de cualquier persona. El Contratista reconoce y acuerda que estas disposiciones del presente Contrato constituyen una condición esencial del mismo, y que cualquier incumplimiento de esta representación y garantía autoriza al PNUD a rescindir el Contrato de inmediato mediante notificación al Contratista, sin obligación alguna relativa a gastos de rescisión o a compensación de ningún otro tipo.

22.2 El PNUD no aplicará la norma que antecede relativa a la edad en ningún caso en que el personal del Contratista o cualquier otra persona contratada por éste para prestar cualquier servicio en virtud del presente Contrato esté casado/a con la persona menor de dieciocho años con quien haya mantenido dicho intercambio sexual y cuyo matrimonio sea reconocido como válido ante la ley del país de ciudadanía de las personas involucradas contratadas por el Contratista.

23.0 FACULTAD PARA INTRODUCIR MODIFICACIONES

Con arreglo al Reglamento Financiero del PNUD, únicamente el Funcionario Autorizado del PNUD posee la autoridad para acceder en nombre del PNUD a cualquier modificación o cambio del presente Contrato, a renunciar a cualquiera de sus disposiciones o a cualquier relación contractual adicional de cualquier tipo con el Contratista. Del mismo modo, ninguna modificación o cambio introducidos en el presente Contrato tendrá validez y será aplicable frente al PNUD, a menos que se incluya en una enmienda al presente Contrato debidamente firmada por el Funcionario Autorizado del PNUD y por el Contratista.

Anexo 4

TÉRMINOS DE REFERENCIA

I. ANTECEDENTES

La firma de los Acuerdos de Paz en 1992, colocó a El Salvador en una transición hacia la consolidación de la institucionalidad democrática bajo un sistema de Estado de Derecho y respeto a los derechos humanos. El proceso de paz constituyó un caso paradigmático de resolución de conflictos por la vía del diálogo y la negociación.

El Salvador ha venido experimentando niveles epidémicos de violencia. El estudio global de homicidios 2013 publicado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito ubicaba en El Salvador como uno de los países más violentos de la región (América Latina es a su vez, la región más violenta del mundo), con una tasa de homicidios de 41,22. Mas recientemente, se registran denuncias de posibles violaciones a los derechos humanos en el marco de la persecución del delito, por ejemplo de ejecuciones extrajudiciales, y el desplazamiento forzoso por la inseguridad son preocupantes. Se reconoce además que la violencia y la inseguridad afectan de manera diferenciada a los niños, niñas, adolescentes, mujeres y población LGBTI, que los llevan a buscar protección y asistencia del Estado. Así, por ejemplo, las mujeres enfrentan un "continuum" de violencia a lo largo de su vida, destacando la violencia sexual – 9 de cada 10 víctimas de un delito sexual son mujeres, y una grave consecuencia es el embarazo adolescente -, y los feminicidios que presentaron niveles epidémicos de 2015 a 2017.

En el año 2014, con el inicio del Gobierno del Presidente Salvador Sanchez Cerén se dio un giro a las políticas de orden represivo para pasar a un abordaje integral para implementar la *Política de justicia, seguridad y convivencia ciudadana*; e incluir a todos los sectores sociales para la búsqueda de soluciones consensuadas. Así se dio pie a la creación del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, espacio multi-actor convocado por la Presidencia de la República.
El Plan El Salvador Seguro (PESS) es fruto de los acuerdos logrados en el seno del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, y representa una hoja de ruta y enfrentar la situación de inseguridad que vive el país. Su implementación está asociada a importantes avances como la reducción de la tasa de homicidios de 103 homicidios por cada 100,000 habitantes en 2015, a 81 en 2016 y 31 en 2017. Asimismo, este plan, ha contribuido a priorizar en la agenda nacional temas relativos a la prevención, protección y atención de personas afectadas por la violencia.

La migración irregular también ha sido un fenómeno continuo que ha sido centro de atención de las políticas públicas en los países del triángulo norte. Si bien la migración hacia otros países se asocia a diferentes factores multicausales como: la reunificación familiar, la búsqueda de mejores condiciones de vida, entre otros, las cifras oficiales proporcionadas por la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, procesadas por la Organización Internacional para las Migraciones – OIM-, muestran que alrededor del 16.5% de las personas retornadas en 2018 (26,479 personas retornados en total y de los cuales 5,426 son mujeres y niñas[11]) expresan haber migrado del país a causa de la inseguridad, esta continúa siendo la segunda causa de la migración de personas salvadoreñas. Adicionalmente, en el año 2018 se desató una serie de caravanas rumbo a los Estados Unidos con el objetivo de ingresar a ese país en busca de mejores condiciones de vida. No obstante, muchos no logran llegar a sus destinos. El endurecimiento de

[11] Fuente: https://mic.iom.int/webntmi/el-salvador/

las políticas migratorias de los países receptores, así como las condiciones de inseguridad bajo las cuales se emprende esta travesía, son motivos que propician el retorno a su lugar de origen.

El vínculo estrecho entre consolidación de la paz, desarrollo sostenible y el compromiso histórico de la Organización de las Naciones Unidas de apoyar tales procesos en El Salvador, se traduce en las iniciativas contenidas en este Programa Conjunto y se enmarcan en procesos en marcha, en el apoyo a los consejos nacionales de seguridad ciudadana, educación y medio ambiente, y, sobre todo, en el fuerte compromiso del Secretario General de Naciones Unidas con El Salvador al nombrar al primer enviado especial de su gestión precisamente para apoyar al país en la consolidación de la paz, por medio de la búsqueda de nuevos acuerdos de nación.

La ONU ha acompañado el proceso de paz a lo largo de los años con una serie de programas y proyectos específicos. Hoy en día, este desafío representa una expresión concreta del nuevo paradigma del Secretario General de las Naciones Unidas sobre el mantenimiento de la paz y prevención de los conflictos mediante el desarrollo sostenible y la diplomacia preventiva que se recoge en este Programa.

A estos esfuerzos se suman otros actores importantes como la Unión Europea con sus programas de prevención y el Gobierno de los Estados Unidos de América, en el tema de los derechos humanos.

De la participación del PBF en El Salvador

El Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés), establecido en 2006, es una herramienta flexible de consolidación de la paz que apoya los objetivos más amplios de consolidación de la paz de las Naciones Unidas en los países en riesgo de recaer en el conflicto. Se pretende que sea un fondo catalítico, impulsado por los mecanismos existentes de planificación, coordinación y monitoreo para respaldar las estrategias de consolidación de la paz de los líderes de las Naciones Unidas y los gobiernos en los países.
El PBF impulsa y fortalece la colaboración y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, creando estructuras de gestión conjunta e incentivando la programación integrada a nivel nacional.

En el año 2017, en línea con el apoyo del Secretario General al proceso de diálogo en El Salvador y el llamado de la Presidencia de la República para alcanzar una “segunda generación de acuerdos de paz”, el PBF aprobó una primera intervención en apoyo a la agenda de sostenimiento de paz.
En esta línea, la intervención del PBF busca contribuir a la reducción de la violencia y la consolidación de los acuerdos de paz fortaleciendo los mecanismos para la atención y protección de las víctimas de la violencia y mejorando los procedimientos de control de la Policía Nacional Civil. Como parte de sus esfuerzos para contribuir al mantenimiento de la paz, también busca proveer asistencia técnica al trabajo del Enviado especial del Secretario General para facilitar el diálogo en El Salvador.

Del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto

El Programa Conjunto tiene como objetivo fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible.

Se enmarca en el apoyo de las Naciones Unidas hacia la consolidación del proceso de paz y la prevención de conflictos a 25 años de la firma de la paz en El Salvador.

Para alcanzar los resultados establecidos, se definió como estrategia el desarrollo de capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios para grupos, que si bien, no constituyen mayoría de la población, inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer

estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio[12].

II. PROPOSITO Y USO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto tiene como propósito principal el aprendizaje. La evaluación ayudará contar con evidencia sobre los resultados alcanzados planificados y no planificados, lo que ha funcionado y lo que no y por qué. De igual forma, la evaluación mostrará las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas que se han generado a través de la implementación del Programa, que pueden ser retomadas e implementadas por las agencias y sus socios y participantes.

III. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACION

a) Objetivo Principal

El objetivo principal de la evaluación es examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia.

Se evaluará la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del Programa en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Mostrar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones pertinentes para la construcción de programas de consolidación de paz.
- Evaluar el cumplimiento de la Teoría de Cambio
- Identificar las estrategias de implementación, los procesos y desempeño.
- Identificar el valor agregado del PBF a los esfuerzos nacionales de consolidación la paz.
- Identificar los aspectos innovadores del Programa.
- Identificar la efectividad de la cooperación entre las agencias involucradas en el Programa Conjunta de Paz en el abordaje coordinador de los problemas atendidos.
- Identificar los efectos catalíticos que han derivado de la implementación del Programa

b) Alcance, temporalidad y objetivos del Programa

1. Temporalidad a ser cubierta en la evaluación

El periodo de la evaluación corresponde al tiempo de implementación del programa, de agosto 2017 a febrero 2019.

2. Alcance Geográfico

El Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto, ha sido implementado en la zona metropolitana de San Salvador. Dos de sus actividades fueron implementados en los municipios de Guazapa, Ahuachapán, Olocuilta, Cojutepeque, Ilobasco y Zacatecoluca.

3. Marco de resultados.

El Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto está compuesto por tres grandes resultados:

[12] Ver Anexo A sobre las Generalidades del Programa

Resultado 1. Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas, a cargo de ACNUR.
Resultado 2. Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada, a cargo de OIM.
Resultado 3. Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia, a cargo del PNUD.

La evaluación deberá compilar evidencia de que se han alcanzado los siguientes resultados Para más información sobre los resultados, ver Anexo B.

4. Ejes transversales

Los niveles de análisis considerarán la efectividad en la incorporación de enfoques transversales en los progresos alcanzados y en el diseño del marco de resultados, incluyendo el enfoque de género y de derechos humanos.

Enfoque de género. La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si nacen hombres o mujeres[13].

Para este Programa en especifico y tal cual lo requiere el donante, al menos un 20% de los beneficiarios y actividades tienen que ser dirigidas al empoderamiento de mujeres o equidad de género. La evaluación deberá contemplar la atención diferenciada a estas necesidades.

Enfoque de derechos humanos. Es la estrategia de implementación de los derechos humanos en la programación de las Naciones Unidas. Establece que la cooperación para el desarrollo debe contribuir al desarrollo de las capacidades de los "garantes de derechos" para cumplir con sus obligaciones y/o de los "titulares de derechos" de reclamar sus derechos[14].

5. Beneficiarios.

Los beneficiarios, a través del fortalecimiento de capacidades realizado, es la población salvadoreña. Directamente, se han beneficiado a más de 66 personas migrantes retornadas, y las instituciones públicas de gobierno: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP) y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

IV. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

a) Criterios y preguntas de la evaluación

CRITERIOS	Nivel Resultados
Relevancia (medida en que los objetivos de una intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios o del país, prioridades globales y políticas de socios y donantes).	a) ¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa? b) ¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados? c) ¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?

13 PNUD. Estrategia de Género 2014-2017.
[14] UNEG. Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations

CRITERIOS	Nivel Resultados
Eficacia (medida en que se alcanzó o se espera alcanzar los objetivos de consolidación de paz de la intervención. Considere los diferentes niveles de resultados, así como el proceso).	• ¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados? • Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos? • ¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado? • ¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos? • ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?
Eficiencia (medida en que los recursos económicos/insumos –fondos, tiempo, etc.- se convierten en resultados)	• ¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos? • ¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos? • ¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados? • ¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?
Sostenibilidad (Medida en que los beneficios de una intervención de desarrollo continúan o tienen probabilidad de continuar a largo plazo. Tiene referencia con la resistencia a los riesgos del flujo de beneficios netos en el transcurso del tiempo).	• ¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables? • ¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados? • ¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?

b) Metodología

Los métodos de recopilación de datos deben ser seleccionados con rigurosidad a fin de producir evidencia empírica razonable para atender los criterios de la evaluación, responder a las preguntas de la evaluación y alcanzar sus objetivos.

Las propuestas deben delinear un fuerte enfoque de método mixto para la recopilación y el análisis de datos, señalando claramente cómo se emplearán varias formas de evidencia vis-à-vis entre sí para triangular la información recopilada.

Las metodologías para la recopilación de datos pueden incluir, pero no necesariamente limitarse a:

- Revisión de escritorio de la documentación clave para obtener un entendimiento del contexto, de los documentos que soportan la planificación, actividades y resultados de la intervención.
- Entrevistas semi estructurados y grupos focales, con las partes interesadas, socios y beneficiarios.
- Encuestas a los diferentes socios, participantes e interesados, si es relevante.
- Deberá incluir una o dos historias concretas o ejemplos de éxito o fracaso.

El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación de las conclusiones y recomendaciones (utilizando la triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada.
Se alienta al equipo de evaluación a emplear enfoques innovadores para la recopilación y el análisis de datos. Las propuestas deben ser claras sobre el papel específico de cada uno de los diversos enfoques metodológicos para ayudar a abordar cada una de las preguntas de evaluación.

V. PRINCIPIOS Y ESTANDARES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá ser conducida de acuerdo con los principios de calidad y código de ética establecidos en las Normas y Estándares del Grupo de Naciones Unidas de Evaluación, UNEG disponibles en http://www.uneval.org/document/detail/1914

La empresa consultora deberá describir, en el informe inicial, los procedimientos que utilizará para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de sus fuentes. Se asume que los miembros del equipo de evaluación están dispuestos a firmar el Código de Conducta para Evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas (Anexo G) a la firma del contrato.

VI. DISPOSICIONES DE GESTIÓN Y PROCESO DE GARANTÍA DE CALIDAD

Con la finalidad de asegurar la independencia en el proceso de la evaluación, la consultoría reportará directamente al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El punto focal de Monitoreo y Evaluación de la Unidad de Coordinación del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto será la a contraparte de la consultoría y responsable del seguimiento a todo el proceso conforme el plan que se acuerde.

Se conformará un Grupo de Asesor compuesto por expertos en la materia y en evaluación de las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Debido a que los miembros de este grupo generalmente no estan involucrados en la implementación, pueden proveerán de un análisis objetivo, y darán asesoría al proceso de la evaluación a fin de asegurar la calidad de todo el proceso, la relevancia y propiedad de la metodología aplicada, y que los hallazgos y conclusiones se basan en la evidencia.

El equipo de la Unidad de Coordinación, así como los técnicos de las agencias implementadoras (ACNUR, OIM y PNUD) facilitarán la información de base y los arreglos para las reuniones introductorias y preparatorias a la evaluación y establecerán los primeros contactos con los interlocutores del gobierno y otros socios. El equipo de evaluación será responsable de establecer sus propias reuniones, concertar entrevistas o planificar y convocar grupos focales, según la metodología propuesta por la consultoría y aprobada por el PNUD.

El equipo de evaluación tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los informes al Grupo Asesor.

El equipo de evaluación deberá proveerse por sí mismo los recursos de oficina y equipo para completar el trabajo en tiempo y forma. Asimismo, hará sus propios arreglos de viaje y transporte para las visitas de campo, atender reuniones y presentaciones *in situ*. Para las visitas de campo, deberá tomar en cuenta las recomendaciones de seguridad de Naciones Unidas, así como las de los equipos técnicos.

El equipo de evaluación deberá asegurar que cuenta con todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. El PNUD proporcionará únicamente los costos de logística de las reuniones de presentación de los hallazgos preliminares y del informe final.

Garantía de calidad.

El Grupo de Referencia de la evaluación proveerá asesoría al proceso de la evaluación a fin de asegurar la calidad de todo el proceso, la relevancia y propiedad de la metodología aplicada, y que los hallazgos y conclusiones se basan en la evidencia.

Asimismo, el Grupo Asesor realizará una revisión interna de todos los productos. Esta revisión tendrá como propósito proveer orientación y supervisar el proceso de evaluación.

VII. REQUISITOS Y COMPOSICIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR

Las entidades a ser consideradas podrán ser empresas, organizaciones no gubernamentales, universidades y/o fundaciones legalmente establecidas en El Salvador o en el extranjero; deberán con al menos tres (3) años de experiencia de trabajo comprobable en la realización/gestión de evaluaciones, investigaciones o asesoría, en las áreas temáticas del PNUD, ACNUR y OIM (pobreza, gobernabilidad, migración, personas desplazadas con necesidades de protección, prevención de crisis y resiliencia, o género), preferiblemente en países de Latinoamérica.

El equipo evaluador deberá estar compuesto por personas que comprendan las necesidades de la evaluación. Este equipo, como mínimo deberán incluir un/a líder de equipo y un especialista en construcción de paz, que conozca la situación actual del país. La/el líder de equipo será el responsable de la metodología, coordinación, la calidad y el tiempo de entrega de los productos.

a) Líder de equipo:

- ✓ Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.
- ✓ Con formación demostrable en evaluación o técnicas de investigación.
- ✓ Haber participado como evaluador principal o líder de equipo de al menos 3 evaluaciones recientes (últimos cinco años), preferiblemente en el área de construcción de paz, gobernabilidad y/o migración.
- ✓ Deseable contar formación demostrable en asuntos de género/derechos humanos o experiencia equivalente en la aplicación del enfoque de al menos trabajos.
- ✓ Dominio del español y nivel de inglés medio o superior.

b) Especialista en construcción de paz

- ✓ Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines, preferiblemente con estudios complementarios en temas de Gobernabilidad.
- ✓ Contar con al menos tres (3) años de experiencia profesional reciente en el área de área de construcción de paz, gobernabilidad y/o migración, en contextos similares a El Salvador, preferiblemente relacionados con el diseño, conducción o evaluación de espacios de diálogo político de alto nivel.
- ✓ Deseable contar con experiencia previa de trabajo en temas de gobernabilidad, migración, desplazamiento con el PNUD, OIM, o ACNUR.

El contratista podrá apoyarse de otro personal, según sea necesario.

Criterios especiales de elegibilidad:
No serán elegibles de participar como evaluadores aquellas empresas que **hayan participado directamente** en las fases de diseño, gestión, o implementación del programa sujeto a evaluación o los proyectos vinculados. Esta condición aplica a los profesionales especialistas que pudiera subcontratar.

VIII. PRESUPUESTO Y PLAZO DE LA EVALUACION

La consultoría tendrá una duración de 11 semanas, período en el cual deberán presentarse los avances, informes de trabajo y presentaciones detallados en la sección IX de estos términos de referencia. El tiempo también incluye el plazo establecido para que el PNUD y el Grupo de Asesor de la Evaluación realicen sus comentarios y observaciones a los productos como indicado en la sección VI.

A continuación, se resumen un calendario de los hitos principales:

Actividad	Días estimados	Fecha estimada	Lugar	Responsable
Trabajo de gabinete – lectura en profundidad de la documentación clave y ronda preliminar de consulta.	10 días, contados a partir de la orden de inicio	1 de agosto	Trabajo en lugar de residencia	Equipo de evaluación
Presentación del Informe Inicial	Al día 10, después de la orden de inicio	1 de agosto	Trabajo en lugar de residencia. Presentación inicial puede hacerse via skype	Equipo de evaluación
Observaciones y comentarios al informe	5 días después de recibido el informe inicial	7 de agosto	Trabajo en lugar de residencia	Grupo asesor
Trabajo de campo	A la aprobación del informe inicial, 21 días	28 de agosto	Oficinas de Naciones Unidas de El Salvador, San Salvador, Ahuachapan y Guazapa	Equipo de evaluación
Presentación preliminar de hallazgos	1 días después de finalizado el trabajo de campo.	29 de agosto	Oficinas de Naciones Unidas de El Salvador	Equipo de evaluación
Borrador de Informe	Dentro de los 21 días después de la presentación preliminar de hallazgos.	19 de septiembre	Trabajo en lugar de residencia	Equipo de evaluación

Presentación del informe	5 días después de la presentación del borrador del informe.	25 de septiembre	Trabajo en lugar de residencia	Equipo de evaluación
Observaciones al informe	5 días después de la presentación del borrador del informe.	30 de septiembre	Trabajo en lugar de residencia	Grupo asesor
Informe final	15 días después de recibidas las observaciones al informe	15 de octubre	Oficinas de Naciones Unidas de El Salvador	Equipo de evaluación.

El presupuesto total para esta evaluación incluye:

- UN MÍNIMO de 40 días y un MÁXIMO de 60 días de trabajo de los cuales hasta 21 días deberían estar en el campo;
- Un boleto de ida y vuelta para cada uno de los miembros del equipo desde el lugar de residencia / ubicación actual hasta El Salvador (en clase económica).
- Alojamiento y asignación diaria para alimentación y transporte para los miembros del equipo.
- Gastos estimados operativos, incluida comunicaciones, papelería, impresiones.
- Gastos de transporte fuera de la ciudad de San Salvador y un máximo de 3 municipios del interior del país, si fuera aplicable.

IX. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACION

La empresa consultora deberá entregar los siguientes productos:

Producto 1: Informe inicial

El informe deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Descripción de la intervención.
- Objetivo, contexto, propósito y alcance de la evaluación
- La metodología a utilizar, análisis de evaluabilidad y, criterios de evaluación y las preguntas para la evaluación, marco conceptual, mapeo de partes interesadas, muestra, técnicas, fuentes medios e instrumentos para la recolección y análisis de datos. Riesgos y limitaciones.
- Cronograma detallado de actividades, incluyendo calendarización preliminar de entrevistas con actores clave.
- Propuesta de estructura y contenidos del Informe Final

Adicionalmente, deberá presentarse un resumen visual del diseño y la metodología de la evaluación conforme la matriz que se presenta a continuación.

Matriz de Evaluación							
Criterio/Sub-criterio	**Nivel de análisis**	**Preguntas clave**	**Sub-preguntas específicas**	**Fuentes de información**	**Métodos/herramientas de recopilación de datos**	**Indicadores/ Estándar de éxito**	**Métodos para el análisis de datos**

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de discusiones y análisis de información (diez días después de iniciada la consultoría) y previo a la fase de recolección de datos.

La aprobación de este informe es requisito indispensable para la realización de la etapa de levantamiento de información en campo.

Producto 2: Presentación preliminar de los hallazgos
Dentro de los cinco días después de concluida la etapa de recopilación de información, el consultor o consultora deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (en PowerPoint) sobre los principales hallazgos. Esta presentación deberá seguir las pautas de las preguntas de la evaluación, y la estructura y contenidos del informe. La presentación se realizará ante el Grupo de Referencia. El PNUD, OIM y ACNUR podrán invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para introducir correcciones a errores factuales, identificar vacíos de información y fortalecer la credibilidad de esta.

Producto 3: Borrador del informe de evaluación
Deberá entregarse en un plazo de 20 días contados a partir de la fecha de presentación el informe preliminar de hallazgos (producto 2). El informe deberá completarse siguiendo la Plantilla de Informe de evaluación y en el Anexo C.

Dicho informe será examinado por el Grupo de Referencia de la Evaluación y al Fondo de Consolidación de Paz, así como de las agencias participantes y el grupo asesor. Posteriormente será devuelto con observaciones al/la consultor/a en un plazo máximo de cinco días hábiles.

Producto 4: Presentación de los hallazgos de la evaluación, las recomendaciones de la evaluación, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

La presentación deberá hacerse presencial ante el Grupo de Referencia de la Evaluación y otros invitados en base al borrador del informe de evaluación.

Producto 5: Informe final de la evaluación
El/la consultor/a deberá entregar el informe final de la evaluación, en un plazo máximo de 15 días hábiles después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe.

El informe final de evaluación debería observar la guía de contenido y estándares de calidad establecidos en el anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD disponible en http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf (Anexo D).

El informe se presentará en tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final, el cual no deberá exceder de 35 páginas (sin anexos). El informe deberá ser acompañado de una matriz de seguimiento de las observaciones.

Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en un original impreso y copia electrónica en formato Word y PowerPoint (según sea el caso). El informe final aprobado deberá presentarse además en versión PDF. Los productos serán entregados al punto focal de Monitoreo y Evaluación del PNUD quien distribuirá los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones. El Grupo de Referencia de la Evaluación se compromete a devolver los informes comentados dentro de los 8 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

X. PRESENTACION DE OFERTAS

Los consultores interesados deberán presentar una oferta técnica y una económica.

La oferta técnica deberá incluir una propuesta del diseño preliminar de la evaluación, sugiriendo el marco conceptual, la metodología y las técnicas a emplear para la recopilación de la información necesaria para responder las preguntas de la evaluación, analizar los datos, interpretar los hallazgos e informar sobre los resultados. Además, la oferta técnica deberá incluir un plan de trabajo preliminar, con actividades y tiempos estimados. Finalmente, la oferta técnica deberá ser acompañada por la hoja de vida de los miembros del equipo consultor oferente y por un mínimo de dos informes de evaluación publicados recientemente (dentro de los 3 años anteriores).

La oferta económica deberá desglosar los honorarios por la realización de la consultoría, según se describen en la sección X de estos términos de referencia. El PNUD cubrirá únicamente los costos logísticos para la convocatoria y realización de las reuniones requeridas para realizar las presentaciones preliminares y finales de la evaluación.

XI. HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte de PNUD, de la siguiente manera:

- Un primer pago del 20% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1
- Un segundo pago del 30% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2, 3 y 4 detallados en la sección IX de estos términos de referencia.
- Un tercer y último pago del 50% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación de los Producto 5 detallados en el numeral IX de estos términos de referencia.

Toda empresa consultora deberá emitir factura a nombre del PNUD proyecto 00100920 por los pagos efectuados en virtud del contrato y no deben de incluir IVA (Impuesto sobre el valor añadido).

XII. ANEXOS

Anexo A. Generalidades del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto
Anexo B. Marco de Resultados
Anexo C. Tabla de contenido del informe de evaluación
Anexo D. Documentos a consultar
Anexo E. Actores claves para entrevistar
Anexo F. Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de las Naciones Unidas

Anexo A. Generalidades del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto

Efecto del UNDAF EFECTO 2- instituciones seleccionadas del sector publico disponen de herramientas para una gestión efectiva, eficiente y transparente.		
Título del proyecto Programa conjunto de paz para generación post-conflicto.		**Organizaciones de Naciones Unidas receptoras** PNUD (UNDP) OIM (IOM) ACNUR (UNHCR)
Contacto Mónica Merino. Representante Residente Adjunta PNUD		**Socios en la implementación** Ministerio de Justicia y Seguridad Pública Ministerio de Relaciones Exteriores

Dirección: Edificio Naciones Unidas, Boulevard Orden de Malta Sur, N.28 Teléfono: (503) 2209-3503 Correo electrónico: monica.merino@undp.org		
		Lugar de implementación: El Salvador
Descripción del proyecto: El Programa Conjunto tiene como objetivo fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible.		**Gastos efectuados del Proyecto:** US$2,272,181.31 **Financiamiento PBF:** US$2,272,181.31 PNUD: US$1,702,181.31 OIM: US$320,000.00 ACNUR:US$250,000.00
		Fecha propuesta de inicio: Agosto 2017 **Fecha propuesta de finalización**: Febrero 2019 **Duración (en meses):** 18 meses
Marcador de género: 2 Este Proyecto pretende abordar dificultades especificas enfrentadas por mujeres, niñas y adolescentes incluyendo actividades y presupuestos específicamente asignados a víctimas mujeres		
Resultados: 1. Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas. 2. Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada. 3. Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia		
Área Prioritaria PBF:*2: Promover la coexistencia y la resolución pacífica de conflictos (Área prioritaria 2):* (2.1) Reconciliación Nacional; (2.2) Gobernabilidad Democrática; (2.3) Prevención y manejo de conflictos.		

Anexo B. Marco de Resultados (Agosto 2017- Febrero 2019)

RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		*META PROPUESTA*	*META ALCANZADA*
			Valor	Año		
RESULTADO 1 Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas	Tasa de variación de casos atendidos por las instituciones responsables que atienden víctimas de violencia respecto al año 2016 (Indicador PESS)	Datos administrativos PGR y MJSP - DAV. El indicador muestra la variación porcentual del número de casos atendidos por cada institución en 2017 respecto a 2016 (año base)	MJSP- OLAV: 4,000 casos atendidos PGR:2015 casos	2016 y 2017	5,000 personas atendidas en las OLAVS	
1.1 Instalados y equipados espacios institucionales para la atención a víctimas de la violencia que cumplen con los criterios de enfoque diferencial y de género y que respetan principios de dignidad y confidencialidad	Número de oficinas de Atención a Víctimas que disponen de espacios que garanticen la confidencialidad en el proceso de atención de casos	MJSP	15 OLAVs	2017	11 OLAVs	
1.2 Creación de un sistema nacional de información de Atención a Víctimas para mejorar los servicios de identificación, documentación y referencia de casos de víctimas desagregados por edad y sexo.	Diagnóstico y recomendación para la creación de un sistema nacional de registro personas víctimas de la violencia funcionando	MJSP	NH	NH	Diagnóstico elaborado con sus recomendaciones	

1.3 Fortalecidos los sistemas de registro con los que actualmente cuentan instituciones de protección (PGR y PDDH), para mejorar los servicios de identificación, documentación y referencia de casos de víctimas de violaciones de derechos humanos desagregados por edad y sexo e integrados al sistema nacional de atención a víctimas.	Sistemas de registro de información de instituciones de protección fortalecidos.	PDDH PGR	NH	NH	2 sistemas de registro de información de instituciones de protección fortalecidos.	
1.4 Elaborados e implementados protocolos para la atención y protección a víctimas de violaciones de derechos humanos, incluido lo relacionado con el interés superior del menor, que aborden las necesidades específicas por sexo y edad	Número de herramientas para la atención, protección y entrega de asistencia humanitaria para víctimas elaboradas asegurando la inclusión de criterios diferenciales de edad, género y diversidad en atención a los grupos poblacionales priorizado.	PGR PDDH	Instituciones del estado cuentan con lineamientos para manejo de casos elaborados en el 2015.	2015	Al menos 2 herramientas elaboradas y/o actualizadas	
RESULTADO 2. Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada	Porcentaje de personas migrantes retornadas que hacen uso de los servicios de atención en el centro de recepción en relación al número de usuarios, desagregados por sexo y edad.	DGME RREE	52,853 personas retornadas	2016	40% de la población retornada hace uso de los servicios de atención.	

	Incremento del porcentaje de personas migrantes retornadas que ingresan a un proceso de reinserción a través de las ventanillas de atención en relación al número de personas atendidas en el 2016	RREE- Dirección de Vinculación	2,060 personas atendidas	2016	20% de incremento.	
2.1 Diseñada e implementada Iniciativa piloto de reinserción productiva y atención psicosocial a personas migrantes retornadas, con vulnerabilidades, con énfasis en mujeres	Número de personas retornadas con vulnerabilidades beneficiadas con iniciativa piloto de inserción productiva y atención psicosocial en su comunidad.	CONAMYPE FISDL	Proyecto Piloto de Reinserción Económica para Personas Retornadas a El Salvador co-ejecutado con CONAMYPE/306 beneficiados y la iniciativa productiva en el territorio para personas retornadas co-ejecutado con FISLD/212 beneficiados	2016	70 personas con iniciativas de emprendedurismo	

2.2 Fortalecidos y equipados espacios institucionales para la atención de personas migrantes retornadas que cumplen con criterios de enfoque diferencial (edad, genero, diversidad) y respetan los principios de dignidad y confidencialidad	Número de espacios físicos de atención a personas migrantes retornadas mejorados para garantizar la confidencialidad y una inserción integral y dignificante, especialmente a mujeres y población LGBTI.	RREE	Las ventanillas de atención, orientación y seguimiento a personas migrantes retornadas No cuentan con equipamiento y espacios físicos que garanticen una inserción integral y dignificante de las personas retornadas.	2017	1 ventanilla de atención, orientación y seguimiento a personas migrantes retornadas cuenta con un espacio físico mejorado.	

2.3 Elaborados e implementados protocolos para la atención a personas retornadas que aborden las necesidades específicas por sexo y edad.	Número de protocolos de atención, referencia y seguimiento integral a población migrante retornada, con énfasis a mujeres y población LGBTI.	CONMIGRANTES	CONMIGRANTES cuenta con un (1) protocolo interinstitucional validado y aprobado por todas sus instancias miembro, entre ellas la Dirección General de Migración y Extranjería y las Ventanillas de orientación, atención y seguimiento a personas retornadas del Ministerio de Relaciones Exteriores.	2016	1 Protocolo elaborado	
	Número de estrategias de socialización e institucionalización del protocolo en las instancias miembros de CONMIGRANTES a través de la divulgación y la generación de capacidades institucionales e interinstitucionales.	CONMIGRANTES	NH	NH	1 estrategia de socialización e institucionalización del protocolo	
RESULTADO 3. Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de	Porcentaje de ciudadanos con mucha confianza en la Policía Nacional Civil	Encuesta IUDOP	25.8%	2016	18%	14.1%

control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia	Número de denuncias realizadas por ciudadanos a nacional por abusos cometidos por agente de la PNC.	Inspectoría General de Seguridad Publica	329	2016	300	343
	Denuncias realizadas por ciudadanos sobre supuestas violaciones a derechos humanos cometidas por policías.	Inspectoría General de Seguridad Publica	729	2016	800	701
3.1 Mejorados los procesos investigativos de las unidades de control interno de la Policía Nacional Civil, incluyendo disposiciones especiales para faltas vinculadas al acoso sexual, explotación sexual casos de violencia doméstica, violencia de género y abuso sexual	Protocolos y guías interinstitucionales producidas en el marco del programa conjunto	NH	NH	NH	5	5 Guías para usuarios del Sistema de controles internos producidas
	Número de funcionarios de las entidades de control interno formados en materias relacionadas con la investigación criminal y el control y derechos humanos.	NH	NH	NH	35	109 agentes (18 mujeres and 91 hombres)
3.2 Mejorada la coordinación interinstitucional y actualizados los procedimientos para el funcionamiento eficaz de los controles internos y externos (PNC, MJSP, IGSP, PDDH, FGR, PGR) de las instituciones de seguridad y justicia de acuerdo con la normativa	Sistema informático de soporte del sistema de control interno de la Policía, basado en la racionalización del proceso, que permita la fluidez y eficacia, generar estadísticas e información para la toma de decisiones (incluye procedimientos y sistema de legajos)	NH	NH	NH	1	Un sistema completado y en funcionamiento, con un alcance del 60% que cubre las unidades en el área metropolitana de San Salvador.

internacional de derechos humanos	Número de funcionarios formados en procedimientos de controles internos y externos en materias relacionadas con derecho administrativo en general y derecho administrativo sancionador.	UCA/PNUD	50 funcionarios formados con el Diplomado en Derecho Administrativo Sancionador	2016	60	Un total de 108 funcionarios públicos (53 mujeres and 85 hombres) participaron en el diplomado de derecho administrativo sancionador y procedimientos disciplinarios.
	Número de espacios físicos fortalecidos para agilizar la implementación de los procesos internos en el marco del Programa. (equipo, mobiliario y adecuaciones físicas).	NH	NH	NH	5	5 oficinas equipadas y 2 remodeladas.
	Número de foros y actividades de intercambio de buenas prácticas en temáticas de control interno, investigación criminal y derechos humanos	PNUD	0		5	4 actividades desarrolladas: 1- Foro "Mujer, Paz y Seguridad" 2- Dia Internacional de la Paz 3- Dia 3 de la Semana de la Seguridad. 4- Taller para periodistas sobre violencia contra las mujeres

3.3 Revisados y actualizados los reglamentos de formación policial de la Academia Nacional de Seguridad Pública, incluyendo mecanismos para la prevención y detección de faltas disciplinarias con enfoque de género y enfoque de derechos humanos	Reglamentos e instructivos relacionados con la carrera de tecnólogo con especialidad en investigación policial y con la autoevaluación y revisión institucional y del modelo educativo	ANSP	Acreditación de la ANSP como instituto de educación superior por el MINED	2016	2	Tres instructivos revisados: 1. Modelo Educacional 2. Sistema Educativo Policial Integral 3. Revisión de la carrera de tecnólogo y licenciatura en investigación criminal.
	Número de funcionarios (instructores: monitores, tutores y evaluadores) capacitados en formación policial inicial (en temas técnicos y pedagógicos)	NH	NH	NH	35	53
3.4 Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, según diagnóstico realizado	Número de organizaciones fortalecidas en la documentación de casos de violación a derechos humanos y situaciones.	NH	NH	NH	7	7 organizaciones fortalecidas.
	Número de productos de conocimiento diseñados para orientar la evaluación del trabajo policial y promover el respeto de los derechos humanos.	NH	NH	NH	2	3 productos de conocmiento diseñados y aprobados: 1- Diseño de la campana del uso de la fuerza. 2- Indicadores del control policial. 3- Video sobre el uso de la fuerza.
3.5 Apoyado Proceso de diálogo para la búsqueda de acuerdos de nación para la superación de las brechas de desarrollo. (asistencia	Acuerdos derivados del diálogo implementado	NH	NH	NH	2	2 acuerdos desarrollados

técnica y acompañamiento del equipo del Secretario General de las Naciones Unidas de -UNSGT- apoyo al diálogo en El Salvador)	Conformación de Grupo Impulsor del Diálogo Político en El Salvador	NH	NH	NH	1	Conformado 1 grupo impulsor.
	Elaboración de documentos borrador de propuestas de acuerdos	NH	NH	NH	2	5 propuestas de acuerdos elaborados
3.6 Unidad de Coordinación del Programa Conjunto	Equipo de trabajo conformado	PNUD			3	Personal contratado
	Campaña de Programa Conjunto diseñada, validada, implementada y evaluada	PNUD			1	Campaña de derechos humanos lanzada

Anexo C. Contenido del Informe de Evaluación

El informe de evaluación tiene que ir acorde al siguiente formato y va a ser enviado al gobierno, Peace Building Support Office y Naciones Unidas. Debe contener la siguiente información:

Título y páginas introductorias
Nombre de la intervención evaluada
Periodo en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
País de la intervención evaluada.
Nombres de los evaluadores y organización
Nombre de la organización que encarga la evaluación.
Agradecimientos.

Índice de contenidos (incluir cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia)

Lista de acrónimos y abreviaturas

Resumen Ejecutivo (máximo 3 páginas, debe contener una sección independiente que incluya: el propósito de la evaluación, resultados de la relevancia y efectividad del programa, recomendaciones y lecciones aprendidas).

Introducción (explicar el propósito de la evaluación, la audiencia principal o usuarios, lo que se espera aprender y uso de la evaluación. Identificar la intervención evaluada y familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe).

Descripción de la intervención (describir lo que se ha evaluado, los beneficiarios y el problema o tema que trata de abordar; explicar el marco de resultados y estrategia de intervención, vincular la intervención con las prioridades nacionales, del MANUD, el resultado corporativo, las prioridades nacionales y los ODS. Identificar la fase de implementación, así como los cambios significativos producidos; los asociados clave, la escala de la intervención, totalidad de recursos, el contexto y apuntalar los resultados del análisis de evaluabilidad).

Alcances y objetivos de la evaluación.
Alcance: definir los parámetros de la evaluación
Objetivos de la evaluación.
Criterios de la evaluación.
Preguntas de la evaluación.

Enfoque de la evaluación y métodos.
Enfoque metodológico, métodos y análisis, y la justificación de su selección.
Fuentes de información
Muestra y marco muestral
Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos.
Estándares de desempeño
Participación de las partes interesadas
Consideraciones éticas.
Información sobre antecedentes de los evaluadores
Principales limitaciones y sus implicaciones para la evaluación, así como los pasos dados para paliar las limitaciones.

Análisis de datos (describe los procedimientos utilizados para analizar los datos recabados para responder a las preguntas de la evaluación. Exponer las debilidades potenciales en el análisis de datos y las brechas o limitaciones de los datos.

Valoraciones (evaluación de los factores y causas de conflicto y de los resultados esperados de la teoría de cambio).

Hallazgos, conclusiones y valoraciones
Hallazgos: presentar la declaración de los hechos sobre la base de los análisis de datos. Deberán estructurarse en torno a las preguntas de la evaluación.
Conclusiones: deberán ser completas y equilibradas y subrayar las fortalezas y debilidades y efectos de la intervención y estar sustentadas en la evidencia y conectarse de forma lógica con los hallazgos. Deberán responder a las preguntas de la evaluación.

Recomendaciones de cómo mejorar la efectividad del programa (El informe debe dar recomendaciones prácticas y factibles, y estar dirigidas a los usuarios de la evaluación).

Lecciones aprendidas y buenas prácticas. Se refiere al nuevo conocimiento obtenido de una circunstancia en particular. Deben ser concisas y basadas en las evidencias específicas presentadas en el informe.

ANEXOS
a. Términos de referencia
b. Matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos.
c. Mapa de partes interesadas
d. Lista de individuos o grupos entrevistados o consultados y lugares visitados.
e. Lista de documentos examinados
f. Mapa de resultados
g. Tabla resumen de los hallazgos
h. Registro de observaciones al informe y acciones tomadas.
i. Biografía breve de los miembros del equipo de evaluación.
j. Código de conducta firmado por los miembros del equipo de evaluación.

Anexo D. Documentos a consultar

- UNDAF
- Marcos Programáticos de las Agencias
- Documento del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto
- Informes anuales y semestrales del Programa
- Actas de los Comités Técnicos y Ejecutivos
- Boletines e Historias de Éxito
- Protocolos de Atención
- Otros documentos del contexto: Plan quinquenal de desarrollo; Política de Migración, Política de Seguridad, Plan El Salvador Seguro; Informe del Relator sobre violaciones a los derechos humanos

Anexo E. Lista preliminar de actores clave a entrevistar

Institución	Nombre	Apellido	Cargo
Peace Building Fund	Harald	Thoroud	Oficial de País
Agencia de la ONU para Refugiados (ACNUR)	Elisa	Carlaccini	Jefa de Oficina
Agencia de la ONU para Refugiados (ACNUR)	Ana Gabriela	Suarez	Asociada de Programa
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Jorge	Peraza Breedy	Jefe de Misión para El Salvador, Guatemala y Honduras
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Victor	Garcia	Coordinador de Proyecto
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	Korina	Marquez	Técnico de Programa de Emprendimiento
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Georgiana	Braga	Representante Residente
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Laura	Rivera	Oficial de Programa
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Daniella	Olivares	Especialista de Monitoreo y Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Nory	Morales	Analista de Programa
Dirección General de Migración y Extranjería	Evelyn	Marroquin	Directora
Policía Nacional Civil	Alicia	Méndez	Comisionada
Ministerio de Justicia y Seguridad Publica	Tamara	Quintanilla	Jefa de la Unidad de Cooperación
Ministerio de Relaciones Exteriores	Ana Mercedes	Vasquez	Directora de Cooperación Multilateral
Ministerio de Relaciones Exteriores	Claudia	Aguilar	Despacho Ministerial
Ministerio de Justicia y Seguridad Publica	Fátima	Ortiz	Directora de Atención a Victimas
Ministerio de Relaciones Exteriores	Nelson	Granados	Coordinador de Ventanilla Programa "El Salvador es tu Casa"- Dirección General de Vinculación con Salvadoreños en el Exterior
Ministerio de Relaciones Exteriores	Rhina	Chávez.	Coordinadora de Proyecto de Reinserción Económico y Psicosocial

			para Personas Retornadas -Dirección General de Vinculación con Salvadoreños en el Exterior
Dirección General de Migración y Extranjería	Ana	Solorzano	Directora de la Dirección de Atención al Migrante
Academia Nacional de Seguridad Publica	Sonia	Manzano	Inspectora General Adjunta
Tribunales Disciplinarios	Oscar	Alfaro	Asesor de Despacho del Viceministro
Procuraduría General de Republica	Emilia Guadalupe	Portal Solis	Procuradora Adjunta de Niñez y Adolescencia
Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos	William	Espino	Coordinador del Departamento de Atención a la Persona Migrante Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos	Yesenia	Tejada	Colaboradora Jurídica
Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos	Raquel	Caballero de Guevara	Procuradora para la Defensa de los Derechos Humanos
Beneficiaria del Programa	Sandra Elizabeth	Flores Fernandez	
Beneficiario del Programa	Saul	Padilla Gómez	

Anexo F. Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de las Naciones Unidas. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Evaluation Consultant Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: _____

Name of Consultancy organization (where relevant) _____

I confirm that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date)

Signature: _____

Metodología de Evaluación

A) La evaluación de las propuestas técnicas se efectuará de conformidad con lo establecido en el Anexo 1 – Descripción de Requisitos, aplicando los siguientes criterios:

(a)	Experiencia específica de la empresa prestadora del servicio	10%	100 puntos
(b)	Metodología, plan de trabajo, concepto y enfoque para el cumplimiento de los términos de referencia.	30%	300 puntos
(c)	Las calificaciones y experiencia del personal directivo y equipo técnico propuesto.	30%	300 puntos
(d)	Oferta económica	30%	300 puntos
	Total ➢	100%	1000 puntos

Para cada uno de los subcriterios, de los criterios antes indicados a evaluar, se calificará en base a puntaje con relación a lo requerido en los términos de referencia y metodología de evaluación, Si la propuesta cumple recibirá el puntaje correspondiente al 70% de cada subcriterio evaluado, en caso de no cumplimiento se evaluará con cero puntos, y el criterio se declarará inhabilitado.

El detalle de la evaluación de cada uno de los criterios es el siguiente:

(a) Experiencia específica de la empresa.

La evaluación considerará un análisis de la experiencia específica por trabajos similares al objeto de los términos de referencia llevados a cabo en los últimos tres años. Este análisis incluirá el período de duración de los contratos acumulados en años y el monto acumulado de los contratos para el período mencionado. Cada uno de los rubros será afectado por el porcentaje de participación de la Entidad en cada contrato respectivamente.

Para la evaluación de este criterio, la Entidad debe presentar el detalle y monto en dinero de los servicios prestados en auditoría vinculados directamente con este tipo de servicios requeridos.

A.	**Experiencia de la Organización**	**100**
	Menos de tres (3) años de experiencia de trabajo comprobable en la realización/gestión de evaluaciones, investigaciones o asesoría, en las áreas temáticas del PNUD, ACNUR y OIM (pobreza, gobernabilidad, migración, personas desplazadas con necesidades de protección, prevención de crisis y resiliencia, o género). Menos de 3 años = 0 Tres años o más = 70 Con experiencia en Latinoamérica = 30 puntos adicionales	100

(b) Idoneidad de la propuesta técnica, metodología, concepto y enfoque para el cumplimiento de los términos de referencia

En este rubro se evaluará la adecuación de la propuesta técnica de la institución para ejecutar los trabajos de acuerdo con el siguiente detalle: concepto y enfoque de los servicios a prestar, alcance de los trabajos, metodología de ejecución, el plan y cronograma de trabajo para el cumplimiento de los términos de referencia.

La información que define la "calidad" de la propuesta técnica para cada uno de los aspectos a evaluar en este rubro se calificará otorgando un puntaje con relación a los lineamientos generales planteados en los términos de referencia. Si la propuesta cumple recibirá el puntaje correspondiente al 70% de cada aspecto evaluado, en caso de no cumplimiento se evaluará con cero puntos.

Por el contrario, exclusiones explícitas o implícitas constituyen un factor negativo; también, en este caso se evaluará cualitativamente la importancia del aspecto no considerado o excluido determinando el "cumplimiento" o "no cumplimiento".

B.	**Metodología, enfoque y plan de ejecución**	**300**
b.1	Propuesta Metodológica. La propuesta muestra una débil comprensión del objeto a evaluar; no responde al alcance de la evaluación y los métodos propuestos no se consideran apropiados = 0.0 puntos. La propuesta demuestra de forma aceptable la comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El enfoque, alcance, criterios de la evaluación y métodos propuestos cumplen con los TdeR. = 140 puntos. La propuesta demuestra una clara comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El alcance y criterios de la evaluación, así como el enfoque y métodos propuestos cumplen con los propósitos de ésta y permiten una participación adecuada de los principales actores. = 200 puntos.	200
b.2	Plan de trabajo y Cronograma. No cumple con los plazos previstos y no presenta las actividades de forma integrada y coherente= 0.0 puntos. Cumple con los plazos previstos, y presenta las actividades en secuencia aceptable = 70.0 puntos. Cumple con los plazos previstos y presenta las actividades de forma integrada y coherente= 100 puntos.	100

(c) Las calificaciones y experiencia del personal directivo y equipo técnico propuesto por la entidad para realizar el trabajo. 300 puntos

Se calificará al personal clave indicado en la SDP, conforme a la cláusula 20 anexo 1 Instrucciones a los Proponentes.

C.	**Equipo propuesto**	**300**
C.1	**Experto evaluador (líder de equipo)**	**150**

1	Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines. Deseable contar formación demostrable en asuntos de género/derechos humanos o experiencia equivalente en la aplicación del enfoque de al menos trabajos. Con Maestría en las áreas relacionadas = 21 puntos Con formación o experiencia en asuntos de género o derechos humanos = 9 puntos adicionales	30
2	Con formación demostrable en evaluación o técnicas de investigación No = 0 puntos Si = 21 puntos Formación a nivel de post grado o maestría= 30 puntos.	30
3	Con experiencia como evaluador principal o líder de equipo de al menos 3 evaluaciones recientes (últimos cinco años), preferiblemente en el área de construcción de paz, gobernabilidad y/o migración. Menos de 3 evaluaciones = 0 puntos 3 evaluaciones o más = 56 puntos Al menos una evaluación en el área de gobernabilidad = 24 puntos adicionales.	80
4	Dominio del español y nivel medio o superior de inglés. No = 0 Si = 10	10
C.2	**Especialista en Construcción de Paz**	**150**
1	Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines, preferiblemente con estudios complementarios en temas de construcción de paz, gobernabilidad y/o migración. Con Maestría en las áreas relacionadas = 41 puntos Con formación en temas de Gobernabilidad = 9 puntos adicionales	50
3	Contar con al menos cinco (5) años de experiencia profesional reciente en el área de construcción de paz, gobernabilidad y/o migración, en contextos similares a El Salvador, preferiblemente relacionados con el diseño, conducción o evaluación de espacios de diálogo político de alto nivel. Preferiblemente con experiencia previa de trabajo en temas de migración, desplazamiento con el PNUD, OIM, o ACNUR No posee experiencia o experiencia es menor a 5 años = 0 puntos 5 años de experiencia o más (al menos 1 año experiencia en contextos similares) = 70 puntos Experiencia previa en espacios de diálogo= 20 puntos adicionales Experiencia previa con el PNUD = 10 puntos adicionales	100

ANEXO II. MATRIZ DE EVALUACIÓN.

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
Relevancia	**Contexto/ Diseño**	¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa? ¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados? ¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? ¿Es adecuado el proyecto a las condiciones socio políticas, económicas y culturales presentes en la zona de actuación?	Titulares de Obligaciones (MMRR, PNUD) Planes y políticas públicas vinculadas al tema	Análisis documental Entrevista en profundidad	Grado de adecuación entre objetivos/Resultados en cada fase y las características del contexto de la zona de intervención.	Análisis de contenido Descriptivo multivariable
			¿Se ha identificado claramente al grupo de beneficiarios? ¿Se ha contemplado como afecta esta necesidad a los diferentes grupos implicados? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?	Documento de formulación del programa Diagnósticos o líneas de base. Matriz de Resultados	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Existencia y calidad de la línea de base del proyecto que contemple las necesidades de género, medioambiente y derechos	
			¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos	Titulares de Derechos Titulares de Obligaciones (PDDH, MJSP)	Grupo Focal Entrevistas Análisis documental	Existencia de análisis de la participación de titulares desde un enfoque de género/etario inclusivo.	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			cambios?			Grado de adecuación entre objetivos/Resultados de cada componente a las necesidades y /o obstáculos para garantizar los derechos de los diferente titulares.	
Eficacia	**Resultado**	¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados? ¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos? ¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado?	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención? ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	Informes de seguimiento, memorias, actas de reuniones Titulares de Derechos Titulares de Obligaciones (PNUD, OIM, ACNUR)	Grupo Focal Entrevista semiestructurada Análisis documental	Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y su influencia sobre el objetivo general	Cronograma Análisis de contenido Resumen estadístico
			¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿En qué medida y calidad se están alcanzando los resultados previstos en los documentos de formulación?	Planes y estrategias de intervención. POAs Informes narrativos	Panel de expertos Entrevista semiestrcuturada Grupo Focal	Calidad SMART de los indicadores, y FFVV así como del sistema de seguimiento	
			¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Planes operativos, Líneas basales Convenios	Grupo focal con mujeres Análisis documental	Grado de incidencia del Programa sobre los diferente Titulares, disgregados por sexo y edad	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
				Titulares de Derechos	Grupo de discución		
		¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos? ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?	¿En qué medida y calidad se están alcanzando los resultados previstos en los documentos de formulación? ¿Qué actores y en qué medida han participado en cada fase de la intervención?, ¿Fueron eficaces los canales de participación establecidos?	Informes intermedios y/o final Memorias de labores Titulares de Obligaciones (MJSP, PNUD, OIM)	Entrevista semiestructurada Grupos focales	Nivel de avance sobre los indicadores del objetivo específico y resultados	Narraciones Análisis de contenido
			¿Se han establecido estrategias o alianzas que aseguren la sostenibilidad de las acciones implementadas? Y ¿Se han transferido los conocimientos necesarios?	Informe de gestión Ayudas memorias Titulares de Obligaciones (OIM, PNUD, MRREE)	Análisis documental Entrevista semiestructurada Grupos focales	Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y resultados	
Eficiencia	**Estructura /Proceso**	¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos?	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	Titulares de Derechos POAs Informes técnicos y financieros	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Distribución de funciones y tareas de los equipos locales. Existencia dentro del personal, técnicos/as expertos en género, enfoque de derechos, etc.	Cronogramas Análisis de contenido

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos?	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	Convenios o cartas compromiso Informe de gestión	Entrevista semiestructurada Panel de expertos	Distribución de funciones y tareas de los equipos locales. Existencia dentro del personal, técnicos/as expertos en género, enfoque de derechos, etc.	Narraciones Análisis de contenido Cronograma
		¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados?	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?	Informe económico Informes de seguimiento, intermedio y final. Titulares de Obligaciones (ACNUR; OIM; PNUD)	Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Grado de cumplimiento de los márgenes de desviación presupuestaria permitidos	
		¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?	¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención? ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo? ¿Se han establecido mecanismos de	Plan de Seguimiento y Monitoreo Informes narrativos POAs	Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Establecimiento de procedimientos de gestión y funcionamiento de los diferentes actores consensuados por las partes y nivel de funcionamiento de los mismos	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?				
Sostenibilidad	**Resultado /Proceso**	¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables?	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional? ¿Existen marcos políticos y reguladores que apoyarán la continuación de los beneficios?	Matriz de riesgos Matriz de resultados Informe de seguimiento	Grupo Focal Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Nº, calidad y pertinencia de los productos promovidos por el Programa para garantizar la continuidad del mismo	
		¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados?	¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales? ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?	Titulares de Derechos Informe final e intermedio Matriz de riesgos	Grupos focales Entrevistas	Calidad y aplicación de estrategias de mitigación de riesgos Grado de gestión de riesgos de los productos promovidos	Cronograma Descriptivo multivariable Análisis de contenido
		¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Existen mecanismos financieros y económicos para asegurar que se continúen?	Titulares de Derechos y Obligaciones Informe finale (MRREE, OIM, PDDH, MJSP) Planes operativos	Análisis documental Entrevista semiestructurada Grupo Focal	Grado de alcance de los indicadores específicos del componente de fortalecimiento. Número y calidad de las alianzas establecidas por el Programa, nivel de	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			produciendo los beneficios una vez que finaliza la asistencia ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables? ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?			consolidación de las mismas.	

análisis y desarrollo social
consultores

ANEXO III. RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

	ENTIDAD	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	FECHA ENTREVISTA	OBSERVACIONES
1	PNUD	Daniella Olivares	Monitoreo y Evaluación	12 de febrero	
2		Nory Morales	Analista		
3	PNC, Secretaría de Responsabilidad Profesional	Raúl Abrego	Comisionado		
4	Ministerio de Relaciones Exteriores	Marcela Soriano	Directora de Unidad de Cooperación para el Desarrollo		
5	Inspectoría General de Seguridad Pública	Sonia Manzano	Inspectora General		
6	Ministerio de Relaciones Exteriores	Camilo Nolasco	Técnico de Emprendimiento de Personas	13 de febrero	
7		Jorge Olivares	Técnico de Emprendimiento de Personas		
8	OIM	Víctor García	Coordinador de Proyecto		
9		Korina Márquez	Técnico de Programa de Emprendimiento		
10		Andrea Rodriguez	Programa de Emprendimiento- Atención Psicosocial		
11	Ministerio de Relaciones Exteriores	América Herrera	Unidad de Cooperación para el Desarrollo	14 de febrero	
12	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (Tribunales Disciplinarios)	Guillermo Lacayo	Coordinador de Tribunales Disciplinarios		
13	PNUD	Mónica Merino	Representante Residente Adjunta PNUD	17 de febrero	
14		Laura Rivera	Oficial de País		
15	ACNUR	Gabriela Suarez	Asociada de Programas		
16	PDDH	William Espino	Coordinador Departamento de Atención a Víctimas	29 de febrero	
17	ACNUR	Elisa Carlacinni	Jefa de Oficina	2 de marzo	

RELACIÓN DE GRUPOS FOCALES/CONVERSATORIOS, Talleres

No.	ENTIDAD	Asistencia	Distribución por Sexos		Fecha
			Mujeres	Hombres	
1	Reunión Grupal Equipo Jurídico de IGSP	5	2	3	12 de febrero
2	Grupo de Emprendedores (Guazapa)	5	3	2	18 de febrero
3	Grupo de Emprendedores (San Salvador)	3	2	1	
4	Taller de contraste	5	4	1	31 de marzo
4	Taller de presentación de resultados al Grupo de Referencia, Directores.	10	7	3	14 de julio
5	Taller de presentación de resultados al Grupo de Referencia	13	7	6	16 de juliox

ANEXO IV. GUIA DE ENTREVISTAS.

a) GUIÓN ENTREVISTA A COORDINACIÓN DEL PROYECTO.

Presentación
Objetivos y contexto de entrevista
Clarificar objetivo… que permita mejorar calidad intervención apoyo Tiempo disponible Confidencialidad y fuentes de información Explicar cuál es el Objetivo de la entrevista (dentro de que contexto) Recalcar que la evaluación no es evaluar performance individual sino un análisis de lo que se ha trabajado/no trabajado, porque con vistas a la mejora del programa en el futuro Explicar que la evaluación del programa sigue un enfoque común que no se focaliza en contextos particulares, situaciones particulares
Rol del entrevistado
Explicar el rol del entrevistado frente a la organización, el programa Principales actividades roles y responsabilidades de la institución frente al programa y a que obj. del programa contribuyen
Guía de Objetivos y preguntas **VER MATRIZ DE EVALUACIÓN**
Final de la entrevista
Ver aspectos poco claros Confirmar si hay algo que no fue tratado Necesidades de documentación, cuando y donde Informar sobre informe y socialización Agradecimiento

OBJETIVOS POR CRITERIO	PREGUNTAS ORIENTATIVAS
GENERAL **Descripción de principales tareas, roles y responsabilidades de la institución** **Describir estructura,**	¿Cómo se llama? ¿Cuál es su cargo? ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución? ¿ y en el programa? Cómo se organiza su departamento? ¿Cómo está conformada estructuralmente ¿Existen mujeres en puestos de toma de decisiones? ¿Podría facilitarme el organigrama?
RELEVANCIA **¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa?** **¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados?** **¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?**	1. ¿Cómo es su ingreso a este proyecto? 2. ¿Cómo ha participado usted en la identificación, formulación, ejecución y evaluación del presente proyecto? 3. ¿Se mantiene la correspondencia del Proyecto con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria y de las entidades socias? 4. ¿Cuál es la justificación para este tipo de proyectos? 5. ¿Existen experiencias exitosas resultado de la coordinación con otros gestores y/o donantes? 6. ¿Cómo se aborda el tema de discriminación de género en el proyecto? 7. ¿Referente a la coordinación entre oficinas y la sede central cuál es su valoración? 8. ¿Qué debería mejorar? 9. ¿Se consideran adecuadamente los aspectos prácticos y estratégicos de género en la estrategia del proyecto? 10. ¿Está el proyecto estructurado de acuerdo a las prioridades estratégicas y programáticas de las Entidades Socias? 11. ¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios?, ¿todos los grupos reciben en igualdad los resultados?
EFICIENCIA **¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las**	12. ¿Cuál es su valoración sobre la cantidad de personal que se ha contado para la realización del proyecto? ¿Hay alguna sugerencia de cómo mejorar? 13. ¿Hubo formación al personal? ¿En qué aspectos? ¿Algo por mejorar? 14. ¿Los procedimientos de gestión presupuestaria se han adaptado a los de la institución contraparte?

necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos? **¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos?** **¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados?** **¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?**	15. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad y disponibilidad de los recursos (fondos, materiales, etc) para el alcance de los resultados esperados? 16. ¿El cronograma de actividades ha sido adecuado para el desarrollo del proyecto? 17. ¿Se han cumplido los tiempos establecidos, o han existido retrasos?, ¿Cuáles?, ¿Cuáles fueron las causas y como se han subsanado? 18. ¿En qué medida ha sido eficiente el uso de los recursos financieros en la obtención de los resultados? 19. ¿Es clara la división de papeles y responsabilidades entre los diversos actores con injerencia en el proyecto? 20. ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión han contribuido o no al alcance de resultados? 21. ¿Los procesos de gestión y funcionamiento han sido consensuados y se han aplicado? 22. ¿La ejecución del proyecto funciona como tal, es decir, la suma de esfuerzos de las instituciones dan un valor añadido a las intervenciones?
SOSTENIBILIDAD **¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables?** **¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados?** **¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner**	23. ¿Las poblaciones beneficiarias, especialmente los colectivos más vulnerables identificados: mujeres, jóvenes, niños y niñas, podrán seguir beneficiándose de las mejoras introducidas una vez finalizado el Proyecto? 24. ¿Cuál es el grado de compromiso y de respaldo institucional por parte de las instancias involucradas respecto al proyecto, sus actividades y resultados? 25. ¿Se ha dispuesto los mecanismos y procedimientos adecuados para garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? 26. ¿Tiene la contraparte capacidad de gestión y económica para dar continuidad a los resultados del Proyecto una vez que éste ha terminado? ¿La población beneficiaria, podrá continuar beneficiándose de los conocimientos y destrezas adquiridas una vez finalizada la intervención? 27. ¿Qué medidas políticas de acompañamiento deben tomar las instancias competentes para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proceso impulsado por el proyecto? 28. ¿Qué factores en el diseño, implementación y desarrollo del Proyecto contribuyen a su sostenibilidad económica y de género?, ¿los cambios hasta ahora identificados se consideran sostenibles?
EFICACIA **¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué**	29. ¿Los insumos (recursos humanos, materiales y financieros) fueron provistos de la manera más adecuada? 30. Los procesos de gestión y funcionamiento, ¿han sido consensuados y se han aplicado? 31. ¿La ejecución del proyecto funciona como tal, es decir, la suma de esfuerzos de las instituciones dan un valor añadido a las intervenciones? 32. ¿Son apropiados los indicadores/metas de los objetivos y resultados?

factores han podido incidir en el logro de los resultados? **¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos?** **¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado?** **¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos?** **¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos tanto positivos como negativos?**	33. ¿Es clara la división de papeles y responsabilidades entre los diversos actores con injerencia en el proyecto? ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión han contribuido o no al alcance de resultados? 34. ¿Considera que los objetivos y resultados planteados en el proyecto son alcanzables o demasiado ambiciosos para los alcances del proyecto? 35. El sistema de indicadores propuesto les ha facilitado el seguimiento del proyecto y el logro de sus alcances? 36. ¿Cómo se ha desarrollado el sistema de seguimiento?, descríbamelo. Señale aspectos a destacar y aspectos a mejorar del mismo. 37. Con respecto a la ejecución, ¿cómo valora el proyecto?, matice aspectos a destacar y aspectos a mejorar

b) GUIÓN ENTREVISTA A PERSONAL DIRECTIVO DE ENTIDADES SOCIAS LOCALES.

Presentación
Objetivos y contexto de entrevista
Clarificar objetivo… que permita mejorar calidad intervención apoyo Tiempo disponible Confidencialidad y fuentes de información Explicar cuál es el Objetivo de la entrevista (dentro de que contexto) Recalcar que la evaluación no es evaluar performance individual sino un análisis de lo que se ha trabajado/no trabajado, porque con vistas a la mejora del programa en el futuro Explicar que la evaluación del programa sigue un enfoque común que no se focaliza en contextos particulares, situaciones particulares
Rol del entrevistado
Explicar el rol del entrevistado frente a la organización, el programa Principales actividades roles y responsabilidades de la institución frente al programa y a que obj. del programa contribuyen
Guía de Objetivos y preguntas **VER MATRIZ**
Final de la entrevista
Ver aspectos poco claros Confirmar si hay algo que no fue tratado Necesidades de documentación, cuando y donde Informar sobre informe y socialización Agradecimiento

OBJETIVOS POR CRITERIO	PREGUNTAS ORIENTATIVAS
GENERAL **Descripción de principales tareas, roles y responsabilidades de la institución** **Describir estructura,**	¿Cómo se llama? ¿Cuál es su cargo? ¿Cuántos años lleva trabajando en la institución? ¿ y en el programa? Cómo se organiza su departamento? ¿Cómo está conformada estructuralmente ¿Existen mujeres en puestos de toma de decisiones? ¿Podría facilitarme el organigrama?
RELEVANCIA **¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa?** **¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados?** **¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?**	1. ¿Desde cuándo su entidad colabora con el PNUD? ¿Habían realizado previamente proyectos de forma conjunta?, en caso afirmativo, ¿Cuáles? 2. ¿Cómo ha sido su nivel de participación en el ciclo de gestión (identificación, formulación, ejecución,…) del presente proyecto?, ¿Informativa, consultiva, de decisión…? 3. ¿Cómo ha sido la coordinación con el PNUD?, valórela. ¿En qué aspectos concretos podría o debería mejorarse? 4. ¿Considera que los objetivos y resultados planteados en el proyecto son alcanzables o demasiado ambiciosos para los alcances del proyecto?
EFICIENCIA **¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos?**	5. Cuál es su opinión en cuanto a tiempos, plazos y recursos del proyecto?

¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos? **¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados?** **¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?**	
SOSTENIBILIDAD **¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables?** **¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados?** **¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner**	6. ¿Se han establecido alianzas con las organizaciones e instituciones locales para dar sostenibilidad a servicios generados por el proyecto? 7. ¿Cómo han establecido el dar continuidad a las acciones (de interés) iniciadas por el proyecto? ¿Con cuáles otras entidades?
EFICACIA **¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados?** **¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos?** **¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los**	8. Con respecto a la ejecución, ¿cómo valora el proyecto?, matice aspectos a destacar y aspectos a mejorar 9. ¿Qué es lo que más valora del trabajo como socio? ¿qué habría que mejorar?

titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado? **¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos?** **¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos tanto positivos como negativos?**	

c.) LINEAMIENTOS PARA GRUPO FOCAL O DE ANÁLISIS.

Las participantes en el grupo focal deben tener características homogéneas, el propósito no es el de establecer consenso, sino el de establecer las percepciones, sentimientos, opiniones, y pensamientos de las Titulares de derechos sobre el rumbo del proyecto. La cantidad de Titulares de derechos a considerar debe de ser entre 5 a 7 personas. El lugar para la realización del grupo de análisis, debe ser un lugar tranquilo en el que nadie oiga lo que se discute ni interrumpa.

Se recomienda que un representante de PNUD u organización socia explique los objetivos del espacio, presentando al equipo consultor y realizando una pequeña introducción. El equipo consultor explicará las normas básicas, por ejemplo que nadie tiene la respuesta correcta; se ruega no interrumpir, entre otras. La duración del grupo focal se estima entre una hora a una hora y media.

AID SOCIAL recomienda invitar a un 20% más de personas que se necesitan, para asegurar que si alguna no asiste, el grupo focal contará con suficientes Titulares de derechos para sostener la conversación.

GUIÓN PARA GRUPO FOCAL CON BECARIAS Y CUESTIONARIO.

1. ¿Qué opinan del trabajo que el PNUD u organización socia está realizando en su comunidad?
2. ¿Cree que el proyecto resuelve algún problema que antes existía relacionado con cultura de paz? ¿Se mantienen los problemas?
3. Antes del proyecto ¿cuál era la situación en la que se encontraban?
4. ¿Se les ha tenido en cuenta a la hora de construir la intervención?, ¿en qué?
5. ¿Qué aspectos han facilitado el desarrollo del proyecto, y cuales las han dificultado?
6. Las formaciones recibidas ¿cómo las valoran?, ¿qué aprendizajes han adquirido?
7. Que recomendaciones haría para mejorar futuros proyectos como el desarrollado

INFORME INICIAL

EVALUACIÓN FINAL

“Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto”

Presentado a:

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

EL SALVADOR

Diciembre 2019

ÍNDICE

A) DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN..... 3
B) OBJETIVOS..... 4
C) CONTEXTO..... 5
D) PROPÓSITO..... 6
E) ALCANCES. 7
F) METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN. 7
G) MATRIZ DE EVALUACIÓN. 18
H) RIESGOS..... 28
I) CRONOGRAMA. 29
J) ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN. 30
K) AGENDA DE CAMPO. 31
L) ANEXOS. 34

a) DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN.

El Programa Conjunto de Paz para generación post-conflicto, tiene como objetivo fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible.

Se enmarca en el apoyo de las Naciones Unidas hacia la consolidación del proceso de paz y la prevención de conflictos a 25 años de la firma de la paz en El Salvador.

Para su implementación, desde agosto 2017 a febrero 2019 (18 meses), se ha contado con el financiamiento total de $2.272,181.31, de los cuales la gestión/administración ha sido distribuida por resultado, en tal sentido, el resultado 1 por ACNUR: $250,000.00, el resultados 2 por la OIM un total de $320,000.00, y el resultado 3 por el PNUD por un monto de $1.702,181.31.

El Programa presenta una estructura de tres resultados:

- **Resultado 1**. Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.
- **Resultado 2**. Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.
- **Resultado 3**. Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia.

Para alcanzar los resultados establecidos, el Programa define como estrategia **el desarrollo de capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios** para grupos, que si bien, no constituyen mayoría de la población, inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio.

Partiendo de los intereses de la evaluación, el proceso de investigación tendrá en consideración mecanismos e instrumentos para incluir a los diferentes actores y colectivos Titulares de Derechos en el proceso de evaluación, tanto en el proceso de obtención de la información, análisis, devolución y comunicación de resultados, es decir promover una **evaluación participativa**.

De acuerdo a los TdR se identifican los siguientes actores:

PAÍS	ACTOR	PRIORIDAD	IMPORTANCIA	ROL
El Salvador	ACNUR	1	1	Responder a la evaluación con la preparación de una respuesta de la gerencia

				y usar los hallazgos como convenga
	OIM	1	1	Responder a la evaluación con la preparación de una respuesta de la gerencia y usar los hallazgos como convenga
	PNUD	1	1	Liderar el desarrollo de los términos de referencia de la evaluación, Proporcionar apoyo ejecutivo y de coordinación
	DGME	1	1	Socio – contraparte
	PNC	1	1	Socio – contraparte
	PBF	1	1	Financiador/gestor de la evaluación
	MJSP	1	1	Socio – contraparte
	MRREE	1	1	Socio – contraparte
	ANSP	1	1	Socio – contraparte
	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	1	1	Socio – contraparte
	PGR	1	1	Socio – contraparte
	PDDHH	1	1	Socio – contraparte
	Titulares de Derechos: Grupos meta.	1	1	Beneficiarios o principales afectados por la intervención
	Organizaciones civiles locales (ONGs involucradas en el tema)	2	1	Fuente de información y/o consulta

b) OBJETIVOS.

Con respecto al objetivo principal de la evaluación, se plantea:

- Examinar cómo y en qué medida el Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto ha contribuido al fortalecimiento y consolidación de mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia.

  Se evaluará la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del Programa en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.

De manera específica, se tienen los siguientes objetivos:

- Mostrar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones pertinentes para la construcción de programas de consolidación de paz.
- Evaluar el cumplimiento de la Teoría de Cambio.
- Identificar las estrategias de implementación, los procesos y desempeño.

- Identificar el valor agregado del PBF a los esfuerzos nacionales de consolidación la paz.
- Identificar los aspectos innovadores del Programa.
- Identificar la efectividad de la cooperación entre las agencias involucradas en el Programa Conjunta de Paz en el abordaje coordinador de los problemas atendidos.
- Identificar los efectos catalíticos que han derivado de la implementación del Programa.

c) CONTEXTO.

Inicialmente, el Programa fue construido buscando la superación de las principales causas que a su vez generaban el principal problema identificado a partir del análisis de país contenido en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD), y el propio análisis común de país del SNU es complementario (CCA por sus siglas en inglés) y, a cuya solución se pretende contribuir, es la existencia de "personas excluidas y limitadas del ejercicio de sus derechos humanos y del goce de una vida digna, productiva y en armonía". Lo anterior se desprende del estudio global de homicidios 2013 publicado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, ubicaba en El Salvador como uno de los países más violentos de la región (América Latina es a su vez, la región más violenta del mundo), con una tasa de homicidios de 41,22 , además se registran denuncias de posibles violaciones a los derechos humanos en el marco de la persecución del delito, por ejemplo de ejecuciones extrajudiciales, y el desplazamiento forzoso por la inseguridad. Se reconoce además que la violencia y la inseguridad afectan de manera diferenciada a los niños, niñas, adolescentes, mujeres y población LGBTI, que los llevan a buscar protección y asistencia del Estado. Así, por ejemplo, las mujeres enfrentan un "continuum" de violencia a lo largo de su vida, destacando la violencia sexual – 9 de cada 10 víctimas de un delito sexual son mujeres, y una grave consecuencia es el embarazo adolescente -, y los feminicidios que presentaron niveles epidémicos de 2015 a 2017.

Por otra parte, la migración irregular también ha sido un fenómeno continuo que ha sido centro de atención de las políticas públicas en los países del triángulo norte. Si bien la migración hacia otros países se asocia a diferentes factores multicausales como: la reunificación familiar, la búsqueda de mejores condiciones de vida, entre otros, las cifras oficiales proporcionadas por la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, procesadas por la Organización Internacional para las Migraciones – OIM-, muestran que alrededor del 16.5% de las personas retornadas en 2018 (26,479 personas retornados en total y de los cuales 5,426 son mujeres y niñas11) expresan haber migrado del país a causa de la inseguridad, esta continúa siendo la segunda causa de la migración de personas salvadoreñas. Adicionalmente, en el año 2018 se desató una serie de caravanas rumbo a los Estados Unidos con el objetivo de ingresar a ese país en busca de mejores condiciones de vida.

Sin embargo, debido al vínculo estrecho entre consolidación de la paz, desarrollo sostenible y el compromiso histórico de la Organización de las Naciones Unidas de apoyar tales procesos en El Salvador, se traduce en las iniciativas contenidas en este Programa Conjunto y se enmarcan en procesos en marcha, en el apoyo a los consejos nacionales de seguridad ciudadana, educación y

medio ambiente, y, sobre todo, en el fuerte compromiso del Secretario General de Naciones Unidas con El Salvador al nombrar al primer enviado especial de su gestión precisamente para apoyar al país en la consolidación de la paz, por medio de la búsqueda de nuevos acuerdos de nación. Todo lo anterior, es el contexto que en su oportunidad motivó el apoyo del PNUD, a medida que el Programa se implementó, se reporta una evolución del contexto social y económico en El Salvador, condiciones que serán descritas en los siguientes entregables de la evaluación.

→ **Ejes Transversales.**

Los Ejes transversales que el Programa considera, serán valorados a través de los niveles de análisis, por lo cual se realizará un análisis de la efectividad en la incorporación de enfoques transversales en los progresos alcanzados y en el diseño del marco de resultados, incluyendo el enfoque de género y de derechos humanos.

Se entiendo entonces, que para el enfoque de género, se tendrá en cuenta que la igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si nacen hombres o mujeres.

Para este Programa en específico y tal cual lo requiere el donante, al menos un 20% de los beneficiarios y actividades tienen que ser dirigidas al empoderamiento de mujeres o equidad de género. La evaluación deberá contemplar la atención diferenciada a estas necesidades.

En lo que se refiere al enfoque de derechos humanos. Se considerará la estrategia de implementación de los derechos humanos en la programación de las Naciones Unidas, en donde se establece que la cooperación para el desarrollo debe contribuir al desarrollo de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir con sus obligaciones y/o de los “titulares de derechos” de reclamar sus derechos.

→ **Beneficiarios.**

Los beneficiarios, a través del fortalecimiento de capacidades realizado, es la población salvadoreña. Directamente, se han beneficiado a más de 66 personas migrantes retornadas, y las instituciones públicas de gobierno: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP) y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

d) PROPÓSITO.

La evaluación del Programa Conjunto de Paz para la Generación Post Conflicto tiene como propósito principal el aprendizaje. La evaluación ayudará contar con evidencia sobre los resultados alcanzados planificados y no planificados, lo que ha funcionado y lo que no y por qué. De igual forma, la evaluación mostrará las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas que se han generado a través de la implementación del Programa, que pueden ser retomadas e implementadas por las agencias y sus socios y participantes.

e) ALCANCES.

La temporalidad a ser cubierta por la evaluación, se refiere al periodo corresponde al tiempo de implementación del programa, el que se sitúa desde agosto 2017, hasta febrero 2019.

El alcance geográfico, enmarca la implementación en la zona metropolitana del departamento de San Salvador, y en otros departamentos de la zona occidental y central de país:

- ✓ País. El Salvador.
  - Departamento: San Salvador, municipio: Guazapa.
  - Departamento: Ahuachapán, municipio: Ahuachapán.
  - Departamento: La Paz, municipio de Zacatecoluca y Olocuilta.
  - Departamento de Cuscatlán: Cojutepeque.
  - Departamento de Cabañas: Ilobasco.

f) METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

En el presente proceso evaluativo, la metodología propuesta **seguirá el proceso de la Teoría del Cambio**, en base a la cual en primer lugar se identificará cómo funciona el proyecto y qué resultados pretendía conseguir construyendo un modelo teórico del programa, y, en segundo lugar, se estructurará todo el proceso de análisis a través de dicho modelo teórico. Con ello se pretende dar respuesta a los intereses de la evaluación, evaluando no solamente los avances sobre los resultados previstos, sino también analizar los mecanismos causales que han conducido a ellos. Atendiendo a los TDR, para la identificación de la teoría del programa que establece las relaciones causales entre los diferentes ámbitos del proyecto se plantea en dos dimensiones, el diseño y los resultados. La organización **lógica – causal** de estas dimensiones nos da la Teoría del Cambio entorno a la cual se identificarán los aspectos a analizar durante el proceso de evaluación, valorando como los procesos establecidos, la gestión de los recursos disponibles y mecanismos de coordinación y participación, contribuyen al alcance de los resultados del proyecto.

En tal sentido, se evaluará la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención del Programa en relación con el diseño y resultados alcanzados, así como los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención.

El equipo evaluador realizará el análisis documental de la documentación solicitada y aplicará guiones de entrevistas ajustando al perfil del entrevistado/a, realizando entrevistas en profundidad o semi-estructurada según el conocimiento que la persona entrevistada tenga del proyecto.

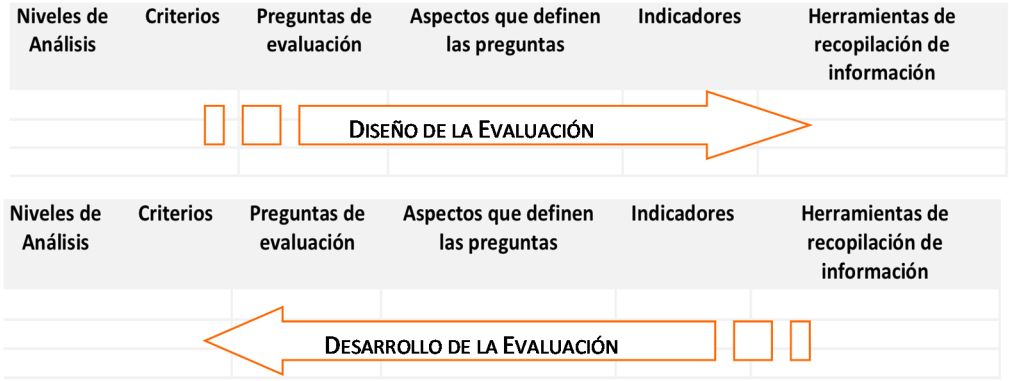
A su vez y con el objeto de hacer operativas las preguntas de evaluación planteadas en los términos de referencia, se ha desarrollado un proceso de enriquecimiento de la misma que pretende operativizar los niveles de análisis a través de un desglose de las preguntas de evaluación,

incluyendo aspectos que definen las preguntas, los cuales constituyen un grado de análisis más detallado y específico de las necesidades informativas e intereses de la evaluación. A continuación y en base a estas necesidades se plantean los métodos de recolección de datos, los cuales para su diseño tienen en cuenta el perfil de actor implicado, su rol en el proyecto y posibilidades informativas.

El desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se ha pensado principalmente para el trabajo con los Titulares de Obligaciones, así como para otros actores presentes en la zona de intervención.

Teniendo en cuenta los objetivos de la evaluación y las preguntas de evaluación planteadas en los términos de referencia, desde AID Social, se plantea una evaluación formativa[1] y de resultados (según los detallan los TDR romano II. Propósitos y Usos de la Evaluación), dónde, para la identificación de las relaciones causales entre los diferentes resultados del Programa, el análisis se centrará en la valoración de todos los tres resultados del Programa.

Tal y como se comentaba en el punto anterior, el proceso de evaluación será el siguiente:



Como se muestra en el esquema anterior, la metodología de evaluación vincula los niveles, enfoques y criterios de evaluación con los objetivos específicos, destacando el peso específico de determinados requerimientos de información tanto en relación con los niveles (resultados) como con los criterios. En tal sentido, durante la fase en la que el proceso se encuentra, el equipo evaluador se encuentra recorriendo el esquema de izquierda a derecha, estudiando los niveles de análisis, los criterio de valuación que corresponden y por consiguiente las preguntas de evaluación, definiendo los indicadores que marcarán el proceso y las herramientas investigativas a implementar, en la siguiente fase, el equipo evaluador desarrollará el esquema en sentido inverso, es decir, aplicará las herramientas investigativas, que a su vez responderán las preguntas de evaluación, y así sucesivamente hasta concluir con las valoraciones consignadas para cada criterio y nivel de análisis.

[1] Otra tipología de evaluación que tradicionalmente se considera en el ámbito de la evaluación es aquella que distingue entre evaluación sumativa y formativa apelando a la finalidad última de la evaluación. Desde esta óptica, las evaluaciones que se concentran en enjuiciar la intervención para tomar decisiones sobre su continuidad o expansión se califican como sumativas (Scriven en IDR, 2000: 14) mientras que aquellas que se preocupan fundamentalmente por el aprendizaje para la mejora de la intervención se denominan formativas (Scriven en IDR, 2000: 15).

Al tratarse de una evaluación final con un claro enfoque de análisis de resultados, a lo largo del proceso de evaluación se aplicarán diferentes técnicas cualitativas: grupos de discusión, entrevistas en profundidad, observación directa.

Todas las técnicas se ajustarán a las necesidades informativas del Grupo Asesor (GA) de la Evaluación y en todos los casos se tendrá en cuenta siempre la perspectiva de género, derechos humanos y pertinencia cultural, algunos grupos focales serán mixtos y otros específicos de mujeres.

Así mismo, a través el desarrollo de la triangulación metodológica de información cualitativa definiremos una imagen de la intervención.

→ **Análisis de Evaluabilidad.**

Wholey en 1979, introduce el término "evaluabilidad" ya que considera que es necesario, antes de abordar la evaluación de un programa, determinar hasta qué punto ésta puede contribuir a mejorar el programa y sus resultados. Por tanto, a partir de estas consideraciones, es posible definir evaluabilidad como el proceso de valorar si la formulación de una intervención pública, su diseño y su implementación, permiten su evaluación; así como las posibilidades previas que tiene una política, un plan o una determinada estrategia para ser evaluada; y las posibilidades de ser útil dicha evaluación.

A continuación construimos una ficha técnica de análisis de evaluabilidad, que incorpora los diferentes puntos clave de un análisis de éste tipo, y que facilita la realización de un ejercicio de esta naturaleza.

Denominación:	Análisis de Evaluabilidad Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto		
Indicadores	Cuestiones de evaluación		Valoración
I1. Calidad de la planificación.	Valoración del diagnóstico	C1. ¿Existe un diagnóstico que justifique el programa?	En principio el Programa fue diseñado en clara respuesta a una necesidad que justifica la intervención, el contexto sociopolítico del país valida la generación de acciones tendientes a resolver una problemática existente.
		C2. ¿Se observan problemas y necesidades que, en principio, quiere revertir la intervención pública?	Debido a las dimensiones del estado negativo que se pretende revertir, y al nivel de afectación a colectivos vulnerables, la intervención justifica su acción con la participación conjunta de actores vinculados a la temática en cuestión
		C3. ¿Se observan causas y consecuencias de los problemas y necesidades?	Son evidentes las causas que están generando las condiciones negativas que se

			pretenden resolver, por consiguiente las acciones consideradas para la atención integral del fenómeno social han sido diseñadas de tal manera que su abordaje conlleva una serie de componentes estratégico que pretenden aportar una respuesta lógica a las necesidades de las más afectados.
		C4. ¿Se observa una adecuada definición de la población objetivo?	Los titulares de derechos están claramente identificados y diferenciados en el documento de formulación del Programa, lo que facilita su inclusión en el proceso evaluativo
	Valoración de la estrategia programática	C5. ¿Existe una estrategia como tal para el Programa?	La matriz de productos y resultados construida para el Programa, define en su lógica una estrategia que busca o pretende alcanzar los objetivos de la intervención, en tal sentido el programa ha considerado una estrategia acorde a la realidad nacional y a la disponibilidad de recursos.
		C6. ¿Se observan tanto objetivos generales como medidas concretas?	Como se ha detallado, el Programa considera el logro de medidas concretas, que en su conjunto tributan hacia una respuesta integral a la problemática planteada.
I2. Disponibilidad de información	C9. ¿Existe información del Programa? (indicadores en registros formales, y/o informales)		Se han considerado fuentes de datos fiables y que pueden aportar información importante para valorar de manera objetiva el logro de los indicadores del Programa, de tal manera que los registro formales pueden ser comparados con una línea de base inicial, lo que facilita la medición.
	C10. ¿Hay posibilidades de recopilar información adicional a la existente? (aplicación de fuentes primarias)		Es difícil determinar la posibilidad de recopilar información de otras fuentes existentes, principalmente

		debido a naturaleza de las mismas, es decir que se trata de situaciones que requieren de ser tratadas con confidencialidad, a pesar de que existen otros titulares de deberes secundarios que impulsan programas de atención a los mismo colectivos en otras zonas del país.
	C11. ¿Se dispone de información completa y orientada a la evaluación?	Por el momento se dispone de la información necesaria para el desarrollo de la evaluación y cumplir con los objetivos de aprendizaje de la misma.
	C12. En definitiva, ¿el Programa se acompaña de un plan de seguimiento y evaluación que garantice la disposición de información necesaria en cantidad y calidad suficiente orientada a resultados?	El Programa considera mecanismos de monitoreo y evaluación de las acciones, las cuales se basan en protocolos institucionalizados que buscan mantener estándares de seguimiento y evaluación vigentes y que aportan información oportuna para la toma de decisiones y el aprendizaje.

En conclusión como equipo evaluador, se valora que la intervención y el proceso en sí mismo, cumple con las condiciones de evaluabilidad, ya que se conocen y difunden con claridad la intención del objeto de la evaluación; además de disponerse tanto en sede como con los socios de implementadores, datos suficientes que pueden o se han recopilado para efectos de verificación, y que a la fecha, no se ha identificado al existencia de factores insalvables que obstaculicen la imparcialidad del proceso de evaluación.

→ **Herramientas cualitativas.**

1. Entrevistas en profundidad: discurso no continuo que sigue el orden de un conjunto de preguntas predefinidas, por lo que éstas deben ser preparadas de antemano y presentadas en orden determinado; para ello se requiere poner a disposición del(a) entrevistado(a) la información parcial y abreviada del objeto de la evaluación. Para su aplicación, se tomará en cuenta a las personas responsables de la ejecución y seguimiento del programa, así como

con el resto de actores claves que podemos considerar como Titulares de Obligaciones (entidades públicas). Ver anexo del guion de entrevistas.

2. Revisión documental: comprende la revisión y análisis exhaustivo de información secundaria institucional pertinente a los objetos de la evaluación, así como de bibliografía actualizada sobre la temática. Entre la información prevista se encuentra: documentos oficiales generados por ACNUR, IOM, y el PNUD, informes semestrales y Planes Operativos Anuales; Políticas sectoriales; Estrategias y normativas relevantes al marco de actuación del Programa; entre otra información.

3. Grupos de discusión: técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar entrevistas colectivas sobre un tema específico a un pequeño número de personas (de 5 a 10), con características e intereses homogéneos. En concreto, se trata de una entrevista a un grupo de personas previamente seleccionadas a partir de ciertos criterios. La técnica parte del supuesto que los sujetos participantes son representativo de un universo. La discusión se realizará principalmente con otras entidades que desarrollan acciones dentro del ámbito de la gestión de protección y atención a víctimas, así como con los Titulares de Derechos.

4. Observación directa: durante las visitas a las entidades para las entrevistas en profundidad que han sido fortalecidas institucionalmente, se aprovechará de realizar una verificación de adecuación de espacios de atención, revisando que las condiciones sean las adecuadas tal como se indica en el matriz de resultados del Programa.

→ **Herramientas para el análisis de datos.**

Una buena gestión de datos implica desarrollar procesos eficaces para la recolección y el registro sistemáticos de datos, el almacenamiento seguro de los mismo, su depuración y transferencia, la presentación eficaz de los datos y la accesibilidad de los datos para su verificación y utilización por terceros.

En tal sentido, se integran intencionadamente distintos métodos de recolección de datos favoreciendo la triangulación de las distintas fuentes de datos para responder a las preguntas clave de evaluación, con la intención de conseguir superar las carencias inherentes a cada fuente de datos de manera individual.

Para el presente proceso de evaluación, se analizarán los datos para resumirlos y buscar patrones, implementando estrategias de análisis de datos, para conseguir sintetizar la información de tal amanera que se adapten a las preguntas clave de evaluación. En la matriz de evaluación se proponen opciones de análisis de datos textuales, a saber:

a. Análisis de contenido: El análisis de contenido es una opción de la investigación en las ciencias sociales, que se utilizan para reducir las grandes cantidades de contenido de texto estructurado en datos manejables pertinentes a las preguntas (evaluación) de investigación.

b. Descriptivo multivariable: Estadística descriptiva proporcionan resúmenes simples de (grandes cantidades de información) (o datos). Estos resúmenes son cuantitativos (por ejemplo, medios correlaciones) o muestran visualmente (en gráficos, diagramas de dispersión, etc.).Estadística descriptiva pueden ser "univariado" (con una variable), "dos variables" (comparación de dos variables para determinar si existe alguna relación entre ellos), o "multivariable" (analizar si existen relaciones entre más de dos variables). Para descripciones multivariantes, el efecto del factor de uno o variable se aísla de los demás para evitar la distorsión de conclusiones.
c. Cronograma: Lista de acontecimientos importantes ordenados por orden cronológico, en este caso en particular también se pude utilizar la línea de tiempo.
d. Narraciones: construcción de narraciones coherentes de los cambios ocurridos respecto a una persona, una comunidad, un lugar o un programa o política.
e. Resumen estadístico: proporcionar un resumen rápido de los datos, que resulta especialmente útil para comparar un proyecto con otro, antes y después.

→ **Alcance de los Criterios.**

Dentro del análisis de criterios de evaluación a realizar por el equipo evaluador, y de cara a conseguir un informe de evaluación integral, se propone trabajar con los siguientes criterios de evaluación:

Relevancia:
Medida en que los objetivos de una intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios o del país, prioridades globales y políticas de socios y donantes.

Eficacia:
Medida en que se alcanzó o se espera alcanzar los objetivos de consolidación de paz de la intervención. Se consideran los diferentes niveles de resultados, así como el proceso.

Eficiencia:
Medida en que los recursos económicos/insumos –fondos, tiempo, etc.- se convierten en resultados).

Sostenibilidad:
Medida en que los beneficios de una intervención de desarrollo continúan o tienen probabilidad de continuar a largo plazo. Tiene referencia con la resistencia a los riesgos del flujo de beneficios netos en el transcurso del tiempo.

→ **Selección de acciones.**

Se evaluará una muestra representativa de las actividades y acciones que integran los resultados del proyecto, proponiéndose las siguientes:

RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS	PROPUESTA DE ACTIVIDADES/MUESTRA A ANALIZAR	METODOLOGÍA PROPUESTA
R1. *Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.*		

- **1.1** Instalados y equipados espacios institucionales para la atención a víctimas de la violencia que cumplen con los criterios de enfoque diferencial y de género y que respetan principios de dignidad y confidencialidad. - **1.4** Elaborados e implementados protocolos para la atención y protección a víctimas de violaciones de derechos humanos, incluido lo relacionado con el interés superior del menor, que aborden las necesidades específicas por sexo y edad	- Espacios que garanticen la confidencialidad en el proceso de atención de casos. - Registros del número de casos atendidos por cada institución en 2017 respecto a 2016 (año base) - Protocolos de atención - Aplicación de herramientas para la atención, protección y entrega de asistencia humanitaria para víctimas elaboradas asegurando la inclusión de criterios diferenciales de edad, género y diversidad en atención a los grupos poblacionales priorizado.	1. Observación directa. 2. Revisión documental 3. Reuniones Bilaterales actores clave. 4. Grupos focales titulares de derechos.
R2. *Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.* - **2.1** Diseñada e implementada Iniciativa piloto de reinserción productiva y atención psicosocial a personas migrantes retornadas, con vulnerabilidades, con énfasis en mujeres - **2.3** Elaborados e implementados protocolos para la atención a personas retornadas que aborden las necesidades específicas por sexo y edad.	- Revisión de Proyectos de Reinserción Económica para Personas Retornadas a El Salvador co-ejecutado con CONAMYPE, y FISDL. - Protocolos de atención, referencia y seguimiento integral a población migrante retornada, con énfasis a mujeres y población LGBTI. - Estrategias de socialización e institucionalización del protocolo en las instancias miembros de CONMIGRANTES a través de la divulgación y la generación de capacidades institucionales e interinstitucionales	1. Análisis documental 2. Grupos focales titulares de derechos. 3. Entrevistas en profundidad
R3. *Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de Seguridad y Justicia* - **3.1** Mejorados los procesos investigativos de las unidades de control interno de la Policía Nacional Civil, incluyendo disposiciones especiales para faltas vinculadas al acoso sexual, explotación sexual casos de	- Guías para usuarios del Sistema de controles internos. - Planes formativos - Sistema informático - Planes formativos en materias relacionadas con derecho administrativo en general y	1. Observación directa. 2. Revisión documental 3. Reuniones Bilaterales actores clave.

violencia doméstica, violencia de género y abuso sexual - **3.2** Mejorada la coordinación interinstitucional y actualizados los procedimientos para el funcionamiento eficaz de los controles internos y externos (PNC, MJSP, IGSP, PDDH, FGR, PGR) de las instituciones de seguridad y justicia de acuerdo con la normativa internacional de derechos humanos. - **3.4** Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales y Derechos Humanos, según diagnóstico realizado	derecho administrativo sancionador. - Espacios físicos fortalecidos para agilizar la implementación de los procesos internos en el marco del Programa. - Ayudas memorias de foros: mujer, paz y seguridad, día Internacional de la Paz, día 3 de la Semana de la Seguridad. - Documentación de casos de violación a derechos humanos y situaciones. - Verificación de: Diseño de la campaña del uso de la fuerza, Indicadores del control policial, Video sobre el uso de la fuerza	4. Grupos focales titulares de derechos.

- **Ámbitos de evaluación por miembro del equipo.**

Personal:	**OSVALDO NOLASCO. COORDINADOR.**

Ámbitos de evaluación	**Tareas a realizar**
Coordinación/Jefe de equipo de trabajo y evaluador. **Será el interlocutor con el Comité de Gestión (CG) y desarrollará el trabajo de campo en las zonas de intervención.**	**Fase 0. Extracción de necesidades informativas.** → Identificación de necesidades informativas. → Consenso de intereses y alcances de la evaluación. → Coordinación necesidades logísticas. → Identificación y consenso de actores con injerencia en el proceso.
Análisis y estudio de los niveles de análisis y criterios de evaluación planteados, valorar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos y resultados planteados , identificar potencialidades y debilidades en el marco del Programa que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención en relación a la cultura de paz y género. Establecer recomendaciones precisas y concretas para mejorar los procesos de ejecución y alcance de resultados.	**Fase I. Análisis documental.** → Análisis documentación. → Diseño de herramientas de recogida de información (entrevistas, grupos focales). → Revisión de herramientas de recogida de información. → Co redacción de los productos correspondientes a esta fase. **Fase II. Trabajo de campo.** → Implementación de herramientas de recogida de información: entrevistas, grupos focales, grupos conversatorios. → Co redacción de los productos correspondientes a esta fase. → Reunión de contraste con representantes de CG: reunión de contraste de primeros hallazgos posteriores al trabajo de campo (informe de campo). **Fase III y IV Trabajo de Gabinete.**

Trabajará con enfoque integral en los 3 componentes.	→ Revisión informe de evaluadores. → Organización y sistematización de la información recibida → Co redacción de borradores de informes de evaluación sobre los resultados principalmente en apartados generales de evaluación, conclusiones y criterios. → Incorporación observaciones realizadas por parte de CG y socios del proyecto. → Co redacción y Entrega de los productos correspondientes a esta fase.
	Fase. V. Difusión de resultados.
	→ Dinamización y participación en las acciones de difusión. → Co redacción y Entrega de los productos correspondientes a esta fase

Personal	**ROBERTO RIVERA OCAMPO. EVALUADOR.**
Ámbitos de evaluación	**Tareas a realizar**
Evaluador Análisis y estudio de los criterios de evaluación planteados, en torno a los proyectos de desarrollo, valorar el grado de avance y/o cumplimiento de los objetivos y resultados planteados, identificar potencialidades y debilidades en el marco del Programa que contribuyan a posicionar e incidir en los ejes propuestos en la intervención en relación al estudio estadístico de la información primaria y secundaria de análisis**,** establecer recomendaciones precisas y concretas para mejorar la intervención dentro de las líneas de acción planteadas. **Desarrollará sus acciones en el componente de Derechos Humanos.**	**Fase I. Análisis documental.** → Análisis documentación → Diseño de las herramientas estadísticas de recogida de información. **Fase II. Trabajo de campo.** → Análisis de información estadística promovidas por el Programa → Desarrollo de entrevistas con titulares de obligaciones referidos. → Co redacción de los productos correspondientes a esta fase. → Reunión de contraste con representantes CG: reunión de contraste de primeros hallazgos posteriores al trabajo de campo (informe de campo). **Fase III. Trabajo de Gabinete.** → Organización y sistematización de la información recibida. → Co redacción de los productos correspondientes a esta fase. → Incorporación observaciones realizadas por parte de CG y socios del proyecto.

- **Consideraciones Éticas.**

Tal como se consignó en la oferta de servicios presentada por AID SOCIAL Consultores en su oportunidad, se reitera que AID Social asume las premisas de autoría y publicación consideradas en estos procesos., en tal sentido, y acorde a las Consideraciones Éticas del PNUD, se reitera lo siguiente:

- Estándar 2.5: Los evaluadores/as deben ser sensibles a las creencias, usos y costumbres y conducirse con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas.

- En línea con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las NU y otras convenciones de derechos humanos, los evaluadores deben operar en concordancia con valores internacionales.
- Los evaluadores deben ser conscientes de las diferencias en términos de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal y roles de género, discapacidad, edad y etnicidad, y deben estar atentos a las potenciales implicaciones de dichas diferencias al planificar, llevar a cabo e informar sobre las evaluaciones.
- Los evaluadores tienen que garantizar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación. Los evaluadores tienen asimismo la responsabilidad primordial de garantizar que las actividades de evaluación sean independientes, imparciales y exactas.

- Estándar 2.6: Los evaluadores deben cerciorarse de que sus relaciones con las personas se caractericen por el respeto.
  - Los evaluadores/as deben evitar ofender la dignidad y el amor propio de las personas con las que entran en contacto en el curso de la evaluación.
  - Conscientes de que la evaluación a menudo podría afectar negativamente los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores/as deben llevar a cabo la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de la misma de una manera claramente respetuosa de la dignidad y del amor propio de las partes interesadas.
- Estándar 2.7: Los evaluadores/as deben proteger el anonimato y la confidencialidad de informantes particulares.
  - Los evaluadores/as deben anunciarse con la máxima anticipación, minimizar las exigencias sobre el tiempo de las personas y respetar el derecho a la privacidad.
  - Los evaluadores/as deben respetar el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial, y deben garantizar que para aquellas informaciones de carácter sensible, no se rastreen las fuentes. Deben informar, asimismo, a los participantes acerca del alcance y los límites de la confidencialidad. Los evaluadores/as no deben evaluar a las personas y deben mantener un equilibrio entre la evaluación de las funciones de gestión y este principio general.
  - Los evaluadores/as tienen la responsabilidad de mencionar aspectos y hallazgos que pueden no estar directamente vinculados a los términos de referencia. Deben consultar con otras entidades de supervisión competentes en caso de que surgiera alguna duda acerca de la conveniencia de informar sobre dichos aspectos – por ejemplo, evidencia de infracción – y sobre la forma de cómo hacerlo.
- Estándar 2.8: Los evaluadores/as son responsables de su desempeño y de su(s) producto(s).
  - Los evaluadores/as son responsables de la presentación escrita y/u oral clara, precisa y justa de las limitaciones, hallazgos y recomendaciones del estudio.
  - Los evaluadores/as deben ser responsables de culminar la evaluación dentro de un plazo razonablemente programado, dejando constancia de cualesquier demoras imprevistas que se produjeran como consecuencia de factores fuera del control del evaluador/a.

g) MATRIZ DE EVALUACIÓN.

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
Relevancia	**Contexto/ Diseño**	¿Es la formulación de la intervención relevante con respecto a las prioridades y planes nacionales como el Plan El Salvador Seguro y El Salvador es tu Casa? ¿En qué medida la teoría de cambio y la estrategia ha sido apropiada para lograr los resultados esperados? ¿En qué medida la intervención ha respondido a las necesidades e intereses de los diferentes grupos interesados, especialmente los tradicionalmente excluidos?	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? ¿Es adecuado el proyecto a las condiciones socio políticas, económicas y culturales presentes en la zona de actuación?	Titulares de Obligaciones (MMRR, PNUD) Planes y políticas públicas vinculadas al tema	Análisis documental Entrevista en profundidad	Grado de adecuación entre objetivos/Resultados en cada fase y las características del contexto de la zona de intervención.	Análisis de contenido Descriptivo multivariable
			¿Se ha identificado claramente al grupo de beneficiarios? ¿Se ha contemplado como afecta esta necesidad a los diferentes grupos implicados? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?	Documento de formulación del programa Diagnósticos o líneas de base. Matriz de Resultados	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Existencia y calidad de la línea de base del proyecto que contemple las necesidades de género, medioambiente y derechos	
			¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos	Titulares de Derechos Titulares de Obligaciones (PDDH, MJSP)	Grupo Focal Entrevistas Análisis documental	Existencia de análisis de la participación de titulares desde un enfoque de género/etario inclusivo.	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			cambios?			Grado de adecuación entre objetivos/Resultados de cada componente a las necesidades y /o obstáculos para garantizar los derechos de los diferente titulares.	
Eficacia	**Resultado**	¿En qué medida el Programa ha contribuido a fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia en el país? ¿Qué factores han podido incidir en el logro de los resultados? ¿Se han incorporado abordajes/acciones innovadoras? ¿Han sido estos efectivos? ¿En qué medida la intervención integró acciones para el empoderamiento de las mujeres y su participación equitativa, así como el desarrollo de capacidades de los titulares de derecho y de los titulares de deberes? ¿Qué resultados ha alcanzado?	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención? ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	Informes de seguimiento, memorias, actas de reuniones Titulares de Derechos Titulares de Obligaciones (PNUD, OIM, ACNUR)	Grupo Focal Entrevista semiestructurada Análisis documental	Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y su influencia sobre el objetivo general	Cronograma Análisis de contenido Resumen estadístico
			¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿En qué medida y calidad se están alcanzando los resultados previstos en los documentos de formulación?	Planes y estrategias de intervención. POAs Informes narrativos	Panel de expertos Entrevista semiestrcuturada Grupo Focal	Calidad SMART de los indicadores, y FFVV así como del sistema de seguimiento	
			¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Planes operativos, Líneas basales Convenios	Grupo focal con mujeres Análisis documental	Grado de incidencia del Programa sobre los diferente Titulares, disgregados por sexo y edad	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
				Titulares de Derechos	Grupo de discución		
		¿En qué medida la intervención integró acciones que promuevan los derechos humanos? ¿En qué medida ha habido resultados inesperados o indirectos –tanto positivos como negativos?	¿En qué medida y calidad se están alcanzando los resultados previstos en los documentos de formulación? ¿Qué actores y en qué medida han participado en cada fase de la intervención?, ¿Fueron eficaces los canales de participación establecidos?	Informes intermedios y/o final Memorias de labores Titulares de Obligaciones (MJSP, PNUD, OIM)	Entrevista semiestructurada Grupos focales	Nivel de avance sobre los indicadores del objetivo específico y resultados	Narraciones Análisis de contenido
			¿Se han establecido estrategias o alianzas que aseguren la sostenibilidad de las acciones implementadas? Y ¿Se han transferido los conocimientos necesarios?	Informe de gestión Ayudas memorias Titulares de Obligaciones (OIM, PNUD, MRREE)	Análisis documental Entrevista semiestructurada Grupos focales	Grado de avance en los indicadores de los objetivos específicos y resultados	
Eficiencia	**Estructura /Proceso**	¿Están los recursos del Programa Conjunto concentrados en las actividades que se espera produzcan resultados significativos? ¿Se destinaron recursos específicos para atender las necesidades de los grupos de mujeres y otros grupos tradicionalmente excluidos?	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	Titulares de Derechos POAs Informes técnicos y financieros	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Distribución de funciones y tareas de los equipos locales. Existencia dentro del personal, técnicos/as expertos en género, enfoque de derechos, etc.	Cronogramas Análisis de contenido

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
		¿En qué medida la colaboración entre las Agencias del SNU y otros actores multilaterales y bilaterales ha facilitado el proceso y abordaje coordinado de los problemas atendidos?	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	Convenios o cartas compromiso Informe de gestión	Entrevista semiestructurada Panel de expertos	Distribución de funciones y tareas de los equipos locales. Existencia dentro del personal, técnicos/as expertos en género, enfoque de derechos, etc.	Narraciones Análisis de contenido Cronograma
		¿Qué efectos catalíticos (financieros y no financieros) fueron alcanzados?	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?	Informe económico Informes de seguimiento, intermedio y final. Titulares de Obligaciones (ACNUR; OIM; PNUD)	Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Grado de cumplimiento de los márgenes de desviación presupuestaria permitidos	
		¿En qué medida los mecanismos de monitoreo se han enfocado en los resultados y riesgos y ayudado a mejorarlos?	¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención? ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo? ¿Se han establecido mecanismos de	Plan de Seguimiento y Monitoreo Informes narrativos POAs	Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Establecimiento de procedimientos de gestión y funcionamiento de los diferentes actores consensuados por las partes y nivel de funcionamiento de los mismos	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?				
Sostenibilidad	**Resultado /Proceso**	¿Se diseñó la intervención para tener efectos sostenibles dados los riesgos identificables?	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional? ¿Existen marcos políticos y reguladores que apoyarán la continuación de los beneficios?	Matriz de riesgos Matriz de resultados Informe de seguimiento	Grupo Focal Entrevista semiestructurada Análisis Documental	Nº, calidad y pertinencia de los productos promovidos por el Programa para garantizar la continuidad del mismo	
		¿Han surgido problemas en el periodo que amenacen la sostenibilidad de los resultados?	¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales? ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?	Titulares de Derechos Informe final e intermedio Matriz de riesgos	Grupos focales Entrevistas	Calidad y aplicación de estrategias de mitigación de riesgos Grado de gestión de riesgos de los productos promovidos	Cronograma Descriptivo multivariable Análisis de contenido
		¿Qué mecanismos se han puesto en marcha para asegurar la continuación de los resultados alcanzados hasta hoy? ¿Qué mecanismos se podrían poner en marcha para tener mayor probabilidad de sostener los progresos alcanzados?	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Existen mecanismos financieros y económicos para asegurar que se continúen?	Titulares de Derechos y Obligaciones Informe finale (MRREE, OIM, PDDH, MJSP) Planes operativos	Análisis documental Entrevista semiestructurada Grupo Focal	Grado de alcance de los indicadores específicos del componente de fortalecimiento. Número y calidad de las alianzas establecidas por el Programa, nivel de	

Criterio	Nivel de Análisis.	Pregunta clave	Sub preguntas específicas	Fuente de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos
			produciendo los beneficios una vez que finaliza la asistencia ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables? ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?			consolidación de las mismas.	

Una vez revisado y analizado el listado de las cuestiones de evaluación que reflejen los intereses del Grupo Asesor y del resto de actores implicados, y una vez clasificadas por criterios se priorizará aquellas a utilizar durante la evaluación, para ello tendremos en cuenta la incertidumbre que exista acerca de su respuesta, su influencia en el proceso, el coste de su investigación y la información disponible al respecto.

Dado el interés de la cuestión enfoques transversales de género y derechos humanos en esta evaluación, desde Grupo AID Social consideramos adecuado matizar la metodología a utilizar para valorar la transversalidad de este aspecto a lo largo de las intervenciones para ello planteamos las siguientes **Herramientas.**

→ **Ejes Transversales, aspectos a considerar.**

El enfoque de la evaluación incorporará transversalmente un enfoque de derechos, y un enfoque de género. Dicho enfoque transversal se inserta en el proceso de evaluación de manera continua y general, y forma parte del análisis que se realizará en cada uno de los criterios que confirman dicha evaluación y que complementan a los resultados del Programa.

A continuación se desarrollan los puntos sobre los que se analizarán estos enfoques dentro del proceso evaluativo a partir del propio desarrollo de las herramientas de evaluación.

A. <u>Enfoque de Derechos.</u>

Se analizarán y contrastarán las capacidades de los Titulares de derechos para el ejercicio del derecho humano, evaluando si las acciones desarrolladas lo contemplan.

- ✓ Expresa un vínculo con los derechos, es decir, la definición de objetivos de desarrollo en términos de derechos particulares – como titularidad de derechos exigibles – es un ingrediente esencial de estos enfoques, al igual que la creación de vínculos normativos expresos con los instrumentos internacionales de derechos humanos. **Los enfoques de derechos abordan integralmente toda la gama de derechos indivisibles e interdependientes de carácter civil, cultural, económico, político y social.**
- ✓ **Incorpora la rendición de cuentas, identificando titulares de derechos y los sujetos de las correspondientes obligaciones**. Se atiende tanto a la parte positiva de la obligación, es decir, respetar, proteger, hacer efectivos, como a la negativa, el abstenerse de violaciones.
- ✓ El denominado empoderamiento o ejercicio de derechos se centra en los beneficiarios como titulares de derechos y no como receptores de acciones asistenciales. La finalidad es **garantizar a las personas el disfrute de la capacidad, de las habilidades y del acceso necesario para cambiar sus vidas**, mejorar sus comunidades y decidir sus propios destinos.
- ✓ **No discriminación y atención a los grupos vulnerables**. El imperativo de derechos humanos en esas aproximaciones, significa que debe darse atención particular a los temas de discriminación, equidad, vulnerabilidad a partir de raza, edad, género, religión, etnicidad, y otras posibles categorías como los migrantes y los reclusos por ejemplo. Todas las

decisiones de desarrollo, además de fortalecer el ejercicio de los derechos, deben precaverse contra el reforzamiento involuntario de desequilibrios de poder por ejemplo entre mujeres y hombres, propietarios y campesinos, trabajadores y empleadores.

B. Enfoque de Género.

Para la evaluación de la perspectiva de género en aquellos proyectos susceptibles se plantea impulsar dos baterías de herramientas con el fin de que el proceso evaluativo sea participativo y empoderante.

- Una dirigida a valorar lo adecuado de las acciones y **su grado de incidencia sobre las necesidades prácticas e intereses estratégicos de género y el cambio de las relaciones de poder**. Se incidirá en el análisis del grado de empoderamiento de las mujeres en lo referente a su metodología para la sensibilización de la población e incorporación de la perspectiva de género e interculturalidad en los diferentes resultados del Programa.
- Y otra que contará con la participación de parte de la población meta directa o indirectamente que intentará **medir la integración de la perspectiva de género en el personal atendido y en el diseño e implementación de la intervención.**

Para ello, se analizará de manera específica **cómo las actividades previstas en los Proyectos contribuyen a empoderar a las mujeres y cómo éste ha sido elemento dinamizador** de la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones y elemento de cambio en las relaciones de poder en el ámbito familiar y comunitario. Se trabajará en base a la revisión de los materiales y contenidos de programas formativos, servicios y productos creados y su adaptación a las características, así como a las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres. Para ello y una vez analizada la información pertinente, se planificará la realización de entrevistas a profundidad con informantes claves y entrevistas grupales o talleres participativos con parte del equipo de las entidades.

Como herramienta para este fin, el equipo evaluador propone la aplicación específica de la Matriz de Análisis de Género (MAG), con sus 4 ejes de análisis: mujeres, hombres, hogar y comunidad; y sus 4 categorías de estudio: trabajo, tiempo, recursos y factores culturales.

OBJETIVOS RESULTADO				
	TRABAJO	**TIEMPO**	**RECURSOS**	**CULTURA**
MUJERES				
HOMBRES				
HOGAR				
COMUNIDAD				
– ¿SON DESEABLES LOS EFECTOS ARRIBA MENCIONADOS? ¿SON CONSISTENTES CON LAS METAS DEL PROGRAMA/PROYECTO? – ¿CÓMO AFECTARÁ ESTA ACTIVIDAD A AQUELLOS QUE NO PARTICIPAN EN ELLA?				

- RESULTADOS INESPERADOS – A SER IDENTIFICADOS DURANTE LA EVALUACIÓN

Complementando lo anterior y por lo que respecta a nivel de diseño, los aspectos a tener en cuenta a la hora de valorar la integración de género en la misma serían los siguientes:

a. **Integración en el proceso de identificación de las necesidades** prácticas y estratégicas de mujeres.
b. Existencia de una **lógica horizontal y vertical sensible a género** en la matriz de planificación.

Y valorar su correspondencia con los posibles enfoques de trabajo:

- Enfoque Mujeres en el Desarrollo-MED.
- Enfoque de empoderamiento.
- Enfoque de Género en el Desarrollo-GED.

C. Integración del Enfoque de Derechos Humanos y Género en la Evaluación.

En la práctica, se pretende **desarrollar un enfoque integrado de ambos aspectos,** en tal sentido la integración del enfoque de género y derechos humanos en el proceso evaluativo, se detalla para cada una de las fases a implementar, como se ha propuesto, la evaluación se desarrollará en tres fases bien marcadas y diferenciadas entre sí, en tal sentido se destacarán los elementos clave que se considerarán en la evaluación de manera integrada, a través de la identificación de los aspectos principales de las tres fases de evaluación.

Primera acción a tener en cuenta en la primera fase (fase actual del producto del Informe Inicial).

- **Selección de actores involucrados**. En este momento, el equipo evaluador propone en la agenda de campo, un listado de actores en los cuales se ha asegurado la participación de todas las partes interesadas, distinguiendo entre ellos su posición y condición como titulares de derechos, ya sean éstos la población objetivo del proyecto o destinatarios finales, así como los titulares de derechos que han sido afectados por el proyecto de manera circunstancial. Con respecto a los titulares de deberes participantes, en tal sentido, su participación se considera para el nivel estratégico o político (tomadores de decisiones) como a nivel operativo y/o técnico. Se tendrá especial cuidado, de mantener un permanente interés de inclusión, que permita tomar en cuenta incluir o considerar a grupos invisibilizados o excluidos, teniendo en cuenta que el equipo evaluador recoja de manera efectiva las opiniones de dichos colectivos, garantizando el respeto y confidencialidad de sus opiniones.

Durante la fase de campo, el equipo evaluador tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Incorporación de preguntas clave.** En el guion de preguntas a desarrollar en cada una de las entrevistas y grupos focales, se han incorporado preguntas agrupadas para cada criterio de evaluación, tomando en consideración las recomendaciones emitidas por el CAD[2] y de la Universidad Complutense de Madrid, Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación, Máster propio Evaluación de Programas y Políticas Públicas relacionadas con la perspectiva de género.

- **Técnicas de recolección de información.** En la matriz de evaluación propuesta en el numeral 7 del presente informe, se ha considerado de manera condensada y articulada, los criterios de evaluación, las preguntas de evaluación, las sub preguntas y las herramientas investigativas, que consideran en su contenido, la integralidad de los enfoques de interés, guía a utilizar por el equipo evaluador para la puesta en práctica del proceso evaluativo, con la sensibilidad necesaria del enfoque integrado.

- **Código deontológico.** El equipo evaluador guiará el proceso evaluativo sobre la base de principios éticos y profesionales, aspirando a construir y proporcionar la mejor información posible, que pueda aportar sobe el valor de los objetivos de la presente evaluación, respetando el anonimato de los entrevistados o de quienes entregan la información.

- **Indicadores de gestión.** En la misma matriz de evaluación a la que ya se ha hecho referencia, se incluyen ciertos indicadores propuestos por el equipo evaluador, que orientarán la exploración e incorporación del enfoque integrado de género y derechos humanos en el análisis. Los indicadores propuestos para cada sub pregunta de evaluación, aportarán al equipo evaluador, el grado de profundidad conseguida en cada uno de los enfoques.

Durante la fase de gabinete.

- **Análisis de la información.** Una vez concluidas las entrevistas y grupos focales, se tendrá especial atención con el análisis de los datos, en lo referente a la síntesis y a la integración de los hallazgos en función de los criterios y las preguntas de evaluación. En este momento, el equipo evaluador aplicará el conocimiento y capacidad analítica para fundamentar con evidencias los juicios de valor sobre cada una de las preguntas de evaluación, relacionándolos con las contribuciones de las distintas partes interesadas, aclarando la proporcionalidad entre las contribuciones relativas de cada una y los resultados observados.

[2] Comité de Ayuda al Desarrollo, Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo, París, OECD, 2010, Serie Directrices y Referencias del CAD.

- **Redacción del Informe Final de Evaluación.**

  Al momento de presentar el informe final de evaluación, se tendrá especial atención en incluir y considerar aquellos elementos que son relevantes desde el punto de vista de la aplicación del enfoque integrado, con la consideración de los aportes del equipo gestor de la evaluación y los aspectos vinculados y relacionados considerados en la matriz de evaluación, teniendo presente, en cada uno de los ítems que contendrá el informe en su estructura, los matices de integralidad necesarios en el análisis y valoraciones, desde el contenido del análisis ensimismo, como en las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del proyecto.

h) RIESGOS.

En un análisis de los son eventos o incidencias potenciales durante el proceso de evaluación, y que se encuentren más allá del control del Programa, que podrían afectar adversamente al logro de resultados, se identifican dos situaciones:

- La primera es la rotación de personal clave de las oficinas gubernamentales aliadas que hayan alcanzado altas implicaciones durante la fases previas del Programa, el riesgo puede darse al "perderse" información vivencial del proceso, aunque existen registros, informes, bitácoras de lo realizado, las personas en puestos clave podrían haber salido de las instituciones debido a los cambios de gobierno sucedidos en el segundo trimestre del 2019, en tal sentido, durante la fase de entrevistas en profundidad podrían aportar información escasa.
- La segunda está relacionada con la anterior, pero en el ámbito de la estrategia gubernamental, ya que originalmente el Programa en cuestión se diseñó alineado al PEES, como parte del PQD 2014 – 2019. Se sabe que el nuevo gobierno ha implementado acciones en la misma línea de intervención, pero con el Plan Control Territorial, el que habrá que analizar para determinar la sinergia y coherencia externa que el Programa posea, de cara al análisis de sostenibilidad.

i) CRONOGRAMA.

Fase del proceso	Acción	DIC				ENE				FEB				MAR				PRODUCTO
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
Fase I. Análisis de la información (21 días)	Orden de inicio																	**P1** Informe Inicial
	Análisis de documentación																	
	Presentación Informe Inicial																	
	Observaciones al Informe																	
Fase II. Trabajo de campo. (8 días)	Implementación herramientas de campo																	**P2** Presentación Preliminar de Hallazgos
	Presentación Preliminar de Hallazgos																	
Fase III. Trabajo de Gabinete (31 días)	Elaboración de Borrador de Informe Final																	**P3** Borrador del informe de evaluación **P4** Presentación de los hallazgos de la evaluación **P5** Informe Final
	Presentación de Informe																	
	Devolución de comentarios Informe final																	
	Incorporación de comentarios																	
	Presentación de Informe Final																	

j) ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN.

El informe final de evaluación estará basado previa consulta del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD, atendiendo su contenido y estándares de calidad ya establecidos. El informe se presentará en tres secciones: Un resumen ejecutivo; un informe de lecciones aprendidas y el informe final. Atendiendo a los requerimientos de los TDR, la estructura que contendrá el Informe Final de la Evaluación, será de la siguiente manera:

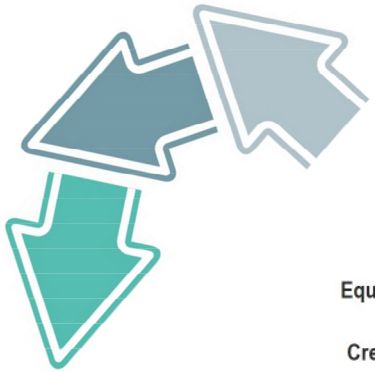
I. Portada.
   a. Nombre de la intervención evaluada.
   b. Periodo en que se ha realizado la evaluación y fecha del informe.
   c. País de la intervención evaluada.
   d. Nombres de los evaluadores y de la organización.
   e. Nombre de la organización que encarga la evaluación.
   f. Agradecimientos.
II. Índice de contenidos.
III. Lista de acrónimos y abreviaturas.
IV. Resumen Ejecutivo.
V. Introducción.
VI. Descripción de la intervención.
VII. Alcances y Objetivos de la intervención.
   a. Alcances.
   b. Objetivos.
   c. Criterios de la evaluación.
   d. Preguntas de la evaluación.
VIII. Enfoque de la evaluación y métodos.
   a. Enfoque metodológico, métodos y análisis y la justificación de su selección.
   b. Fuentes de información.
   c. Muestra y marco muestral.
   d. Procedimientos e instrumentos de recolección de datos.
   e. Estándares de desempeño.
   f. Participación de las partes interesadas.
   g. Consideraciones éticas.
   h. Información sobre los antecedentes de los evaluadores.
   i. Principales limitaciones y sus implicaciones para la evaluación.
IX. Análisis de datos.
X. Valoraciones.
XI. Hallazgos, conclusiones y valoraciones.
XII. Recomendaciones.
XIII. Lecciones aprendidas.
XIV. Anexos.

ANEXO VI. LISTA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE Y ANALIZADA.

Las fuentes de información analizadas han sido:

DOCUMENTO **ÁMBITO OPERATIVO:**	**OBJETIVO DE ANÁLISIS** **DISPONIBLE**
− Documentos de Formulación	Documento de planificación de la intervención Informes de seguimiento
− Fuentes de Verificación R1	Número de casos atendidos por cada institución en 2017 respecto a 2016 (año base) en las 11 Oficinas Locales de Atención a Víctimas (OLAV). Sistemas de registro de información de instituciones de protección fortalecidos. Al menos 2 herramientas elaboradas y/o actualizadas.
− Fuentes de Verificación R2	Personas con iniciativas de emprendedurismo 1 ventanilla de atención, orientación y seguimiento a personas migrantes retornadas cuenta con un espacio físico mejorado. (La Chacra). 1 Protocolo elaborado 1 estrategia de socialización e institucionalización del protocolo
− Fuentes de Verificación R3	Guías para usuarios del Sistema de controles internos producidas Un sistema completado y en funcionamiento, con un alcance del 60% que cubre las unidades en el área metropolitana de San Salvador. Informes de actividades desarrolladas: Foro “Mujer, Paz y Seguridad”, Día Internacional de la Paz, Día de la Semana de la Seguridad, y Taller para periodistas sobre violencia contra las mujeres

ANEXO VIII. MODELO LÓGICO DE LA TEORIA DEL CAMBIO.



OBJETIVO

Fortalecer y consolidar mecanismos de atención y protección a personas afectadas por distintas manifestaciones de violencia, por medio del desarrollo de capacidades, contribuyendo así a cerrar los ciclos que estimulan, reproducen y mantienen el comportamiento violento y retan la consolidación de la paz y el establecimiento de una agenda de desarrollo sostenible

Output

Diseñada e implementada estrategia de reinserción productiva.

Fortalecidos y equipados espacios para atención de migrantes.

Elaborados e implementados protocolos para atención a retornados.

Output

Equipadas e instaladas espacios institucionales para atención.

Creación de un sistema nacional de atención a víctimas.

Fortalecidos los sistemas de registros con los que cuentan

Elaborados e implementados protocolos para atención y protección de víctimas

Output

Mejora de los procesos investigativos de las instituciones de control interno

Mejorada la coordinación para el funcionamiento de los controles internos.

Revisados y actualizados los reglamentos de formación policia

Fortalecidas las capacidades de la Mesa de Actuaciones Policiales

Apoyados los procesos de dialogo para lograr acuerdos de nación

3

Resultado

Fortalecidas las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de seguridad y justicia..

2

Resultado

Fortalecidos los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada.

1

Resultado

Fortalecidos los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas.