INFORME FINAL DE EVALUACION[1]

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO
(F-ODM)

VENTANA DE NUTRICIÓN EN LA INFANCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA CONJUNTO
"Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para El Salvador"

Fecha: Noviembre de 2011

[1] Realizado por Cecilia Rocha de la Fuente, consultora del Fondo-ODM

Índice

Pag.

RESUMEN EJECUTIVO
LISTA DE ACRÓNIMOS

1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS 3

1.1 Estructura del Informe 3
1.2 Marco general del fondo ODM y la ventana de ISAN 3
1.3 Objetivos de la evaluación 5
1.4 Metodología de análisis 7
1.5 Limitaciones del estudio 9

2 PRESENCIACIÓN DEL PROGRAMA 9

2.1 Descripción y principales características 9
2.2 Lógica de intervención 10
2.3 Etapas más significativas en la implementación del PC 14

3 NIVELES DE ANÁLISIS 16

3.1 Diseño 17
3.2 Proceso 26
3.3 Resultados 42

4 CONCLUSIONES 57

5 RECOMENDACIONES 62

ANEXOS

ANEXO I: GRAFICA LOGICA DE INTERVENCIÓN DEL PC
ANEXO II: MATRIZ DE EVALUACIÓN
ANEXO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL
ANEXO IV: GUIÓN DE ENTREVISTAS
ANEXO V: ACTORES ENTREVISTADOS

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del Programa Conjunto

Con un **presupuesto de USD 4,5 millones** y una duración de **tres años**, su objetivo es contribuir con el gobierno de El Salvador a **reducir la desnutrición crónica** en el **departamento de Morazán** a través de tres resultados. El PC se focaliza en tres municipios por ser los que cuentan con mayor prevalencia de desnutrición crónica en relación al nivel nacional. La implementación corre a cargo de **4 agencias del Sistema de las Naciones Unidas** (PMA, PNUD, OPS y UNICEF) y **cinco instituciones nacionales** (CONASAN, SIS, MAG, MSPAS, MINED). Además, participan las municipalidades, las autoridades comunitarias tradicionales y otros socios locales y nacionales.

Contexto y situación actual

La crisis actual de incremento en el precio de los alimentos, combustibles, el aumento del desempleo y la disminución de remesas están incidiendo en un saldo de nuevos pobres y subalimentación de amplios sectores de la población salvadoreña. Según la Encuesta Nacional de Peso y Talla, en el 2007 **la malnutrición crónica en menores de 5 años en áreas urbanas alcanzó 10,62% y en zonas rurales el 19,21%.** El censo de talla en escolares de primer grado efectuado en el 2007 reveló un retardo de 15,5% y la última encuesta de salud mostró un incremento de anemia en los menores de 5 años, pasando de un 19,8% en el 2003 a un 23% en el 2008, incrementándose hasta un 26% en el área rural. Este dato refleja un **deterioro en la calidad de la alimentación y de los determinantes sociales, económicos y ambientales de la salud**.

Propósito de la evaluación

El Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en todo el mundo. El fondo fue establecido en diciembre de 2006 a partir de una contribución del Gobierno de España y presta apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad a través de 128 programas en 50 países.

El Fondo apoya con USD 18,5 millones a El Salvador a través de tres programas conjuntos y la presente evaluación se enmarca en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Fondo según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente. La evaluación consiste en una **análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos del programa con el objetivo de mejorar la ejecución de los programas conjuntos durante la segunda fase de ejecución**, buscando y generando conocimientos, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan transferirse a otros programas.

Metodología

Este ejercicio evaluativo se ha abordado en base a un **modelo sistémico**, en el que la valoración del programa se ha generado a través de la comprensión de los diferentes elementos relacionados tanto con los objetivos/resultados esperados del programa como sobre los procesos de implementación y los elementos de contexto y estructurales.

La información recopilada se ha organizado en el marco de las **tres dimensiones de análisis de la evaluación: diseño, proceso y resultados** y el análisis se ha centrado en cinco criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad). Las preguntas

de evaluación propuestas en los términos de referencia adaptados han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información
Las técnicas de análisis utilizadas han sido: a) Fuentes secundarias: **revisión documenta**l, y b) Fuentes primarias, **entrevistas** a informantes clave (semiestructuradas, indivuduales o colectivas), **grupos focales** y la **observación directa**. Se han seleccionado como estudios de caso los 3 municipios de itnervención del PC: San Simón, Guatajiagua, y Cacaopera. En cada municipio se ha visitado a los prinicpales actores beneficiarios de las acciones: Centros escolares, Comités intersectoriales, Unidades y puestos de Salud, familias beneficiarias.
Para la validación de los hallazgos se ha adoptado el método de la **triangulación** en donde los hallazgos han sido validados a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones de los actores entrevistados. De forma coherente con el enfoque sistémico para el enjuiciamiento se ha utilizado la **comparación reflexiva**, que ha resultado de la relación y contraste de las diferentes dimensiones de análisis y/o elementos que componen el Programa.

Valoración global del PC

El PC se muestra **pertinente y relevante** en su contexto, respondiendo **a necesidades concretas de la población** y de las **instituciones nacionales y locales.**

Se diseñó con una **adecuada involucración** de los responsables de las **instituciones tanto a nivel nacional como local**. La falta de recorrido temporal del CONASAN ha privado al PC de un ente con un claro liderazgo nacional. La apropiación del PC por parte de los actores tanto a nivel nacional como local ha ido incrementando en el proceso de implementación de las acciones. La mayoría de los Ministerios involucrados están manteniendo un adecuado liderazgo en las acciones del PC, sin embargo aún no se ha conseguido lograr en el seno del CONASAN una aplicación del modelo de trabajo intersectorial de forma operativa, ni articular los mecanismos que refuercen esa dinámica.

Las limitaciones derivadas de la **falta de armonización de procesos de gestión** entre las Agencias, de articulación y **dirección estratégica**, y de **mecanismos de coordinación estables** han restado eficiencia al proceso de implementación del PC.

En términos generales, los efectos más importantes se observan en el **empoderamiento y liderazgo local**, en el apoyo al **desarrollo de habilidades y competencias** en la gestión de la SAN tanto el ámbito nacional como local, así como en el **acompañamiento a las instituciones** en el desarrollo de **sus estrategias nacionales**.

Se han puesto en marcha acciones que permitirán asegurar la **perdurabilidad** de muchos de los efectos del PC: la alineación con las estrategias nacionales, la **organización y asociación** en torno a la SAN, el trabajo intenso de **sensibilización** y concienciación del problema de la desnutrición crónica, la **inclusión del ámbito familiar y comunitario**, la estrategia de **capitalización de incentivos,** la transferencia de **insumos y tecnología**, la **alianza con el sector Universitario**, y la realización de ejercicios de **incidencia en los espacios institucionales**.

Sin embargo respecto al **modelo intersectorial**, es necesario definir una estrategia de sostenibilidad que permita la **continuación de una dinámica de trabajo sólida**, que permanezca mas allá del ciclo del PC, con independencia de la ubicación final del CONASAN.

Conclusiones

A continuación se resumen los principales logros alcanzados en cada uno de los tres efectos del PC.

EFECTO 1.

- Uno de los grandes logros del CONASAN al que el PC ha contribuido mediante el acompañamiento técnico y financiero, es la construcción de manera consensuada de una **Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional.**

- Se han producido **retrasos en el resto de las acciones programadas**: aún está pendiente la elaboración del Plan estratégico del COTSAN y el Plan operativo de la Política. Entre las causas de esta dilación se observa el retraso del lanzamiento oficial de la Política, el traspaso de la rectoría del CONASAN, y la falta de mecanismos de coordinación permanente entre el PC y el COTSAN.

- La **falta de un claro liderazgo nacional**, un **equipo** de trabajo **técnico** que aún **no** esta **suficientemente empoderado**, la **poca fluidez** en los **mecanismos de coordinación y comunicación** entre las agencias y la contraparte nacional durante el primer año, han repercutido en un **ritmo lento en la implementación** de algunas de las acciones previstas para este efecto, al mismo tiempo que ha existido una gran dificultad para acompasar el ritmo del PC con las instituciones.

EFECTO 2

- El PC ha sabido buscar espacios de **incidencia en el ámbito nacional**. La **alianza con la Universidad de El Salvador**, ha supuesto la involucración de un actor clave en la formación en SAN que está permitiendo multiplicar los efectos y es una garantía de sostenibilidad para el futuro. Con el apoyo del PC la Universidad de El Salvador ha realizado una **revisión del contenido curricular** de la carrera de nutrición para incorporar el componente SAN de manera trasversal.

- En el ámbito regional, se ha fortalecido a **FOROSAN** a través de un Plan Estratégico y la puesta en marcha de una oficina equipada y sostenida por los miembros. El refuerzo de este espacio de incidencia está permitiendo involucrar a más actores en la concienciación del problema de la inseguridad alimentaria. No obstante, FOROSAN no cuenta con una estructura técnica que pueda operativizar sus funciones y darles un seguimiento continuado.

- EL PC **ha contribuido** a **difundir los principios y lineamientos de la política** de SAN mediante acciones de capacitación y sensibilización tanto a funcionarios tomadores de decisiones, como a miembros de la sociedad civil.

- Se ha creado un Comité técnico coordinador del Sistema Nacional de información SAN integrado por puntos focales de información de las instituciones integrantes del COTSAN. Sin embargo, el PC **aún** tiene **pendiente** la definición del **Sistema integral de información** en SAN y su operativización.

- Durante el primer año, las acciones relacionadas con el desarrollo de habilidades y competencias en SAN han derivado en una suma de actividades de capacitación y de sensibilización que no respondían a una estrategia común. Recientemente el PC ha definido una **Estrategia de Gestión del Conocimiento** como marco referencial para el diseño de los contenidos de todos los procesos de capacitación.

EFECTO 3

- Se **han mejorado los servicios de salud de los 17 ECOS** del **Departamento de Morazán** mediante entrega de **equipos de cómputo, e insumos**. EL PC ha contribuido a mejorar la **aplicación del modelo de atención integral de salud** del Ministerio de Salud, mediante una asesoría continuada para la elaboración del Sistema de Ficha Familiar y del modelo de dispensarización, así como **fortaleciendo las capacidades del personal de salud** del ámbito regional, municipal y comunitario. Actualmente los ECOS de los 3 municipios de intervención tienen registrados al 100% de las familias por medio de la ficha

familiar y clasificados en grupos de riesgo. Entre las acciones aún pendientes está la operativización en los ECOS de la **sala situacional**.

- El buen **ejercicio de acompañamiento** a los Comités intersectoriales municipales, ha derivado en iniciativas municipales y comunitarias en los 3 municipios que contemplan la importancia de la organización y la SAN como prioridad en sus acciones.

- **Las acciones de sensibilización e intercambios de experiencias** han producido un **mayor empoderamiento de los actores** que están influyendo en la toma de decisiones **en los espacios institucionales** municipales (Comités intersectoriales) y comunitarios (ADESCOS).
.

- **Se ha logrado capacitar a 69 docentes y 195 madres y padres** en buenas prácticas de **alimentación y nutrición**. Asimismo, a la fecha de realización de esta evaluación **se han entregado los insumos** para el establecimiento de **11 huertos escolares**.

- **Las 566 familias seleccionadas** han sido beneficiadas con **semillas e insumos agrícolas** que les han permitido iniciar el primer ciclo de cosecha para la producción de frijol y maíz. Al mismo tiempo, se está realizando un **acompañamiento técnico** en el uso de las herramientas y técnicas más adecuadas, lo que les está permitiendo **implementar prácticas que están mejorando su producción y por consiguiente sus reservas de alimentos.**

- La inversión en capital social mediante la **transferencia de conocimiento y tecnología** está permitiendo asegurar un **mayor empoderamiento** de las familias en la gestión de sus propios recursos, motivando su **involucramiento real** en la solución de los problemas, y **evitando el sentimiento de dependencia** hacia quien provee los recursos.

RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación se presenta un resumen de las principales recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones.

REFLEXIÓN PROGRAMÁTICA Y ESTRATÉGICA

- Se recomienda **reactivar la vinculación de Grupo de Género con el PC** para retroalimentar con su visión el desarrollo operativo del Programa e introducir una transversalización del enfoque de género de una manera más integral.

- Tratándose de un PC del sistema de NNUU diseñado bajo un esquema de complementariedad sectorial, aunque **FAO** no forme parte formalmente del PC, es sumamente importante que se mantenga una **estrecha coordinación**, asegurando su **presencia** en los **espacios técnicos de decisión**.

- EL PC debe aprovechar los espacios de máxima dirección, tanto **Comité de Gestión** como el **Comité Directivo Nacional**, para realizar un **análisis estratégico** que contribuya a la visión de **complementariedad entre los efectos** y permita reflexionar sobre el **avance en términos de resultados de desarrollo**, y de contribución del PC al proceso de **reforma ONE-UN**.

- Es necesario reforzar los **mecanismos de trabajo conjunto** con las instituciones no solo en la **programación** de las acciones, sino durante su **gestión** y **seguimiento**, de forma que permita mantener una constante rendición de información fluida y sistemática en todo el ciclo de gestión de las acciones.

- Se recomienda que exista una **estrecha relación** de la **Estrategia de Comunicación e Incidencia** con la **Unidad de coordinación del PC** para conectar ambos marcos de actuación y potenciar los espacios de incidencia.

- En el **ámbito local** el PC debe generar un **espacio de articulación y coordinación técnico propio del PC** que ayude armonizar sus efectos en una visión más integral.

- Introducir un **modelo de trabajo más integral**, donde la complementariedad se convierta en **requisito necesario** para conseguir avanzar en la realización de los productos y **efectos del PC**.

- Se debe mejorar la **visibilidad del Programa** como programa **conjunto** y **esfuerzo interagencial** del sistema de NNUU que supere la visión de proyecto aislado de agencia, especialmente en el seno de los Comités intersectoriales municipales y departamental.

- Deben reforzarse los **mecanismos de coordinación entre los PC**. El Comité Directivo Nacional debe asumir el rol estratégico de coordinación entre los tres PC que operan en el Salvador, y un grupo técnico debería trabajar de manera permanente las sinergias entre los Programas.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

- El marco de resultados requiere de una **revisión de los indicadores de desarrollo** con el objetivo de **actualizarlos**, **redefinirlos** en los casos que sea necesario y **calendarizarlos** en función de las metas previstas.

- El PC debe concentrar sus esfuerzos en **agilizar la puesta en marcha** de **un mecanismo homogéneo y eficaz de seguimiento** y agilizar los mecanismos de levantamiento de información. Su implementación debe servir para una **reflexión programática y estratégica** en los espacios de toma de decisiones **(Comité de Gestión y Comité Directivo Nacional).**

- De manera específica, se recomienda realizar una **caracterización de las familias seleccionadas** para el componente productivo y, asegurando que reciben una intervención integral, medir la evolución de los indicadores de desarrollo. Del mismo modo se recomienda medir la **evolución de los indicadores relacionados con los Conocimientos, actitudes y prácticas en SAN** y que el marco de resultados refleje indicadores sobre la mejora de dichas prácticas.

- El sistema de seguimiento actual no facilita la medición del grado real de las actividades, ni tampoco informa sobre su contribución a los resultados de desarrollo. Se recomienda que el sistema de seguimiento **vincule la calendarización** de las metas para cada una de las **actividades** (indicadores de proceso) con los **avances** que esto representa **en los indicadores de desarrollo**.

- Se recomienda **uniformizar los criterios de cómputo del presupuesto** entre las agencias para facilitar un mayor control y lectura de los datos homogénea. Asimismo sería más operativo utilizar un software común entre las agencias y unidad de coordinación que permita un seguimiento continuo de la información presupuestaria.

- Tal y c**omo** tenía previsto el PC en su diseño inicial, se recomienda llevar a cabo **auditorias financieras** para mejorar la **rendición de información y transparencia financiera**.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- EL PC debe mejorar su **estrategia de fortalecimiento** institucional contribuyendo a generar **capacidades** que queden **instaladas** en los socios y que garanticen una mayor perdurabilidad de los efectos mas allá del ciclo del programa.

- De manera específica el PC puede contribuir a generar una estructura más sólida en **FOROSAN** explorando opciones como la contratación de personal que apoye de manera continua sus funciones.

- Contribuir a **consolidar un equipo de trabajo en el seno del CONASAN**, explorando la opción de financiar la contratación de personal que pueda trabajar de manera continua en sus funciones. Es indudable que este aspecto contribuiría a mejorar la institucionalidad del ente rector pero igualmente facilitaría al PC un espacio más propicio para implementar las acciones al ritmo deseado. Es una decisión que actualmente está siendo considerada por el PC.

- Asimismo se debe explorar junto con las **municipalidades** la opción de integrar a los técnicos que trabajan con los comités intersectoriales en su estructura, para que puedan realizar una función más permanente y mejor insertada en sus planes de desarrollo.

- El PC debe valorar cómo continuar el acompañamiento directo a las familias seleccionadas en el componente productivo agrícola al mismo tiempo que se contribuye a una mayor institucionalidad y sostenibilidad de las acciones. Se recomienda **examinar junto con el MAG-CENTA** la opción de **incorporación de los técnicos en su estructura.**

- En todos los casos será necesario que se alcancen **acuerdos de compromisos presupuestarios** para asegurar su mantenimiento después del ciclo del PC o **buscar las estrategias más apropiadas para mantener las acciones en el futuro.** Si se logra generar durante el tiempo de implementación del PC una dinámica de trabajo adecuada y comprometida en estas instituciones, serán mayores los espacios de oportunidad para encontrar alternativas de salida.

EFECTO 1.

- Reforzar el **componente organizativo** y trabajar intensamente en fortalecer el **modelo de trabajo intersectorial** en el seno del COTSAN, empoderando a las partes, asegurando el traslado de las decisiones de los niveles técnicos a los políticos, y generando dinámicas operativas que puedan permanecer mas allá del ciclo del Programa, con independencia de la ubicación final del Consejo.
  Es necesario que se evidencie que el COTSAN realmente es un espacio que está sirviendo para operativizar de manera coordinada las diferentes estrategias nacionales sectoriales.

- Generar un mecanismo que permita **sistematizar la experiencia en la implementación de las acciones del efecto 3**, como puesta en práctica de la Política a nivel local, especialmente en lo relativo a cómo operativizar las funciones desde el ámbito nacional a lo local, y cómo retroalimentar los resultados desde el nivel local al nivel nacional.

- Generar una **metodología de trabajo entre el PC y el COTSAN**, sencilla y operativa, que permita una constante rendición de información, no solo en la programación de las acciones, sino durante su seguimiento y devolución de resultados.

  Para ello es importante **clarificar los roles y funciones** de cada una de las partes (Unidad de coordinación, dirección técnica del CONASAN y los representantes de las instituciones nacionales del COTSAN), los **tiempos** y **herramientas** de comunicación.

EFECTO 2

- En relación a **FOROSAN**, se recomienda **reordena**r donde están las **necesidades**, los espacios en los que las acciones pueden tener una mayor impacto y definir una estrategia de **apoyo técnico** más **continuado.**

- Es recomendable que el PC impulse la **operativización del Sistema integrado de Información en SAN en el ámbito local** para que permita retroalimentar la adecuada definición del sistema de información a nivel nacional.
  Para ello el PC debe comenzar por avanzar tanto en la homologación de indicadores como en la definición de la metodología para el levantamiento de la información y el uso e interpretación de los datos.

- El marco de resultados debe reflejar una **agrupación de las actividades de capacitación** con la finalidad de reordenar las acciones y facilitar una mayor integralidad y sinergia. En este sentido sería más coherente que las acciones del producto 1.2 quedasen dentro del producto 2.2, al responder todas a una misma estrategia de acción.

- Es importante que se **vinculen** las acciones de **sensibilización y difusión** con las acciones que se realicen en el marco **Estrategia de comunicación e incidencia**, especialmente con la idea de potenciar el conocimiento a audiencias a las que aún falta por llegar, como el sector empresarial, los medios de comunicación, y asociaciones profesionales.

- Es importante que la **estrategia de Gestión del Conocimiento se vincule** con los hallazgos del Estudio de conocimientos, aptitudes y prácticas en SAN y la sistematización de buenas prácticas en torno a la seguridad alimentaria, que han sido realizadas como parte de las **acciones del efecto 3**.

EFECTO 3:

- Reforzar el **componente organizativo** y de comunicación especialmente en nivel comunitario, en el seno de los **Comités locales de salud**, y en el nivel departamental, en el **Gabinete de Gestión Departamental** y vincularlo con la experiencia del Foro Nacional de Salud.

- **Operativizar** el funcionamiento de la **sala situacional de salud** en los ECOS de los municipios de intervención y avanzar en la **sistematización de la experiencia** para poder replicar a otros municipios y retroalimentar los lineamientos a nivel nacional.

- Reforzar el **apoyo especifico en nutrición** al personal del Ministerio de Salud en el nivel central, especialmente en el marco de elaboración de la Estrategia de atención integral en nutrición.

- Para favorecer una mayor integralidad y multiplicar el impacto de las **accione**s de capacitación y sensibilización se recomienda **reordenar las acciones** previstas en el **producto 3.3** relacionadas con los aspectos de saneamiento ambiental, lactancia materna y agua segura, **la población meta** a la que se quiere llegar y **planificar coordinadamente las actividades** asegurando que todos los beneficiarios (Centros de salud, familias, Centros escolares, Comunidades) reciben una atención integral.

- Se recomienda vincular las acciones del PC al nuevo ***Programa de Atención integral a la Primera Infancia*** liderado por el Ministerio de Educación y encontrar las oportunidades de trabajo complementarias.

- Vincular las **recomendaciones** del estudio de **Conocimientos, Aptitudes y Prácticas** con el componente productivo. Para incrementar la disponibilidad y acceso a alimentos que proporcionan proteínas de origen animal, el PC puede promover, buscando alianzas con

otras intervenciones o mediante intervención directa, la **producción de especies menores**.

- Para lograr una **mayor integralidad del modelo intersectorial**, es importante que el PC asegure que las **familias seleccionadas en el componente productivo** (agrícola y no agrícola) están recibiendo una **atención integral** en el resto de componentes, especialmente en formación en temas de hogar saludable y prácticas de alimentación: agua segura, manipulación de alimentos, conservación y preparación de alimentos, manejo de desechos sólidos, reciclaje de aguas grises, manejo de especies pecuarias menores, y sistemas de cosecha de agua de lluvia. Vinculado a la **R.12.a)**.

PERDURABILIDAD DE LAS ACCIONES

- El marco de actividades de la **Estrategia de Incidencia y comunicación** debe incluir una **calendarización de las actividades** previstas, y un **sistema de seguimiento** que facilite el control y reprogramación de acciones en función de los resultados conseguidos.

- El PC debe trabajar una **estrategia a largo plazo** que asegure la **institucionalidad del CONASAN, su liderazgo y viabilidad económica futura**. La aplicación del modelo de Política de SAN en el ámbito local, debería servir para generar una dinámica de trabajo intersectorial e integral desde los niveles centrales. EL CONASAN debe velar por su adecuada implementación y favorecer su desarrollo teniendo especialmente en cuenta el periodo real de ejecución del PC.

- Realizar un **plan integral de incidencia política** de cara a las próximas elecciones locales, para asegurar el mantenimiento de la SAN en la agenda pública. Es importante conseguir compromisos de las instituciones de trasladar adecuadamente la información y los procesos generados cuando se produzcan cambios en sus estructuras.

- Seguir buscando **alianzas publico-privadas** que aseguren el mantenimiento y eficacia de las acciones, especialmente en espacios y en componentes que pueden multiplicar los efectos del PC. En este sentido, se recomienda buscar alianzas con otras intervenciones para desarrollar programas de alfabetización de adultos, como componente esencial en el empoderamiento y desarrollo integral de las familias.

- Asimismo, es importante que el PC **sistematice experiencias y lecciones aprendidas** en el conjunto de los tres efectos y que se vinculen estos esfuerzos con el trabajo que se está haciendo en el ***plan de gestión de conocimiento*** temático liderado por UNICEF para todos los PC en la ventana de infancia seguridad alimentaria y nutrición, como parte de la estrategia de gestión de conocimiento del F-ODM.

- **Mejorar la rendición de información** involucrando a autoridades institucionales, sociedad civil y beneficiarios, para que puedan valorar no sólo el avance en los resultados sino también el coste beneficio de las acciones implementadas y conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.

- La implementación del PC no comenzó hasta el segundo semestre del 2010, al requerirse una primera etapa de planificación y concertación de acciones. Asimismo, no es hasta el 2011 cuando el PC retoma el impulso y ritmo necesario para lograr avanzar hacia los resultados previstos. Teniendo en cuenta que los objetivos que se propone requieren de un proceso continuo y largo de aprendizaje, y dado los efectos emergentes positivos que están mostrando la mayoría de las acciones puestas en marcha, **es razonable solicitar una extensión del PC** que permita consolidar los procesos del PC, siempre que se incorporen las medidas adecuadas y tras la oportuna valoración del Secretariado del Fondo de ODM.

ACRÓNIMOS:

ADESCOS: Asociaciones de Desarrollo Comunal
CAP: Conocimientos, aptitudes y prácticas.
CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
CONASAN: Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria
COMURES: Corporación de municipalidades del El Salvador
CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeñas Empresas
CDMYPES: Centro de Micro y Pequeñas Empresas
COTSAN: Consejo técnico nacional de Seguridad Alimentaria.
CBA: Canasta Básica alimentaria
CDN: Comité Directivo Nacional.
CGP: Comité Gerencial del Programa
UPC: Unidad de Coordinadora del Programa Conjunto
DC: Defensoría del Consumidor
DYGESTYC: Dirección de Estadística y Censos
EHPM: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FESAL: Encuesta Nacional de Salud Familiar
FOROSAN: Foro regional Oriental para la Seguridad Alimentaria**.**
ECOS: Equipos comunitarios de salud
FFDM: Oficina del Fondo de Fideicomiso de Donantes Múltiples
FAO: Food and Agriculture Organization
GTI: Grupo de trabajo Interagencial del Sistema de Naciones Unidas
IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
INCAP: Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá
ISAN: Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición
MANUD/UNDAF: Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MAG: Ministerio de Agricultura y de Ganaderia
MSP: Ministerio de Salud Pública
MINED: Ministerio de Educación
MITRAB: Ministerio de Trabajo
MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
NNUU: Naciones Unidas
OCR: Oficina del Coordinador Residente
OIT: Organización Internacional del Trabajo.
OPS: Organización Panamericana de Salud. SAN: Seguridad Alimentaria
PAF: Programa de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
PC: Programa Conjunto
PESA: Programa Estratégico de Seguridad Alimentaria de FAO
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC: Documento base Programa conjunto
SAN: Seguridad Alimentaria
SIS: Secretaría de Inclusión Social.
SIBASI: Sistema Básico de Salud Integral
SIMSAN: Comité Coordinador del Sistema Nacional de Información y Monitoreo
SNU: Sistema de Naciones Unidas
UES: Universidad Nacional de El Salvador
UNICEF: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1.1. PRESENTACIÓN DEL INFORME

El presente documento constituye el **informe de la evaluación intermedia** del Programa conjunto desarrollado en El Salvador: **"Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador**", en el marco del Fondo español para el logro de los Objetivos del Milenio, dentro de la ventana temática **"Infancia, seguridad alimentaria y nutrición".**

Esta evaluación tiene como principal objetivo identificar los elementos que están favoreciendo o impidiendo la adecuada implementación del PC con la finalidad de aportar insumos y recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la buena marcha del PC durante su segunda fase de ejecución.

El informe recoge en primer lugar una descripción del marco general del Fondo ODM y de los objetivos específicos de la evaluación; una descripción de la metodología de análisis y sus limitantes; y para finalizar la parte descriptiva se presenta una descripción de la concepción inicial del programa evaluado, en articulación con el contexto país, los ODM y los objetivos generales de la ventana temática de Nutrición en la infancia y seguridad alimentaria.

En segundo lugar, se muestran los hallazgos de la evaluación conforme a tres niveles de análisis: Diseño, Proceso y Resultados. En cada uno de estos niveles se dan respuesta a las demandas de información de los actores clave, clasificadas conforme a los criterios de evaluación definidos en los Términos de Referencia de esta evaluación. El informe finaliza con la presentación de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la valoración de los hallazgos del presente estudio.

1.2. MARCO GENERAL DEL FONDO ODM

El Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM), fue establecido a través de un acuerdo de cooperación entre el Gobierno de España y el PNUD, firmado en diciembre de 2006 por un montante de 528 millones de euros. En septiembre de 2008 se firmó un acuerdo complementario por un monto adicional de 90 millones de euros para una ventana temática de infancia y nutrición.

EL F-ODM se constituyó como un instrumento de lucha contra la pobreza, en sus distintas formas, con el objetivo de promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades, individuales y colectivas.

Tiene como principal meta acelerar el progreso hacia la conquista de los ODM en los países seleccionados, y para tal fin el F-ODM actúa mediante a) el apoyo a políticas y programas que pretenden un impacto significativo y medible; b) el financiamiento de la experimentación y/o ampliación de modelos exitosos; c) la aportación de innovaciones en la práctica del desarrollo; y d) la adopción de mecanismos que mejoren la calidad de la ayuda, en los términos de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.

Las actividades del Fondo y la forma en que las intervenciones se desarrollan se guían por **5 principios básicos**:

- Alineación con las estrategias y políticas nacionales, en consonancia con la Declaración de París.
- Sostenibilidad de las inversiones, mediante la consolidación de las capacidades nacionales
- Gestión orientada hacia los resultados y la rendición de cuentas que asegure la calidad en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas.

- Modelo de Programación conjunta[2] que consolide sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país.
- Minimización de costos de transacción administrativos.

El Fondo se compone de **8 ventanas temáticas** que se constituyen como siete desafíos clave de desarrollo, que han sido ampliamente reconocidos como fundamentales para el logro de los ODM y como las metas de desarrollo acordadas a nivel internacional:
(1) Medio Ambiente y cambio climático; (2) Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. (3) Juventud, empleo y migración; (4) Gobernanza económica y democrática; (5) Infancia, seguridad alimentaria y nutrición; (6) Prevención de conflictos y consolidación de la Paz. (7) Cultura y Desarrollo; (8) Desarrollo y sector privado.

El Fondo opera a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre Agencias Fondos y Programa de Naciones Unidas. La modalidad de intervención, ya mencionada, es la de programa conjunto (PC), habiéndose aprobado en la actualidad un total de **128 programas conjuntos** en las esferas de las 8 ventanas temáticas, en **49 países**[3] de 5 regiones de todo del mundo.

◇ Estructura de gobernanza del Fondo:

A nivel mundial, el liderazgo general del F-ODM recae en el **Comité Directivo del F-ODM**, formado por representantes del PNUD y del Gobierno de España. Los Subcomités Técnicos del F-ODM, ordenados por área temática, ofrecen asesoramiento técnico y político al Comité Directivo. La **Secretaría del F-ODM** actúa como unidad de coordinación operativa para el Fondo y presta servicios al Comité Directivo y a otros mecanismos del Fondo de Fideicomiso. La administración del Fondo se confía a la Oficina del Fondo de Fideicomiso de Donantes Múltiples (FFDM) del PNUD, que actúa como Agente Administrativo del Fondo, y se encarga de prestar servicios financieros y de la presentación de informes.

En el epígrafe 2.1 "Descripción del Programa" se desarrollará el esquema de gonernanza del Fondo a nivel nacional.

◇ Objetivos de la Ventana "Infancia, seguridad alimentaria y nutrición"

El programa evaluado "Alianzas para mejorar la situación de la infancia, la Seguridad Alimentaria y la Nutrición" se enmarca en la ventana temática de "Infancia, seguridad alimentaria y nutrición del F-ODM.

Esta área temática es la que cuenta con mayor presupuesto del Fondo, 134,5 millones de dólares destinados a 24 programas conjuntos, lo que representa casi un 20% del trabajo del Fondo. Los esfuerzos de este área se centran en contribuir a la consecución de los objetivos 1 y 5 de los ODM, redución de la mortalidad infantil , y erradicaciaón de la pobreza y el hambre, respectivamente.

La mayoría de los programas de esta ventana tratan de contribuir (1) directamente a la mejora de la nutrición y la seguridad alimentaria de la población, especialmente niños y mujeres embarazadas, y (2) al fortalecimiento de la capacidad del gobierno para conocer y planificar los problemas de la seguridad alimentaria y nutricional. Muchos programas conjuntos proponen mejorar las políticas en materia de seguridad de los alimentos, ya sea mediante la incorporación en las políticas generales o a través de la revisión de las políticas actuales sobre la seguridad alimentaria.

[2] Modelo en virtud de cual varias organizaciones de la ONU colaboran en torno a un objetivo programático común. Los Fondos se canalizarán a organizaciones individuales para cumplir sus compromisos con el Programa Conjunto, mediante el Agente Administrativo.
[3] Se seleccionaron 49 países de entre 59 países elegibles que se corresponden con el ámbito de actuación del Plan Director español de Cooperación Internacional para el desarrollo 2009-2012.

Los beneficiarios de los programas conjuntos son de tres tipos principalmente. Prácticamente todos los programas conjuntos implican un apoyo al gobierno, a nivel nacional y / o local. Muchos programas también se dirigen directamente al sector de la población más vulnerable a la malnutrición y a la inseguridad alimentaria: los niños y / o mujeres embarazadas. Y por último, muchos programas se desarrollan en beneficio del sector salud, que está a la vanguardia de la lucha y el tratamiento contra contra la desnutrición.

1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Conforme a la estrategia de seguimiento y evaluación del Fondo ODM y la guía de implementación de los PC, el objetivo general de la evaluación intermedia es **mejorar la ejecución de los programas conjuntos durante la segunda fase de ejecución**, buscando y generando conocimientos, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan transferirse a otros programas.

Por su naturaleza, las evaluaciones intermedias **son eminentemente formativas** y buscan la mejora en la implementación de los PC durante su segunda fase de ejecución.

Esta evaluación intermedia ha supuesto un **análisis sistemático y rápido** del **diseño**, del **proceso** y de los **efectos** o tendencias hacia los efectos del PC, con los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la **calidad del diseño** y **coherencia interna** del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la **coherencia externa** del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.

- Conocer el **funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Inter-agencial en el marco de ONE UN.

- Conocer el **grado de eficacia** del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de ISAN y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

Como parte del proceso de evaluación, el equipo país constituyó en Junio de 2011 un **Grupo de Referencia de Evaluación**, compuesto por representantes de las Agencias involucradas en la implementación del PC (PMA; UNICEF; PNUD; OPS), representantes de los Ministerios socios en la implementación, la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas y la Unidad Coordinadora del PC. Este Grupo comenzó adaptando los Términos de Referencia de la Ventana de ISAN a las necesidades específicas del PC en el Salvador, identificando las demandas de información que constituyen las preguntas de la evaluación y validando el Informe de Gabinete. Asimismo ha organizado la agenda de la visita de campo y facilitado la concertación de las entrevistas y visitas a los principales actores del PC, tanto en el ámbito nacional como local. Su función será vital para la validación de las conclusiones y recomendaciones de este Informe, así como la elaboración del correspondiente plan de mejora.

Los **objetivos específicos** están definidos en función de los tres niveles de análisis (diseño, proceso y resultados). Las preguntas de evaluación asociadas a cada criterio de evaluación se han agrupado en categorías de valor que han constituido las principales líneas de

investigación o elementos de valoración de esta evaluación. Se resumen en la siguiente tabla:

NIVEL DE DISEÑO Elementos de valoración	Criterio de evaluación asociado
◊ Calidad del diseño: Coherencia de la lógica del PC ◊ Coherencia interna (PC→necesidades y problemas de población objetivo, contexto social, político, ambiental y económico). ◊ Coherencia externa (PC→ ODM, INSAN, MANUD, Política nacional de SAN).	**Relevancia o pertinencia**
◊ Liderazgo de contrapartes nacionales y locales.	**Apropiación**

NIVEL DE PROCESO ELEMENTOS DE VALORACIÓN	Criterio de evaluación asociado
◊ Idoneidad del modelo de gestión: estructura organizacional, gestión de la toma de decisiones; Niveles de Coordinación: inter-agencial, y con estructuras de Gobierno nacional y local; complementariedad de acciones y sinergias; integralidad de las acciones. ◊ Eficacia de los mecanismos de seguimiento ◊ Ejecución presupuestaria	**Eficiencia**
◊ Liderazgo y participación de contrapartes nacionales y locales	**Apropiación**

NIVEL DE RESULTADOS ELEMENTOS DE VALORACIÓN	Criterio de evaluación asociado
◊ Efectos emergentes del PC	**Eficacia**
◊ Riesgos externos identificados y medidas de atenuación aplicadas ◊ Capacidad técnica y financiera y compromiso de liderazgo de contrapartes nacionales y locales ◊ Alianzas construidas con la sociedad civil y el sector no gubernamental	**Sostenibilidad**

1.4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Este ejercicio evaluativo se ha abordado en base a un **modelo sistémico**, en el que la valoración del programa se ha generado a través de la comprensión de los diferentes elementos relacionados tanto con los objetivos/resultados esperados del programa como sobre los procesos de implementación y los elementos de contexto y estructurales. Para ello, ha sido necesario reconstruir la **lógica de intervención** del Programa para entender los nexos causales que explican el cómo y porqué se están produciendo determinados cambios.

Se ha utilizado un **diseño metodológico orientado a las necesidades de los agentes críticos** lo que ha permitido reforzar la comprensión y aceptación de los hallazgos (validez) y la utilidad de las recomendaciones. Para esta evaluación se ha adoptado un **enfoque metodológico cualitativo**, cuya elección se refuerza en la propia naturaleza intermedia de la presente evaluación, orientada al aprendizaje institucional, y enfocada fundamentalmente en valorar aspectos del proceso que nos permitan mejorar la implementación del PC, y no tanto en medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíbles, verificables y atribuibles al mismo. Las ténicas cualitativas nos han permitido recoger los significados e interpretaciones de los actores sociales, sus definiciones de la situación, de los marcos de referencia, y en definitiva de los múltiples elementos que confluyen en un trabajo interdisciplinario y participativo, como es el PC.

No obstante se han podido utilizar y valorar datos cuantitativos ya obtenidos con anterioridad o a lo largo del proceso de implementación del programa que han facilitado el contraste y la triangulación de la información generada en la presente evaluación[4]. En este sentido, se considera una ventaja adicional el hecho de que el PC evaluado ya cuente como punto de partida con estudios y diagnósticos cuantitativos, que no hubieran sido posibles realizar en la presente evaluación, dado las limitaciones de tiempo y costos, y el largo proceso de recopilación, análisis y síntesis que conllevaría. Todo ello sin olvidar la pertinencia de obtener recomendaciones oportunas en tiempo para la toma de decisión.

La información recopilada se ha orrganizado en el marco de las tres dimensiones de análisis de la evaluación: diseño, proceso y resultados. La **valoración de la información** se ha realizado bajo un **modelo comprensivo**, orientado a buscar las causas y entender las razones de los problemas o éxitos del PC. Para la validación de los hallazgos se ha adptado el método de la **triangulación**[5] en donde los hallazgos han sido validados a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones de los actores entrevistados.

De forma coherente con el **enfoque sistémico** (que implica que la variación en uno de los elementos afecta al resto de los componentes), para el **enjuiciamiento** se ha utilizado la **comparación reflexiva**, que ha resultado de la relación y contraste de las diferentes dimensiones de análisis y/o elementos que componen el Programa.

La **organización del trabajo evaluativo** conforme a los TDR de la evaluación se ha realizado en las siguientes etapas:

1) Fase de Gabinete: en esta fase se ha provisto al proceso de diseño de la evaluación de un marco de referencia claro, se ha conformado un **archivo documental** de la evaluación, un mapa general de actores (datos básicos, roles y vinculación con el PC), se ha reconstruido la **lógica del PC** y se ha realizado una primera valoración de la información sobre los **principales avances sustantivos y financieros** alcanzados. Asimismo se identificaron las **principales líneas de investigación** y una primera aproximación sobre la **metodología de análisis**. Toda esta información se recogió en el **Informe de Gabinete**.

[4] Este hecho nos ha permitido retomar tanto las ventajas de las técnicas cuantitativas para sintetizar datos, como las de las cualitativas para profundizar en la compresión e interpretación de los mismos.
[5] La triangulación implica el uso de tres o más métodos y fuentes de información para comprobar con mayor fiabilidad la concurrencia de resultados de una investigación social

2) Trabajo de campo: en primer lugar se elaboraron las herramientas metodológicas para el análisis de la información, principalmente el diseño de una **"matriz general evaluación"** que incluye: necesidades informativas según niveles de análisis; Resultados e indicadores y sus fuentes de información; Instrumentos y opciones metodológicas para la recopilación de la información en terreno a través de las técnicas de investigación y contraste propuestas. En segunda lugar se procedió a recopilar información durante la **visita de campo** que se ha realizado en un periodo de 10 días, en los que se han apliacado las técnicas previstas de análisis y contraste de información.

3) Fase de Informe Final ha incluido el análisis, valoración y validadación de los hallazgos y la elaboración de **Informe Final**.

El **Grupo de Referencia** de la presente evaluación ejercerá un control de calidad sobre el proceso evaluativo y validará el borrador del Informe final. Las recomendaciones propuestas en el informe serán contrastadas con el Comité de Gestión del PC quien responderá a ellas en términos operativos en un plan de mejora.

Las **técnicas de análisis** utilizadas han sido:

A) FUENTES SECUNDARIAS:

- **Revisión documental,** tanto de datos cualitativos como cuantitativos sobre: Documentos programáticos y de seguimiento del PC, estudios y diagnósticos, así como todos aquellos documentos estratégicos y programáticos del Gobierno como de agencias e instituciones participantes, que han permitido valorar el PC en el contexto de los principales retos (desafíos y prioridades) nacionales respecto a la SAN y lucha contra la pobreza. Toda la información documental se recoge en el Marco de referencia documental (Anexo III)

B) FUENTES PRIMARIAS:

- **Observación directa**. Sobre la base de la selección de la muestra, se ha realizado visitas a los programas y proyectos seleccionados en el Departamento área de intervención y en los tres municipios priorizados. Entre otros aspectos, se ha observado la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, el grado de satisfacción y apropiación de los beneficiarios y el estado de avance de las actividades implementadas.
- **Entrevistas a informantes clave.** Se han llevado a cabo entrevistas individuales, abiertas o semiestructuradas con los principales actores involucrados en el PC. Para ellos se han utilizado un Modelo de cuestionario que han servido como guía en las entrevistas: Modelo general (Cuestionario 1) Modelo especifico contrapartes (Cuestionario 2). (Anexo IV)

  En la visita a los tres municipios de intervención se han utilzado como técnicas de análisis la **observación directa** y las **entrevistas semiestructuradas**, individuales y colectivas para los niveles políticos, y **grupos focales** para los niveles técnicos y beneficiarios.

1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La profundidad de análisis y el alcance de esta evaluación ha sido condicionada tanto por la propia **naturaleza de esta evaluación intermedia** que se caracteriza como un ejercicio rápido de aprendizaje institucional para introducir mejoras en el proceso de implementación, como por las **limitaciones asociadas al tiempo asignado** a la evaluación y a la **disponibilidad de indicadores y datos cuantitativos y cualitativos** sobre los efectos buscados.

Los términos de referencia de la evaluación contemplan un gran numero de necesidades informativas a las que se ha tratado de dar respuesta, aunque en algunos cosas no con el alcance y profundidad que se hubiera deseado, especialmente por el tiempo y la disponibilidad de información con el que se ha contado.

Considerando que el programa comenzó a implementarse hace un año y medio, no sería muy realista medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíblemente atribuibles al Programa por lo que la valoración de la eficacia se ha realizado tratando de definir un escenario potencialmente posible pero **no emitir juicios definitivos sobre los efectos** o impactos del programa después de un arco de tiempo tan breve.

Las entrevistas previstas con las contrapartes departamentales finalmente no pudieron realizarse por cuestiones ajenas a la voluntad del equipo país.

No obstante, estas limitaciones no han afectado de forma significativa a un adecuado cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio, debido fundamentalmente al conocimiento previo de las dificultades y a la **adecuada colaboración** y coordinación por parte tanto de los **mandatarios de la evaluación** como del **equipo país**.

2. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO: "ALIANZAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA INFANCIA, LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN".

2.1 DESCRIPCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El Programa Conjunto, "**Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador**" (de ahora en adelante PC) se firmó en septiembre de 2009 y el primer desembolso se efectuó en enero del 2010. La duración del PC es de 3 años a partir de la fecha del primer desembolso.

El presupuesto total del Fondo es de 4.500.000 $, distribuido como sigue entre las agencias participantes:

Cuadro 1: Presupuesto Total por Agencia

Agencia	Presupuesto Asignado*	% Sobre Presupuesto Total
OPS	1,858,705	41,30
PNUD	535,000	11,88
PMA	1,052,345	23,38
UNICEF	1,053,950	23,42
TOTAL	4,500,000	100

**Incluye costos de formulación del programa, Unidad de coordinación, Comunicaciones e incidencia y Monitoreo y Evaluación

◇ *LÓGICA DE INTERVENCIÓN*

A partir de la identificación de las necesidades institucionales y socioeconómicas, el PC se ha formulado con una lógica de intervención en dos niveles:

Nivel nacional: El PC ha identificado la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores claves para el diseño y gestión de políticas públicas y ha definido como uno de sus objetivos generar condiciones que contribuyan a fortalecer la rectoría y la institucionalidad para el desarrollo de una Política de Estado en ISAN. Asimismo el PC pretende contribuir a una adecuada recopilación y análisis de datos en ISAN que permita una toma de decisiones mas informada, y para ello propiciará una adecuada integración de los sistemas de información existentes en salud, nutrición educación y agricultura.

En este ámbito se propone **dos efectos**:

En primer lugar el **efecto directo 1**: "La conformación al mas alto nivel de un ente rector de SAN centrado en la infancia": en este ámbito se trabaja directamente con el CONASAN contribuyendo a la elaboración e implementación de un Plan estratégico Nacional en ISAN, fortaleciendo la capacidad nacional de trabajo intersectorial con enfoque de género y derechos humanos. Asimismo, se acompañará de acciones de capacitación y sensibilización a funcionarios gubernamentales y no gubernamentales, sociedad civil y medios de comunicación como forma de mejorar el aprendizaje, empoderamiento social y debate informado en materia de SAN.

En segundo lugar el **efecto directo 2**: "Mejorar la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación orientados al bienestar infantil a nivel nacional y local, incorporando enfoque de género": en este ámbito, el PC contribuirá a generar y fortalecer un sistema de información que integre indicadores en materia salud, educación, nutrición y agricultura desagregado por sexos y grupos etáreos y a diseñar e implementar una estrategia de gestión del conocimiento con el fin de fomentar un debate informado en SAN.

Nivel local: Existen limitadas experiencias donde los gobiernos locales cuenten con planes de desarrollo local que integren la salud, la nutrición y el desarrollo infantil como aporte importante para el desarrollo humano y la consecución de los ODM. El PC ha priorizado tres municipios del nororiente del país donde las tasas de prevalencia de desnutrición crónica son las más elevadas (Cacaopera 40,8%, San Simón, 36,7% y Guatajiagua 35,3%), que además cuentan con un alto porcentaje de población en pobreza extrema, y donde existe una mayor concentración de población indígena en condiciones de desigualdad y marginación.

En estos tres municipios el PC se propone como **efecto directo 3**: "Mejorar la nutrición infantil y seguridad alimentaria con participación multisectorial". Se desarrollará una experiencia integrada para infancia, nutrición y seguridad alimentaria que conlleva ((i) el fortalecimiento institucional de la organización local, municipal y comunitaria, representadas en los Comités intersectoriales municipales integradas en las municipalidades; (ii) componente productivo dirigido a incrementar la disponibilidad de alimentos, y los ingresos económicos principalmente para mujeres jefas de hogar y otros grupos prioritarios. (iii) fortalecimiento de los servicios de salud con especial énfasis en la vigilancia nutricional de grupos prioritarios: niños menores de 5 años, mujeres en edad fértil y gestantes; (iv) componente educacional con énfasis en los condicionantes sociales y ambientales de la desnutrición infantil: prácticas de saneamiento y habitabilidad, alimentación y nutrición

◇ Los principales asociados nacionales y locales en la ejecución del PC:

Instituciones Nacionales:	**Instituciones Locales**
Ministerio de Salud (MSP), Ministerio de Educación (MINED) Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Trabajo (MITRAB) Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) Secretaria Técnica de la Presidencia Secretaria de Inclusión Social (SIS) Defensoría del Consumidor (DC) Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA) Universidad Nacional de El Salvador (UES) COMURES	Alcaldía Municipal de Guatajiagua Alcaldía Municipal de Cacaopera Alcaldía Municipal de San Simón Foro Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (FOROSAN) Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia (CECADE) Fundación Nacional para El Desarrollo (FUNDESA) Instituto de Permacultura de El Salvador (IPES) Asociación de Mujeres Salvadoreñas (AMS), SOMOS 20 Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) 3 Unidades de Salud 17 Equipos Comunitarios de Salud (ECOS) 58 Centros escolares de los tres municipios priorizados 3 Casas Municipales de la Cultura Asociación Indígena Kakawira de Cacaopera Centro Escolares de los tres municipios 3 Escuelas Parvularias Iglesia Cristiana de Guatajiagua Asociación Juventud Comprometida de Guatajiagua Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) de Morazán Dirección Departamental de Educación de Morazán. ONGD: Visión Mundial e Intervida

◇ La Gobernanza del PC esta estructurada de la forma siguiente:

Comité Directivo Nacional (CDN)

EL PC es liderado a nivel político y estratégico por un Comité Directivo Nacional quien tiene la responsabilidad general de los resultados de este PC y del conjunto de programas del MDGF en el país. Tiene la función de brindar orientación política y estratégica a la implementación del PC y aprobar los Documentos principales que se generen (Planes de trabajo y Presupuestos anuales). El CDN esta integrado por el Ministerio de Asuntos Exteriores, en representación del Gobierno de El Salvador, la Coordinadora Residente de naciones Unidas (CR), y el Coordinador de la Agencia española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID). Podrán ser invitados en calidad de observadores las agencias del Sistema de Naciones Unidas participantes en el programa, los Asociados Nacional y local, y socios en la implementación. La secretaría del CDN es ejercida por la oficina de apoyo de la Coordinación Residente.

Comité de Gerencial del Programa (CGP)

El rol del CGP es proporcionar la coordinación operacional del PC, del seguimiento a la planificación, gestión y coordinación de las operaciones, incluyendo la articulación con otras iniciativas en curso. Los miembros de este comité lo forman la Coordinadora Residente, los y las jefes de Agencias de Naciones Unidas que participan en la implementación del PC, el Coordinador General de la AECID, y los titulares de la Secretaría de Inclusión Social, de la Secretaría Técnica, y de los Ministerios de Salud y Asistencia Social, Agricultura y Ganadería en sus respectivas calidades de miembros del CONASAN. La Secretaría del CGP la ostenta el Coordinador del PC. Este Comité será apoyado por el Grupo temático Interagencial de Género para asegurar la incorporación de la perspectiva de género en los aspectos operativos.

Comité Local de Gestión del PC (CLGP)

Está conformado por (i) 3 alcaldes, (ii) 2 representantes no estatales de agrupaciones de ciudadanos, ONG, sociedad civil y/o sector privado. (iii) Representantes de las Agencias de NNUU que desarrollen acciones en terreno; (iv) representantes a nivel local de instituciones nacionales que operen en el terreno (Salud, Educación, Agricultura, Fondo de Inversión

Social para el desarrollo local). Este Comité tiene la función principal de asegurar la coordinación y la toma de decisiones de gestión en el ámbito de las acciones que desarrollen a nivel local

Comité Técnico Interagencial
Su responsabilidad es acompañar técnicamente a la implementación del PC, y asegurar la coordinación operativa entre las agencias del sistema de NNUU. El Equipo Técnico esta integrado por el coordinador del PC y los puntos focales de cada una de las Agencias del Sistema de NNUU participantes, grupo que es coincidente con el Grupo Interagencial de SAN de NNUU en el Salvador. Contará con la asesoría del Grupo temático Interagencial de Género cuando así lo requiera.

La Unidad Coordinadora del PC (UPC)
Su rol es asesorar y acompañar a las contrapartes responsables de operativizar el PC, así como monitorear su ejecución. Está conformado por un Coordinador de Programa, 4 técnicos y un asistente administrativo. El Coordinador responde directamente a la agencia líder (OPS/OMS), y los técnicos a la dirección y orientación del Coordinador de Programa

Como respuesta a las observaciones realizadas por el Secretariado del Fondo en su evaluación realizada en diciembre de 2010, el PC ha fortalecido las estructuras de coordinación y gobernanza entre las contrapartes, tanto a nivel municipal, departamental como nacional a través de los siguientes espacios:

Comité Técnico nacional de SAN (COTSAN):
Constituye la entidad operativa del CONASAN con participación de las instituciones gubernamentales y representación del gremio de corporación de las municipalidades del El Salvador (COMURES). Se convierte así en la contraparte operativa del programa encargada de asegurar que las acciones del programa responden a las prioridades de la Política Nacional de SAN y de las instituciones gubernamentales, en concordancia con el plan operativo del PC.

Comité Intersectorial Departamental:
Conformado por las autoridades de las instituciones del estado relacionadas con el PC: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud y Asistencia Social, Ministerio de Educación, un delegado por cada uno de las alcaldías de los municipios priorizados y un delegado del Foro Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (FOROSAN). Se ha coordinado hasta el momento por la Secretaría de Inclusión Social en su calidad de ente rector de CONASAN. Con el nuevo cambio en la titularidad del CONASAN se coordina por el Ministerio de Salud. Se reúne mensualmente para validar los planes de trabajo y dar seguimiento a los avances del programa.

Comité Intersectorial Municipal:
Se constituye como la instancia local tomadora de decisiones de los proyectos que se emprenden localmente y esta constituido por representantes de las Unidades de Salud, Centros educativos, Centro nacional de tecnología agropecuario y forestal (CENTA), Casa de la Cultura, ONGs y otras organizaciones con presencia en los 3 municipios priorizados

◇ Modalidad de Gestión financiera:
El PC se ejecuta bajo la modalidad de Gestión financiera en Serie, o **"Pass Through",** en el que el PNUD actuará como Agente administrativo, a nivel de sede, encargándose de distribuir los recursos otorgados a las diferentes agencias participantes. Cada organismo del SNU participante en el PC asume responsabilidad financiera y programática por los fondos que les sean desembolsados por el Agente Administrador, pudiendo decidir la modalidad de ejecución y la forma de transferir fondos a sus asociados y contrapartes de conformidad con la reglamentación de la organización. Para que pueda efectuarse el segundo desembolso del PC es necesario que el Programa en su conjunto haya ejecutado_ por lo menos el 70% de los fondos transferidos.

◇ Sistema de seguimiento evaluación:
En el PRODOC se establece la importancia de dar un adecuado seguimiento a las acciones para lo cual se han definido indicadores vinculados a cada efecto, la frecuencia de medición en función de los resultados y productos esperados, así como los responsables de realizarlos. Está previsto que los datos sean registrados y analizados a nivel nacional por el equipo interagencial e interinstitucional y a nivel municipal por los equipos intersectoriales. Asimismo el PC enfatiza en la necesidad de compartir los avances de resultados con los directores y personal de los diferentes niveles de las instituciones y con los beneficiarios.

• Mecanismos de Seguimiento
Los principales mecanismos que el PC utiliza para dar seguimiento a las distintas actividades que se desarrollaran en el marco del PC son:
Reuniones de trabajo: Se mantienen reuniones quincenales entre el Coordinador y el equipo de técnicos del PC.
Informes mensuales: Los técnicos del programa entregaran mensualmente un informe de avance de actividades realizadas durante el periodo, destacando los alcances y los retrasos, juntamente con las medidas correctoras a tomar para superarlos.

Informes financieros trimestrales: Los puntos focales presentaran cada tres meses, un informe financiero, donde se reflejan los fondos obligados y los fondos desembolsados durante ese periodo.

Informes semestrales: La unidad de Coordinación, conjuntamente con los técnicos del programa, son los responsables de redactar el informe semestral de Seguimiento, el cual es enviado al representante de OPS (Agencia líder) y a la oficina de coordinación del las Naciones Unidas en El Salvador. El informe semestral, también es presentado al Comité de Gestión del Programa y a la contraparte nacional para su aprobación para realizar observaciones al documento, y posteriormente colgarlo en el sitio web establecido por MDGF para tal fin.

• Mecanismos de Evaluación
El PC será sometido a dos procesos de evaluación, uno intermedio (presente ejercicio) y otro final. Para facilitar la medición del logro de propósito último del proyecto, que es mejorar la condición nutricional de los niños y niñas como impacto de las intervenciones ejecutadas, el PC contempla la realización de encuestas de línea de base que incorporen los indicadores clave al inicio y al final del programa en los municipios con intervención y municipios sin intervención a fin de generar un análisis estadístico que determine si los cambios producidos en el municipio de intervención pueden ser atribuibles al programa

Se ha previsto una partida específica para la realización de **auditorías financieras** que realizarán cada una de las agencias del Sistema de NNUU participantes, y que dará lugar a un **informe consolidado** que será revisado y analizado por el Comité de Gestión del PC y el CDN.

2.3 ETAPAS SIGNIFICATIVAS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se ilustran en una secuencia temporal algunos hechos significativos ocurridos durante el proceso de diseño e implementación del programa que complementa la descripción del mismo y constituye uno de los puntos de referencia para el análisis del proceso de implementación.[6]

Entre ellos destacamos los siguientes hechos:

[6] Obsérvese que este apartado no pretende ilustrar cronológicamente el avance en las actividades y efectos del PC sino sólo señalar los hechos relacionados con decisiones políticas o técnicas que han tenido relevancia en la implementación del PC.

a) **La gran mayoría de los niveles técnicos y de dirección** de las Agencias que participaron en el periodo de formulación y diseño del PC no han permanecido en la implementación del mismo.

b) El PC arranca **sin la involucración formal** de una de las Agencias del Sistema de NNUU con amplia experiencia y liderazgo en SAN, la **FAO**.

c) **La fecha de inicio del PC coincide con la del CONASAN** y su espacio técnico COTSAN. La coyuntura supone un espacio de oportunidad para el acompañamiento directo a las instituciones de gobierno en la definición e implementación de un marco político integral e intersectorial en SAN. Al mismo tiempo, el primer año y medio de implementación del PC se solapa con una situación propia de un Consejo recién creado, sin apenas recorrido de tiempo que además nace sin una estructura estable y permanente y sin una base presupuestaria.

d) **Formulación y lanzamiento de la Política SAN:** ofrece el cuadro institucional que permite armonizar y articular las acciones en materia de SAN y representa un punto de partida importante, especialmente porque el proceso de formulación y aprobación de la misma responde a esfuerzos de articulación de una gran diversidad de actores de Gobierno y de Sociedad Civil.

e) La **Unidad de Coordinación** del PC **no se ha mantenido estable** a lo largo del periodo de implementaron del PC. En un año y medio de implementación la rotación del equipo ha sido muy alta: ninguno de los miembros que iniciaron el trabajo permanece en la actual estructura. La conformación completa del equipo se produce en el tercer trimestre de 2011.

f) Tras la misión de evaluación de 2010, se revisan ciertos componentes del PC. La mayoría responden a la necesidad de **mejorar y profundizar los mecanismos de coordinación** entre el PC y la contraparte nacional CONASAN/COTSAN, y facilitar una mejor participación y empoderamiento de los actores locales. Se identifican los comités intersectoriales municipales y departamental como los espacios de concertación y diálogo entre el PC y los actores locales.

g) El plan de trabajo 2011 responde a un **proceso de planificación conjunta** con los socios tanto nacionales como locales en la implementación.

Fecha[7]	**Hechos significativos**
Ener.-junio 2009	Formulación del PC: FAO, PMA, UNICEF, OPS
Ener.-junio 2009	FAO toma la decisión de no participar en el PC. Se acuerda que PNUD forme parte del PC.
Ener.-junio 2009	Involucración y socialización del documento PC con contrapartes nacionales
Mayo 2009	Socialización del documento PC con contrapartes locales: Visitas a San Simón, Guatajiagua, Cacaopera y SIBASI Morazán.
Julio 2009	Lanzamiento oficial del PC ISAN en el Municipio de Cacaopera
Octubre 2009	Se crea el CONASAN bajo la dependencia de la Secretaría de Inclusión Social
Noviembre 2009	F-ODM aprueba el PC (National Steering Committee)
Dic. 2010	Firma del PC en el país: OPS, PMA, UNICEF, PNUD

[7] En algunos casos la información disponible no ha permitido conocer la fecha exacta en la que se han producido los hechos.

Enero 2010	Fecha oficial de comienzo del PC
Enero 2010	CONASAN/COTSAN comienza a trabajar
Marzo 2010	Recepción de fondos para el primer año
A lo largo de 2010	Cambio de puestos de dirección y técnicos de la OCR, y Agencias NNUU: Coordinación Residente, UNICEF, PNUD.
Junio 2010	Conformación de la Unidad de Coordinación de PC: coordinadora del PC, técnica nutricionista, administradora.
Junio 2010	Conformación del Comité de Gestión: Primera reunión en la que se aprueba el Plan de trabajo del PC y el Primer informe semestral 2010 del PC.
Octubre	Se rescinde contrato a Coordinadora del PC
Oct-Dic.	Se contrata Coordinación interina hasta contratación definitiva
Nov 2010	Misión de evaluación del Secretariado
Diciembre 2010	Contratación de puntos focales por municipio y se inician las acciones de conformación de los comités intersectoriales
Enero 2011	Contratación de nuevo Coordinador de PC
Ener	Revisión del Plan de trabajo del PC entre COTSAN/CONASAN y PC. Plan de contingencia en respuesta a recomendaciones de Secretariado
Ener-marzo	Se llevan a cabo 6 visitas conjuntas a los municipios entre el programa conjunto y la Directora Técnica de CONASAN: Se revisan los logros del 2010, se definen los mecanismos de coordinación del PC con los Comités Intersectoriales Municipales y se establecen las acciones a realizar conjuntamente con los comités intersectoriales y las alcaldías.
Ene-marzo	Ejercicio de Planificación conjunta para el 2011 con COTSAN y con el ámbito local. Se realizó una reunión departamental en la que acudieron los alcaldes, y otros actores municipales.
Enero-marzo	Conformación de nueva UCP (6 miembros): Coordinador, administrador, 1 técnico por Agencia.
Febrero 2011	Segunda Reunión de Comité de Gestión: Presentación del Segundo Informe Semestral 2010; Presentación Planificación 2011, acciones para superar observaciones de la misión del Secretariado.
Marzo 2011	Tercera Reunión Comité de Gestión: aprobación del Informe anual 2010 y plan de trabajo 2011.
Mayo 2011	Lanzamiento de la Política Nacional de SAN
Mayo 2011	Cambio de presidencia del CONASAN: pasa de la Secretaría de Inclusión Social al Ministerio de Salud
Mayo 2011	Salida de la directora técnica del CONASAN. Desde esta fecha el CONASAN cuenta con una sola persona que hace de enlace con PC.
Mayo a Julio 2011	Periodo de transición mientras se formaliza el traspaso de presidencia.
Julio 2011	Cuarta Reunión Comité de Gestión: Presentación y aprobación del Informe Semestral y presentación del Plan de trabajo segundo semestre 2011.
Agosto 2011	Inicia trabajo en las mesas departamentales tras la creación de Cabildos departamentales.
De marzo a octubre 2011	Cambios en el equipo de coordinación: administrador del PC, técnico de UNICEF, técnico PNUD, técnico de OPS.
Octubre 2011	Misión de evaluación intermedia

3. NIVELES DE ANÁLISIS

La evaluación se estructura en **tres niveles de análisis** en los que se valoran **cinco criterios**: **pertinencia**, **apropiación**, **eficiencia**, **eficacia**, **sostenibilidad**:

(i) En el nivel de diseño se analiza la pertinencia del PC (su coherencia interna y externa), y el nivel de involucración en el diseño de las instituciones de gobierno.
(ii) El nivel de proceso se enmarca principalmente en el ámbito de la gestión del PC, de los mecanismos de coordinación interagencial e interinstitucional, la ejecución financiera, la eficacia del modelo de seguimiento y la apropiación de los procesos por parte de los beneficiarios y los socios nacionales y locales.
(iii) El nivel de resultados corresponde al ámbito de los principales efectos emergentes derivados de la implementación de las acciones y la valoración del grado de perdurabilidad de los beneficios del PC.

.

Criterios de valor / Niveles de análisis	Diseño	Proceso	Resultados
Pertinencia	X		
Apropiación	X	X	
Eficiencia		X	
Eficacia			X
Sostenibilidad			X

3.1 . NIVEL DISEÑO:

A) PERTINENCIA DEL PROGRAMA

COHERENCIA INTERNA

El PC se muestra **pertinente y relevante** en su contexto y **responde a necesidades concretas de la población** y de las instituciones nacionales y locales.

La formulación de PC en su diseño tomó como base tanto las buenas prácticas y la experiencia de trabajo adquirida en diversos sectores por múltiples actores, como estudios y diagnósticos sobre las necesidades y problemas de la población objetivo, teniendo en cuenta los factores institucionales, sociales y económicos del país.

A nivel socioeconómico[8], la economía del El Salvador inicia en el 2009 en medio de un clima de incertidumbre derivado tanto del impacto que en su estabilidad está provocando la crisis financiera mundial como del momento transitorio que suponía un año electoral con elecciones legislativas y presidenciales.

La crisis de incremento en el precio de los alimentos, combustibles, el aumento del desempleo y la disminución de remesas están incidiendo en un saldo de nuevos pobres y subalimentación de amplios sectores de la población salvadoreña.

Entre las causas fundamentales de la desnutrición y la inseguridad alimentaria se encuentra la desigualdad social y de género, la pobreza, la falta de empleo, los bajos salarios e ingresos, los inadecuados hábitos y prácticas alimentarias, las condiciones inadecuadas de

[8] Los datos macroeconómicos se han extraído de: - *Segundo Informe de país. El Salvador. Sin excusas..Alcancemos los ODM en el 2015. Bases para el Plan de cumplimiento*; - *Documento Política Nacional de SAN. El Salvador*, 2011;- *PRODOC*, 2009.

producción de alimentos y de acceso económico a los mismos, y el alto costo de los alimentos.

Según datos de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), en el periodo 2006-2007, la **pobreza total** pasó de 30.7% a 34.6%. Esto implica un aumento de la pobreza urbana de 27.8% a 29.9% en el mismo periodo y un cambio de la pobreza rural de un 35.85% a 43.8%.

Para el 2009[9], la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), señala que un 37,8% de los hogares a nivel nacional se encuentra en pobreza; De estos, el 12% se encuentra en **pobreza extrema**, mientras que el 25,8% vive en **pobreza relativa**. Las brechas entre el área rural y urbana aún persisten, ya que mientras en el área urbana mas de un tercio de los hogares vive en pobreza, en el área rural el porcentaje se eleva a un 46%.

Las **desigualdades de género** son aún profundas. Las mujeres son el grupo poblacional más pobre y más grande, distribuido en todos los grupos etáreos, y enfrenta desigualdad y discriminación en el acceso a los recursos, activos, al tiempo y al poder, situación que se agrava en el caso de las mujeres en condiciones de pobreza.

Del total de hogares pobres, el 35% están a cargo exclusivamente de una mujer, mientras que el 65% restante está normalmente a cargo de una pareja. El empleo informal sin prestaciones afecta al 48% de los empleos, de los cuales el 57% son mujeres y el 43% hombres (PNUD, 2009)

En las últimas décadas El Salvador ha enfrentado un debilitamiento de su capacidad de autosuficiencia y **soberanía alimentaria**, que han limitado el desarrollo del sector agropecuario (su contribución al PIB pasó de un 17,1% en 1990 a un 9,5% en 2005)[10] lo que ha puesto en riesgo las capacidades para mantener una producción suficiente para cubrir la demanda de la población. Asimismo, la alta densidad poblacional y poca extensión territorial, ha provocado un alto riesgo de insuficiente producción de alimentos y una mayor dependencia del exterior, especialmente respecto a granos básicos (maíz, frijol, y arroz).

A ello se añade los problemas de **acceso a la tierra** para las personas campesinas. Según los resultados del IV Censo Agropecuario publicado en 2007-2008, el 82% de las explotaciones agropecuarias se dedican a la producción de granos básicos y están en manos de pequeños productores y productoras. De ellos mas del 70% carece de área suficiente para producir, por lo que se ven obligados al arrendamiento de pequeñas áreas de tierra con bajos rendimientos que no alcanzan a cubrir sus necesidades familiares. En el caso de las mujeres las condiciones de precariedad son aún mayores, ya que son propietarias únicamente del 18% del total de la tierra de vocación agrícola, a pesar de constituir más del 53% de la población del país.

Asimismo como consecuencia de la crisis alimentaria internacional, los impactos del cambio climático en la producción y otros factores como la crisis energética, se ha registrado un **incremento del costo de la canasta básica alimentaria** (CBA). De acuerdo a DIGESTYC, la canasta básica rural aumentó un 11.1% en el 2007, y la canasta básica urbana un 6,2%. En el periodo de enero a noviembre de 2010 el aumento fue de un 8,4%, registrándose un 11,85% de incremento en el área urbana y un 13,5% en el área rural.

A los efectos de la crisis internacional, se añade que en El Salvador se ha presentado en los últimos años una reducción importante de las **remesas** (en el 2009, la reducción fue de un 5% con relación al año anterior) y que por tanto está teniendo un impacto negativo en el nivel de **ingresos de las familias** que dependen de las remesas para asegurar la disponibilidad y acceso a los alimentos.

[9] DIGESTYC, 2009.
[10] Citado en PRODOC: Banco Central de Reserva de El Salvador, 2009.

El Informe sobre desarrollo humano (PNUD, 2008) señala que solamente el 20% de la **población económicamente activa** tiene trabajo decente, un 7% está desempleada y un 43% subempleada. A su vez, desde hace dos décadas los **salarios mínimos reales** han venido deteriorándose y han perdido al menos un 60% de su poder adquisitivo por lo que consecuentemente los hogares cuyos ingresos se limitan a un salario mínimo, tienen grandes dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y están en alto riesgo de inseguridad alimentaria. Al respecto el Informe de Desarrollo Humano (PNUD; 2008) señala que un 31% aunque percibe ingresos superiores al salario mínimo no cubre el costo de la canasta básica a precio de mercados.

Es importante tener en cuenta la alta vulnerabilidad ambiental a la que se enfrenta el país[11], generando desastres naturales recurrentes que inciden de forma significativa en la inseguridad alimentaria. Tal es el caso de la última Depresión Tropical ocurrida en octubre del 2011, que causó USD $840 M en daños y pérdidas – incluyendo grandes pérdidas de cultivos de granos básicos (maíz y fríjol), y afectando las producciones de la población atendida por el PC ISAN.

Existen limitaciones de **acceso a servicios públicos esenciales**, como el saneamiento ambiental, agua potable, electricidad y otros vinculados con la precariedad de las condiciones de sus viviendas, que están contribuyendo sin duda a aumentar el riesgo a enfermedades que se traducen en una mayor vulnerabilidad a problemas de desnutrición.

Como consecuencia de todos estos factores el país enfrenta índices de desnutrición por arriba del promedio de Latinoamérica y de alguno países de la región centroamericana.

Según la encuesta Nacional de Salud Familiar (FESAL, 2008), la **tasa de desnutrición global** (bajo peso para la edad) en niños menores de cinco años es de u **8,6%.**

Según la Encuesta Nacional de Peso y Talla, en el 2007 la **malnutrición crónica en menores de 5 años** en áreas urbanas alcanzó **10,62%** y en zonas rurales el **19,21%**.

El censo de talla en escolares de primer grado (de 6 a 9 años de edad) efectuado en el 2007 reveló un retardo de **15,5%** y la última encuesta de salud mostró un **incremento de anemia** en los menores de 5 años, pasando de un 19,8% en el 2003 a un **23%** en el 2008, incrementándose hasta un **26%** en el área rural. En el 2008 solo el 31% de los niños y niñas menores de seis meses recibió lactancia materna exclusiva (ADS, 2008).

La baja prevalencia de desnutrición aguda en relación a la desnutrición crónica (en el 2008 un 1% frente a un 19% respectivamente) reflejan que el problema principal no es un déficit alimentario agudo sino la baja calidad de la alimentación y un **proceso de déficit alimentario crónico, de largo tiempo e intergeneracional**.

Focalización geográfica:

El PC plantea como **efecto 3** "*mejorar la nutrición infantil y seguridad alimentaria en tres municipios de la zona nororiental del país con participación multisectorial"*. El modelo en su diseño **responde a necesidades especificas de la población**, y se alineó adecuadamente al esfuerzo nacional del Plan Global Anticrisis focalizándolo en una experiencia integrada para la infancia, nutrición y seguridad alimentaria en los tres municipios donde las tasas de prevalencia eran y son aún las mas elevadas. De forma consecuente, se alinea con los 4 ejes temáticos de la Política Nacional de SAN así como al resto de planes y estrategias institucionales de los Ministerios con responsabilidad en la materia, entre otros, del Ministerio de Salud (*Programa de Salud familiar 2009-2014*), del Ministerio de Agricultura (*Programa de Agricultura Familiar*) del Ministerio de Educación (*Programa de Alimentación escolar*) y el *Programa Comunidades Solidarias rurales* del Gobierno del El Salvador.

[11] Ocupa la primera posición mundial del Climate Risk Index de German watch.

La **focalización geográfica del PC a nivel local** se realizó teniendo en cuenta la **alta vulnerabilidad alimentaria** de la población del **Departamento de Morazán** y los índices de desnutrición crónica reportados en los últimos informes. Según la Encuesta Nacional de Salud familiar (FESAL 2008) la tasa de **desnutrición crónica** en el Departamento de Morazán era de un **24,7%.** Los tres municipios seleccionados duplican casi el porcentaje nacional de retardo de crecimiento en escolares de 6 a 9 años (Censo de Talla 2007): el **municipio de Cacaopera** presenta un **40,8%** de retardo de crecimiento; el municipio de **San Simón** un **36,65%** y el municipio de **Guatajiagua** un **35,3%.**

Los últimos datos obtenidos en el estudio de línea basal del PC finalizado en mayo de 2011, indican que la **prevalencia de desnutrición global** (bajo peso para edad) en el Departamento de Mozarán (área de intervención del PC) es de **un 5.7%.** En los municipios de intervención, la prevalencia de **desnutrición crónica** en menores de cinco años es de un **21,26%** [12] sin que se observen diferencias por sexo ni por lugar de residencia (urbano/rural) pero sí una asociación directa con el índice socio-económico. La **prevalencia de anemia** en el grupo de menores de cinco años es de un **32%** en los municipios de intervención, habiendo un mayor riesgo de anemia en los grupos de edad más jóvenes, (más de 50% en los niños de seis a once meses). La desnutrición aguda, es prácticamente ausente en el estudio de línea de base en estas poblaciones.

Asimismo, los hallazgos del diagnostico productivo *"Caracterización y diagnostico de producción y empresarialidad agropecuaria y no agropecuaria en los municipios de Cacaopera, Guatajiagua y San Simón"* recientemente finalizado por el PC en el 2011 revelan que existe un **déficit en la producción de alimentos**, principalmente de granos básicos, lo cual afecta a la nutrición y seguridad alimentaria de las familias. A ello se suma la **leve asistencia técnica productiva** agropecuaria, **incapacidad de compra de insumos** agrícolas apropiados, **técnicas anacrónicas** de cultivos, **inaccesibilidad a financiamientos** agropecuarios y **ausencia de organizaciones asociativas** de productores con enfoque de negocios.
De forma coherente con el **enfoque multisectorial** y horizontal, la **lógica de descentralización y gestión local** y **participación ciudadana** con perspectiva de **género** y enfoque de **derechos**, el modelo de intervención del PC plantea incidir en los tres municipios a través de **3 líneas de acción**:

- (1) Integrar la seguridad alimentaria y nutricional en los planes de desarrollo local de los tres municipios, incluyendo participación de mujeres, grupos indígenas familias y actores locales.
- (2) Incrementar la disponibilidad, diversidad de alimentos y los ingresos económicos principalmente en mujeres jefes de hogar y otos grupos de prioritarios
- (3) Fortalecer los servicios de salud y educación en los tres municipios en SAN promoviendo empoderamiento de mujeres, participación de hombres, familias y comunidades.

Los **beneficiarios** entrevistados han valorado como **"alta"** la **adecuación de las intervenciones del PC a sus necesidades específicas**. Las intervenciones del PC han sido diseñadas con **pertinencia cultural**, teniendo en cuenta las particularidades de la población objetivo (grupos prioritarios). Durante la vista de campo se ha comprobado que el personal que trabaja en el PC a nivel municipal, en su mayoría personal local, conoce de manera directa la idiosincrasia de la población, sus valores, costumbres y necesidades.

[12] Obsérvese que la prevalencia de desnutrición crónica en los municipios estudiados del departamento de Morazán (San Simón, Cacaopera y Guatajiagua) son ligeramente inferiores al dato observado para todo el departamento de Morazán en la encuesta FESAL 2008, en que el dato departamental de talla era de 24.7%. No obstante los tamaños muestrales no permiten una comparación absoluta y rigurosa entre ambos datos. Asimismo, un aspecto que dificulta la lectura es que los datos de la línea de base no permite distinguir la tasa de desnutrición por municipio de intervención.

COHERENCIA EXTERNA

A nivel institucional el PC identificó con claridad la necesidad de articulación de las acciones en materia de SAN, especialmente de fortalecimiento de las capacidades institucionales, que necesitaba principalmente de un acompañamiento directo a las instituciones de gobierno involucradas en la definición e implementación de un marco político integral en SAN.

En el momento del diseño del PC, el Salvador aún no contaba con una marco político específico e integral de SAN. Existían sin embargo múltiples estrategias y planes que trataban de dar respuesta al problema de la desnutrición desde enfoques sectoriales, principalmente desde los ámbitos de salud, educación y agricultura. No obstante, este abordaje sectorial había generado problemas de coherencia, articulación y coordinación que llevaron a una ineficiente utilización de recursos técnicos y financieros.

El propio Gobierno en el **Plan Global Anticrisis**, firmado en junio de 2009, identificó como una prioridad la elaboración de una estrategia integral en salud y nutrición en los municipios de elevada prevalencia en desnutrición e insta a la formulación de una política de estado mediante la creación de un **Consejo Nacional de SAN (CONASAN)**, ante la necesidad de contar con un ente rector que abordase de modo integral la problemática y la necesidad de construir y consensuar una política de SAN mediante un enfoque horizontal y multisectorial.

Por tanto, la formulación del PC en diciembre de 2009, llegó en un momento especialmente adecuado tras la reciente creación por Decreto Ejecutivo, N.o 63, en octubre de ese mismo año del CONASAN y su Comité Técnico Nacional (COTSAN), como instrumento de articulación entre el Gobierno y la sociedad, para la formulación de políticas públicas y planes de acción intersectoriales que garanticen la seguridad alimentaria y nutricional en la población.

A pesar de que en el momento de formulación del PC no existía una política integral de SAN, el PC consideró para su formulación las **prioridades identificadas por el Gobierno** para el periodo 2009-2014 en su **estrategia de reducción de pobreza**, y las identificadas en el **Plan Global anticrisis** en el que se da primacía a la construcción de un Sistema de Protección Social Universal[13], la inclusión de la población en el proceso de desarrollo, y la atención integral en salud y nutrición.

Igualmente el diseño y la lógica del modelo de intervención que plantea el PC se alinean adecuadamente con la **lógica de descentralización y gestión local** de la política de descentralización y **participación ciudadana** del *Consejo Nacional para el Desarrollo Territorial* que busca una mayor participación de la comunidad y de las autoridades municipales en el desarrollo económico y social del país[14] . Asimismo el diseño tuvo en cuenta la **estrategia del gobierno en materia de salud**, a través de su Programa de Salud familiar 2009-2014, que coloca a la SAN como una prioridad de trabajo en coordinación con los sectores de agricultura, educación y trabajo.

EL PC se diseñó con un claro **enfoque de derechos humanos** y **perspectiva de género** identificando la realización de una serie de acciones encaminadas a asegurar su integración de manera trasversal.

Se ha podido comprobar que todos los documentos posteriores al diseño del PC mantienen de forma explícita el **enfoque de derechos**. Igualmente, forma parte del contenido de los procesos de capacitación, sensibilización y difusión el desarrollo de herramientas sobre

[13] "*Se concibe el **Sistema de Protección Social Universal** como una estrategia de política social que, cimentada en un **enfoque de derechos**, potencia el **desarrollo humano** y la **gestión territorial** y propicia la **participación** activa de los gobiernos municipales y de la comunidad*.." Plan de desarrollo 2009-2014. El Salvador.

[14] Plan Global Anticrisis, 18 junio 2009. El Salvador.

derechos a la alimentación y derechos de la niñez. La mayoría de las acciones previstas en el marco de resultados incorporan el enfoque de derechos, pero se echa en falta la inclusión de su enfoque en los indicadores de desarrollo.

Miembros del grupo temático interagencial de género de NNUU[15] apoyaron la formulación el PC para asegurar que todo el proceso incluyera una clara **perspectiva de género**. El PC cuenta con personal con conocimientos sobre género, e incorpora actividades específicas para mujeres de acuerdo a las necesidades detectadas. Asimismo, la información recopilada por el PC y los indicadores de monitoreo, están formulados de forma diferenciada por sexo.

Todos estos principios han quedado posteriormente plasmados en la Política Nacional de SAN aprobada en 2011 a los que de forma consecuente se alinea el PC.

La Política Nacional plantea 4 dimensiones fundamentales para alcanzar la SAN, relacionadas con la disponibilidad, acceso, consumo y aprovechamiento o utilización biológica de los alimentos.

En la siguiente tabla se ilustra la **alineación** del modelo del PC a las Líneas estratégicas de la **Política Nacional de SAN**. Aunque en dicha tabla se ha tratado de buscar una linealidad de los efectos y acciones del PC con las líneas de la Política, obsérvese que tratándose de un modelo integral e intersectorial las acciones deben responder a una **lógica de interacción complementaria** lo que conlleva que ningún objetivo pueda ser alcanzado de manera aislada e independiente y en donde todas las acciones se refuerzan con la consecución de otras.

Líneas estratégicas de la Política Nacional de SAN	***Efectos y acciones del PC***
1. Promover y mejorar la producción de alimentos inocuos y saludables, de manera económica, social y ambientalmente sostenible, contribuyendo a mejorar su disponibilidad y diversificación	**- Efecto 3.2**: *Incrementar la disponibilidad diversidad de alimentos e ingresos económicos, principalmente de las mujeres y otros grupos prioritarios.* Ámbito local: familias seleccionadas en 3 municipios priorizados.
2. Garantizar el acceso físico, económico y cultural a una alimentación inocua y saludable	**- Efecto 3.2**: *Incrementar la disponibilidad diversidad de alimentos e ingresos económicos, principalmente de las mujeres y otros grupos prioritarios.* Ámbito local: familias seleccionadas en 3 municipios priorizados.
3. Promover prácticas de alimentación saludable y la nutrición efectiva, revalorizando la cultura alimentaria.	**- Efecto 3.3**. *Fortalecidos los servicios de salud y educación de tres municipios en el abordaje de los determinantes socio económicos y ambientales de la desnutrición infantil, con empoderamiento de mujeres, participación de los hombres, familias, y comunidades.* *Ámbito local: Servicios de salud municipales, Centros escolares y familias.*
4. Asegurar el acceso y calidad de los servicios de salud y agua segura, y la promoción de prácticas adecuadas de higiene y saneamiento básico en el hogar, escuela y comunidad.	**-Efecto 3.3**. *Fortalecidos los servicios de salud y educación de tres municipios en el abordaje de los determinantes socio económicos y ambientales de la desnutrición infantil, con empoderamiento de mujeres, participación de los hombres, familias, y comunidades.* *Ámbito local: Servicios de salud municipales, Centros escolares, familias.*
5. Garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos para el consumo de las personas	**-Efecto 3.3**. *Fortalecidos los servicios de salud y educación de tres municipios en el abordaje de*

[15] Integrado por UNFPA, PNUD, UNICEF, PMA, OPS/OMS, OIT.

	los determinantes socio económicos y ambientales de la desnutrición infantil, con empoderamiento de mujeres, participación de los hombres, familias, y comunidades. *Ámbito local: Servicios de salud municipales, Centros escolares y familias.*
6. Implementar sistema de información, vigilancia y monitoreo y evaluación de la SAN a nivel nacional, departamental, municipal con enfoque multisectorial y orientado a la toma de decisiones.	**Efecto 2:** *Mejorada la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación, a nivel nacional y local*. ▪ **Efecto 2.1.** Un sistema de información interinstitucional sobre ISAN fortalecido a nivel nacional**.** ▪ **Efecto 2.2.** Un Sistema de información y monitoreo a nivel local en ISAN articulado con sistema nacional.
7. Fomentar la investigación e innovación tecnológica de utilidad pública, orientada a lograr la SAN.	**Efecto 2.2** *Diseñada e implementada una Estrategia de Gestión del Conocimiento en materia SAN.* ▪ **Efecto 2.2.1.** Dos investigaciones en ISAN desarrolladas, incluyendo análisis de género, derechos humanos e indígenas.
8. Desarrollar y fortalecer la institucionalidad que garantice la adopción de una visión integral y multisectorial de la SAN.	**- Efecto 1**:*Ente rector en SAN conformado al mas alto nivel*. Ámbito nacional: CONASAN/ COTSAN ▪ **Efecto 1.1**: Fortalecida la capacidad nacional de trabajo intersectorial en ISAN con enfoque de género y derechos humanos. ▪ **Efecto 1.2**. Actores institucionales, no institucionales, sociedad civil sensibilizados y capacitados en SAN. **- Efecto 3. 1**.:*Formulada e implementada Estrategia en SAN en tres municipios*. Ámbito local: Cacaopera, San Simón y Guatajiagua.

En el **<u>ámbito externo</u>**, el PC esta **bien alineado** con las prioridades del MANUD 2007-2011 (efecto 4 del área de Desarrollo económico, efecto 1,3,4,5 del área de Capital Humano y Social, el efecto 3 del área de Medio ambiente y gestión de riesgos), con los objetivos de la ventana de ISAN y los ODM.

La **vinculación con los ODM** se muestra **evidente**. Dada la relación directa entre nutrición y desarrollo todas las acciones del PC encaminadas a mejorar la SAN son políticas directas para el ODM 1. Las intervenciones que afectan de manera más directa la productividad o la capacidad de generar recursos tiene un impacto directo en la meta 1 A del ODM1, *erradicar la pobreza de ingresos*. Así como los programas de nutrición a grupos vulnerables (niños menores de 5 años, mujeres lactantes y embrazadas) tienen un impacto directo en la meta 1 C del ODM 1 *erradicación del hambre*. Ahora bien, teniendo en cuenta la multicausalidad del problema de la desnutrición, los esfuerzos a favor de la educación (ODM2), la igualdad de género (ODM3), y la salud en los diferentes niveles (ODM 4 y 5) tienen también un impacto decisivo sobre la pobreza y la desnutrición (ODM1). Por todo ello, cabe señalar que dada la interacción y sinergias que se producen entre los ODM, diversos estudios han tratado de vincular los efectos positivos que la reducción de la desnutrición tendría en los ocho ODM.

Concretamente **el PC** en su diseño contempla la contribución de manera especifica a tres ODM: **ODM 1**. *Erradicar la pobreza y el hambre*; **ODM 3**. *Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer*; **ODM 4**. *Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años*.

1) Respecto al **ODM 1**, en primer lugar el PC contribuye a la meta 1 A":***Erradicar la pobreza de ingresos"*,** especialmente a través de las acciones del **efecto 3.2** focalizadas en mejorar la capacidad de generar ingresos, principalmente de las mujeres jefes de hogar y grupos prioritarios, mediante la diversificación agrícola y el aumento de la productividad y su vinculación con el mercado**,** lo que conllevaría una mejora su capacidad económica y de autogestión.

En segundo lugar respecto a la **meta 1C "Erradicar el hambre"** ODM 1 (que se mide en el indicador "*reducir la tasa de desnutrición global de los niños menores de 5 años a un 5.6%),* tienen un impacto directo en esta meta las acciones del **efecto 3.3** encaminadas a fortalecer los servicios integrales en salud y nutrición a la niñez y a la mujer incluyendo el apoyo a la lactancia materna y a la alimentación complementaria.

Ahora bien dada la interacción entre los ODM, la capacidad de generar ingresos no puede desligarse de las condiciones de vida de la gente y por eso son **acciones subsidiarias** aquellas que **mejoran la salud**, y las condiciones de **agua**, **saneamiento** y **habitabilidad** de las familias. De igual modo que las acciones de educación encaminadas a promover prácticas adecuadas en **alimentación y nutrición**, tendrán también un efecto en el ODM 1 de manera subsidiaria.

2) Respecto al **ODM 3**, el PC contempla en el efecto 3 varias acciones positivas encaminadas a promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, tanto en el **efecto 3.2**, como en el **efecto 3.1**. Todas ellas están encaminadas a asegurar la participación de la mujer en los espacios institucionales para la formulación e implementación de las estrategias de SAN, así como una mejora de su capacidad de producción y acceso al mercado.

3) Respecto al **ODM 4,** Todas las acciones encaminadas a mejorar la calidad y equidad del sistema de salud tendrán repercusiones positivas en la lucha por reducir la mortalidad infantil en menores de 5 años. Así el PC mediante las acciones del **efecto 3.2**. contribuye a mejorar la salud integral en salud (lactancia materna, monitoreo del peso de menores de 5 años, alimentación complementaria) en uno de los grupos más vulnerables (lactantes, embarazadas y menores de 5 años).

Del mismo modo, la mejora en la calidad de vida de las familias (salubridad, higiene, saneamiento, agua potable..) impactan de manera subsidiaria en la reducción de la mortalidad infantil (ODM4).

Por último es importante señalar que todas las acciones del **efecto 1 y 2** del PC son acciones subsidiarias y necesarias en el avance de los ODM en el sentido que permiten contar con el marco normativo e institucional necesario para el apoyo e impulso de todas las acciones por parte del conjunto de actores con responsabilidad en materia SAN.

B) APROPIACIÓN EN EL DISEÑO

A continuación se describe el proceso de participación de las instituciones de gobierno en el diseño del programa señalando los factores que han influido tanto de manera positiva como negativa en la apropiación del proceso de diseño.

- La **coyuntura** en la que se formula el PC, en términos **políticos y normativos**, supuso un **espacio importante de oportunidad** para el acompañamiento directo a las instituciones de gobierno involucradas en la definición e implementación de un marco político integral en SAN.

En el ámbito nacional, antes del 2010 El Salvador no contaba con una Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional que respondiera al problema de la inseguridad alimentaria con una visión integral y multisectorial. El PC se formula en un año que coincide con un cambio de Gobierno, y en el que la necesidad de articular las múltiples acciones sectoriales en materia de SAN se convierte en una prioridad para el Gobierno. El PC responde a los mismos lineamientos y principios que son prioridad para el Gobierno, y se convierte en una plataforma de oportunidad para apoyar y validar un modelo de coordinación y trabajo intersectorial hasta ahora inexistente en materia de SAN.

- Otro elemento importante a destacar es el hecho de que el **SNU ha propiciado y favorecido desde el inicio la implementación del PC**, a través del Grupo interagencial de seguridad alimentaria, y con el apoyo del Grupo interagencial de género, quienes formulan este programa conjunto en el marco de apoyo a las acciones del Gobierno.

- El proceso de **socialización del PC en el ámbito nacional** tuvo lugar entre los meses de marzo a junio del 2009. Una primera etapa de reuniones técnicas sirvió para la definición y desarrollo tanto del marco conceptual como del marco de resultados, productos y actividades, en la que participaron tanto el conjunto de agencias del Sistema de NNUU como representantes técnicos de los Ministerios de Salud, Agricultura, y Educación y representantes de la Cooperación española. En esta etapa se decidió de manera conjunta la selección de los municipios priorizados en la intervención en base a criterios de seguridad alimentaria. El proceso de validación finalizó con la presentación del PC al Comité Directivo Nacional en el que estuvieron representados las principales contrapartes gubernamentales institucionales con competencia en la materia (Secretaría de Inclusión Social, de los Ministerios de Asuntos Exteriores, de Educación, Agricultura y Salud), así como la Cooperación Española y otras autoridades del nuevo gobierno.

- Respecto al **proceso de socialización del PC en el ámbito local**, en junio del 2009, se realizaron visitas a los tres municipios priorizados en los que se contó con la presencia de los alcaldes y miembros de los consejos municipales de los tres municipios, de las Unidades de salud, representantes de los Ministerios de Salud y Agricultura a nivel central, asociaciones locales, líderes comunales, representantes de escuelas (solo en el municipio de Guatajiagua), y representantes del SIBASI para el departamento de Morazán.

  Estas reuniones sirvieron no sólo para compartir el marco conceptual del PC y sus líneas de acción, sino para incorporar las recomendaciones por parte de los actores en el diseño del PC. En todos los municipios se valoró como valor añadido del PC el enfoque intersectorial y la fuerte participación de la municipalidad como garantía de una mayor sostenibilidad de las acciones.

  EL proceso de socialización ha sido sin duda un factor fundamental para garantizar la apropiación y liderazgo local en las acciones desde el inicio y evidencia el **fortalecimiento de la organización local** como la piedra angular para generar desde el comienzo espacios de participación y articulación en torno a la SAN.

- Sin embargo, existe una **dilación importante en el tiempo** que transcurre entre el comienzo del PC y el **trabajo directo con las municipalidades**. Desde la primera visita de socialización hasta el momento que se produce un acompañamiento directo a las municipalidades, y de forma específica en los comités intersectoriales municipales, transcurre mas de un año. El acompañamiento directo a los comités intersectoriales municipales se produce a partir de diciembre de 2010 con la contratación de técnicos por parte de PMA y OPS para reactivar los espacios municipales y acompañarles de manera directa en su proceso de organización y articulación. Este hecho, como así manifestaron

en las entrevistas los actores locales, motivó que fuera necesario retomar el impulso inicial, y volver a empoderar a los actores locales en su liderazgo en las acciones del PC, haciéndoles partícipes de las actividades concretas del PC en el ámbito local.

3.2. NIVEL DE PROCESO

A) EFICIENCIA

- ***ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEL PC***

El PC ha recorrido todo un primer año sin existir una estructura técnica propia del PC, sólida y permanente. La **Unidad de coordinación del PC**, que tiene la función principal de coordinar y facilitar los procesos de implementación de las acciones del PC, **no se ha mantenido estable** en su estructura, variando su composición a lo largo del periodo de implementación con mucha frecuencia, de manera que no es hasta octubre de 2011 cuando el equipo se conforma de manera completa.

A ello se suma que el **Comité de Gestión**, en quien descansa la dirección operativa y técnica del PC, hubiera requerido **reunirse con mayor frecuencia** en el primer año. Durante el 2010 se reunió una sola vez en junio para aprobar el primer informe semestral.

A su vez, de las entrevistas e información revisada se evidencia que durante el primer año **no existía un espacio técnico** que permitiera una **comunicación** fluida y permanente **entre el PC** y su principal contraparte, **CONASAN/COTSAN.**

Asimismo **se echa en falta un espacio** que brinde **orientación estratégica al PC** ya que hasta ahora el Comité Directivo Nacional no está asumiendo este rol. Las dos últimas reuniones se han producido en el 2010, el 26 de julio y el 14 de diciembre.

EL primer año y medio de implementación del PC ha coincidido con la **creación del CONASAN,** que como órgano rector de la Política nacional de SAN e instrumento articulador de las acciones sectoriales, es el órgano llamado a ser el ente rector nacional del PC. Es un Consejo recién creado, que nace sin una estructura permanente y sólida, y sin una base presupuestaria. La rectoría del mismo ha cambiado a lo largo de este periodo, pasando de la dependencia de la Secretaría de Inclusión Social al Ministerio de Salud. En la fecha actual, aún está pendiente la aprobación final de la ley de SAN que definirá su estructura y ubicación final. Este aspecto **ha privado al PC de una clara referencia de liderazgo nacional**.

La falta de un claro liderazgo nacional, la poca fluidez en los mecanismos de coordinación y comunicación, han repercutido en **el ritmo de la implementación de las acciones** y en la **lógica de trabajo conjunto** con una visión de integralidad y complementariedad.

A raíz de las recomendaciones de la misión de evaluación del Secretariado, el PC respondió con un **plan de contingencia** que permitió reordenar el escenario de actuación del PC introduciendo varias mejoras:

- Se completó el proceso de **selección y contratación del nuevo Coordinador del PC**, y junto con el equipo que forma la Unidad de Coordinación se estableció su sede en las oficinas del CONASAN. Asimismo se reforzaron los mecanismos de comunicación y seguimiento de las acciones acordando reuniones semanales entre el Coordinador y su equipo técnico.
- Se introdujeron mecanismos para mantener una **comunicación fluida y constante** con la parte técnica del CONASAN a través de reuniones quincenales con el equipo que forma el **COTSAN.**

- Se **actualizó el plan operativo del PC** con un cronograma mas realista, identificando las actividades y productos no realizados o con mayor retraso y clarificando el rol de los diferentes actores en su implementación.
- A partir de diciembre de 2010 el PC reforzó **los mecanismos operativos en el ámbito local** para incrementar el liderazgo municipal y departamental, identificando los **Comités intersectoriales municipales y departamental** como los espacios que servirían para el diálogo y concertación de las acciones del PC.
- Para la elaboración del Plan Anual 2011 se realizó un **ejercicio de planificación conjunta** en el que participaron las distintas Agencias de NNUU involucradas en el PC, instancias nacionales del CONASAN y COTSAN y los actores locales representados en las mesas intersectoriales municipales.

El **esfuerzo de planificación conjunta** realizado ha ayudado a **fortalecer la apropiación y el liderazgo institucional**, especialmente en el ámbito local. Sin embargo el PC aún **no ha logrado avanzar en la visión de conjunto e integralidad de las acciones**, lo que se evidencia en que la mayoría de la información generada es descriptiva sin que existan documentos de reflexión programática e integral que conecten las acciones de los tres efectos. A ello se suma que no existe un espacio de reflexión programática y estratégica. Hata ahora los espacios técnicos entre el PC y el COTSAN se han limitado a realizar la programación en actividades y productos y analizar su avance. Y el Comité de gestión está funcionado como un **espacio de rendición de información** técnica, de actividades, productos y datos financieros.

Es importante señalar el refuerzo que desde la OCR se está dando para generar un mecanismo de reporte programático que facilitará un **análisis más estratégico** que contribuya a la visión de complementariedad entre los efectos y permita reflexionar sobre el avance en términos de resultados de desarrollo, y de contribución del PC al proceso de reforma ONE-UN.

La lógica de trabajo conjunto requiere **no solo una planificación conjunta**, sino de una **gestión y seguimiento conjunto** que permita mantener una constante rendición de información fluida y sistemática en todo el ciclo de gestión de las acciones.

La falta de un ente con un claro liderazgo nacional, y un equipo de trabajo técnico que aún no está suficientemente empoderado, ha supuesto una **gran dificultad para acompasar los ritmos entre el PC y las instituciones**. A ello se suma que hasta el segundo semestre del 2011 el PC no ha contado con un espacio en las reuniones de COTSAN como mecanismo de rendición de información permanente, manteniéndose hasta entonces reuniones menos estables y/o esporádicas con la Dirección técnica del CONASAN.

La consecuencia es que **no se ha conseguido romper la inercia de trabajo agencia contraparte bilateral**, derivando a menudo en una suma de acciones que no se han compartido y socializado en el seno del COTSAN, ni por parte de las agencias ni por parte de los representantes nacionales que forman parte del equipo COTSAN.

Recordemos que uno de los valores añadidos de los PC del Fondo en su contribución a la apropiación nacional y al fortalecimiento institucional y por ello el PC tiene una **excelente oportunidad para fortalecer la institucionalidad del CONASAN**, su liderazgo, y contribuir a generar un **modelo real de trabajo intersectorial** e integral en la implementación de la Política SAN que garantice una mayor sostenibilidad de las acciones.

Del mismo modo CONASAN tiene en el PC una **plataforma de oportunidad para validar el modelo de aplicación de la Política SAN** y debe velar por su seguimiento y **favorecer su implementación** teniendo en cuenta el periodo real de ejecución del PC.

El PC cuenta actualmente con una **Unidad de coordinación fortalecida**, y con los **mecanismos suficientes para recuperar espacios de confianza, diálogo y una fluida comunicación en el seno del COTSAN**.

A un **nivel departamental y municipal**, la articulación de las acciones se realiza en el seno de los **Comités intersectoriales**. Aprovechar los espacios técnicos institucionales existentes (o reactivados) ha sido una buena decisión para garantizan una mayor sostenibilidad de las acciones cuando el PC finalice.

Ahora bien, de las entrevistas realizadas se evidencia que los actores locales aún siguen visualizando las acciones como el trabajo de cada una de las agencias que interviene según las diferentes actividades, diluyéndose la **visión de Programa** como **"programa conjunto**" y **esfuerzo interagencial del sistema de NNUU.**

Con independencia del rol institucional que representan los comités intersectoriales municipales y departamental, a nivel local se **echa en falta** un **espacio de articulación y coordinación técnico propio del PC** que ayude armonizar sus efectos en una visión más integral.

- ***Complementariedad de acciones e Interagencialidad:***

De la realidad observada y las entrevistas realizadas se observa una inercia de trabajo arrastrada durante todo un primer año de implementación, que ha generado un sentimiento de **trabajo individualizado más que conjunto**, donde cada agencia ha respondido a los objetivos del producto/ actividad a la que están contribuyendo. Al no existir un diálogo y un análisis trasversal, los aspectos sustantivos del PC se han dado de forma bilateral entre cada organización y su contraparte ejecutora, con independencia que hayan sido compartidos y aprobados posteriormente en el Comité de Gestión.

Esto ha hecho funcionar a los efectos como departamentos estanco, sin aprovechar las sinergias que necesariamente han de darse en un trabajo interdisciplinar e integral como es el PC. La información generada, los cambios producidos, los problemas y avances detectados en cualquiera de los resultados del PC deberían alimentar y repercutir la estrategia de acción del resto de resultados, en una lógica en la que los resultados finales no se consiguen exitosamente de manera aislada sino en interacción con los demás.

Este aspecto, no obstante, ha ido puliéndose a medida que se ha avanzado en la implementación, y especialmente a raíz del ejercicio de planificación conjunta son más los espacios de oportunidad y sinergia que el PC va encontrando.

El hecho de que cada organización sea financieramente autónoma y responsable del manejo de sus fondos reportando a su propia sede no favorece las relaciones de conjunto, a lo que se suma la convivencia de una **variedad de procedimientos** y normas de las Agencias del sistema de NNUU que en este caso no han logrado armonizarse, lo que inevitablemente ha repercutido **en la eficiencia del PC**. La consecuencia es que todos los PC se enfrentan a una diversidad de normas y procedimientos administrativos, diversos niveles de descentralización y delegación de autoridad para la toma de decisiones y diversas modalidades de ejecución financiera.

A pesar de las limitaciones procedimentales, el Secretariado del Fondo insta a las agencias a buscar nuevos modelos de trabajo y herramientas de gestión que permitan avanzar en la integralidad que el Fondo busca. 16

El valor intrínseco de la participación de varias Agencias en un programa, se basa en el valor añadido de cada agencia en un contexto específico bajo un esquema de complementariedad

[16] Citado en el informe de misión de evaluación realizado en diciembre de 2010 por el Secretariado del Fondo ODM.

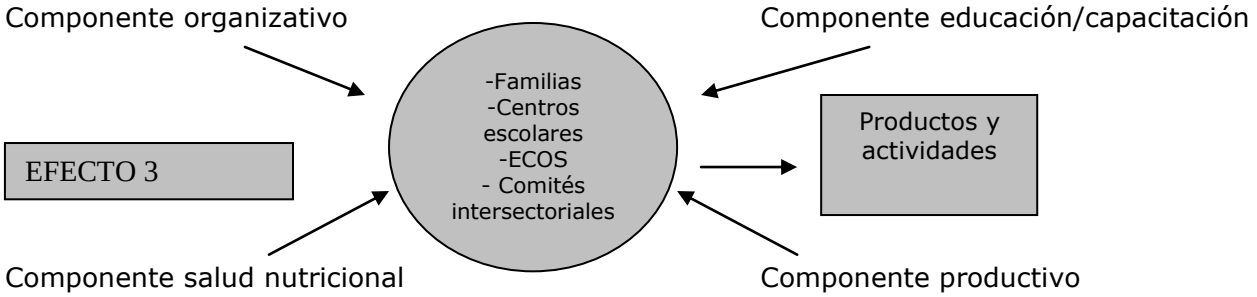
sectorial dentro de una visión estratégica global. En un marco de trabajo conjunto, las sinergias y complementariedades entre los diferentes componentes (tanto entre los 3 efectos, como entre las acciones de cada efecto) coadyuvan a generar los resultados e impactos buscados.

En este sentido, resulta ciertamente difícil avanzar hacia un **modelo de gestión por resultados**, si la división del trabajo y del presupuesto se realiza por actividades y productos, de manera que cada Agencia, una vez realizado el reparto de roles y trabajo, es financieramente autónoma y responsable de su presupuesto, lo que en la práctica se traduce en una **lógica de trabajo orientado a la consecución de un conjunto de actividades y productos**. Ninguna actividad del marco operativo del PC es compartida entre dos o más agencias, en términos de gestión y en términos presupuestarios, lo que se traduce en que cada línea de actividad es asignada a una agencia con su respectivo presupuesto.

Por tanto, se observan **oportunidades de mejora** a la hora de introducir un **modelo de trabajo más integral**. En este sentido se recomienda explorar la posibilidad de identificar cuáles son los **componentes comunes y trasversales a todos los efectos** y realizar su reparto conforme a la ventaja comparativa de cada agencia, y a partir de ello generar una planificación de las actividades necesarias para conseguir los efectos buscados. De la lectura del marco de resultados y de manera congruente con la lógica del PC se observan cuatro componentes trasversales presentes en los 3 efectos:

- componente organizativo
- componente de salud nutricional
- componente de capacitación/educación
- componente productivo

En el caso del **efecto 3**: *"mejorar la nutrición infantil y la seguridad alimentaria en tres municipios"* (efecto 3), la aplicación práctica del enfoque multisectorial implica la interacción de varias acciones sectoriales sobre una misma población. Las acciones encaminadas a incrementar la capacidad de generar ingresos en las familias (diversificación de producción, vinculación con mercados) no tendrían el efecto deseado en los niveles de desnutrición de estas familias si no van acompañados de actividades de sensibilización e información sobre cómo utilizar sus ingresos en favor de una adecuada seguridad alimentaria (saneamiento ambiental, manipulación de alimentos, agua segura, valor nutricional de los alimentos) y de acceder a los servicios de salud de vigilancia nutricional. Y del mismo modo, no tendría el mismo efecto si no se fortalece la organización comunitaria en torno a la SAN para incrementar su capacidad de exigir y dar respuesta a sus necesidades y elevarlas a los niveles de decisión institucional correspondiente. Las mismas sinergias se dan para los efectos 1 y 2.



Otro aspecto importante para mencionar es el hecho de que la **FAO no forme parte formalmente del PC** especialmente teniendo en cuenta que se trata de un Programa conjunto del sistema de NNUU enfocado en la seguridad alimentaria infantil, un campo en el que esta agencia tiene una gran ventaja comparativa y especialización, además de ser un socio estratégico para el Ministerio de Agricultura. Es sumamente importante que se mantenga una estrecha coordinación, asegurando su **presencia en el Comité de Gestión, y en los espacios técnicos del COTSAN**.

- ***Grupo Interagencial de SAN (GTI) y Grupo Interagencial de género.***

Es importante destacar el trabajo que se viene realizando en el **GTI de SAN** que ha jugado un **papel relevante** en la implementación operativa del PC y la elaboración del plan de trabajo conjunto. Es un espacio que ha permitido aunar enfoques y encontrar las oportunidades de complementariedad de las acciones del PC con las estrategias de acción de las Agencias intervinientes, especialmente de la FAO.

Se valora de manera muy positiva las reuniones que mantiene este Grupo con representantes de las instancias gubernamentales implicadas en SAN (COTSAN) y se recomienda que se sume a dicho grupo la Unidad coordinadora del PC, puesto que ha reunido experiencias que podrían contribuir a la visión de SAN, especialmente desde de un punto de vista técnico y operacional.

No obstante, en esta evaluación no se ha evidenciado la vinculación del PC con el **Grupo interagencial de Género**, que tuvo también un gran protagonismo en la formulación del PC, y se esperaba su apoyo en el proceso de implementación, especialmente al Comité de Gestión. Se recomienda **reactivar su vinculación** para retroalimentar con su visión el desarrollo operativo del Programa.

- ***COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS PROGRAMAS DE DESARROLLO***

El PC cuenta con los **espacios institucionales adecuados** para la armonización de las acciones del PC con otras iniciativas de desarrollo. En el ámbito nacional el **CONASAN**, en el ámbito regional **FOROSAN**, y en los ámbitos departamental y municipal, las **mesas intersectoriales**. Son estos espacios el lugar adecuado para buscar posibles sinergias.

El PC ha alineado todas sus acciones en el marco de las estrategias e iniciativas de los distintos ministerios involucrados en la operativización de la SAN: la estrategia de Agricultura familiar del MAG; el modelo de atención del Programa de Salud Familiar, y la Estrategia de promoción, protección y apoyo de la Lactancia Materna del Ministerio de Salud; la estrategia de Huertos escolares, los lineamientos de tiendas escolares saludables y el Programa de alimentación y salud escolar del Ministerio de Educación.

No obstante de las entrevistas realizadas y documentación revisada no se evidencia que todas estas estrategias y programas se estén trabajando de manera operativa en el seno del COTSAN. Es sin duda un aspecto de mejora que permitiría al COTSAN relacionar de una forma más visible y ordenada las sinergias y complementariedades que el PC puede aportar.

En la búsqueda de complementariedades del PC con otros programas de cooperación los **comités intersectoriales municipales** ocupan un rol fundamental. Estos comités han realizado un mapeo de las intervenciones presentes en el municipio que permite visualizar dónde están las lagunas de información, los espacios de oportunidad y las sinergias, y con ello realizar una intervención más integral**.**

Un ejemplo de ello es la **selección de las familias** beneficiarias del componente productivo, que se ha realizado en el seno de estos comités, mediante un proceso participativo y democrático, teniendo además en cuenta el ámbito de actuación de otros

programas que conviven en los municipios con el objetivo de llegar a las familias que no están siendo atendidas por programas similares.[17]

- ***ALIANZAS CON SECTOR NO GUBERNAMENTAL***

El Programa ha sabido buscar espacios de incidencia en el sector no gubernamental. EL PC ha encontrado en la Universidad un socio estratégico en la implementación de la política de SAN. Actualmente el PC complementa sus acciones con la **Universidad de El Salvador** (UES) con quien se ha puesto en marcha dos curdos en SAN, uno presencial y uno en línea, habiendo quedado las capacidades instaladas para continuar impartiendo los cursos por ellos mismos. Asimismo, con el apoyo del PC ISAN, la Universidad de El Salvador ha hecho una revisión del contenido curricular de la carrera de nutrición para incorporarle el componente de seguridad alimentaria y nutricional de manera trasversal.

Asimismo, se ha identificado al **FOROSAN** (Foro Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional) como un espacio de incidencia, dialogo y acción regional, con quien se está trabajando para lograr su posicionamiento en los niveles departamentales y municipales, especialmente en el Departamento de Morazán y en los tres municipios de intervención.

El PC recibió el apoyo de la **Alianza Panamericana de Nutrición y Desarrollo,** con quien se ha realizado varias sesiones de trabajo que han dado lugar a una declaratoria con recomendaciones dirigidas al Gobierno para la implementación de la política de SAN, que han sido asumidas por el PC.

- ***RELACIONES INTERVENTANA***

Actualmente **no está funcionado formalmente ningún grupo interventana**. Existen, no obstante algunas iniciativas de coordinación recientemente impulsadas por la OCR.

En concreto, se han promovidos encuentros a nivel de representantes de agencias país, y a nivel de coordinadores y administradores de los Programas conjuntos con el fin de trabajar en la homogeneización de conceptos de inscripción de presupuesto.

Asimismo la OCR ha reforzado su estructura con personal que está desarrollando una **estrategia de incidencia y comunicación** y una **estrategia de seguimiento y evaluación** común para los tres Programas conjuntos que se implementan en el país.

- ***ESTRATEGIA DE INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN DE ODM***

Como se ha indicado anteriormente, recientemente se ha formulado una estrategia de incidencia y comunicación que **está adecuadamente alineada** a los grandes objetivos del Fondo ODM: impulsar el cumplimiento de los ODM, apoyar los esfuerzos de eficacia de la ayuda (Declaración de Paris) y reforzar los procesos de reforma de Naciones Unidas.

Su contenido **responde** fielmente a los **lineamientos** de la ***Estrategia de Incidencia y Comunicación del F-ODM***. Se han definido **3 grandes resultados** para los que se ha programado un conjunto de actividades, que responden a un enfoque de comunicación integral (aspectos institucionales, de relaciones públicas y de comunicación social):

- Incremento de la sensibilidad y el respaldo a los ODM.
- Aprovechar los programas conjuntos usándolos como plataforma para obtener mayores resultados ODM.

[17] Como es el caso del Programa PESA ejecutado por FAO en Guatajiagua, uno de los municipios priorizados por el PC.

- Promover la participación ciudadana en la acción del Programa Conjunto como mecanismo de transparencia y de rendición de cuentas-

La estrategia ha identificado como **público meta** a artistas, funcionarios públicos, tomadores de decisión, gobiernos locales en los que actúan los Programas Conjuntos, estudiantes, investigadores, directores de centros de estudio, líderes comunitarios, líderes de opinión organizaciones sociales, periodistas y medios de comunicación locales y nacionales.

Las acciones han comenzado a implementarse a partir de agosto del 2011 por lo que a la fecha de realización de esta evaluación aún **no se evidencia acciones concretas finalizadas**.

No obstante sería útil que el marco de resultados y actividades incluyera una **calendarización de las actividades previstas**, y un sistema de **seguimiento sencillo** que facilite el control y reprogramación de acciones en función de los resultados conseguidos.

Igualmente dadas las múltiples conexiones que existen con otras acciones del PC, especialmente las relacionadas con sensibilización y difusión, se recomienda que exista una **estrecha relación con la Unidad de coordinación** del PC para conectar ambos marcos de actuación y potenciar los espacios de incidencia.

- ***MECANISMOS DE SEGUIMIENTO DEL PC***

En primer lugar, respecto a la **definición de los indicadores de desarrollo**, realizando una revisión de la matriz de seguimiento se observa las siguientes **deficiencias**:

1) Se observa que el Marco de seguimiento y evaluación que el PC reporta al Secretariado ha introducido algunos indicadores adicionales al marco definido inicialmente (PRODOC). La mayoría de estos indicadores adicionales son indicadores de proceso y no de resultado, y por tanto están vinculados e informan únicamente sobre las actividades que el programa ha programado realizar y que son parte del proceso para avanzar hacia el efecto final que se desea conseguir. Es importante que **el marco distinga entre ambos tipos de indicadores** para facilitar una adecuada medición hacia resultados de desarrollo, por ejemplo asociando los **indicadores de resultados** a nivel de efecto y producto (primer y segundo dígito), y los **indicadores de proceso** a nivel de actividades (tres dígitos).
2) En algunos casos falta definir la **meta total estimada** para el indicador, como es el caso de los indicadores asociados al Producto **3.1** " Nº de familias participando en actividades de infancia y SAN en el marco de los planes locales", "Nº de mujeres e indígenas participando en actividades de infancia y SAN en el marco de los planes locales". Igual ocurre con los indicadores asociados al producto **3.2.2**
3) Se echa en **falta una calendarización** de los indicadores ya que en la mayoría de los casos falta definir las metas de avance anuales.
4) Hay indicadores que por su definición **no son suficientes para medir el resultado al que se vinculan** como es el caso del indicador asociado al producto **1.1** "Nº de acciones en los planes que corresponden al plan estratégico nacional". Si el objetivo final es fortalecer la capacidad de trabajo intersectorial, el indicador debería ilustrar si dichos planes han derivado en un trabajo coordinado con el resto de instituciones y trabajado en el seno del CONASAN. O el indicador "Nº de funcionarios y personas capacitadas desagregado por sexo y sector" que no informa cómo se ha invertido la capacitación recibida.
5) En otros casos el indicador **no informa sobre el efecto** al que se vincula **de forma completa**, por ejemplo el indicador asociado al producto **1.2** que debería informar sobre un abanico más amplio de actores sensibilizados y capacitados y no solo a nivel de funcionarios. En este sentido también **se echa en falta un indicador relativo al consumo de alimentos** en las familias mediante la incorporación de

buenas prácticas de alimentación (hogar saludable: manipulación de alimentos, higiene, agua segura, diversidad dietética...) y un indicador que mida el número de puestos de salud que cuentan con un **sistema de vigilancia** integral de salud que incluya el componente **nutricional**.

6) Igualmente observamos que hay **indicadores** que ameritan revisarse por ser **muy ambiciosos** si se tiene en cuenta el avance en los resultados conseguidos. Es el caso de los indicadores asociados al efecto 2 relativo al sistema de información integrado en SAN. De las entrevistas e información revisada se manifiesta que el proceso de concreción y validación del modelo está aún en proceso de discusión por lo que amerita una reflexión sobre la factibilidad de cumplir con el objetivo propuesto y revisar su alcance.
7) La mayoría de las acciones previstas en el marco de resultados incorporan el enfoque de derechos, pero se echa en falta la **inclusión explícita del enfoque en los indicadores de desarrollo**, especialmente para asegurar que los medios de verificación tengan en cuenta su valoración.

Todos estos aspectos hacen necesaria una **revisión de los indicadores de desarrollo** con el objetivo de **actualizarlos**, **redefinirlos** en los casos que sea necesario y **calendarizarlos** en función de las metas previstas. Para que una matriz de seguimiento cumpla con su función de generación de información útil al sistema, debe adaptarse y revisarse conforme a las necesidades reales de información y debe ser lo suficientemente flexible para servir como un instrumento válido de medida de avances.

En relación a los **mecanismos de medición**, el PC maneja un sistema que permite conocer el avance en las actividades mediante indicadores de proceso asociados a cada actividad concreta. Sin embargo el PC hasta la fecha **no realiza un análisis de los indicadores de resultados**.

Recientemente desde la OCR, **se ha definido una estrategia de seguimiento y evaluación** para los tres PC que operan en el país, con el objetivo de uniformizar los sistemas de seguimiento, reporte, y avanzar hacia la medición de los resultados de desarrollo. Teniendo en cuenta que han transcurrido mas de un año desde el inicio del PC, es importante que el PC concentre sus esfuerzos en **agilizar la puesta en marcha** de los **mecanismos de seguimiento y evaluación** que respondan a un esquema definido de complementariedad y unificación de criterios, y que sirva para una **reflexión programática y estratégica** en los espacios de toma de decisiones (**Comité de Gestión** y **Comité Directivo Nacional**).

Respecto a la **medición de los indicadores de resultado**, se observa que la mayoría de los indicadores de resultados asociados al efecto 1 y 2 no exigen un sistema de levantamiento de datos complejo, entre otras razones porque los medios de verificación son sencillos unido al hecho de que no se ha necesitado reconstruir su línea de base por conocer su situación de partida (en todos los casos = 0).

En relación a los **indicadores asociados al efecto 3** "Mejorada la nutrición infantil y Seguridad Alimentaria en tres municipios de la zona nor-oriental del país con participación multisectorial", en junio de 2011[18] el PC finalizó un diagnostico de **línea de base** con el objetivo de determinar la situación de inicio del programa en los tres municipios a intervenir San Simón, Cacaopera, y Guatijiagua (**municipios de intervención**) con inclusión de poblaciones de control de dos municipios del Departamento de la Unión, Lislique y Polorós (**municipios de control**). Los cantones de los municipios visitados fueron seleccionados aleatoriamente y en una segunda etapa se seleccionaron las unidades familiares a visitar dentro de cada cantón de manera aleatoria. En total se realizaron visitas de encuesta a 1246 unidades familiares para determinar los siguientes aspectos:

18

- Estado nutricional de las mujeres en edad fértil y de los niños menores de cinco años.
- Situación de variables indicadoras de los determinantes sociales, económicos, ambientales y biológicos de la nutrición infantil y de la mujer en edad reproductiva.
- Situación de la oferta y demanda de servicios de salud particularmente en lo relacionado a la atención de la salud materna e infantil

El ejercicio se ha realizado con el objetivo de medir el cambio que ocurra en la situación nutricional (desnutrición crónica) de la población menor de cinco años con residencia permanente en los municipios en donde ocurran las acciones locales del programa (municipios de intervención), en comparación con los cambios que ocurran en la situación de la población del mismo grupo de edad con residencia permanente en municipios no alcanzados por las acciones locales del programa (municipios de control). También determinará el impacto en la situación del estado nutricional de mujeres en edad fértil, así como en la prevalencia de anemia tanto en los menores de cinco años como en la población de mujeres en edad fértil y embarazadas.

Ahora bien, sin cuestionar la validez del estudio, con la información disponible no se ha podido constatar, si en el momento de realizar la selección, s tuvo en cuenta si los municipios de control además de contar indicadores de salud y nutrición similares a los municipios de intervención, estaban siendo atendidos por los mismos o similares programas e intervenciones. De lo contrario, **los cambios (efecto neto) no pueden ser atribuidos exclusivamente al PC**.

Aún así el estudio será valioso en el sentido que **servirá para constatar las tendencias de los niveles de desnutrición en los tres municipios** a los que el PC, sumado a otros esfuerzos de múltiples actores, habrá contribuido.

No obstante la línea de base se ha realizado un año después de la fecha de comienzo de ejecución del PC, por lo que la información generada debe servir para definir unas **metas realistas y medibles**, teniendo en cuenta que la medición final se realizará en un horizonte de dos años.

Uno de los valores añadidos del PC es la oportunidad de **demostrar la eficacia de un modelo integral en SAN** (proyecto piloto) para su réplica a una escala mayor. Y la eficacia del modelo solo se puede asegurar respecto a la población sobre la que directamente el PC interviene y a la que le favorece con una atención integral tanto en componentes de salud, productivos, de fortalecimiento institucional local y educacionales.

A estos efectos, el PC no cuenta actualmente con un mecanismo homogéneo y eficaz de seguimiento que permita medir la evolución de los indicadores de desarrollo en los municipios seleccionados y por tanto **la eficacia del modelo a nivel local**.

- ***EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA***

De acuerdo a los datos proporcionados durante su **primer año de implementación hasta el momento de solicitud del segundo desembolso** el Programa ejecutó el **75%** de lo planificado para el período[19]. Al ejecutar más del 70% de los fondos trasferidos y tras la adopción de las recomendaciones del Informe de misión del Secretariado, el PC recibió a finales de abril de 2011 un segundo desembolso de **1,833,725 $.** EL **remanente** del año 2010 en el momento de recibir el segundo desembolso era de **255,934.00$.** PNUD solicitó adicionalmente **68,088.00** $ en calidad de **anticipo del tercer desembolso**, por lo que el **presupuesto total** a ejecutar para el **2011** se eleva a **1,898,813** $.

[19] .

Como se muestra en la siguiente tabla, en el **primer año** de implementación (hasta el momento en que se solicita el segundo desembolso) el PC **ejecutó** un **75%** del presupuesto transferido. Obsérvese, como se muestra en la tabla 2, que a 31 de diciembre de 2010 el PC llevaba ejecutado un 59% del presupuesto transferido, lo que significa que en los tres meses siguientes antes de solicitar el segundo desembolso ejecutó el 16% restante. Esta variación se corresponde con el impulso que retomaron la mayoría de las acciones, especialmente las del efecto 2 y 3, tras un primer año de implementación lento.

En el ejercicio 20011, el PC **ha ejecutado** (presupuesto desembolsado), un **40%** del **presupuesto transferido**. Desde el inicio del Programa hasta el 30 de octubre de 2011, se **ha ejecutado** un **35% del presupuesto total aprobado** para los tres años de duración. Esto significa que en los aproximadamente 15 meses restantes se debería ejecutar alrededor del 65% del presupuesto total.

Porcentaje de ejecución sobre lo aprobado y transferido desde el inicio del Programa hasta octubre de 2011

Agencia	Total Presupuesto Aprobado	% ejecución total sobre aprobado (1)	Total presupuesto transferido año 1	% ejecución año 1 hasta abril 2011	Total presupuesto año 2 (2)	% ejecución hasta 30 de septiembre 2011
PMA	1,052,345.00	41%	**176,550.00**	68%	564,287	54,20%
UNICEF	1,053,950.00	24%	**262,150.00**	31%	632,857	28,46%
PNUD	535,000.00	35%	**58,850.00**	85%	345,240	42,71%
OPS	1,858,705.00	39%	**540,975.00**	98%	861,627.85	39,45%
TOTAL	**4,500.000.00**	**35%**	**1,038,525.00**	**75%**	2,404,011.00	**40,4%**

NOTA:
(1) Resulta de dividir los desembolsado/gastado del primero año y lo desembolsado/gastado del segundo año hasta octubre 2011 entre el Presupuesto total aprobado para la ventana" .
(2)= Resulta de dividir lo desembolsado hasta el momento de solicitar segundo desembolso entre lo transferido en el primero año.
(3) Incluye lo transferido en el segundo desembolso mas el remanente del primer año.
(4)= Lo desembolsado hasta el 1 de octubre del 2011 entre lo recibido en el 2011 (1.898.813) y el sobrante del 2010 a 31 de diciembre de 2010 (505.198,85)

Se observan niveles desiguales en los porcentajes de ejecución por agencia, siendo PMA la el que ha ejecutado el porcentaje mayor con un 41%%, mientras que UNICEF ha ejecutado un 24%. Los datos para el resto de agencias oscilan entre el 35% y el 39%.

Respecto a las **modalidades de ejecución**, todas las agencias del Sistema de NNUU excepto PNUD utilizan la modalidad de **ejecución directa**. PNUD es la única agencia que actualmente transfiere parte de sus fondos a la Cámara de Comercio de El Salvador[20].

Si relacionamos la modalidad de ejecución con el porcentaje de ejecución, se observa que la modalidad de pago no está afectando al ritmo de ejecución.

Es importante aclarar que de por sí los porcentajes de ejecución presupuestaria no se asumen en esta evaluación como indicadores de éxito, sino como parte de la base sobre la cual se fundamenta el análisis del proceso de implementación y del avance hacia los efectos buscados.

Asimismo, se ha constatado que los criterios que utiliza cada agencia para la inscripción del presupuesto no son homogéneos, especialmente en lo referente al concepto de compromiso de gasto. Es por ello que se ha optado por incluir como ejecución total solo las cantidades

[20] Socio nacional para la ejecución del Programa de encadenamiento productivo en el que se inserta el componente productivo.

desembolsadas hasta la fecha[21], con el objetivo de facilitar una lectura homogénea de los datos.

Se recomienda uniformizar los criterios de computo entre las agencias para facilitar un mayor control y lectura de los **datos homogénea.**

El siguiente cuadro muestra el **grado de ejecución** en relación a cada uno de los **tres efectos del PC,** así como los gastos relacionados con la coordinación del PC, monitoreo, evaluación y auditoría, y los gastos de incidencia y comunicación, tanto para el año 2010 (año 1), como para el año 2011 (hasta el 1 de octubre).[22].

PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SOBRE LO TRANSFERIDO HASTA OCTUBRE 2011($)

Resultado	AÑO 1		AÑO 2 (hasta junio 2011)	
	Presupuesto transferido año 1	% Ejecución año 1 a 30 de diciembre de 2010	Presupuesto transferido*	% ejecución desembolsado hasta 30 de sept.
	USD	%	USD	%
Efecto 1.	220,000.00	72%	425,696.00	19%
Efecto 2	200,000.00	40%	555,657.00	30%
Efecto 3	360,000.00	62%	992,460.00	48%
Unidad de coordinación del programa	120,317.00	68%	111,760.85	59%
Monitoreo y Evaluación	40,000.00	0%	55,000.00	5%
Gastos de comunicación e incidencia del Programa	30,267.00	0%	60,534.00	2%
Auditoria	0.00	0%	15,000.00	0%
Preparación del Programa (inicialización	16,822.00	100%	0.000	0%
Costos indirectos	67,941.00	100%	187,904.00	0%
TOTAL	**1,038,525.00**	**59%**	**2,404,011.85**	**40%**

Se compone de:* ***Remanente del año 2010 hasta el 30 de diciembre de 2010 mas lo Solicitado* *para el 2011.*

.

Como se observa en el primer año, los dos resultados con un mayor grado de ejecución financiera fueron el **efecto 1 relacionado con el fortalecimiento de CONASAN con un 72% y el efecto 3** relacionado con las acciones en el ámbito local con un 62%. En el segundo año, el efecto 3 es el que mantiene los niveles de ejecución mas alto, con un 48%.

Asimismo, el PC hasta la fecha actual tan **solo ha ejecutado** un **5% del presupuesto destinado a monitoreo y evaluación**. Se espera que este porcentaje aumente a raíz de la reciente contratación de personal en la OCR para llevar a cabo la estrategia de seguimiento

[21] Gastos reales por los cuales ya se han emitido cheques.

[22] La presentación de la información se ha ajustado a los datos aportados en el marco de la presente evaluación con la información que cuenta la Unidad de Coordinación del PC.

y evaluación, a la que contribuyen en igual porcentaje los 3 programas conjuntos que operan en el país.

Igualmente, el PC hasta la fecha **no ha ejecutado ningún porcentaje** de la cantidad prevista **para la realización de auditorías financieras**. En el propio marco de formulación del PC, estaba previsto que cada una de las agencias intervinientes realizara una auditoría financiera de conformidad con su reglamentación financiera, y se entregara un informe consolidado al Comité de gestión y al Comité Directivo para su consideración y análisis. Se recomienda llevar a cabo su realización para **mejorar la rendición de información y transparencia financiera**.

A continuación se presenta una tabla sobre los **porcentajes ejecutados** hasta la fecha en cada uno de los **productos de cada resultado**. Su lectura por si misma no es ilustrativa de los avances en los resultados en términos cualitativos pero han sido utilizados como base para la valoración global de los avances en los efectos esperados.

	PRODUCTO	**% DE EJECUCIÓN TOTAL[23] AÑO1**	**% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2**
Efecto 1.	1.1 Fortalecida la capacidad nacional de trabajo intersectorial en Infancia y SAN con enfoque de género y derechos humanos.	71%	10%
	1.1.1 Ente rector a nivel nacional en ISAN conformado y funcionando al más alto nivel.	85%	20%
	1.1.2 Un plan estratégico nacional en ISAN formulado participativamente como herramienta para fortalecer coordinación a intervención intersectorial	56%	2%
	1.2 Funcionarios gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil y medios de comunicación sensibilizados y capacitados en seguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional	90%	50%
	1.2.1 Cien funcionarios tomadores de decisión de instituciones claves de Gobierno (SIS, STP, SAE, MINSAL, MAG, CENTA, MINED, MINED, Red Solidaria, Gobernadores, Asamblea Legislativa, M. Hacienda, PDDH, DC) ONGs vinculados al ente rector y a la ejecución d	90%	50%
Efecto 2	**Producto**	**% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO1**	**% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2**
	2.1 Generado y fortalecido un sistema de información que integre indicadores de salud, educación, nutrición y agricultura, desagregado por sexo y grupos etarios para la formulación de políticas, programas y proyectos para el bienestar de la niñez	60%	41%
	2.1.1 Un sistema de información interinstitucional sobre SAN fortalecido como herramienta de monitoreo, evaluación y toma de decisiones a nivel nacional.	47%	39%
	2.1.2 Un sistema de información y monitoreo local en Infancia y SAN diseñado e implementado en cada municipio seleccionado y articulado con el sistema nacional	94%	45%

[23] En algunos casos los porcentajes de gasto superan el 100% por que se superó la cantidad de presupuesto transferido.

	2.2 Diseñada e implementada una estrategia de gestión del conocimiento, que contribuya a un debate informado sobre la nutrición infantil tomando en cuenta el rol de la familia, la comunidad y la autonomía de la mujer relacionada a la seguridad alimentaria	29%	19%
	2.2.1 Una investigación en ISAN desarrollada, incluyendo análisis de género, derechos humanos y derechos indígenas.	5%	45%
	2.2.2 Un Foro ISAN en la zona nor-oriental fortalecido como espacio de debate permanente, generación de propuestas y coordinación de acciones en el marco de planes y políticas nacionales en ISAN.	41%	26%
	2.2.3 Cien funcionarios y líderes locales participando en intercambio de experiencias sobre ISAN a nivel nacional e internacional a partir de metodologías que garanticen el apropiamiento crítico de lecciones aprendidas y buenas costumbres	21%	0%
	2.2.4 Una estrategia de abogacía de la política y plan estratégico en ISAN implementada con instituciones de gobierno, ONG, empresas Privada, pueblos indígenas y ciudadanía.	0%	28%
	2.2.5 Seis medios de comunicación han incorporado en su agenda temas relacionados con Infancia y Seguridad Alimentaria Nutricional y pueblos indígenas	0%	1%
	2.2.6 Dos Universidades han fortalecido la calidad de formación y participación de la academia en la implementación de planes y proyectos de ISAN a nivel nacional y local	121%	0%
Efecto 3	**Producto**	**% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO1**	**% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2**
	3.1 Formulada e implementada una estrategia de SAN en tres municipios priorizados incluyendo la participación de mujeres, pueblos indígenas, familias y actores locales	120%	81%
	3.1.1 Tres planes de desarrollo municipal con enfoque de ISAN e interculturalidad formulados con amplia participación interinstitucional, líderes (as) locales y organizaciones de desarrollo, incorporando abordaje práctico y estratégico de género	144%	98%
	3.1.2 Doscientos cincuenta personas participando en procesos de capacitación, educación y espacios de información en ISAN con la participación de mujeres, líderes comunitarios, dirigentes locales, incorporando la perspectiva de género, interculturalidad y	90%	69%
	3.2 Incrementada la disponibilidad, diversidad de alimentos y los ingresos económicos, principalmente para mujeres jefas de hogar y otros grupos prioritarios.	41%	43%
	3.2.1 400 Familias han promovido la diversificación agrícola y pecuaria para incrementar la producción y consumo de alimentos con énfasis en el valor nutricional y generación de ingresos, utilizando recursos fitogenéticos validados y aceptados por la población	60%	63%
	3.2.2. Se ha promovido en 100 familias la generación de ingresos y empleo local mediante la creación de micro empresas sostenibles con incorporación de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, a través de mecanismos de financiamiento solidario y vinculación	18%	0%
	3.3. Fortalecidos los servicios de salud y educación en tres municipios seleccionados en el abordaje de los determinantes socio económicos y ambientarles de la desnutrición infantil promoviendo el empoderamiento de mujeres, la participación de los hombres	54%	45%

	3.3.1. Tres municipios han fortalecido los servicios de salud para: 3,000 menores de 3 años, 5,600 mujeres en edad fértil, 375 mujeres gestantes y lactantes, basados en Atención Primaria en Salud y la estrategia de municipio saludable.	128%	75%
	3.3.2 Se ha promovido una estrategia de promoción, protección y apoyo de la lactancia materna y alimentaria en tres municipios	65%	54%
	3.3.3 Se han mejorado las condiciones de agua, saneamiento y habitabilidad de 1,000 familia en los tres municipios	1%	10%
	3.3.4 Cincuenta y seis Centros Escolares de tres municipios han promovido, conocimientos y aplicación de medidas de Saneamiento ambiental (consumo de agua segura, cinco claves de OMS para mantener alimentos seguros y manejo adecuado de desechos sólidos)	0%	23%
	3.3.5 Cincuenta y seis Centros Escolares de 3 municipios han promovido prácticas adecuadas de alimentación y nutrición	50%	66%

De la lectura de los datos se evidencia que **los porcentajes de ejecución no necesariamente reflejan el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo**. Se recomienda por ello que el sistema de seguimiento facilite la medición del grado de realización real de las actividades con mayor exactitud, ya que el compromiso o ejecución total no implica que necesariamente se hayan completado las actividades ni tampoco informa sobre la calidad de las mismas y su contribución a los resultados esperados. Es recomendable que el seguimiento vincule la calendarización de las metas previstas para cada una de las actividades (indicadores de proceso) con los avances que representa en los indicadores de desarrollo respectivos.

B) APROPIACIÓN EN EL PROCESO

La apropiación del PC por parte de los actores tanto a nivel nacional como local ha ido incrementando en el proceso de implementación del PC. Se han tomado una serie de decisiones que han contribuido a incrementar el sentimiento de liderazgo institucional:

- La instalación de la Unidad de Coordinación en la **misma sede** del CONASAN. Actualmente tanto el Coordinador, como 2 técnicos y el administrador del PC están ubicados en las oficinas del CONASAN.

- El esfuerzo de **planificación conjunta** realizado para el año 2011, que conllevó la realización de una serie de talleres entre los equipos técnicos del PC y el equipo técnico de COTSAN que derivó en un **consenso en la programación** de las actividades necesarias para el avance en el marco de resultados.

- Identificación de los **comités intersectoriales departamental y municipal** como principales contrapartes para el diálogo y concertación de acciones en el ámbito local, con quien se **socializó los avances del PC** y se **consensuó** a través de talleres técnicos **las acciones** a desarrollar en el ámbito de cada municipio.
- **Fortalecimiento de la organización local** en su papel de liderazgo, en niveles de planificación y promoción del desarrollo.

- La **selección de las familias** beneficiarias del componente productivo en base a criterios de inseguridad alimentaria, **en el seno de los comités intersectoriales**, mediante un proceso democrático y participativo avalado por las asociaciones (ADESCOS) y líderes comunitarios.

- La identificación de la **Universidad de EL Salvador** como un **socio estratégico** en la implementación del PC para multiplicar los efectos de la formación en SAN.

Sin embargo se evidencia ciertas **debilidades** en relación con la estrategia de **fortalecimiento de las capacidades** de los socios, y los mecanismos de **rendición de información**:

- En primer lugar, respecto al ámbito del **fortalecimiento de las capacidades de los socios**, la estrategia de contratación que está utilizando el PC no parece ser la mas adecuada respecto a **generar capacidades que queden instaladas en las instituciones** que garanticen una mayor perdurabilidad de los efectos mas allá del ciclo del programa.

  El PC ha utilizado dos modalidades de contratación para la implementación de las actividades, al margen de los técnicos que forman parte de la Unidad de Coordinación y que hacen de enlace técnico con las agencias:
  - Consultorías o contrataciones externas, puntuales, para llevar a cabo una actividad concreta, realizadas mediante un proceso de licitación público por cada una de las agencias, según la actividad asignada.
  - Contratación de técnicos para el desarrollo de las acciones en el ámbito local. Actualmente, PMA ha contratado 3 técnicos por municipio para acompañar los procesos de fortalecimiento de los comités intersectoriales y PNUD, tiene actualmente 3 técnicos agrónomos en cada municipio, y 2 técnicos para desarrollar el encadenamiento productivo.

  Ningún técnico del PC actualmente está integrado en la estructura institucional de ningún socio, ni tampoco el PC está contribuyendo financieramente con la contratación de personal para fortalecer la estructura institucional de los socios, nacionales o locales.

  Sin embargo existen **necesidades de fortalecimiento de capacidad** en varios niveles:

  - A la fecha de realización de esta evaluación, **CONASAN** no cuenta con una estructura permanente ni sólida ni tampoco con un presupuesto asignado. Comenzó con un equipo de 2 personas adscritas al Ministerio de Salud, una de ellas como directora técnica y actualmente solo permanece una persona.

  - **FOROSAN** no cuenta con ninguna estructura técnica que le permita operativizar sus planes.

  - Respecto al **ámbito local** se observan al menos dos oportunidades de contribuir a la institucionalidad de los socios: (i) en primer lugar explorar junto con las **municipalidades** la opción de integrar a los técnicos que trabajan con los comités intersectoriales en su estructura, para que puedan realizar una función más permanente y mejor insertada en sus planes de desarrollo y (ii) en segundo lugar, hay un aspecto que debe ser considerado por el PC y es la integración de los técnicos agrónomos en la estructura del **CENTA** para contribuir a una mayor alineación y sostenibilidad de las acciones del componente productivo.

- **En segundo lugar,** de las entrevistas realizadas e información revisada se evidencia que la rendición de información principalmente se ha realizado en el Comité de Gestión, y en los espacios generados para la programación de las acciones del 2011. Sin embargo tanto los socios nacionales, regionales y locales como los beneficiarios entrevistados no consideran que estén participando de manera activa en el seguimiento de los resultados de las acciones.

3.3. NIVEL RESULTADOS: EFECTOS EMERGENTES

En este apartado se muestran los **principales avances logrados**[24] en los tres efectos relacionados con la estrategia de intervención para la reducción de la desnutrición crónica. Para finalizar se incluye un **análisis de la sostenibilidad** de las acciones del Programa.

EL PC lleva un año y medio de recorrido, y durante el primer año se produjeron retrasos importantes en la mayoría de los productos que hicieron reprogramar muchas de sus acciones para el año 2011. El informe de misión de evaluación realizado a finales del 2010 puso de manifiesto ciertos aspectos importantes que sirvieron para reconducir acciones, especialmente en relación con la estructura de gobernanza, los mecanismos de coordinación y la reordenación del plan operativo.

Es a partir de la planificación del 2011 cuando el PC retoma un ritmo de implementación más dinámico que se espera pueda avanzar hacia los resultados buscados. Aun cuando no es el objetivo de una evaluación intermedia medir impacto o resultados consolidados, esta evaluación puede evidenciar los mecanismos, prácticas y el avance en actividades que el PC ha ido realizando y que se espera redunde en los efectos buscados en el tiempo que falta de implementación.

A) EFICACIA

Resultado 1. Ente rector de Seguridad Alimentaria y Nutricional en la infancia conformado al más alto nivel

.

De acuerdo a las necesidades institucionales identificadas, la lógica del PC plantea como un objetivo para el efecto 1, contribuir a **generar un modelo de trabajo intersectorial** entre las instituciones implicadas en la implementación de la Política de SAN. Básicamente, este trabajo intersectorial se trabaja en el seno del CONASAN y su equipo técnico que como ente rector de la política de SAN está llamado a ser el instrumento articulador de las acciones sectoriales. Se constituye por tanto, como el socio principal nacional del PC. Está conformado por Ministro de Agricultura, Ministra de Salud, Secretaria de Inclusión Social y Secretaria Técnica de la Presidencia. La rectoría del mismo ha cambiado a partir de julio del 2011 pasando de la dependencia de la Secretaría de Inclusión Social al Ministerio de Salud.

- ***FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO INTERSECTORIAL***

El PC ha apoyado desde el inicio el funcionamiento del CONASAN y de su Comité Técnico COTSAN. Uno de los **grandes logros del CONASAN al que el PC ha contribuido** mediante el acompañamiento técnico y financiero, es la construcción de manera consensuada de una **Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional** con un claro enfoque multisectorial. La aprobación final de dicha Política ha sufrido cierto retraso con respecto a las previsiones iniciales, ya que estaba programada su lanzamiento para el primer trimestre del 2011 y finalmente fue aprobada en mayo de 2011. El PC ha apoyado en su lanzamiento, tanto en los aspectos logísticos como de edición. Esta dilación ha provocado un retraso en el proceso de ejecución del plan de divulgación de la política, especialmente a nivel local.

EL PC ha contribuido financieramente mediante la remodelación de las obras de la sede en la que se ubica el CONASAN y la Unidad coordinadora del PC. Asimismo, en el contexto de

[24] No se pretende realizar una descripción detallada del total de actividades realizadas en cada resultado sino mostrar los efectos emergentes más importantes que hasta la fecha se están consiguiendo, tratando de explicar los elementos que en su caso estén impidiendo un mejor desarrollo.

traspaso de la presidencia del CONASAN al Ministerio de Salud, el PC se ha comprometido a asumir los cotos de operación de la oficina de CONASAN al menos hasta el mes de diciembre del 2011.

EL PC ha contado con la colaboración de la **Alianza Panamericana de la Salud y Nutrición**, con quien se ha coordinado un taller de dos días en junio 2011, en el que participaron el CONASAN, el grupo temático interagencial en SAN, INCAP y Defensoría del Consumidor y que permitió recibir recomendaciones que han servido para orientar el trabajo del CONASAN.

Existen sin embargo ciertos **retrasos en las acciones** que estaban programadas inicialmente para el 2010 y posteriormente reprogramadas para el 2011. Se tenía previsto trabajar en la elaboración de un **Plan estratégico para el COTSAN** y en un **Plan operativo de la Política de SAN** para ser implementado en el segundo semestre del 2011. Con el apoyo del PC se contrató a una consultora para la elaboración de ambos documentos, pero problemas en la calidad de los documentos que se estaban trabajando, llevaron a la decisión conjunta entre el PC y COTSAN de rescindir el contrato con la consultoría. En estos momentos se está valorando la oportunidad de contratar una nueva consultoría o contratar a una persona por un tiempo específico para que trabaje con CONASAN como parte del staff del ente rector.

Se han producido ciertos hechos que han derivado en un **ritmo lento en las acciones programadas.**

Como ya ha sido mencionado anteriormente el primer año y medio de implementación del PC ha coincidido con la **creación del CONASAN**, como órgano recién creado, que nace sin una estructura permanente y sólida, y sin una base presupuestaria. En la fecha actual, aún está pendiente la aprobación final de la ley de SAN que definirá su estructura y ubicación final. El traspaso de la rectoría dejó al CONASAN en una situación de transición durante los meses de mayo a julio hasta que se generó un acuerdo formal de traslado de funciones, situación que afectó fundamentalmente a las reuniones de nivel más político.

De las entrevistas realizadas y la información analizada, se observa que el equipo técnico del COTSAN aún no está suficientemente empoderado. Al mismo tiempo, hasta el momento, el **COTSAN** ha tenido el mandato de elaborar los grandes documentos estratégicos como la Política de SAN y la ley de SAN, pero **aún no está sirviendo como un espacio de diálogo operativo** que sirva para conectar en la práctica las diferentes acciones que cada ministerio está implementando de acuerdo a sus estrategias nacionales.

Igualmente se evidencia que a lo largo del primer año **no ha existido un diálogo fluido**, y en muchos casos coincidente entre las partes. Una de las medidas introducidas con el plan de contingencia elaborado para responder a las recomendaciones del Secretariado, fue reactivar estos mecanismos de coordinación y mejorar la rendición de información.

Actualmente los **mecanismos de coordinación han mejorado**, y existen los espacios y la voluntad de seguir aunando criterios, pero se evidencian **oportunidades de mejora** respecto al objetivo principal que es dejar capacidades instaladas para la aplicación de un modelo intersectorial por parte de las instituciones de Gobierno:

- Contribuir a **consolidar un equipo de trabajo estable y fuerte en el seno del CONASAN**.
- Reforzar el **componente organizativo** y trabajar intensamente en fortalecer el **modelo de trabajo intersectorial** en el seno del COTSAN.
- Generar un mecanismo que permita **sistematizar la experiencia de la implementación de las acciones del efecto 3**.
- Generar una **metodología de trabajo entre el PC y el COTSAN**, sencilla y operativa, que permita mantener una constante rendición de información.

Efecto 2. Mejorada la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación orientados al bienestar infantil a nivel nacional y local, incorporando enfoque de género, etnicidad y derechos humanos.

Este efecto tiene dos objetivos, (i) **homologar indicadores** que permitan un **análisis integrado** de los determinantes sociales, económicos, de salud y nutrición y seguridad alimentaria que afectan a las condiciones de vida de la niñez y la nutrición. (ii) Contribuir al **desarrollo de habilidades, capacidades y competencias** en materia SAN.

- ***SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL EN SAN***

Se ha establecido un **Comité Coordinador del Sistema Nacional de Información y Monitoreo** (SIMSAN) liderado por la dirección técnica del CONASAN y representantes de las entidades miembros del COTSAN. Sin embargo este producto **acumula retrasos importantes**.
Hasta la fecha actual de las entrevistas realizadas y la información revisada se evidencian los siguientes avances:

- Se realizó un **diagnostico inicial de las fuentes y tipos de información** que se requerían y se diseñó la **hoja de ruta** que incluye las siguientes fases:
  - Conceptualización del sistema,
  - Identificación y validación de sistemas de indicadores,
  - Diagnostico de información y capacidades institucionales de instituciones integrantes del sistema,
  - Fortalecimiento de capacidades de instituciones integrantes.
  - Plan de operativización del sistema.

- En Coordinación con el CONASAN y los Comités Municipales Intersectoriales, el programa **ha capacitado a 61 actores nacionales y 23 a nivel local** en sistemas de información, aunque a la fecha actual aún no se ha logrado articular un Sistema integrado de indicadores.
- A nivel local, se ha identificado a los **Comités intersectoriales municipales** como los **puntos focales** para el desarrollo y funcionamiento de los sistemas de información municipales. Se han fortalecido las instancias municipales dotándoles de **equipos de cómputo e impresión** y almacenando la información digital en SAN.

Recientemente eL PC ha definido los Términos de Referencia para la contratación de un especialista que facilite la ruta crítica, y se espera que los trabajos comiencen en Octubre del 2011.

EL PC aún tiene pendiente no solo su definición sino su operativización. Es necesario que el PC concentre los esfuerzos en avanzar tanto en la homologación de indicadores como en la definición de la metodología para el levantamiento de la información y uso e interpretación de la información. Los Comités intersectoriales cuentan con múltiple información que en algunos casos se ha sistematizado, pero aún no cuentan con la herramienta necesaria para construir un marco de seguimiento que **garantice una adecuada interpretación y análisis de la información**. En este sentido es recomendable que el PC **impulse su operativización en el ámbito local** para que permita retroalimentar la adecuada definición del sistema de información a nivel nacional.

- ***FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EN SAN A NIVEL NACIONAL Y LOCAL***

EL PC comenzó realizando un **diagnostico de las necesidades de capacitación** de funcionarios gubernamentales y no gubernamentales que sirvió para el diseño de un **curso on line en SAN en colaboración** con las facultades de medicina y ciencias agrónomas de la **Universidad Nacional de El Salvador.**

Este curso ha permitido la **capacitación de 44 funcionarios** (tomadores de decisiones) de los Ministerios de salud, Educación, Agricultura, Secretaría técnica de la Presidencia, el ISNA y el CENTA. Adicionalmente también participan docentes de la UES y de la Universidad evangélica de EL Salvador y líderes del Foro SAN de la región oriental del país. Uno de los aspectos más importantes conseguidos es el fortalecimiento de las capacidades humanas y técnicas de las Universidad Nacional para continuar el desarrollo de estos procesos de manera sostenible.

Se ha desarrollado, en coordinación con los comités municipales intersectoriales en los tres municipios participantes, un **proceso de sensibilización y capacitación en SAN** sobre conceptos básicos, contexto, competencias del estado, y el papel de la familia y comunidad **con actores y líderes locales**, en donde han participado **69 miembros** de sociedad civil provenientes de **Asociaciones de Desarrollo Comunitario** (ADESCOS) y **ONG** de desarrollo.

Asimismo **se ha capacitado a 20 funcionarios públicos** en un **Diplomado Internacional** con especialización en derecho a la alimentación, SAN y políticas públicas en América Central que ha finalizado su tercer módulo y que ha obtenido una valoración muy satisfactoria por parte de los usuarios.

La asociación con la **Universidad del El Salvador** ha sido sin duda una decisión exitosa que responde a la necesidad de construir plataformas de sociabilidad de los procesos de capacitación y formación que van a permitir una mayor sostenibilidad de las acciones. Con el apoyo del PC la Universidad de El Salvador ha realizado una **revisión del contenido curricular** de la carrera de nutrición para incorporar el componente de SAN de manera trasversal.

El PC ha realizado además una actualización sobre la situación de SAN en el país titulado **Documento global sobre SAN**, que resume una serie de aportes, investigaciones, experiencias y construcciones críticas del conocimiento. Ha sido elaborado a partir de estudios realizados por diversas instituciones como el INCAP, la FAO y demás organismos, tanto nacionales como internacionales, vinculados a la SAN. Tiene un alto valor sustantivo y metodológico y **es altamente recomendable la socialización** del mismo en los espacios de coordinación sobre SAN, tanto a nivel nacional como local (comités intersectoriales departamental y municipales).

Se han **iniciado** procesos para promover **investigaciones con CENTA**, y la **Alianza Panamericana de Nutrición y Desarrollo** con el objetivo de ejecutar investigaciones sobre buenas prácticas de producción de alimentos.

No obstante, tanto el efecto 1, en su producto 1.2 como el efecto 2 en su producto 2.2 contemplan acciones similares encaminadas a un mismo fin. Durante el primer año, los productos de ambos efectos, han derivado en una suma de actividades de capacitación y de sensibilización, que no respondían a una estrategia común. La división entre agencias por actividades ha derivado en la firma de dos convenios con la Universidad de El Salvador, uno para el desarrollo del curso presencial (UINCEF-UES, efecto 2.2) y otro para el desarrollo del curso on line (PMA-UES, efecto 1.2). En este sentido sería más coherente que las acciones del producto 1.2 quedasen dentro del producto 2.2, al responder todas a una misma estrategia encaminada a lograr una mayor apropiación y fortalecimiento de conocimientos y buenas prácticas en Infancia y Seguridad Alimentaria Nutricional

Es por ello que todas las actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades y

competencias en SAN necesitaban de una reordenación y agrupación que respondieran a una visión de conjunto y potenciase un mejor aprovechamiento por parte de los receptores. Se tomó la decisión de conformar un **equipo interagencial con la incorporación de técnicos del COTSAN** para sistematizar todos los procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias, estandarizar evaluaciones, elaborar un plan y cronograma común.

En el marco de este grupo se definió la **Estrategia de Gestión del Conocimiento**, finalizada en octubre del 2011, acordándose que es el **marco referencial para el diseño de los contenidos de todos los procesos de capacitación**. La estrategia estructura y sistematiza el intercambio de información y experiencias generadas en SAN, para que se conviertan en insumos claves que contribuyan a una adecuada toma de decisiones a nivel nacional y local, e incluye como líneas prioritarias la formación y capacitación, la investigación, la incidencia a nivel local, y la sistematización de buenas prácticas y experiencias. Define los contenidos a difundir y compartir acordes a los perfiles específicos de la audiencia o público meta.

No obstante eL PC debe asegurar que la **información ya generada retroalimenta** la **planificación y ejecución** de futuras acciones. En este sentido es importante que se asegure la vinculación de la Estrategia de Conocimiento con los hallazgos del *Estudio de conocimientos, aptitudes y prácticas en SAN*, con la *Sistematización de buenas prácticas en torno a la seguridad alimentaria*, así como con las acciones que se realicen en el marco *Estrategia de comunicación e incidencia.*

Asimismo, es importante que el PC **sistematice experiencias y lecciones aprendidas** y que se vinculen estos esfuerzos con el trabajo que se está haciendo en el ***plan de gestión de conocimiento*** temático liderado por UNICEF para todos los PC en la ventana de infancia seguridad alimentaria y nutrición, como parte de la estrategia de gestión de conocimiento del F-ODM.

- ***INCIDENCIA A NIVEL REGIONAL: FOROSAN***

El **Foro Regional Permanente de Oriente en Seguridad Alimentaria y Nutricional** (FOROSAN) nace producto del "Foro Regional sobre Derecho a la Alimentación y Seguridad Alimentaria y Nutricional: Experiencias y Expectativas a futuro", realizado en San Miguel, en noviembre de 2007. Está organizado por un grupo de instituciones públicas, privadas y organismos de cooperación internacional, vinculados con la promoción de la SAN a nivel departamental y local: Ministerio de Salud, Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura (IICA), Ministerio de Educación, Universidad de Oriente, Universidad de El Salvador, medios de comunicación, ONG locales, y FAO. Es un una asociación voluntaria de dialogo, concertación y pensamiento crítico, con incidencia en la región oriental (4 Departamentos) que promueve el desarrollo de capacidades y de articulación de acciones.

El PC **retomó el apoyo al FOROSAN** con el objetivo de **fortalecer la iniciativa** y sumar esfuerzos de forma articulada a nivel regional.

Hasta la fecha actual el PC ha colaborado en el **equipamiento de su oficina** ubicada en la Universidad de Oriente y ha prestado **apoyo técnico y asesoría** en la elaboración de su **Plan estratégico 2010-2015**, el cual ha incluido acciones a favor de SAN en los municipios priorizados por el PC. El PC **ayudó a visualizar el plan estratégico** del FOROSAN mediante un encuentro ante el gobierno, sociedad civil, instituciones de cooperación.

Asimismo se han realizado varias **acciones de incidencia**, a través de eventos, foros, y ferias, como un acto de **divulgación y promoción en ISAN** en el municipio de Cacaopera, una **feria nutricional** en el municipio de Yamabal y en el departamento de San Miguel, y un **foro de lactancia materna**.

Sin embargo una de las **debilidades** del Foro es que **no cuenta con una estructura técnica** que pueda dar un seguimiento continuado a las acciones, y que pueda operativizar muchas de las actividades planificadas, especialmente en los aspectos de incidencia a nivel territorial.

Hasta la fecha el FOROSAN como institución, no tiene presencia en las **mesas intersectoriales departamental y municipal**, principalmente por la falta de personal que pueda asistir a estas reuniones y participar de una manera más estable. Sería interesente vincular ambos espacios y **posicionar la iniciativa** para que puedan derivarse acciones continuadas en el futuro.

Tradicionalmente la SAN no ha sido un tema prioritario en la agenda política, y en un año previo a las elecciones departamentales y municipales, es un tema que puede reforzarse. EL PC junto con FOROSAN puede explorar la **puesta en marcha de iniciativas** encaminadas a asegurar que la **SAN se mantenga en la agenda política** y seguir creando conciencia del problema y de sus derechos en los principales aliados, familias y la organización social.

Es importante que el PC **defina una estrategia de apoyo técnico más continuado al FOROSAN**, y que se identifiquen las acciones del Foro que se enmarcan en las diferentes estrategias del PC, asegurando una adecuada retroalimentación de la información.

EFECTO 3. Mejorada la nutrición infantil y seguridad alimentaria en tres municipios de la zona nororiental del país con participación multisectorial.

Con este efecto el PC ha puesto en marcha una **experiencia de modelo integrado** para la infancia, nutrición y seguridad alimentaria **en 3 municipios** del nororiente del país (Cacaopera, San Simón y Guatajiagua) en donde las tasas de prevalencia de desnutrición crónica son las más elevadas, con alto porcentaje de población en pobreza extrema, y con una mayor concentración de población indígena en condiciones de desigualdad y marginación.

El modelo de trabajo implica (i) el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales, municipales y comunitarias, representadas en los Comités intersectoriales municipales integradas en las municipalidades; (ii) componente productivo dirigido a incrementar la disponibilidad de alimentos, y los ingresos económicos principalmente para mujeres jefas de hogar y otros grupos prioritarios. (iii) fortalecimiento de los servicios de salud con especial énfasis en la vigilancia nutricional de grupos prioritarios: niños menores de 5 años, mujeres en edad fértil y gestantes; (iv) componente educacional con énfasis en los condicionantes sociales y ambientales de la desnutrición infantil: prácticas de saneamiento y habitabilidad, alimentación y nutrición.

Es necesario señalar como comentario general a este efecto que a pesar de que la lógica del PC planteaba la puesta en marcha de un modelo integral actuando en un mismo territorio y población desde diversos frentes (componente organizativo, componente educacional, componente de salud nutricional y componente productivo), **en la práctica las acciones no han comenzado a realizarse a la vez**. Durante el primer año de implementación del PC, solo se evidencian avances en el componente de salud, mientras que no es hasta principios del 2011 cuando se comienza a trabajar el componente de fortalecimiento institucional y educacional. A mediados del 2011 se seleccionan a las familias beneficiarias del componente productivo. Esto significa que **la aplicación real del modelo de trabajo intersectorial no se ha producido hasta mediados del 2011**, restando por tanto eficacia al modelo inicial. Teniendo en cuenta que los objetivos que se persiguen requieren de un proceso continuo y largo de aprendizaje, el PC tiene que realizar un esfuerzo

importante en impulsar y acelerar los procesos si se quieren conseguir los niveles de eficacia deseados.

- ***FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL TRABAJO INTERSECTORIAL EN SAN A NIVEL LOCAL***

A finales del 2010 el PC aún tenía pendiente la firma de acuerdos interinstitucionales con instancias municipales para el acompañamiento en el desarrollo de planes locales con enfoque ISAN. El plan de contingencia operativo realizado en el 2011 derivó en una reordenación de las acciones con una definición más clara de los roles de los actores participantes con un especial énfasis en el liderazgo de la instancia local. Se identificó a las Comités intersectoriales municipales y departamental como las instancias tomadoras de decisiones de los proyectos que se emprenden localmente y por tanto como la contraparte principal del PC para la concertación de las acciones.
Comité Intersectorial Municipal está constituido por representantes de las Unidades de Salud, Centros Educativos, CENTA, Casa de la Cultura, ONG´s y otras organizaciones con presencia en los territorios.

Comité intersectorial Departamental, se conformó a mediados del 2011, por las autoridades de las instituciones del estado relacionadas con el PC ISAN, como MINED, MINSAL, CENTA, y un delegado por cada una de las tres alcaldías de los municipios priorizados Cacaotera, Guatajiagua y San Simón.

El PC contrató los servicios de un consultor para coordinar con los alcaldes, Concejos municipales y Comités intersectoriales la formulación de Planes de desarrollo local con enfoque ISAN.
Se comenzó con una revisión de los Planes municipales y los reportes de sistemas de información local. Ninguno de los planes de desarrollo local elaborados por los tres municipios al momento de iniciarse las acciones del PC contemplan la SAN como una prioridad entre sus acciones.

En los meses de abril a julio se llevaron a cabo **jornadas de capacitación en los tres municipios** con los objetivos de (i) fortalecer la organización y gestión del Comité Intersectorial de Desarrollo Municipal (ii) Fortalecer las capacidades de los líderes y de las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO) de los cantones y caseríos de los municipios y (iii) apoyar a la elaboración de planes locales de desarrollo comunitario e iniciativas y/o perfiles de proyectos principalmente enfocados a promover la Seguridad Alimentaria y Nutricional.
En todos las jornadas, ha habido una representación de líderes de las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO), de las instituciones Locales: Unidad de Salud, Casa de la Cultura, MINED, Alcaldía Municipal y de ONG locales. Uno de los aspectos comunes valorados por los participantes es la necesidad de mejorar y desarrollar la organización de las comunidades, su comunicación, la organización de cada cantón, su unidad y asociatividad especialmente de las ADESCOs y la responsabilidad de los líderes y de la comunidad en la toma de decisiones en materia de SAN.

Se evidencian que estos talleres han dado **buenos resultados** en términos de iniciativas municipales y comunitarias que contemplan la importancia de la organización comunitaria y la SAN como prioridad en sus acciones:

- En **Guatajiagua**, el taller ha derivado en una **propuesta de organización social comunitaria para la promoción de iniciativas de desarrollo local.** A nivel de los cantones y caseríos se ha propuesto la organización de **Comités Locales** quienes tendrán como principal objetivo coordinar y gestionar programas, proyectos y acciones en forma conjunta y participativa de tal manera que puedan involucrarse a la mayoría de sus habitantes. Estos comités en ningún momento van a sustituir a las ADESCO ni a otras asociaciones, sino que tratará que los miembros de estas asociaciones participen en el Comité, con los objetivos de (i) apoyar el

fortalecimiento de la capacidad organizativa y de asociación de la comunidad; (ii) Conocer y plantear soluciones a los problemas de la comunidad; (iii) elaborar la Agenda y plan de desarrollo de la comunidad y (iv) promover, elaborar y coordinar la gestión de iniciativas, proyectos y programas para el desarrollo, principalmente los orientados a mejorar la Seguridad Alimentaria y Nutricional de la comunidad; la salud y la educación.

- En **Cacaopera** el Plan de trabajo del Comité intersectorial ahora si contempla entre sus acciones la elaboración de un **Plan de SAN** y de cara a las próximas elecciones municipales en el 2012 se ha elaborado un convenio a presentar a los candidatos a concejos municipales para generar **compromisos de continuidad** del esfuerzo realizado en el Comité.

Asimismo el PC ha elaborado una **propuesta de Plan de SAN** para cada uno de los tres municipios que está **pendiente de trabajar y validar** conjuntamente con los Comités intersectoriales.

De forma complementaria, el PC contempla la realización de **acciones de sensibilización e intercambio de experiencias en SAN**. A finales del 2010 el PC contrató a 3 técnicos para trabajar directamente con los Comités intersectoriales

Durante el primer año se realizaron talleres municipales de sensibilización de ISAN dirigidos a 135 actores locales y una gira de intercambios de experiencias en SAN en la que participaron 40 actores y líderes locales.

El PC recientemente ha elaborado **dos estudios importantes** que van a ayudar a una mejor adaptación de las acciones a las necesidades de la población:

- Sistematización de las **Mejores Prácticas en la Promoción de Cambios en Conocimientos, Actitudes y Prácticas** relacionadas con la Infancia y la Seguridad Alimentaria Nutricional.
- Informe sobre **Conocimientos, actitudes y prácticas en SAN** en los municipios de San Simón, Guatajiaga, y Cacaopera.

El 5 y 6 de octubre de 2011, el PC ha realizado una nueva **gira de intercambios de experiencias** para los actores y líderes locales de los tres municipios en los que han participado una representación de una media de 5 actores y líderes por cada municipio. Se evidencia que el taller ha rescatado muchas de las recomendaciones contenidas en el Informe de CAP, especialmente a lo relativo a una educación basada en el diálogo y la reflexión, la perspectiva de las comunidades indígenas como grupo de población mas afectado, la utilización de técnicas educativas innovadoras a través de la cultura y el arte, y una metodología desviación positiva que ha mostrado las buenas prácticas en la producción agrícola con enfoque ecológico.

Como se ha mencionado anteriormente, de las entrevistas realizadas se evidencia que los actores locales aún siguen visualizando las acciones como el trabajo de cada una de las agencias que interviene según las diferentes actividades. Es importante que el PC **mejore** la **visibilidad del Programa Conjunto como esfuerzo interagencial del sistema de NNUU** que supera la visión de proyecto aislado de agencia.

- ***COMPONENTE PRODUCTIVO DIRIGIDO A INCREMENTAR LA DISPONIBILIDAD, LA DIVERSIDAD DE ALIMENTOS Y LOS INGRESOS ECONÓMICOS.***

Las acciones de este componente no se han iniciado hasta el segundo año de implementación (2011). Se comenzó con la realización de un **Diagnostico de capacidades productivas agropecuarias y no agropecuarias de las familias de los tres municipios** de intervención con la finalidad de servir de guía a las acciones del PC en los temas productivos, de generación de ingresos y creación de empleo. Ha permitido

establecer la línea basal de la intervención y al mismo tiempo dio los insumos para tipificar a la población meta de la intervención.

.

Uno de los ejercicios más importante ha sido la **selección de las familias beneficiarias** en el seno de los Comités intersectoriales. En primer lugar se presentaron los criterios de selección a los Comités intersectoriales, se identificaron a las comunidades y a las familias en el seno de dichos comités, se realizó una presentación el PC a las familias y posteriormente se produjo la inscripción. Los criterios de selección fueron identificados a partir del diagnóstico productivo y de acuerdo al perfil de las familias establecido por el Programa Conjunto:

1. La familia debe de tener hijos menores de 5 años.
2. De preferencia que sean mujeres jefas de hogar
3. La familia no debe de estar siendo asistida por algún otro programa de cooperación.
4. Que posea disponibilidad de tierra (familias agrícolas) o poseer experiencia en una actividad económica diferente a la agrícola.
5. Que acepte los compromisos con el programa y participe activamente en las actividades.
6. Pertenecer a una organización local.

El Componente Productivo trabajara en **dos áreas de intervención**: el **agropecuario** y el **no agropecuario** (MIPYMES).

El **componente agropecuario** tiene el fin de aumentar la disponibilidad de alimento y la diversificación para las familias a través de la (i) producción de granos básicos (maíz y frijol); (ii) la promoción de huertos caseros de hortalizas; y (iii) la construcción de tres infraestructuras (invernadero y casa malla) para la producción controlada de hortalizas, uno por casa municipio, con énfasis en satisfacer la demanda en el mercado local.

Con cada uno des estos componentes el **modelo de trabajo** incluye la **asistencia técnica** durante un ciclo productivo, la **capacitación** en el ámbito agrícola y asociatividad, la dotación de insumos agrícolas, la práctica de **parcelas demostrativas** (seleccionando 1 por cada 10 familias), y la promoción de un **fondo rotatorio** manejado por la comunidad en virtud del cual cada inversión que el Programa Conjunto ejecute en las familias, será el valor que las familias se comprometan a devolver a la comunidad, ya sea en insumos con su mismo valor o en términos monetarios. De esta manera se podrán refinanciar las inversiones realizadas en un nuevo ciclo de negocio y generar mayor sostenibilidad de la actividad en la comunidad.

A la fecha de elaboración de este informe **han sido seleccionadas 566 familias**, quienes han sido beneficiadas con **semillas e insumos agrícolas** que les han permitido iniciar las cosechas para la producción de frijol y maíz, huertos familiares y construcción de invernaderos, Asimismo, se está realizando un **acompañamiento técnico y capacitaciones** en el uso de las herramientas y técnicas mas adecuadas para la producción.

Se evidencia que las acciones del componente productivo agrícola se están realizando en estrecha **coordinación y alineación** con la estrategia nacional del Ministerio de Agricultura y CENTA, "**Programa de *Agricultura familiar*" (PAF).** El PAF recientemente impulsado por el MAG prevé el acompañamiento directo a familias por técnicos del CENTA en la promoción de tecnologías agropecuarias. En el momento de iniciarse el 2011, aún no estaba operativa la nueva estructura institucional del CENTA por lo que el PC tomó la decisión de comenzar el trabajo con las familias para aprovechar el ciclo de cosecha. Para el desarrollo de este componente el PC ha contratado a un especialista en diversificación agrícola y a 3 técnicos agrónomos, uno para cada municipio.

Actualmente, el CENTA ha fortalecido su estructura con técnicos agrónomos y es el momento para que el PC valore cómo continuar el acompañamiento directo a las familias seleccionadas al mismo tiempo que se contribuye a una mayor institucionalidad y sostenibilidad de las acciones. Se recomienda **examinar junto con el MAG-CENTA** la opción de **incorporación de los técnicos en su estructura**.

Asimismo el PC está coordinando adecuadamente las acciones con FAO, tanto en el nivel nacional, como principal socio estratégico del MAG, como en el nivel local, especialmente en el municipio de Cacaopera, en el que coinciden el PC con el Programa Estratégico de Seguridad alimentaria (PESA).

EL componente **no agropecuario** se enfoca en fortalecer pequeños negocios o promover nuevas iniciativas productivas fuera del ámbito agropecuario del municipio, generando vínculos comerciales y encadenamientos productivos que mejoren la competitividad de los municipios y su vinculación con iniciativas gubernamentales de apoyo a las MIPYMES.

EL **modelo de trabajo** se basa en el apoyo con **equipos y suministros**, asistencia técnica y capacitación en **asociatividad**, **comercialización** y mercadeo, implementación de un **fondo rotatorio** y la **generación de alianzas** con los CDMYPES (ventanillas de atención a las micro y pequeñas empresas) para el apoyo de la CONAMYPE, ente estatal de fortalecimiento que brinda asistencia técnica para la mejora de las habilidades productivas y especializadas.

Para la realización de este componente el PC ha contratado a 2 especialistas en encadenamiento y asociatividad. Hasta el momento se han identificado **90 familias** que poseen el potencial para trabajar por medio de **acciones de desarrollo económico microempresarial.** En el momento de realización de esta evaluación las acciones de intervención directa aún no habían comenzado.

El PC está desarrollando un **plan de capacitación** que ha comenzado a desarrollarse en septiembre de 2011 y finalizará en diciembre de 2011, para los grupos de familias tanto del componente agropecuario, del trabajo en invernadero, de los huertos caseros de hortalizas y los grupos del componente no agropecuario. Las capacitaciones están siendo impartidas por los especialistas en encadenamiento y asociatividad en temas relacionados con comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo, técnicas efectivas en venta, atención y servicio al cliente y canales efectivos de distribución.

El componente productivo tiene una **buena estrategia de sostenibilidad**, que se ha potenciado tanto por el grado de **alineación y vinculación con los programas estatales**, como por el énfasis en la **generación de capacidades**, en la **capitalización de incentivos**, en la identificación de **recursos y tecnologías existentes** en la comunidad, en el **componente asociativo** y la **vinculación con mercado local**. A más largo plazo se evidenciará en el grado de apropiación de las iniciativas, los niveles de asociatividad y los esquemas de financiamiento que permitan los fondos rotatorios.

No obstante, en la fecha de realización del trabajo de campo (octubre 2011) aún no se evidenciaba que las familias seleccionadas en el componente productivo (agrícola y no agrícola) estuvieran recibiendo una **atención integral** en el resto de componentes, especialmente en formación en **temas de hogar saludable y prácticas de alimentación**.

Una de las recomendaciones del estudio de CAP realizado en los tres municipios manifiesta la necesidad de realizar intervenciones que incrementen la disponibilidad y acceso a alimentos que proporcionan proteínas de origen animal, en base a los resultados del puntaje de diversidad dietética. En este sentido el PC puede promover, buscando alianzas con otras intervenciones o mediante intervención directa, la **producción de especies menores**.

Por último es conveniente resaltar en este informe los **efectos** que recientemente ha provocado la **depresión tropical** 12E producida nada mas finalizar el trabajo de campo (15 de octubre de 2011)[25]. El frijol ha sido el cultivo más golpeado por las lluvias estimándose un porcentaje de pérdidas de un 39%, aunque los efectos posteriores en los cultivos puedan incluso aumentar las pérdidas en los próximos días. El maíz aunque fue menos afectado por las condiciones climatológicas (las pérdidas se estiman en un 22%), aún corre peligro por las pérdidas de almacenamiento debido a la humedad o al manejo del mismo posterior a las lluvias. Teniendo en cuenta la producción total en quintales afectada, el impacto a corto plazo en términos monetarios será mayor para el maíz (118,020.00 $) que la del frijol (69,466.25 $). Estas pérdidas tendrán un impacto en la calidad de alimentación que las familias tengan para el próximo año.

- ***Fortalecimiento de los servicios de salud con especial énfasis en la vigilancia nutricional de grupos prioritarios: niños menores de 5 años, mujeres en edad fértil y gestantes***

EL PC está apoyando a los equipos de salud de los municipios de intervención en la aplicación del **nuevo modelo de atención integral de salud** que desde hace 18 meses ha implementado el Ministerio de salud "Programa de Salud familiar". EL modelo de Atención primaria en salud, se enfoca en el individuo, la familia y la comunidad con un énfasis en el enfoque multisectorial y en todos los determinantes sociales, económicos y ambientales que afectan a la salud y al problema de la desnutrición. La idea es que el modelo sirva como experiencia para replicarse a otros municipios del Departamento, con un especial énfasis en el componente de desnutrición porque es un área de alta prevalencia.

En el ámbito local se trabaja directamente con el Sistema básico de Salud integral (SIBASI), las 3 unidades de salud de los municipios, y los equipos de salud (ECOS) de los 3 municipios.

Dentro de los planes de trabajo que realiza cada Equipo comunitario familiar se ha diagnosticado las necesidades y oportunidades en las que el PC podía apoyar. De este modo, se diagnosticó la necesidad de apoyar el equipamiento de los 17 ECOS del departamento de Morazán y la realización de varias acciones de capacitación.

Desde noviembre de 2010 el PC ha realizado **9 talleres de capacitación** en los que han participado personal de salud del ámbito regional, municipal y comunitario, sobre determinantes sociales para la nutrición y el desarrollo, experiencias basadas en evidencia para mejorar la atención materna perinatal, funcionamiento de los Centros Rurales en Salud y Nutrición, evaluación de la RIISS a nivel de región oriental de salud, Política de reducción de consumo de grasas, revisión de Guías Alimentarias y sensibilización y promoción en la participación de los pueblos indígenas; Asimismo se ha contado con la asesoría de la Alianza Panamericana por la Nutrición y el Desarrollo en Pediatría Social y Desarrollo Infantil y buenas prácticas en producción de alimentos.

EL PC prestó apoyo mediante una **asesoría continuada** en el SIBASI de Morazán para la elaboración del **Sistema de Ficha Familiar** almacena la base cuantitativa sobre los determinantes de salud en una unidad familiar. Este sistema funciona como una herramienta de gestión que permite realizar un análisis de la situación de salud a nivel comunitario y que se comparte en mesas de dialogo con la comunidad para una mejor priorización de los problemas y planificación intersectorial de las acciones.

Asimismo con esta asesoría se ha trabajado en el sistema de **dispensarización** que conlleva la estratificación de la población en 4 grupos para dar un mayor seguimiento y atención especializada según los factores de riesgo. En la visita de campo se ha comprobado que los **ECOS de los 3 municipios tienen registrados al 100% de las familias** por medio de la ficha familiar y clasificados en grupos riesgo.

[25] Los datos han sido extraídos de un primer Informe elaborado por el PC ISAN sobre los daños preliminares en los municipios intervenidos

No obstante, en ninguno de los tres municipios aún está funcionando la **sala situacional.** EL PC ha trabajado una propuesta pero aún no ha sido trabajada con el personal de salud del Ministerio.
Asimismo, a nivel local el PC ha contado con una **especialista en nutrición** durante el primer año, pero actualmente aún está pendiente la contratación de un especialista en nutrición. A nivel nacional, se echa en falta un apoyo específico en nutrición en el marco de elaboración de la Estrategia de atención integral en nutrición.

- ***Componente educacional con énfasis en los condicionantes sociales y ambientales de la desnutrición infantil: prácticas de saneamiento y habitabilidad, alimentación y nutrición.***

De forma complementaria el PC plantea la realización de **acciones que promueven la lactancia materna y la alimentación complementaria, saneamiento básico, agua segura, y desechos sólidos**. Las acciones se están realizando en coordinación y bajo los lineamientos del Ministerio de Salud y Ministerio de Educación.

Se ha **revisado y reproducido material educativo sobre lactancia materna** y hasta la fecha se han desarrollado **5 talleres de sensibilización** que ha permitido capacitar a **150 funcionarios de salud**. Como resultado positivo de la sensibilización se destaca la aprobación de una Ordenanza municipal de lactancia materna en el municipio de Guatajiaga.

Se ha revisado y actualizado el material educativo de la estrategia "**Casa del Agua saludable"** en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación. En el año 2011 se han realizado **6 talleres de sensibilización y capacitación** a Directores de Salud en temas de calidad del agua, higiene y manipulación de alimentos. Igualmente se han realizado una **capacitación a 90 directivos vinculados** a los sistemas de agua de los municipios priorizados en temas de calidad de agua.

En el 2010 se realizaron visitas de campo a los **58 Centros escolares** con la finalidad de verificar las condiciones de higiene y saneamiento y en el 2011 se ha trabajado en **talleres de sensibilización** que han permitido capacitar a **53 Directores de Centros escolares** mediante la socialización de material educativo especifico **de saneamiento ambiental**.

En estrecha coordinación con el Ministerio de Educación (MINED), y en el marco del **Programa de Alimentación Escolar** se ha trabajado en la elaboración de un documento síntesis de los lineamientos básicos para el funcionamiento de **tiendas escolares saludables** lo que ha permitido capacitar a **115 directores y docentes de 58 centros escolares** de los 3 municipios participantes. El proceso incluyó la elaboración de planes de aplicación para cada centro escolar.

Se han realizado **talleres de sensibilización de INSAN y giras de intercambios** de experiencias con **20 miembros de la comunidad escolar**.

En coordinación con el MINED y FAO, se están implementado **huertos escolares** con propósitos didácticos en **11 centros escolares seleccionados** en base a un diagnostico que incluía como criterios de selección el compromiso de la comunidad escolar, la disponibilidad de tierra y de agua.

Las actividades incluyen la capacitación en nutrición y SAN, entrega de insumos para el establecimiento y desarrollo de huertos, la organización de comités de huertos con inclusión de docentes, madres, padres, y estudiantes; y la asistencia técnica. Hasta Septiembre del 2011, **se ha logrado capacitar a 69 docentes y 195 madres y padres**, y a la fecha de realización de esta evaluación **se han entregado los insumos** para el establecimiento de **11 huertos escolares**.

Para favorecer una mayor integralidad y multiplicar el impacto de las acciones se recomienda, **reordenar** las **acciones de capacitación** previstas en todos los productos, la **población meta** a la que se quiere llegar y **planificar coordinadamente las actividades** asegurando que todos los beneficiarios (Centros de salud, familias, Centros escolares, Comunidades) reciben una atención integral.

Se recomienda vincular las acciones en el marco del nuevo **Programa de Atención Integral a la Primera Infancia** liderado por el Ministerio de Educación y encontrar las oportunidades de trabajo complementarias.

B) SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES

Uno de los aspectos más importantes de la valoración en este estudio ha sido la identificación de las **medidas adoptadas por el PC en favor de la perdurabilidad de las acciones**.

Teniendo en cuenta que a mayor liderazgo mayor es la garantía de una buena apropiación, y por tanto de mantenimiento de las acciones en el futuro, es importante valorar el grado de alineación y apropiación de las acciones. En términos generales, todas las acciones que realiza el PC están **alineadas a los marcos políticos y estrategias nacionales** del Gobierno, y los procesos se están trabajando en la mayoría de los casos de manera conjunta con las autoridades institucionales. Ahora bien se observan algunas peculiaridades analizando cada uno de los componentes:

- El **componente productivo** está perfectamente alineado con la estrategia del MAG y del CONAMYPE. El modelo de trabajo contempla elementos a favor de la perdurabilidad de las acciones: la **generación de capacidades**, la **capitalización de incentivos**, la identificación de **recursos y tecnologías existentes** en la comunidad, el **componente asociativo** y la **vinculación con mercado local.** Sin embargo de las entrevistas realizadas se evidencia que los procesos de coordinación y diálogo con el Ministerio de Agricultura en el ámbito nacional se han iniciado recientemente y el liderazgo de este Ministerio en la implementación de las acciones es el más bajo en relación con el resto de Ministerios involucrados.
  El PC tiene oportunidades de mejora respecto al fortalecimiento de la institucionalidad en el ámbito local, buscando las complementariedades necesarias con la estrategia de acción de los técnicos del CENTA en el marco del nuevo Programa de Agricultura Familiar.

- Respecto al **componente de salud nutricional**, el PC ha sabido buscar los espacios para fortalecer al nuevo modelo de atención de salud integral, especialmente en el ámbito local. Todas las acciones están adecuadamente alineadas con la estrategia nacional, y el liderazgo del Ministerio de Salud y del Ministerio de Educación ha sido desde el inicio del PC alto.

- El **componente educacional**, dirigido al conjunto de beneficiarios tanto en el ámbito nacional como local, se ha realizado bajo los esquemas de trabajo de las instituciones nacionales. EL PC ha contribuido a difundir los principios y lineamientos de la Política Nacional de SAN fortaleciendo los conocimientos y capacidades de actores clave, reproduciendo materiales educativos, realizando estudios y diagnósticos que han contribuido a identificar las brechas de inseguridad alimentaria, empoderando a los actores en su concienciación del problema de la desnutrición crónica y difundiendo el marco jurídico que legitima y ampara los derechos de la población en SAN.

  Asimismo la **alianza con la Universidad** ha permitido fortalecer técnicamente las acciones, e involucrar a un actor clave en la concienciación de las necesidades de la población.

- EL **componente organizativo** orientado al fortalecimiento de las capacidades de trabajo intersectorial, se está trabajando básicamente en el seno del CONASAN y en los Comités Intersectoriales municipales. La lógica del modelo ofrece dos oportunidades: por una lado el PC se convierte en una plataforma de trabajo intersectorial al servicio de los actores titulares de derechos y tomadores de decisiones, para poner en práctica la implementación de la Política de SAN y mostrar la eficacia del modelo con resultados. Y al mismo tiempo, es una herramienta de impulso para generar un modelo de trabajo interinstitucional e interagencial.

  En el **ámbito local**, la apropiación del trabajo intersectorial en el seno de los Comités intersectoriales es mas fuerte, y las estructuras creadas y fortalecidas están funcionando bajo un esquema de complementariedad de acciones. El PC ha venido a poner sobre la mesa de estos Comités el tema de SAN como una prioridad, haciéndoles más sensibles y conscientes del problema de inseguridad alimentaria y de cómo su solución pasa por la actuación sinérgica desde varios frentes. Actualmente todos los Comités cuentan con un plan de trabajo en donde la SAN figura entre sus prioridades y donde se dan mas garantías de implementar acciones coordinadas en torno a la SAN dado el esquema de trabajo intersectorial que están implementando.

  Sin embargo en el seno del **CONASAN**, la apropiación del modelo de trabajo intersectorial está funcionando a un nivel más estratégico que operativo. Se ha formulado una Política de SAN con involucración de todos los sectores, y con unos lineamientos muy claros intersectoriales, pero aún no se refleja en el trabajo operativo de los ministerios involucrados. Al mismo tiempo el liderazgo de los actores respecto al PC no ha sido suficiente para generar una mayor apropiación del modelo intersectorial. Y tampoco el PC ha reforzado de forma suficiente los mecanismos de trabajo intersectorial.

La **capacidad financiera de las instituciones del Estado** parece ser suficiente para asumir a su cargo las iniciativas actualmente impulsadas por el programa. No se cuenta con datos que permitan valorar el porcentaje que representa la contribución financiera del PC en el presupuesto de los ministerios e instituciones con las que se trabaja pero la contribución del PC en la mayoría de las líneas de actuación no es la única fuente de financiación para la realización de las acciones, aunque en algunos casos ha venido a cubrir necesidades básicas en cuanto a equipamiento de los servicios (ECOS, y CONASAN).

Se presenta **oportunidades de mejora,** que en algunos casos ya han sido identificadas por el propio Programa y han dado lugar a la planificación de medidas:

- El PC **debe trabajar una estrategia a largo plazo** que asegure el mantenimiento de las acciones, especialmente en lo que se refiere al **trabajo intersectorial del CONASAN** y su **viabilidad económica futura.**

- El PC debería realizar de manera inmediata un **plan de acción de incidencia política integral** de cara a las próximas elecciones locales para asegurar el mantenimiento de la SAN en la agenda pública. La coyuntura política introduce el riesgo de retroceso en los procesos de cabildeo y capacitación realizados. En el ámbito municipal, en algunos comités se han planificado acciones de incidencia política (foros políticos) con los candidatos a las próximas elecciones municipales, para asegurar compromisos de mantenimiento de las acciones planificadas. Es importante conseguir compromisos de las instituciones de trasladar adecuadamente la información y los procesos generados cuando se produzcan cambios en sus estructuras.

- Seguir buscando **alianzas publico-privadas** que aseguren el mantenimiento y eficacia de las acciones, especialmente en espacios que pueden multiplicar los efectos del PC y asegurar una mayor viabilidad y sostenibilidad de las acciones. Uno de los componentes que favorecería el empoderamiento y el desarrollo integral de las familias en el ejercicio de sus derechos es su **alfabetización**.

- **Mejorar la rendición de información** para que los socios clave puedan tomar decisiones más informadas y conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.

4. CONCLUSIONES

A continuación se resumen las conclusiones generales[26] a las cuales se ha llegado sobre la base del análisis de los datos recopilados durante el proceso de evaluación.

❑ PERTINENCIA

EL PC SE MUESTRA **PERTINENTE Y RELEVANTE** EN SU CONTEXTO, RESPONDIENDO **A NECESIDADES CONCRETAS DE LA POBLACIÓN** Y DE LAS **INSTITUCIONES NACIONALES Y LOCALES**

- **C.1.** La formulación del PC tuvo en cuenta los **estudios y diagnósticos** sobre las **necesidades y problemas** de la **población objetivo**, así como la **experiencia previa** adquirida en diversos sectores.

- **C.2**. La **coyuntura política** en la que se desarrolla el PC, ha supuesto un **espacio de oportunidad** para el acompañamiento directo a las instituciones de gobierno en la **definición** e **implementación** de la **Política Nacional de SAN**.

- **C.3**. LA lógica del **modelo de intervención se alinea** adecuadamente con el enfoque multisectorial y horizontal con perspectiva de genero y enfoque de derechos de la **Política de SAN** y con su lógica de **descentralización** y gestión local con **participación ciudadana**.

- **C.4.** En el ámbito externo, el PC está **adecuadamente alineado** a las prioridades del **MANUD 2007-2011**, y a los objetivos de la **ventana ISAN** del F-ODM. Dada la relación directa entre nutrición y desarrollo, las acciones del PC encaminadas a mejorar la SAN tienen una vinculación evidente en el **avance a los ODM**, y de forma específica una relación directa con los **ODM1, 3 y 4**.

- **C.5.** La **focalización geográfica** del PC **a nivel local** se realizó conforme a **criterios de vulnerabilidad alimentaria** y a los **índices** de **desnutrición crónica** reportados en informes oficiales. El PC ha **complementado** su análisis con la realización de **estudios** y **diagnósticos** que han permito constatar las brechas basadas en inseguridad alimentaria y realizar una **planificación de acciones** más coherente y **adaptada a las necesidades específicas** de la población del área de intervención.

- **C.6**. Los **beneficiarios** entrevistados han valorado como **"alta"** la **adecuación de las intervenciones del PC a sus necesidades específicas**. Las intervenciones del PC han sido diseñadas con **pertinencia cultural**, teniendo en cuenta las particularidades de la **población intervenida.**

❑ APROPIACIÓN

.

EL PC **se diseñó** con una **adecuada involucración** de los responsables de las instituciones tanto **a nivel nacional como local.** La falta de recorrido temporal **del CONASAN, órgano creado en Octubre de 2009, ha privado al PC de un ente con un claro liderazgo nacional.** La **apropiación** del PC por parte de los actores tanto a nivel

[26] Es importante señalar que en este apartado se recogen la síntesis de las principales conclusiones derivadas del análisis, si bien su lectura debe hacerse conjuntamente con los hallazgos contenidos en el apartado 3 "Niveles de análisis ".

nacional como local **ha ido incrementando** en el proceso de implementación de las acciones. El sentimiento de apropiación del **modelo intersectorial** en el seno del Consejo aún **no es suficiente**. No obstante, la mayoría de los Ministerios involucrados están manteniendo un adecuado liderazgo en las acciones del PC.

- **C.7.** El **contexto** en la que se ha desarrollado el PC, en términos **políticos y normativos**, ha jugado un doble rol, por un lado es un espacio de oportunidad para el PC en el acompañamiento a las instituciones en un nuevo esquema de trabajo intersectorial, pero al mismo tiempo se ha solapado con una situación inicial de un Consejo recién creado y de una mecánica de trabajo coordinado hasta ahora inexistente entre las instituciones, lo que ha repercutido inevitablemente en la eficiencia del PC.

- **C.8.** EL **alto grado de alineación** de las acciones del PC con las **políticas y estrategias nacionales** ha contribuido favorablemente a incrementar el liderazgo de los Ministerios en la implementación de las actividades. Sin embargo la alineación debe ir acompañada de un diálogo fluido y un trabajo conjunto y coordinado. En este sentido, el liderazgo del Ministerio de Agricultura en el seno del CONASAN es el más bajo en relación con el resto de Ministerios involucrados. Sin embargo a nivel local se han realizado coordinaciones importantes con MAG/CENTA y FAO, específicamente en el ámbito del Programa de Agricultura familiar.

- **C.9.** La **coordinación** con las instituciones nacionales se ha trabajado más de una **forma bilateral** (agencia-contraparte nacional), que de manera conjunta en el seno del CONASAN. El liderazgo de los actores del Consejo respecto al PC **no ha sido suficiente para generar una mayor apropiación del modelo intersectorial**. EL PC no ha reforzado de forma suficiente los mecanismos de trabajo intersectorial en el seno de COTSAN.

- **C.10.** El ejercicio de **planificación conjunta** realizado para el 2011, tanto con actores nacionales (CONASAN) como con actores locales, significó un esfuerzo por retomar un mayor liderazgo de las instituciones nacionales y locales en la implementación del PC.

- **C.11.** La modalidad de contratación que aplica el PC **no está** contribuyendo a **generar capacidades que queden instaladas** en las instituciones. Ningún técnico del PC está actualmente integrado en la estructura institucional de ningún socio, ni tampoco el PC está contribuyendo financieramente con la contratación de personal para fortalecer la estructura institucional de los socios, nacionales y locales.

- **C.12.** EL **Sistema de NNUU** ha propiciado y favorecido desde el inicio la implementación del PC. La involucración y seguimiento del **Grupo interagencial de SAN** se ha mantenido constante durante todo el proceso.

  Sin embargo el **Grupo interagencial de género** participó en su formulación, pero no se evidencia que actualmente esté retroalimentando técnicamente el proceso, perdiéndose la oportunidad de mantener un enfoque más integral.

  Es importante destacar que la FAO no forma parte formalmente del PC a pesar de ser un campo en el que tiene una gran ventaja comparativa y especialización. No obstante su vinculación con el PC se asegura a través del Grupo interagencial de SAN, y ha existido una adecuada coordinación y complementación de acciones, tanto a nivel nacional como local.

- **C.13.** A nivel local el PC cuenta desde el inicio con los **espacios institucionales adecuados** para el desarrollo y concertación de las prioridades del PC. Sin embargo, transcurrió más de un año y medio desde la socialización del PC en los municipios (julio 2009) hasta el comienzo del trabajo directo con las municipalidades. Esta dilación ha

exigió retomar el impulso y empoderar de nuevo a los actores en su liderazgo en las acciones del PC.

- **C.14**. El **fortalecimiento de la organización local** está permitiendo un mayor empoderamiento de los actores en sus decisiones en torno a la SAN.

- **C.15**. La **selección de las familias beneficiarias** del componente productivo en el seno de los comités intersectoriales municipales, mediante un proceso democrático y participativo avalado por las asociaciones y lideres comunitarios, ha sido un factor fundamental para garantizar la **apropiación y liderazgo local** en las acciones.

❑ EFICIENCIA

Las limitaciones derivadas de la **falta de armonización de procesos de gestión entre las Agencias**, de articulación y **dirección estratégica, y de mecanismos de coordinación permanentes** han restado eficiencia al proceso de implementación del PC.

MECANISMO DE GOBERNANZA

- **C.16.** EL Comité de Gestión está funcionando como órgano de aprobación y validación de decisiones técnicas, pero **no está** realizando un **seguimiento estratégico** del programa como sistema **integral** que aproveche los espacios de **complementariedad y sinergias entre los componentes del PC**. A ello se suma que el **Comité Directivo Nacional no** está asumiendo el **rol de orientación estratégica**.

- **C.17**. Durante el primer año, **el ritmo de implementación** de las acciones, especialmente las del efecto 2 y 3 **ha sido lento** y ha existido una gran dificultad para acompasar los procesos entre el PC y las instituciones. El PC **no contaba** con una **Unidad de coordinación sólida** y estable, ni con un espacio técnico que permitiera una **comunicación fluida** y **permanente** con su contraparte principal, CONASAN/COTSAN.

- **C.18**. **Actualmente** el PC cuenta con una **Unidad de coordinación fortalecida**, y con los **mecanismos necesarios** para recuperar espacios de confianza, diálogo y una fluida comunicación en el seno del COTSAN.

- **C.19.** En el caso del Ministerio de Agricultura, aunque existe una adecuada alineación de las acciones del PC con la estrategia nacional, se evidencia una **falta de espacio de articulación y coordinación permanente,** especialmente en el componente productivo agrícola.

- **C.20**. En un **nivel local el PC** aún **no ha logrado avanzar** en la visión de conjunto e **integralidad** de acciones**.** El PC no cuenta con un **espacio de articulación y coordinación técnica,** propio del PC, que ayude armonizar sus efectos y conseguir acciones más sinérgicas en beneficio de una eficiente división del trabajo.

INTERAGENCIALIDAD E INTEGRALIDAD DE ACCIONES

- **C.21.** El hecho de que cada agencia sea financieramente autónoma y responsable del manejo de sus fondos no favorece las relaciones de conjunto. A ello se suma una pluralidad y **diversidad de procedimientos de gestión** que no han logrado armonizarse.
- **C.22**. **No ha existido un diálogo y análisis estratégico** y trasversal, lo que ha hecho funcionar a los efectos como departamentos estanco, sin aprovechar las sinergias que necesariamente han de darse en un trabajo interdisciplinar e integral como es el PC. La **lógica de trabajo orientada a la consecución de actividades** y productos está alejando al PC de un modelo de gestión por resultados de desarrollo.

- **C.23. Falta** la formalización de un **Grupo Interventana** que potencie las sinergias entre los tres PC que operan en el Salvador.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

- **C.24**. **Algunos de los indicadores de desarrollo** de la matriz de seguimiento **deben ser revisados y actualizados** al adolecer de deficiencias en su definición. En algunos casos falta definir la meta total estimada (3.1 y 3.2.2) en otros casos su formulación no es suficiente para medir el resultado al que se vincula (1.1 y 1.2) En otros casos ameritan revisarse por ser muy ambiciosos teniendo en cuenta el avance en los resultados conseguidos hasta la fecha (indicadores del efecto 2.1).

- **C.25**. EL PC maneja un sistema que permite conocer el avance en las actividades mediante indicadores de proceso asociados a cada actividad concreta, pero hasta la fecha **no ha realizado un análisis de los indicadores de resultados**. Asimismo, el PC no cuenta con un mecanismo de seguimiento homogéneo y eficaz que permita medir la evolución de los indicadores de desarrollo en los municipios seleccionados y por tanto **la eficacia del modelo a nivel local.**

- **C.26.** Recientemente se ha definido una **Estrategia de Seguimiento y evaluación** que aún falta por implementarse. Su aplicación permitirá uniformizar los sistemas de seguimiento y reporte, y avanzar hacia una adecuada medición de los los resultados de desarrollo.

- **C.27**. El PC ha finalizado un diagnostico de línea de base que va a permitir la **medición de los indicadores de desarrollo** del efecto 3. Se ha realizado bajo una metodología que facilitará la medición del cambio en la situación nutricional de los niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y en edad fértil de los municipios de intervención.

- **C.28**. Hasta el momento el PC **ha ejecutado** tan solo un **5%** del presupuesto destinado a seguimiento y evaluación (no de reporte financiero) en los dos años, no habiéndose ejecutado ninguna cantidad durante el primer año de implementación.

EJECUCIÓN FINANCIERA:

- **C.29.** El **ritmo de ejecución financiera** del PC ha sido **lento** en el **primer año**. A 31 de diciembre de 2010 había ejecutado un 59% del presupuesto transferido; En la fecha actual ha ejecutado un 40% del presupuesto del 2011. En términos generales se ha ejecutado un 35% del presupuesto total aprobado. Teniendo en cuenta que ha transcurrido mas de la mitad del periodo de implementación del PC, el ritmo de ejecución en los próximos meses debe ser superior al mantenido hasta ahora.

- **C.30.** Los **criterios de inscripción del presupuesto** que utiliza cada agencia **no son homogéneos**, especialmente en lo referente al concepto de compromiso de gasto, lo que está dificultando a la Unidad de Coordinación el cómputo para una lectura adecuada de los datos. Asimismo, el sistema de seguimiento actual no facilita la medición del grado real de ejecución de las actividades ni tampoco informa sobre su contribución a los resultados de desarrollo

- **C.31**. Hasta la fecha actual el PC no ha ejecutado ningún porcentaje de la cantidad prevista para la realización de **auditorías financieras**.

- **EFICACIA**

Los niveles de eficacia se manifiestan desiguales en el tiempo y entre los efectos. En el primer año es el **efecto 1** el que logra mejores resultados, especialmente con el acompañamiento a las instituciones en la elaboración de la Política SAN. En el segundo año, son el **efecto 2** y especialmente el **3**, los que han conseguido mayores avances y

resultados.

En términos generales, los efectos más importantes se observan en el **empoderamietno y liderazgo local**, en el apoyo al **desarrollo de habilidades y competencias** en la gestión de la SAN tanto el ámbito nacional como local y en el **acompañamiento a las instituciones** en el desarrollo de **sus estrategias nacionales**.

Sin embargo **aún no se ha conseguido** lograr en el seno del CONASAN una aplicación del **modelo de trabajo intersectorial de forma operativa**, ni articular los mecanismos que refuercen esta dinámica.

En muchos de los efectos, el tiempo transcurrido desde el comienzo de las acciones es aún insuficiente, no solo porque el PC lleva un año de implementación sino por el retraso que acumulan algunas acciones. Todo ello ha significado una dificultad para poder valorar con mayor claridad los efectos emergentes, aunque se evidencia que el PC ha puesto en marcha o reactivado procesos que se espera den lugar en el mediano plazo a los efectos buscados.

EFECTO 1.

- **C.32.** Uno de los **grandes logros del CONASAN al que el PC ha contribuido** mediante el acompañamiento técnico y financiero, es la construcción de manera consensuada de una **Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional**.

- **C.33.** Se han producido **retrasos en el resto de las acciones programadas**: aún está pendiente la elaboración del Plan estratégico del COTSAN y el Plan operativo de la Política. Entre las causas de esta dilación se observa el retraso del lanzamiento oficial de la Política, el traspaso de la rectoría del CONASAN, y la falta de mecanismos de coordinación permanente entre el PC y el COTSAN.

- **C.34.** La **falta de un claro liderazgo nacional**, un **equipo** de trabajo **técnico** que aún **no** esta **suficientemente empoderado**, la **poca fluidez** en los **mecanismos de coordinación y comunicación** entre las agencias y la contraparte nacional durante el primer año, han repercutido en un **ritmo lento en la implementación** de algunas de las acciones previstas para este efecto, al mismo tiempo que ha existido una gran dificultad para acompasar el ritmo del PC con las instituciones.

EFECTO 2

- **C.35.** El PC ha sabido buscar espacios de **incidencia en el ámbito nacional**. La **alianza con la Universidad de El Salvador**, ha supuesto la involucración de un actor clave en la formación en SAN que está permitiendo multiplicar los efectos y es una garantía de sostenibilidad para el futuro. Con el apoyo del PC la Universidad de El Salvador ha realizado una **revisión del contenido curricular** de la carrera de nutrición para incorporar el componente SAN de manera trasversal.

- **C.36**. En el ámbito regional, se ha fortalecido a **FOROSAN** a través de un Plan Estratégico y la puesta en marcha de una oficina equipada y sostenida por los miembros. El refuerzo de este espacio de incidencia, está permitiendo involucrar a más actores en la concienciación del problema de la inseguridad alimentaria. No obstante no cuenta con una estructura técnica que pueda operativizar sus funciones y darles un seguimiento continuado.

- **C.37**. EL PC **ha contribuido** a **difundir los principios y lineamientos de la política** de SAN mediante acciones de capacitación y sensibilización tanto a funcionarios tomadores de decisiones, como a miembros de la sociedad civil.

- **C.38.** Se ha creado un Comité técnico coordinador del Sistema Nacional de información SAN integrado por puntos focales de información de las instituciones integrantes del COTSAN. No obstante, el PC **aún** tiene **pendiente** la definición del **Sistema integral de información** en SAN y su operativización.

- **C.39**. Durante el primer año, las acciones relacionadas con el desarrollo de habilidades y competencias en SAN han derivado en una suma de actividades de capacitación y de sensibilización que no respondían a una estrategia común. Recientemente el PC ha definido una **Estrategia de Gestión del Conocimiento** como marco referencial para el diseño de los contenidos de todos los procesos de capacitación.

EFECTO 3

- **C.40.** Se **han mejorado los servicios de salud de los 17 ECOS** del **Departamento de Morazán** mediante entrega de **equipos de cómputo, e insumos**. EL PC ha contribuido a mejorar la **aplicación del modelo de atención integral de salud** del Ministerio, mediante una asesoría continuada para la elaboración del Sistema de Ficha Familiar y del modelo de dispensarización, y **fortaleciendo las capacidades del personal de salud** del ámbito regional, municipal y comunitario. Actualmente los ECOS de los 3 municipios de intervención tienen registrados al 100% de las familias por medio de la ficha familiar y clasificados en grupos de riesgo. Entre las acciones aún pendientes está la operativización en los ECOS de la **sala situacional**.

- **C.41**. El buen **ejercicio de acompañamiento** a los Comités intersectoriales municipales, ha derivado en iniciativas municipales y comunitarias en los 3 municipios que contemplan la importancia de la organización y la SAN como prioridad en sus acciones.

- **C.42**. **Las acciones de sensibilización e intercambios de experiencias** han producido un **mayor empoderamiento de los actores** que están influyendo en la toma de decisiones **en los espacios institucionales** municipales (Comités intersectoriales) y comunitarios (ADESCOS).

.

- **C.43. Se ha logrado capacitar a 69 docentes y 195 madres y padres** en buenas prácticas de **alimentación y nutrición**. Asimismo, a la fecha de realización de esta evaluación **se han entregado los insumos** para el establecimiento de **11 huertos escolares**.

- **C.44. Las 566 familias seleccionadas** han sido beneficiadas con **semillas e insumos agrícolas** que les han permitido iniciar el primer ciclo de cosecha para la producción de frijol y maíz. Asimismo, se está realizando un **acompañamiento técnico** en el uso de las herramientas y técnicas mas adecuadas, lo que les está permitiendo **implementar prácticas que están mejorando su producción y por consiguiente sus reservas de alimentos.**

- **C.45.** La inversión en capital social mediante la **transferencia de conocimiento y tecnología** está permitiendo asegurar un **mayor empoderamiento** de las familias en la gestión de sus propios recursos, motivando su **involucramiento real** en la solución de los problemas, y **evitando el sentimiento de dependencia** hacia quien provee los recursos.

❑ SOSTENIBILIDAD

Se han puesto en marcha acciones que permitirán asegurar la perdurabilidad de muchos de los efectos del PC. Sin embargo respecto al modelo intersectorial, es necesario definir una estrategia de **sostenibilidad** que permita la **continuación de una dinámica de trabajo sólida,** que permanezca mas allá del ciclo del PC, **con independencia de la**

ubicación final del CONASAN.

- **C.46.** El PC ha adoptado con éxito **medidas a favor de la perdurabilidad** de las acciones: la alineación con las estrategias nacionales, la **organización y asociación** en torno a la SAN, el trabajo intenso de **sensibilización** y concienciación del problema de la desnutrición crónica, la **inclusión del ámbito familiar y comunitario**, la estrategia de **capitalización de incentivos**, la transferencia de **insumos y tecnología**, la **alianza con el sector Universitario**, y la realización de ejercicios de **incidencia en los espacios institucionales**.

  Asimismo se ha elaborado una **Estrategia de Incidencia y comunicación** que busca ayudar al Fondo a avanzar en su meta principal de acelerar el progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aumentando la sensibilización y fomentando la participación ciudadana y tratando de **asegurar una prioridad elevada en el debate político.**

- **C.47**. EL mayor riesgo en términos de sostenibilidad está en la **continuidad de modelo de trabajo intersectorial en el ámbito nacional**, puesto que aún no está funcionando de manera operativa en el seno de CONASAN. A ello se suma la falta de una estructura de personal y presupuestaria sólida que asegure su viabilidad futura y la definición de su ubicación final.

5. RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación se presentan las recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones ilustradas en las secciones precedentes.[27]

REFLEXIÓN PROGRAMÁTICA Y ESTRATÉGICA

Vinculado al C.12:

- **R.1.** A pesar de que el enfoque de género esta adecuadamente transversalizado en el PC, se recomienda **reactivar la vinculación del GTI de Género con el PC** para retroalimentar con su visión el desarrollo operativo del Programa.
  Para ello, es conveniente que al menos de manera puntual, y llevando más de la mitad de su recorrido, la UCP solicite asesoramiento del GTI género al objeto de realizar una valoración general de la inclusión del enfoque e introducir en su caso nuevos objetivos que se consideren necesidades estratégicas, más allá de necesidades prácticas de género. En ese caso, los mecanismos de seguimiento deberán introducir las mejoras necesarias para medir el impacto desigual por género.

- **R.2.**Tratándose de un PC del sistema de NNUU diseñado bajo un esquema de complementariedad sectorial, aunque **FAO** no forme parte formalmente del PC, es sumamente importante que se mantenga una **estrecha coordinación**, asegurando su **presencia** al menos en los espacios técnicos de decisión.

Vinculado a la C.16:

- **R.3.** EL PC debe aprovechar los espacios de máxima dirección, tanto **Comité de Gestión** como el **Comité Directivo Nacional**, para realizar un **análisis estratégico** que contribuya a la visión de **complementariedad entre los efectos** y permita reflexionar sobre el **avance en términos de resultados de desarrollo**, y de contribución del PC al proceso de **reforma ONE-UN**.

[27] Es importante señalar que al igual que el apartado de Conclusiones Generales, la lectura de este apartado debe hacerse conjuntamente con los hallazgos contenidos en el apartado 3 "Niveles de análisis ".

Para ello, el PC debe establecer una mecánica de retroalimentación continua de la información que se derive de los **reportes programáticos** que desde la OCR se ha planificado llevar a cabo.

Vinculado de la C.18 y C.19:

- **R.4.** Es necesario reforzar los **mecanismos de trabajo conjunto** con las instituciones no solo en la **programación** de las acciones, sino durante su **gestión** y **seguimiento**, de forma que permita mantener una constante rendición de información fluida y sistemática en todo el ciclo de gestión de las acciones
- **R.5.** Se recomienda que exista una **estrecha relación** de la **Estrategia de Comunicación e Incidencia** con la **Unidad de coordinación del PC** para conectar ambos marcos de actuación y potenciar los espacios de incidencia.

Vinculado a la C.20:

- **R.6.** En el **ámbito local** el PC debe generar un **espacio de articulación y coordinación técnico propio del PC** que ayude armonizar sus efectos en una visión más integral.

  Para ello es recomendable que se realicen mensualmente reuniones del equipo técnico del PC en el ámbito local, integrando a todos los técnicos de los tres resultados, que ayude a planificar las acciones sobre la base de una información compartida y común sobre los objetivos, avances y problemas del conjunto de componentes. Con ello se conseguiría buscar **acciones más sinérgicas**, aprovechar los **espacios comunes de acción**, **mejorar el uso de los recursos y los desplazamientos**, y **evitar la duplicidad de esfuerzos** en pro de una eficiente división del trabajo. Es importante que estas decisiones se compartan con las contrapartes locales para hacerlas partícipes del seguimiento y de las decisiones de conjunto.

Vinculado a la C.22:

- **R.7.** Introducir un **modelo de trabajo más integral**, donde la complementariedad se convierta en **requisito necesario** para conseguir avanzar en la realización de los productos y **efectos del PC**.

  Se recomienda explorar la posibilidad de **identificar** los **componentes comunes y trasversales a todos los efectos** y realizar un reparto conforme a la ventaja comparativa de cada agencia. De manera congruente con la lógica del PC se observan cuatro componentes trasversales presentes en los 3 efectos: componente organizativo, componente de salud nutricional, componente de capacitación/educación, y el componente productivo (agrícola y no agrícola).

  Bajo este esquema, la división del trabajo entre las agencias no comenzaría en el nivel de productos y/o actividades sino en un nivel superior, lo que conllevaría que las acciones (traducidas en productos y actividades) necesariamente deban complementarse para lograr el efecto deseado. Bajo este esquema, se pueden dar lógicas de trabajo más integrales y compartidas entre agencias, incluso a nivel presupuestario, y donde la complementariedad se convierta en requisito necesario para conseguir avanzar en la realización de los productos y efectos del PC.

- **R.8**. Se debe mejorar la **visibilidad del Programa** como programa **conjunto** y **esfuerzo interagencial** del sistema de NNUU que supere la visión de proyecto aislado de agencia, especialmente en el seno de los Comités intersectoriales municipales y departamental.

Para ello es importante que la representación de los técnicos en estos espacios responda a una visión de conjunto, y que sean identificados como PC y no tanto como el trabajo de las diferentes agencias intervinientes.

Vinculados a la C.23:

- **R. 9** Deben reforzarse los **mecanismos de coordinación entre los PC**. El Comité Directivo Nacional debe asumir el rol estratégico de coordinación entre los tres PC que operan en el Salvador, y un grupo técnico debería trabajar de manera permanente las sinergias entre los Programas.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Vinculado a la C.24:

- **R.10.** El marco de resultados requiere de una **revisión de los indicadores de desarrollo** con el objetivo de **actualizarlos**, **redefinirlos** en los casos que sea necesario y **calendarizarlos** en función de las metas previstas.

Vinculado a la C.25:

- **R.11.** El PC debe concentrar sus esfuerzos en **agilizar la puesta en marcha** de **un mecanismo homogéneo y eficaz de seguimiento** y agilizar los mecanismos de levantamiento de información. Su implementación debe servir para una **reflexión programática y estratégica** en los espacios de toma de decisiones **(Comité de Gestión y Comité Directivo Nacional).**

- **R.12.** Para facilitar la medición de la **eficacia del PC** sería recomendable que el PC realizara las siguientes acciones:
  1) Definir un **objetivo general**, medible en términos cualitativos y cuantitativos, al que contribuyan los tres efectos, teniendo en cuenta los dos niveles en los que se interviene, nacional y local.
  2) Realizar una **caracterización de las familias seleccionadas** para el componente productivo (566 +90 familias en los tres municipios) y, asegurando que reciben una intervención integral, medir la evolución de los indicadores de desarrollo.

  Esta caracterización debería permitir levantar información sobre aspectos relacionados con:
  - El estado nutricional de los niños/as menores de 5 años y mujeres embarazadas;
  - Establecer la proporción de familias que acuden a la red de servicios de salud del MSPAS local y describir la atención prestada en dichos servicios;
  - Proporción de familias beneficiadas, cuyos niños/as acuden a las escuelas en las que el PC está interviniendo.
  - Los beneficios en materia de insumos agrícolas y capacitación técnica productiva recibidos por las familias.
  - La participación de las familias en los procesos de capacitación implementados (saneamiento ambiental, agua segura, manipulación de alimentos)
  - Conocer su participación en la organización comunitaria (ADESCOS) y la capacidad de influencia en los comités intersectoriales del municipio.

  Este ejercicio es de suma importancia ya que permitirá sentar una **base de medición** para el seguimiento adecuado de los indicadores de resultados y contribuir a la medición de **la eficacia del modelo a nivel local**, sin obviar los efectos colaterales positivos

que puedan tener el PC en otras familias, e igualmente los efectos positivos de otros programas sobre estas mismas familias[28].

Asimismo, algunas de las 656 familias seleccionadas por el PC, pueden estar ente las 718 familias que fueron seleccionadas aleatoriamente para levantar la línea de base en los municipios de intervención. Esto ofrece **dos oportunidades de medición de impacto**:

- En primer lugar, si algunas de estas 718 familias han recibido posteriormente atención del PC en el componente productivo y resultase que es una muestra representativa, se pueden comparar los resultados entre ambos grupos, lo que no han recibido intervención del componente productivo y los que si lo han hecho.
- Del mismo modo, como la aleatoriedad es una condición necesaria para mantener la validez interna de una evaluación de impacto, las familias coincidentes, es decir el % de familias de las 718 que hayan recibido atención del componente productivo, pueden servir como grupo de tratamiento para compararlo con un grupo homogéneo de los municipios de control.

3) Medir la **evolución de los indicadores relacionados con los Conocimientos, actitudes y prácticas en SAN**. En marzo de 2011 el PC levantó estos datos sobre una muestra estadísticamente representativa de la población de los 3 municipios. Es importante que el marco de resultados refleje indicadores sobre la mejora de dichas prácticas.

- **R.13.** Tratando de buscar una **mayor linealidad entre los efectos del PC y los ODM**, se recomienda introducir las siguientes **mejoras** en la información de la tabla III. a "Objetivos de Desarrollo del Milenio" correspondiente a los **informes de seguimiento reportados al Secretariado**:

  - Los indicadores del marco de resultados del PC que más directamente se relacionan con el **ODM1** son:

    - % de menores de 5 años con peso/edad inferior a 2 desviaciones estándar
    - Índice de diversidad de la dieta.
    - Rendimiento/productividad agrícola y pecuaria de las familias que participan en el PC.
    - Nº de rubros agropecuarios producidos por las familias que participan en el PC.
    - Nº de familias que han diversificado su producción agrícola
    - Nº de familias que han incrementado su producción y sus ingresos
    - Nº de familias que usan nuevos alimentos fortificados para niños al menos una vez a la semana.

    Y de manera subsidiaria:

    - Nº de Centros escolares implementando al menos 2 nuevas prácticas de saneamiento ambiental
    - Nº de familias implementando al menos 2 nuevas prácticas de saneamiento en los hogares
    - Nº de tiendas escolares que han eliminado venta de productos chatarra y han sustituido por alimentos saludables.

  - Los indicadores del marco de resultados del PC29 que directa o subsidiariamente se relacionan con el **ODM 3** son:

    - Nº de mujeres participando en actividades de SAN en el marco de los planes locales

[28] Obsérvese que la línea de base puede contener datos de familias finalmente seleccionadas por el PC por lo que puede aprovecharse la información ya levantada

[29] Con las salvedades que se exponen en el apartado 3.2 sobre eficacia del modelo de seguimiento y evaluación.

- % de participación de mujeres en actividades productivas

- Los indicadores del marco de resultados del PC que directa o subsidiariamente se relacionan con el **ODM 4** son:

- Nº de gestantes con 5 o más controles prenatales
- % de niños lactantes menores de 6 meses con lactancia materna exclusiva.

Prevalencia de EDAs e IRAs en menores de 5 años.

Vinculado a la C.30:

- **R.14.** EL sistema de seguimiento actual no facilita la medición del grado real de las actividades, ni tampoco informa sobre su contribución a los resultados de desarrollo. Se recomienda que el sistema de seguimiento **vincule la calendarización** de las metas para cada una de las **actividades** (indicadores de proceso) con los **avances** que esto representa **en los indicadores de desarrollo**.

- **R.15.** Se recomienda **uniformizar los criterios de cómputo del presupuesto** entre las agencias para facilitar un mayor control y lectura de los datos homogénea. Asimismo sería más operativo utilizar un software común entre las agencias y unidad de coordinación que permita un seguimiento continuo de la información presupuestaria.

Vinculado a la C.31:

- **R.16.** Tal y c**omo** tenía previsto el PC en su diseño inicial, se recomienda llevar a cabo **auditorias financieras** para mejorar la **rendición de información y transparencia financiera**.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Vinculado a la C. 11:

- **R.17.** EL PC debe mejorar su **estrategia de fortalecimiento** institucional contribuyendo a generar **capacidades** que queden **instaladas** en los socios y que garanticen una mayor perdurabilidad de los efectos mas allá del ciclo del programa.

- **R.18.** De manera específica el PC puede contribuir a generar una estructura más sólida en **FOROSAN** explorando opciones como la contratación de personal que apoye de manera continua sus funciones.

- **R.19.** Contribuir a **consolidar un equipo de trabajo en el seno del CONASAN**, explorando la opción de financiar la contratación de personal que pueda trabajar de manera continua en sus funciones. Es indudable que este aspecto contribuiría a mejorar la institucionalidad del ente rector pero igualmente facilitaría al PC un espacio más propicio para implementar las acciones al ritmo deseado. Es una decisión que actualmente está siendo considerada por el PC.

- **R.20.** Asimismo se debe explorar junto con las **municipalidades** la opción de integrar a los técnicos que trabajan con los comités intersectoriales en su estructura, para que puedan realizar una función más permanente y mejor insertada en sus planes de desarrollo.

- **R.21.** El PC debe valorar cómo continuar el acompañamiento directo a las familias seleccionadas en el componente productivo agrícola al mismo tiempo que se contribuye a una mayor institucionalidad y sostenibilidad de las acciones. Se

recomienda **examinar junto con el MAG-CENTA** la opción de **incorporación de los técnicos en su estructura.**

- **R.22.** En todos los casos será necesario que se alcancen **acuerdos de compromisos presupuestarios** para asegurar su mantenimiento después del ciclo del PC o **buscar las estrategias más apropiadas para mantener las acciones en el futuro.** Si se logra generar durante el tiempo de implementación del PC una dinámica de trabajo adecuada y comprometida en estas instituciones, serán mayores los espacios de oportunidad para encontrar alternativas de salida.

EFECTO 1*: Ente rector de Seguridad Alimentaria y Nutricional en la infancia conformado al más alto nivel.*

Vinculado a la C.34:

- **R.23.** Reforzar el **componente organizativo** y trabajar intensamente en fortalecer el **modelo de trabajo intersectorial** en el seno del COTSAN, empoderando a las partes, asegurando el traslado de las decisiones de los niveles técnicos a los políticos, y generando dinámicas operativas que puedan permanecer mas allá del ciclo del Programa, con independencia de la ubicación final del Consejo.
  Es necesario que se evidencie que el COTSAN realmente es un espacio que está sirviendo para operativizar de manera coordinada las diferentes estrategias nacionales sectoriales

- **R.24** Generar un mecanismo que permita **sistematizar la experiencia en la implementación de las acciones del efecto 3**, como puesta en práctica de la Política a nivel local, especialmente en lo relativo a cómo operativizar las funciones desde el ámbito nacional a lo local, y cómo retroalimentar los resultados desde el nivel local al nivel nacional.

- **R.25.** Generar una **metodología de trabajo entre el PC y el COTSAN**, sencilla y operativa, que permita una constante rendición de información, no solo en la programación de las acciones, sino durante su seguimiento y devolución de resultados.

  Para ello es importante **clarificar los** roles y funciones de cada una de las partes (Unidad de coordinación, dirección técnica del CONASAN y los representantes de las instituciones nacionales del COTSAN), los **tiempos** y **herramientas** de comunicación.

EFECTO 2 Mejorada la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación orientados al bienestar infantil a nivel nacional y local, incorporando enfoque de género, etnicidad y derechos humanos.

Vinculado a la C.36:

- **R.26**. En relación a **FOROSAN**, se recomienda **reordena**r donde están las **necesidades**, los espacios en los que las acciones pueden tener una mayor impacto y definir una estrategia de **apoyo técnico** más **continuado.**

  Algunas de estas medidas pasan por:

- Posicionar a **FOROSAN** en el seno de los **Comités intersectoriales municipales y departamental** para que puedan derivarse acciones continuas en el futuro.

- Explorar la puesta en marcha de iniciativas encaminadas a **asegurar que la SAN se mantenga en la agenda política** mediante la realización de **foros políticos** que reúnan a todos los candidatos a las diputaciones y alcaldías para sensibilizarlos en el tema y conseguir ciertos compromisos de incluir o mantener las acciones de SAN en sus programas políticos.

- **Aprovechar la información ya sistematizada** por FOROSAN en relación con la unificación de indicadores de SAN, y asegurar su **vinculación** en el **Comité Coordinador del Sistema Nacional de Información y Monitoreo** (SIMSAN) para complementar acciones.

- **Vincular las acciones** de visibilización y sensibilización con la **Estrategia de comunicación e incidencia** para multiplicar los efectos.

Vinculado a la C. 38:

- **R.27.** Es recomendable que el PC impulse la **operativización del Sistema integrado de Información en SAN en el ámbito local** para que permita retroalimentar la adecuada definición del sistema de información a nivel nacional.
  Para ello el PC debe comenzar por avanzar tanto en la homologación de indicadores como en la definición de la metodología para el levantamiento de la información y el uso e interpretación de los datos.
  Asimismo el PC debe asegurar la vinculación de la información generada por el Sistema Integrado con la estrategia de Seguimiento y evaluación del PC.

Vinculado a la C.39:

- **R.28.** El marco de resultados debe reflejar una **agrupación de las actividades de capacitación** con la finalidad de reordenar las acciones y facilitar una mayor integralidad y sinergia. En este sentido sería más coherente que las acciones del producto 1.2 quedasen dentro del producto 2.2, al responder todas a una misma estrategia de acción.

- **R.29.** Es importante que se **vinculen** las acciones de **sensibilización y difusión** con las acciones que se realicen en el marco **Estrategia de comunicación e incidencia**, especialmente con la idea de potenciar el conocimiento a audiencias a las que aún falta por llegar, como el sector empresarial, los medios de comunicación, y asociaciones profesionales.

- **R.30**. Es importante que la **estrategia de Gestión del Conocimiento se vincule** con los hallazgos del Estudio de conocimientos, aptitudes y prácticas en SAN y la sistematización de buenas prácticas en torno a la seguridad alimentaria, que han sido realizadas como parte de las **acciones del efecto 3**.

EFECTO 3: *Mejorada la nutrición infantil y seguridad alimentaria en tres municipios de la zona nororiental del país con participación multisectorial*

Vinculado a la C.40:

- **R.31.** Reforzar el **componente organizativo** y de comunicación especialmente en nivel comunitario, en el seno de los **Comités locales de salud**, y en el nivel departamental, en el Gabinete de Gestión Departamental y vincularlo con la experiencia del Foro Nacional de Salud.

- **R.32. Operativizar** el funcionamiento de la **sala situacional de salud** en los ECOS de los municipios de intervención y avanzar en la **sistematización de la experiencia** para poder replicar a otros municipios y retroalimentar los lineamientos a nivel nacional.

- **R.33.** Reforzar el **apoyo especifico en nutrición** al personal del Ministerio de Salud en el nivel central, especialmente en el marco de elaboración de la Estrategia de atención integral en nutrición.

Vinculado a la C.42:

- **R.34.** Para favorecer una mayor integralidad y multiplicar el impacto de las **acciones** de capacitación y sensibilización se recomienda **reordenar las acciones** previstas en el **producto 3.3** relacionadas con los aspectos de saneamiento ambiental, lactancia materna y agua segura, **la población meta** a la que se quiere llegar y **planificar coordinadamente las actividades** asegurando que todos los beneficiarios (Centros de salud, familias, Centros escolares, Comunidades) reciben una atención integral.

- **R.35.** Se recomienda vincular las acciones del PC al nuevo ***Programa de Atención integral a la Primera Infancia*** liderado por el Ministerio de Educación y encontrar las oportunidades de trabajo complementarias.

Vinculado a la C.44:

- **R.36.** Vincular las **recomendaciones** del estudio de **Conocimientos, Aptitudes y Prácticas** con el componente productivo. Para incrementar la disponibilidad y acceso a alimentos que proporcionan proteínas de origen animal, el PC puede promover, buscando alianzas con otras intervenciones o mediante intervención directa, la **producción de especies menores**.

- **R.37**. Para lograr una **mayor integralidad del modelo intersectorial**, es importante que el PC asegure que las **familias seleccionadas en el componente productivo** (agrícola y no agrícola) están recibiendo una **atención integral** en el resto de componentes, especialmente en formación en temas de hogar saludable y prácticas de alimentación: agua segura, manipulación de alimentos, conservación y preparación de alimentos, manejo de desechos sólidos, reciclaje de aguas grises, manejo de especies pecuarias menores, y sistemas de cosecha de agua de lluvia. Vinculado a la **R.12.a)**.

PERDURABILIDAD DE LAS ACCIONES

Vinculado a la C.46:

- **R.38.** El marco de actividades de la **Estrategia de Incidencia y comunicación** debe incluir una **calendarización de las actividades** previstas, y un **sistema de seguimiento** que facilite el control y reprogramación de acciones en función de los resultados conseguidos.

Vinculado a la C.47:

- **R.39.** El PC debe trabajar una **estrategia a largo plazo** que asegure la **institucionalidad del CONASAN, su liderazgo y viabilidad económica futura**. La aplicación del modelo de Política de SAN en el ámbito local, debería servir para generar una dinámica de trabajo intersectorial e integral desde los niveles centrales. EL CONASAN debe velar por su adecuada implementación y favorecer su desarrollo teniendo especialmente en cuenta el periodo real de ejecución del PC.

- **R.40.** Realizar un **plan integral de incidencia política** de cara a las próximas elecciones locales, para asegurar el mantenimiento de la SAN en la agenda pública. Es importante conseguir compromisos de las instituciones de trasladar adecuadamente la información y los procesos generados cuando se produzcan cambios en sus estructuras.

- **R.41.** Seguir buscando **alianzas publico-privadas** que aseguren el mantenimiento y eficacia de las acciones, especialmente en espacios y en componentes que pueden multiplicar los efectos del PC. En este sentido, se recomienda buscar alianzas con otras intervenciones para desarrollar programas de alfabetización de adultos, como componente esencial en el empoderamiento y desarrollo integral de las familias.

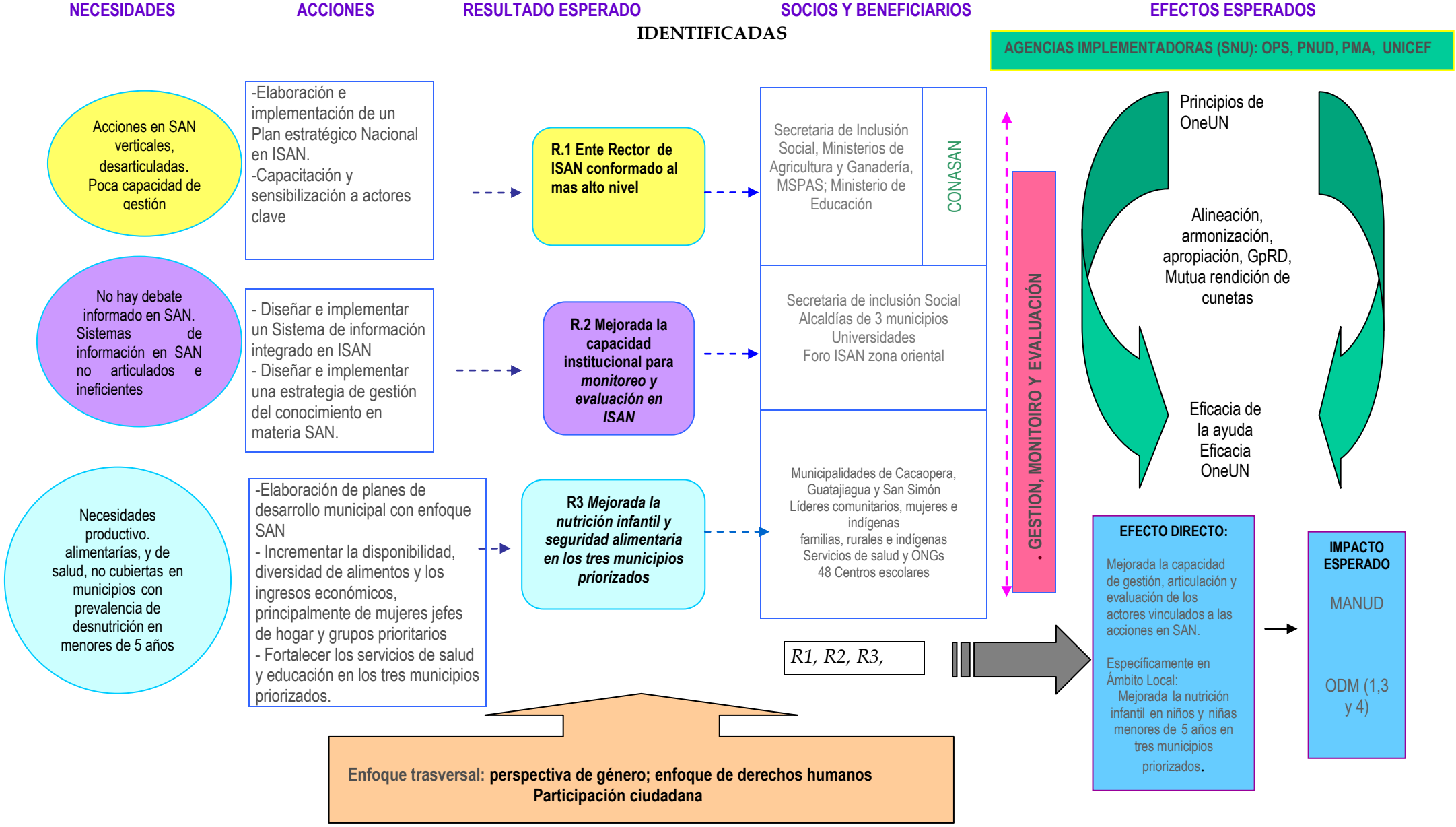
- **R.42**. Asimismo, es importante que el PC **sistematice experiencias y lecciones aprendidas** en el conjunto de los tres efectos y que se vinculen estos esfuerzos con el trabajo que se está haciendo en el ***plan de gestión de conocimiento*** temático liderado por UNICEF para todos los PC en la ventana de infancia seguridad alimentaria y nutrición, como parte de la estrategia de gestión de conocimiento del F-ODM.

- **R.43 Mejorar la rendición de información** involucrando a autoridades institucionales, sociedad civil y beneficiarios, para que puedan valorar no sólo el avance en los resultados sino también el coste beneficio de las acciones implementadas y conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.

- **R.44.** La implementación del PC no comenzó hasta el segundo semestre del 2010, al requerirse una primera etapa de planificación y concertación de acciones. Asimismo, no es hasta el 2011 cuando el PC retoma el impulso y ritmo necesario para lograr avanzar hacia los resultados previstos. Teniendo en cuenta que los objetivos que se propone requieren de un proceso continuo y largo de aprendizaje, y dado los efectos emergentes positivos que están mostrando la mayoría de las acciones puestas en marcha, **es razonable solicitar una extensión del PC** que permita consolidar los procesos del PC, siempre que se incorporen las medidas adecuadas y tras la oportuna valoración del Secretariado del Fondo de ODM.

ANEXO IV FLUJOGRAMA LOGICA DE INTERVENCIÓN.

OBJETIVO GENERAL: Contribuir con el Gobierno del EL Salvador a mejorar el problema de la desnutrición en menores de 5 años



ANEXO II: MATRIZ DE EVALUACION

Evaluación del DISEÑO **Criterio evaluación: RELEVANCIA**		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
R.1. Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.		

R.1.1. ¿Es clara en el Programa Conjunto la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas? ¿En qué medida responde el Programa Conjunto las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres en las áreas de intervención, así como grupos étnicos y minorías?	I..1. Existencia de análisis, estudios y/o diagnósticos previos de las necesidades y problemas de la población objetivo (mujeres en edad fértil, gestantes y lactantes, niños/as menores de 5 años, grupos étnicos) en las que inciden las distintas intervenciones del PC. Datos desagregados. I.2 Grado de sintonía – concordancia entre los estudios previos con el diseño final del PRODOC. I.3. Las beneficiarios entrevistados valoran como "alta" o "muy alta" la adecuación de las intervenciones del PC a sus necesidades y problemáticas nacionales y locales. I.4. Las intervenciones del PC han sido diseñadas tenido en cuenta las brechas en género de la población en las áreas de intervención, y de los grupos étnicos (problemas/necesidades/idiosincrasia)	**Revisión documental**: **_ Documentos formulación deL PC**: PRODOC/Nota conceptual. **_Estudios/diagnósticos/informes de contexto en los que se basa el PRODOC**: Encuesta Nacional de Peso y Talla; III Censo Nacional de Talla en Escolares; Encuesta de salud; Estimaciones del Consejo Coordinador indígena Salvadoreño (CCNIS). Pueblos indígenas salud y calidad de vida en el Salvador, 1999 OPS. Encuesta Nacional de Salud familiar (FESAL). Estrategias y recomendaciones en Salud 2009-2014, 2009. Plan Global anticrisis, 2009. ***Estudios realizados con posterioridad al diseño que complementan la información****: - Estudio de línea basal del PC.* **_** "Caracterización y diagnostico de producción y empresarialidad agropecuaria y no agropecuaria en los municipios de Cacaopera, Guatajiagua y San Simón" - **Entrevistas a agentes críticos** vinculados con los aspectos de diseño del PC, sobre valoración de adecuación de las intervenciones a las necesidades y problemáticas locales. - **Selección de acciones en Ámbito local (3 municipios):** valoración de pertinencia del diseño a las necesidades de mujeres y hombres, niños/as, a través de **observación directa y entrevistas** a actores clave: contrapartes y beneficiarios

R.1.2. ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural y las capacidades establecidas de los actores de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?	I.5. Concordancia entre estudios/diagnósticos sobre el contexto político, social, ambiental y económico de país y área de intervención local y la estrategia de intervención formulada en el PC. I.6 Los resultados de los estudios/diagnósticos encargados en los procesos de implementación del Programa sirven a la toma de decisiones y se reflejan en las estrategias de intervención. I.7. Grado de capacidad de adaptación y respuesta de los gestores del PC a los factores externos (políticos, sociales, económicos) que influyan en la implementación del PC: mecanismos para identificación de problemas y cambios, y medidas de respuesta.	**Revisión documental:** - Documentos de formulación del PC**:** PRODOC, Informes de seguimiento. **- Estudios/diagnósticos/informes de contexto** Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014. El Salvador. _ Secretaría técnica de la Presidencia: Área Sistema Protección Social Universal. _ Programa Regional de SAN para Centroamérica, 2009. y documentos refer.1 **- Estudios y diagnósticos encargados en la implementación del PC**.(refer.2) -**Entrevistas a actores clave** sobre el conjunto del PC (miembros Comité de gestión. Equipo de gestión del PC, autoridades nacionales, locales) **Ámbito local (3 municipios):** valoración de pertinencia del diseño al contexto político, social, económico y ambiental a través de **observación directa y entrevistas a actores clave**: contrapartes locales y beneficiarios.

R.1.3. ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?	I.8 Los indicadores de seguimiento formulados en el PC son: Válidos: miden realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros. Confiables: los datos utilizados para la construcción del indicador son fidedignos (fuentes de información satisfactorias). Medibles: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo. Específicos: están vinculados a los objetivos del PC Explícitos: se expresan con claridad para saber si su valor es absoluto o relativo, índice o tasa, y si da información global o desagregada (sexo, edad) Medidas de cambio: ser capaces de ilustrar cambios respecto a situación de partida (avances). I.9. Existencia de línea de base I.10 Los marcos de seguimiento y evaluación incorporan adecuadamente los avances en los indicadores diseñados.	**Revisión documental:** - Marco de seguimiento y evaluación del PC. - Informes de seguimientos - Línea basal. **Entrevista a actores** clave en el diseño del Marco y seguimiento del mismo (UCP, Equipo monitoreo)
R.1.4. ¿En qué medida la Secretaría del F-ODM ha contribuido a elevar la calidad del diseño de los programas conjuntos?	I.11. Los documentos generados por la Secretaría han servido para enriquecer el proceso de diseño del PC. I.12. El equipo de diseño del PC valora como útiles y válidos los aportes del Secretariado al diseño.	**Revisión documental:** documentación general del Fondo y ventana INSAN, informes de misión. **Entrevista a actores** clave: UCP/Agencias NNUU**.**

R.1.5.. ¿De qué manera el PC se articulo con el UNDAF y las prioridades y estrategias de desarrollo nacional?	I.13..Grado de concordancia/conflicto entre objetivos del PC y el UNDAF (objetivos y líneas de acción, área de intervención). I.14. El diseño del PC ha previsto reforzar las líneas de actuación de las estrategias de desarrollo nacional y sus procedimientos de gestión.	**Revisión documental:** -PRODOC: PC. - Política SAN Planes nacionales (MINED, MSPAS, MAG) y regionales. **Entrevista a actores clave**: Contrapartes nacionales y locales UCP / AGENCIAS NNUU **3 municipios:** entrevista a contrapartes institucionales municipales.
Evaluación del DISEÑO **Criterio evaluación: APROPIACIÓN**		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
A.D.1. ¿Cuál es el grado real de **liderazgo en el diseño** del PC de las contrapartes nacionales y locales?		
A.D.1..¿Cómo contribuye el programa al fortalecimiento de la institucionalidad nacional y local con relación a la Desnutrición Crónica?	I.15. E PC prevé y fomenta acciones encaminadas a fortalecer la institucionalidad nacional y local con relación a desnutrición crónica. I.16. Las instituciones nacionales y locales valoran como alta la incidencia de las acciones del PC con relación al fortalecimiento institucional. I.17. Las medidas de fortalecimiento institucional implementadas por el PC contribuyen a reforzar espacios y mecanismos de acción por parte de las contrapartes en relación con DC.	**Revisión documental:** - PRODOC/POA -Planes estratégicos, nacionales, y municipales. **Entrevistas a contrapartes nacionales** **3 municipios**: observación directa y entrevistas a contrapartes políticas y técnicas departamentales y municipales.

A.D.3. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?	I.18. Grado de concordancia/conflicto entre objetivos entre el PC y Planes Nacionales y regionales I.19. EL PC ha previsto la configuración de espacios de articulación y coordinación, y seguimiento entre responsables institucionales nacionales y locales y el PC. I.20. La formulación del PC favorece y aprovecha las sinergias entre las intervenciones del PC y la política gubernamental en SAN. I.21 El diseño del PC ha incluido medidas específicas para fortalecer las capacidades institucionales en el ámbito nacional, departamental y local en relación con la política de SAN y las estrategias gubernamentales.	**Revisión documental** -PRODOC: PC. - Política SAN Planes nacionales (MINED, MSPAS, MAG) y regionales. **Entrevista a actores clave**: Contrapartes nacionales y departamentales UCP / AGENCIAS NNUU **3 municipios:** entrevista a contrapartes institucionales municipales.
A.D.4. ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?	I.22. Representantes políticos y técnicos de las instancias nacionales y locales relacionadas con SAN participaron en el diseño del PC. I.23. Representantes políticos y técnicos de las instancias nacionales y locales valoran como satisfactoria su grado de participación en el diseño y muestran su conformidad con la estrategia de intervención del PC.	**Entrevistas a actores clave:** **-** Contrapartes nacionales y departamentales - UCP/AGENCIAS NNUU

Evaluación del PROCESO

Criterio evaluación: EFICIENCIA

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
E.1. ¿Cuál es el **grado de consecución de los resultados en relación** con los **recursos empleados**?		

E-1.1.¿En qué medida el modelo de gestión del PC - herramientas, recursos financieros, recursos humanos, recursos técnicos, estructura organizacional, los flujos de información y gestión de la toma de decisiones - contribuyen a la generación de los productos y resultados esperados?	I.24. Idoneidad orgánica y funcional (recursos humanos y técnicos empleados, espacios de coordinación, periodicidad de reuniones, registros informáticos de bases comunes) del PC en relación con objetivos y resultados esperados I.25.Grado de desempeño de las actividades en cumplimiento de plazos, desembolso de compromisos, agilidad de ejecución, y alcance de objetivos. I.26. Capacidad de ajuste en caso de detectarse incumplimientos. I.27. Los responsables de la toma de decisiones en el PC (agencias participantes, contrapartes nacionales, equipo de gestión) cuentan con la información (financiera y técnica) suficiente y oportuna para la toma de decisiones.	**Revisión documental** -Informes de seguimiento/ /Actas reuniones -Informes de Secretariado -PRODOC **Entrevistas a actores clave:** - Unidad Coordinadora del PC - COTSAN - AGENCIAS NNUU - Contrapartes nacionales
E-1.2. ¿En qué medida las agencias que participan en el PC se coordinan entre sí? ¿Y con las estructuras del gobierno del País socio y la sociedad civil?	I.28. Nivel de coordinación entre agencias: flujos de información/periodicidad de reuniones/procedimientos comunes I.29. Se han realizado acciones que han contribuido al trabajo conjunto entre agencias, con gobierno y sociedad civil. I.30. Participación del PC en instancias interagenciales que sirven para armonizar visión y acciones.	**Análisis documental***:* **-**Estudios o trabajos conjuntos **Entrevistas a actores clave:** **-**Agencias participantes -Contrapartes nacionales, local - UCP/ Equipo técnico local **3 municipio**s**:** entrevista a contrapartes institucionales municipales
E-1.3. .¿Los mecanismos de trabajo conjunto entre los diferentes socios del programa conjunto son eficientes?	I.31. El PC ha generado mecanismos de trabajo conjunto sin o bajo coste (tiempo, burocracia) que sirven a la toma de decisiones.	**Análisis documental:** **-** Manuales de procedimiento o similares. **Entrevistas a actores clave:** - UCP/Equipo técnico local - Agencias participantes - Contrapartes nacionales

E-1.4.¿En qué medida, los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?	I.32 En los espacios de coordinación se toman decisiones sobre la totalidad del PC I.33. La información generada, avances en acciones, los cambios producidos, los problemas detectados en cualquiera de los resultados del PC alimenta/repercute la estrategia de acción del resto de resultados.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento **Entrevistas a actores clave**: UCP/Equipo técnico local Agencias NNUU participantes CONASAN/COTSAN - OCR **3 municipios:** entrevistas a contrapartes locales y beneficiarios. Observación directa.
E-1.5. ¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros comunes entre las agencias e instituciones de los programas conjuntos? Y con otros PC del F-ODM en el país?	I.34. EL PC ha generado un procedimiento único que sustenta el trabajo conjunto, la comunicación interna. I.35 Existen espacios de diálogo ente PC del F-ODM, intercambio de experiencias con otros PC, acciones sinérgicas.	**Análisis documental**: Actas Comité Directivo Nacional, Actas Comité de gestión Informes de seguimiento **Entrevistas a actores:** -Unidad Coordinadora - Técnicos Agencias NNUU - OCR
E-1.6.¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas que se han identificado en el proceso?	I. 36 El PC propicia espacios de análisis y valoración de fortalezas y debilidades en la implementación del PC. I.37 Se adoptan medidas eficientes (adaptadas al problema, oportunas en tiempo, ágiles) tendentes a paliar los problemas identificados en el proceso.	**Análisis documental:** - Informes de seguimiento, actas de reuniones, estudios y diagnósticos. **Entrevistas a actores clave:** - Unidad de Coordinación - Espacios de dirección - Representantes Agencia NNUU

Evaluación del PROCESO **Criterio evaluación: APROPIACIÓN**		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
A.P.1 ¿ ¿Cuál es el grado real de **liderazgo** en la **implementación** del PC de las contrapartes nacionales y locales??		
A.P-1.¿En qué medida la población objetivo y los participantes del PC se han apropiado del PC, asumiendo un papel activo en ella?	I.38 Grado de participación de contrapartes nacionales, departamentales, municipales y comunitaria en el PC (sensibilidad hacia el tema, y participación en eventos, reuniones, y en toma de decisiones).	**Entrevistas a actores clave:** - Contrapartes nacionales y departamentales **3 municipios**: observación directa y entrevista a contrapartes municipales y beneficiarios.
A.P-2.¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?	I.39. Contraparte nacionales públicos/privadas apoyan financieramente o técnicamente al PC.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento **Entrevistas a actores clave**: -Unidad Coordinadora/agencias participantes/equipo técnico local - COTSAN - Socios nacionales y locales **3 municipios**: observación directa y entrevista a contrapartes municipales y beneficiarios

Evaluación de RESULTADOS **Criterio evaluación: EFICACIA**		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
E.1 ¿ En qué grado **se han cumplido** o se esperan que se cumplan **los objetivos** del PC, teniendo en cuenta su importancia relativa?		
E-1.1. ¿En qué medida está el programa avanzando en la consecución de los resultados establecidos?	I.40. En relación a los resultados del PC: Evolución de los indicadores de resultados formulados en el PC I.41. En relación reforma One UN: niveles de coordinación, procedimiento único.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento (semestral, anual, trimestral) **Entrevista a actores clave**: - Unidad Coordinadora - COTSAN - Agencias NNUU
E-1.2. .¿En qué medida se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?	I.42. Relación entre metas previstas y metas alcanzadas. I.43. Factores (favorecedores u obstaculizadores) de avances identificados por los Órganos de gobernanza del PC	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento(semestral, anual, trimestral) **Entrevista a actores clave**: - Unidad Coordinadora - Técnicos PC local - COTSAN **3 municipios**: entrevistas a contrapartes locales; beneficiarios. Observación directa.

E-1.3. ¿En qué medida son los productos generados de la calidad que se necesita?	I.44. Los documentos generados (diagnósticos, estudios, informes) se han realizado de manera participativa, han ayudado a la planificación de acciones y están sirviendo para la toma de decisiones.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento(semestral, anual, trimestral) **Entrevista a actores clave**: - Unidad Coordinadora - Técnicos PC local - COTSAN
E-1.4. ¿En qué medida cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc.) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos?	I.46 Efectividad de medidas de seguimiento y verificación de acciones (medios adecuados, uso oportuno, controles de verificación): informan sobre avance de resultados de desarrollo.	**Análisis documental:** Fuentes de verificación de indicadores y metas **Entrevistas a actores clave:** Unidad Coordinadora OCR
E.1-5- ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a mejorar la generación de ingresos y al acceso del empleo de la población objetivo, con énfasis a las mujeres jefas de hogar?	I. 47. Evolución de los indicadores del efecto 3.2.1 y 3.2.2 I.48. Avance de las actividades 3.2.1, y 3.2.2 ajustado a las necesidades de beneficiarios (según diagnostico).	**Análisis documental:** Fuentes de verificación de indicadores y metas Entrevistas a actores clave: Unidad Coordinadora OCR 3 municipios: entrevistas a contrapartes locales, equipo técnico local, beneficiarios.
E.1-6. ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano de la población beneficiaria?	I.49. Datos desagregados en la evolución de los indicadores de desarrollo.	**Análisis documental:** Fuentes de verificación de indicadores y metas

E.1-7 ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?	I.50. Grado de vinculación de los efectos con metas ODM y evolución de los indicadores de desarrollo	**Análisis documental:** Fuentes de verificación de indicadores y metas
E.-1-8- ¿En qué medida y de que formas están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN / Delivering as One	I.51.Avance en integralidad de acciones, mecanismos de coordinación, uso de metodologías comunes, proceso de gestión armonizados, relación de conjunto frente a inercias bilaterales agencia-contraparte. I.52. Valoración de las contrapartes nacionales y locales sobre visión de conjunto del sistema, coordinación entre agencias.	**Análisis documental**: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas Manuales/ estudios/ metodologías **Entrevista a actores clave** Unidad de Coordinación Sistema NNUU agencias participantes Contrapartes nacionales y locales Cooperación Española OCR 3 municipios de intervención: entrevistas a contrapartes locales

E-1-9. ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad? en el programa conjunto?	I.52. Medidas adoptadas por el PC a favor de los D.P: uso de sistemas de gestión de gobierno, coherencia con planes y estrategias institucionales, integralidad de acciones, eficiente división de trabajo, reflexión programática y estratégica de avances a resultados de desarrollo, eficaz rendición de información y transparencia financiera a diferentes audiencias.	**Análisis documental**: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas Manuales/ estudios/ metodologías **Entrevista a actores clave** Unidad de Coordinación Sistema NNUU agencias participantes Contrapartes nacionales y locales Cooperación Española OCR 3 municipios de intervención: entrevistas a contrapartes locales
E-1.10 .¿En qué medida está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto?	I.53. Ratio población objetivo/población cubierta.	**Análisis documental**: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas **Entrevista a actores clave** . Unidad de Coordinación
E.1.11. ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados? ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?	I.54. Experiencias exitosas (buenas prácticas, medidas innovadoras) identificadas por los responsables de la gestión del PC, por las contrapartes y/o por la evaluadora	**Entrevista a actores clave**: Unidad Coordinadora Contrapartes nacionales OCR Cooperación española **3 municipios**: observación directa;. entrevista a contraparte municipales

E-1.12. ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país? (Ej. Planes Nacionales de Desarrollo, Políticas Públicas, el MANUD)	I.55. Evolución de los indicadores de resultado. I.56. Acciones implementadas se articulan con Programas nacionales (MSPAS, MINED, MAG) favoreciendo el fortalecimiento institucional y la apropiación de los procesos. I.57 Las contrapartes están suficientemente empoderados en términos de capacidad para la toma de decisiones, conocimiento y sensibilidad de la problemática y corresponsabilidad	**Análisis documental**: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas **Entrevista a actores clave**: Unidad Coordinadora Agencias NNUU Contrapartes nacionales OCR

Evaluación de RESULTADOS **Criterio evaluación: SOSTENIBILIDAD**		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
S-1 ¿Se dan las premisas necesarias que aseguren la **perdurabilidad** de los beneficios del PC en el tiempo?		
S-1.1 ¿En qué medida el programa está siendo apoyado por las instituciones locales y nacionales?	I.58. Las acciones de cada efecto están articuladas con los programas/estrategias nacionales correspondiente (MAG, MINED; MSPAS;) con el liderazgo de las contrapartes en los procesos. E1. vinculación con MAG, MINED, MSPAS y resto de actores E2. vinculación Universidades E.3 vinculación con MAG, MINED, MSPAS a nivel local, municipalidades y planes de desarrollo local	**Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental **3 municipios de intervención**: observación directa y entrevistas a contrapartes municipales y comunitarias.

S-1.2. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?	I.59. Existe una dinámica asociativa y una organización razonablemente asentada en las contrapartes nacionales y locales. I.60. Existencia de Planes, programas y estrategias sociales con dotación presupuestaria en relación con la SAN. I.61. Se han promovido asociaciones constructivas con la sociedad civil y el sector no gubernamental	**Revisión documental**: _ **Documentos formulación deL PC**: PRODOC/Nota conceptual. _ Plan quinquenal, Estrategias de desarrollo, Estrategias nacionales. **Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental **3 municipios de intervención**: observación directa y entrevistas a contrapartes nacionales municipales y comunitarias.
S-1.3. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales y locales?	I.62. Se han realizado acciones de capacitación, formación y sensibilización a los beneficiarios del programa que han tenido una repercusión y reflejo en procesos y toma de decisiones. I.63. EL PC está apoyando y fortaleciendo las estructuras ya existentes, evitando unidades paralelas de gestión/ejecución.	**Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental/local . **3 municipios de intervención**: observación directa y entrevistas a contrapartes nacionales municipales y comunitarias.
S-1.4. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?	I.64 Inversión en gasto social del Estado y Compromisos adquiridos.	**Revisión documental** **Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental/local Unidad Coordinadora
S-1.5. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?	I.65 Grado de avance en acciones con relación a resultados emergentes	**Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora
S-1.6. ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?	I.66. El PC es coherente con los planes, programas y estrategias de las contrapartes y se reflejan en acciones comunes.	**Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora

S-1.7. ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?	I.67. Riesgos externos identificados y medidas de atenuación definidas I.68. Desafíos administrativos y procesales identificados y medidas definidas para corregir la situación	**Entrevistas a actores clave**: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora OCR Cooperación española Sistema NNUU

ANEXO III DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
	DOCUMENTACIÓN GENERAL DEL FONDO
1	DOCUMENTO MARCO F-ODM. 2007
2	GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS DEL F-ODM. SECRETARIADO DEL F-ODM
3	TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIONES INTERMEDIAS. TDR EMT_ISAN
4	MDG-F ADVOCACY & COMMUNICATION STRATEGY
5	THEMATIC INDICATORS FOR THE CHILDREN, FOOD SECURITY AND NUTRITION WINDOW
6	PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN PARA PROGRAMAS CONJUNTOS
7	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO T EVALUACIÓN DEL FONDO ODM.
	DOCUMENTACIÓN DEL PC "Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador"
8	DOCUMENTO DE PROGRAMA CONJUNTO.PRODOC.2009
9	NOTA CONCEPTUAL DEL PROGRAMA CONJUNTO
10	A) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER TRIMESTRE 2010 B) INFORME SEGUIMIENTO SEGUNDO TRIMESTRE 2010 C) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE 2010 D) INFORME ANUAL 31 DEC 2010 E) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE 2011
11	PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 PLAN OPERATIV ANUAL 2011
12	ENCUESTA LINEA DE BASE DEL PC
13	INFORME DE MISION DE EVALUACION EL SALVADOR
14	AVANCES DEL PROGRAMA CONJUNTO INFANCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL. ENERO-MARZO 2011- SECRETARIADO DEL FONDO ODM

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
15	PC ISAN EL SALVADOR. ESTADO DE LA SITUACIÓN 1ER INFORME SEMESTRAL 2011. SECRETARIADO DEL FONDO ODM
16	CARACTERIZACION Y DIAGNÓSTICO DE PRODUCCION Y EMPRESARIALIDAD AGROPECUARIA Y NO AGROPECUARIA EN LOS MUNICIPIOS DE CACAOPERA, GUATAJIAGUA Y SAN SIMON EN EL DEPARTAMENTO DE MORAZAN, EL SALVADOR
17	DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y PRÁCTICAS EN SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN LOS MUNICIPIOS DE GUATAJIAGUA, CACAOPERA Y SAN SIMÓN DEPARTAMENTO DE MORAZÁN, EL SALVADOR
18	SISTEMATIZACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA PROMOCIÓN DE CAMBIOS EN CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA INFANCIA Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA NUTRICIONAL
19	ACTAS DE REUNIONES DE COMITÉ DE GESTION
20	SINTESIS GLOBAL DE INFORMACIÓN SOBRE SAN. JUNIO 2011
21	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE SAN
22	SITUACIÓN SAN DE MUNICIPIOS DE CACAOPERA, SAN SIMÓN, GUATAJIAGUA.
23	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INCIDENCIA DE LA VENTANAN ISAN. EL SALVADOR.
24	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
25	RESULTADOS TALLERES DE CAPACITACIÓN COMITES INTERSECTORIALES MUNICIPALES
26	PLANES DE DESARROLLO LOCAL MUNICIPAL, SAN SIMÓN, GUATAJIAGUA, CACAOPERA
DOCUMENTACION MARCO GENERAL POLITICA DE SAN EL SALVADOR	
27	DOCUMENTO POLÍTICA NACIONAL DE SAN. EL SALVADOR, 2011
28	ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES EN SALUD 2009-2014, 2009.
29	ENCUESTA NACIONAL DE PESO Y TALLA

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
30	III CENSO NACIONAL DE TALLA EN ESCOLARES.2007
31	PLAN GLOBAL ANTICRISIS, 2009
32	ENCUESTA NACIONAL DE SALUD FAMILIAR (FESAL).2009. SAN SALVADOR.
33	PLAN DE DESARROLLO 2009-2014. EL SALVADOR
34	PLAN GLOBAL ANTICRISIS, 18 JUNIO 2009. EL SALVADOR.
35	SEGUNDO INFORME DE PAÍS. EL SALVADOR. SIN EXCUSAS..ALCANCEMOS LOS ODM EN EL 2015. BASES PARA EL PLAN DE CUMPLIMIENTO
36	PROGRAMA ESPECIAL PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA. PESA EL SALVADOR. FAO.

ANEXO IV: MODELO DE CUESTIONARIO

Nivel: DISEÑO	
PERTINENCIA EN EL DISEÑO	
COHERENCIA INTERNA	
1	¿Cómo valora la adecuación de las intervenciones que desarrolla el PC a las necesidades y desafíos que enfrenta el país en términos de SAN y lucha contra la pobreza?
2	¿Qué particularidades de la población meta (niños/niñas menores de 5 años, mujeres en edad fértil, grupos étnicos) fueron tenidas en cuenta en la elaboración del PC?
3	¿Cuáles son los **elementos clave** que suponen un **valor añadido** del PC con respecto a las acciones que anteriormente se venían realizado frente al problema de la desnutrición crónica, en general en El Salvador y de forma específica en el área de intervención?
4	¿Qué factores políticos, sociales, ambientales y económicos fueron tenidos en cuenta a la hora de diseñar el PC? ¿En qué medida estos factores están influyendo en el desarrollo del PC? ¿Qué medidas se están adoptando para paliar sus efectos? Por favor enumere algunos ejemplos.
5	¿Qué elementos han contribuido a la focalización geográfica del PC?
6	¿Los estudios específicos realizados durante la implementación del PC (diagnósticos, evaluaciones, manuales, estrategias) han servido y están sirviendo para guiar las acciones del PC? ¿Se está encontrando algún obstáculo a la hora de poner en práctica sus conclusiones y recomendaciones?
COHERENCIA EXTERNA	
7	¿En qué medida responden los objetivos y estrategia de intervención del PC a la Política Nacional de SAN en el Salvador? ¿En qué medida se adapta al contexto operativo de dicha política?
8	¿Cuáles son las principales sinergias que se están produciendo entre las intervenciones del PC y los programas sociales del Gobierno en relación con la SAN?
LÓGICA DEL PC	
9	¿Cómo aborda el Programa Conjunto el problema multicausal de la desnutrición crónica?
10	¿En qué medida contribuye el Programa Conjunto a identificar el problema y las brechas basadas en Inseguridad Alimentaria y Nutricional?
11	¿Existe una coherencia lógica ("relaciones de influencia") entre las actividades propuestas y los resultados del PC?
12	¿Cuál es la calidad de los mecanismos de seguimiento diseñados por el PC? ¿Están siendo útiles para medir el progreso en la consecución de los resultados?
APROPIACIÓN EN EL DISEÑO	
LIDERAZGO DE CONTRAPARTES	
13	¿Cuales son los mecanismos concretos que el PC está desarrollando para garantizar el fortalecimiento institucional de las contrapartes nacionales, departamental, municipal y comunitario?

14	¿En qué medida el PC esta reforzando los sistemas de gestión y los procedimientos existentes en las Contrapartes?
15	¿Qué espacios de articulación, coordinación, y seguimiento existen entre responsables de la ENRDC y el PC? ¿Son espacios creados ad hoc o ya existentes?
16	¿Cuál ha sido el grado de involucración de las autoridades nacionales, departamental, municipales y comunitarias en el diseño del PC?
Nivel: PROCESO	
EFICIENCIA EN EL PROCESO	
IDONEIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN	
17	¿Cómo están funcionado los órganos de gobernanza del PC? ¿Existe claridad de roles y responsabilidades? ¿Los espacios de coordinación están sirviendo a la toma de decisiones? ¿Cuál es el grado de coordinación en el ámbito local? ¿Cómo se toman las decisiones para la utilización de los fondos y para la adopción de medidas o acuerdos? ¿Qué mecanismos se utilizan para socializar los acuerdos y decisiones adoptadas?
18	¿Cuál son los principales desafíos administrativos y procesales identificados y qué medidas se han definido para corregir la situación?
NIVELES DE COORDINACIÓN	
19	¿Cuál es el nivel de interacción, y diálogo con las contrapartes nacionales?
20	¿El PC está contribuyendo a fortalecer las relaciones entre las instituciones del Gobierno y la sociedad civil? ¿En qué instancias institucionales, multisectoriales, participa el PC?
21	¿Cuáles son los mecanismos de coordinación entre las agencias participantes, tanto en el ámbito nacional, departamental, municipal y comunitario?
22	¿Se ha generado un procedimiento administrativo único para todas las agencias?
23	¿En qué instancias inter-agenciales, participa el PC?
24	¿Qué tipo de acciones se han realizado conjuntamente entre agencias?
INTEGRALIDAD DE ACCIONES	
25	¿Cuál es el grado de aplicación práctica del enfoque de PC e integralidad de acciones y qué factores inciden en la implementación de sus componentes y en la articulación entre ellos?
ALINEAMIENTO CON LOS PRINCIPIOS DE DP	
26	¿Qué medidas se están adoptando para mejorar la eficacia de la ayuda, en relación con la rendición mutua de cuentas, armonización con otros donantes?
APROPIACIÓN EN EL PROCESO	
LIDERAZGO DE CONTRAPARTES	
27	¿Cómo participa los Ministerios en la visión estratégica de este PC, en la toma de decisiones, y en su corresponsabilidad del problema?¿Cómo se garantiza su liderazgo y participación en el PC?

28	¿En qué medida se ha incorporado el tema de reducción de la Desnutrición Crónica en los planes de trabajo de los distintos actores involucrados?
29	¿Qué asociaciones constructivas se han generado con la sociedad civil y el sector no gubernamental? ¿Cuál es su grado de apropiación del PC?
30	¿Se han realizado prácticas complementarias, acuerdos y trabajos conjuntos con otros sectores: género, medio ambiente, gobernanza económica del agua?
Nivel: RESULTADOS	
EFICACIA EN LOS RESULTADOS	
GRADO DE AVANCE A RESULTADOS ESPERADOS DEL PC	
31	¿Cuál es el grado de avance en la consecución de los resultados esperados del PC? ¿Qué factores están favoreciendo u obstaculizando dicho avance?
MEDIDAS DE SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE ACCIONES	
32	¿Son los mecanismos de seguimiento eficaces para medir el avance en la consecución de los resultados esperados? (periodicidad de las revisiones, accesibilidad y fiabilidad de fuentes de información, retroalimentación de información)
NIVEL DE COBERTURA	
33	¿El PC está proporcionando cobertura a la población meta planificada?
INCIDENCIA EN EL MARCO PÚBLICO	
34	¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?
REPLICABILIDAD DE ACCIONES	
35	¿Qué experiencias exitosas y/o innovadoras han sido un elemento de valor añadido de este PC?
SOSTENIBILIDAD	
EFICACIA DE LAS ACCIONES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
36	¿Cómo se articulan las acciones de cada Resultado con los programas/estrategias nacionales correspondientes (MAG, MINED; M. Salud; SIS)? ¿Mantienen las instituciones nacionales/departamentales el liderazgo en los procesos? ¿ En que se refleja este liderazgo?
CAPACIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA Y COMPROMISO DE LIDERAZGO DE CONTRAPARTES NACIONALES Y LOCALES	
37	¿Cómo valoráis la capacidad técnica, financiera y compromiso de liderazgo de las contrapartes en relación con capacidad de organización, dinámica asociativa y participativa, sensibilidad y conocimientos sobre la problemática de la Desnutrición Crónica, formación y manejo de métodos, procedimientos de gestión, capacidad y compromiso presupuestario?
RIESGOS IDENTIFICADOS	
38	¿Qué riesgos pueden afectar a la sostenibilidad del PC y qué medidas de atenuación pueden adoptarse?
39	¿ La duración del PC es suficiente para generar el impacto deseado?

ANEXO V: AGENDA DE LA MISIÓN DE CAMPO

Día y hora	Acción	Lugar	Participantes	Responsable
Lunes 3 de octubre				
9:00-9:45 a.m.	Reunión con Coordinador Residente	hotel Sheraton	Coordinador residente, Salvador Aguilera y Carlos Gómez	Coordinador PC ISAN
10:00-10:30 a.m.	Reunión con Representante de la Agencia Líder	Oficina de OPS	Jose Ruales, Gerardo Alfaro y Carlos Gómez	Coordinador PC ISAN
10:30- 12:00 p.m.	Reunión con Comité de Gestión	OPS	Miembros del CONASAN, AECID, representante de las 4 Agencias Naciones Unidas.	Coordinador PC ISAN
12:15-1:15 p.m.	Almuerzo	OPS	Miembros del CONASAN, representante de las 4 Agencias Naciones Unidas y Puntos Focales.	Administrador PC ISAN
2:00-4:00 p.m.	Reunión de Referencia	CONASAN	COTSAN y Puntos Focales UN	Coordinador PC ISAN
Martes 4 de octubre				
7:00-10:00 a.m.	Viaje a San Francisco Gotera	Carretera panamericana	Evaluadora, coordinador PC ISAN, Puntos Focales y técnicos del PC ISAN	Cornelio Gutiérrez
10:00-12:00 m.	Reunión departamental con MINED	ADEL, Morazan	MINED, Técnicos del PC ISAN.	Coordinador PC ISAN
12:30-1:30 p.m.	Almuerzo entrevista con graduada de curso virtual SAN y MINSAL	ADEL, Morazán	Beatriz Flores, Dra.	Punto Focal PMA
2:30-4:00 p.m.	Reunión con FOROSAN	San Miguel	Miembros del FOROSAN, Técnico de UNICEF	Punto focal de UNICEF y OPS
Miércoles 5 de octubre				
8:00-9:30 a.m.	Reunión con la mesa intersectorial del Municipio de Guatajiagua.	Guatajiagua	Alcalde, consejo municipal, miembros de la mesa intersectorial. Técnicos programa conjunto	Punto focal de OPS y UNICEF
9:30 - 10:30 a.m.	visita Centro Escolar Caserio El Botijon, canton pajigua. Huertos escolares y tiendas saludables.	Guatajiagua	Monitor de PMA, Técnicos de PNUD, OPS y UNICEF	PMA
10:30-12:00 a.m.	Visita a ECO Especializado Sensembra: equipamiento, lactancia materna	Sensembra	Dra. Victoria Sales Reyes, técnicos del programa conjunto	Punto focal de OPS y UNICEF
1:00-2:00 p.m.	Almuerzo	Guatajiagua	Técnicos del PC ISAN, Directora de Centro de Salud y Medico coordinador de ECO	OPS y UNICEF
2:00-5:00 p.m.	Visita a familias apoyadas por el componente agroproductivo y no agrícola	Guatajiagua	técnicos del PC ISAN	PNUD y CENTA
Jueves 06 de octubre				
8:30 -9:30 A.M.	participación en intercambio de experiencias mesas intersectoriales municipales	Perquin	Alcalde, consejo municipal, miembros de la mesa intersectorial.	PMA y OPS
10:30-11:00	Visita a ECO Familiar en cantón Agua Blanca	Cacaopera	Evaluadora, coordinador PC ISAN, Puntos Focales y técnicos del PC ISAN	OPS-UNICEF
11:15- 12:00 p.m.	Visita a Centro Escolar Yancolo: didácticos	Cacaopera	técnicos del PC ISAN	PMA-UNICEF

1:00 - 2:00 p.m.	Almuerzo. Entrevistas con alcalde y lideres de Cacaopera	Centro de Salud de Cacaopera	Técnicos del PC ISAN, 7 lideres locales, evaluadora, técnicos PC y coordinador.	OPS
2:00-4:00 PM	Visita a componente agrícola	Cacaopera	Técnicos del PC, Coordinador PC, Y CENTA	OPS y PMA
Viernes 7 octubre				
9:00-10:00 a.m.	Reunión con la mesa intersectorial del Municipio de San Simón.	San Simón	Alcalde, consejo municipal, miembros de la mesa intersectorial. Técnicos programa conjunto	PNUD y PMA
10:00 - 10:30 a.m.	Sistema de Monitoreo SAN al nivel municipal	Alcaldía de San Simon	Técnicos y Coordinador, alcalde	PMA
10:30-12:00 m	visita a ECO Familiar	Comunidad Potrero Adentro	Alcalde, técnico del CENTA, Técnicos agropecuarios del PC, Coordinador PC	UNICEF/OPS
12:00-1:00 p.m.	Almuerzo	San Simón	Jefe de Agencia del CENTA, Técnicos PNUD, Coordinador	PNUD
1:00-3:00 p.m.	Visita a familia agropecuaria	Comunidad Potrero Adentro	Alcalde, técnico del CENTA, Técnicos agropecuarios del PC, Coordinador PC	PNUD y CENTA
3:00 - 6:00 p.m.	Retorno a San Salvador			
Fin de semana libre				
Día y hora	**Acción**	**Lugar**	**Participantes**	**Responsable**
Lunes 10 de octubre				
8:00-11:00 a.m.	Reunión con Rector de la UES, Decana de Facultad de Medicina.	Instalaciones de la Universidad de El Salvador	Coordinador PC ISAN, PMA Y UNICEF	PMA y UNICEF
12:00 -1:00 p.m.	Almuerzo con Veralis Moran			
2:00-4:00 p.m.	Reunión con autoridades del MINED.	MINED	PMA, Coordinador PC ISAN	PMA y UNICEF
4:00-6:00 p,m	OCR: Responsable Estrategia de Comunicación Responsable Estrategia de Seguimiento y Evaluación			
Martes11 de octubre				
7:30 a.m.- 9:00 a.m. 10:00-12:00 M	1) Desayuno con el Sr. Representante de AECID Hotel Sheraton. 2) Reunión con MINSAL Con Dra. Argelia Dubón y L*icda. Beatriz Sánchez*	MINSAL	1) Coordinador Residente, Salvador Aguilera, Coordinador PC. 2) Coordinador PC ISAN, OPS Y UNICEF	OPS y UNICEF
12:30 - 2:00 p.m.	Almuerzo Reunión con Representantes de Agencias UN	Restaurante Gustaio	4 representantes y coordinador PC ISAN	Coordinador PC ISAN
2:15- 3:45 pm	reunión con PNUD	PNUD	Técnicos de PNUD	Coordinador PC ISAN
4:00 - 5:00 p.m.	Reunión con MAG	Instalaciones del MAG	coordinador y punto focal PNUD	Coordinador PC ISAN
Miércoles12 de octubre				
7:30 - 9:00	Desayuno con COTSAN	CONASAN	Miembros de COTSAN	Coordinador PC ISAN
10:00-12:00	Reunión con MINED, Carolina Rodríguez, Oralia Robles y Leonardo Quiroa	MINED	Coordinador	Coordinador PC ISAN
12:30 - 1:30 p.m.	Almuerzo con Trinidad Granados UNICEF			

2:00-4:00 p.m.	Defensoría del Consumidor Dra. Diana Burgos	Defensoría	Directora técnica CONASAN, Coordinador PC ISAN	Coordinador PC ISAN
4:30 - 5:30 p.m.	Reunión con Representante de FAO Pedro Pablo Peña	FAO	Coordinador	Coordinador PC ISAN
Jueves 13 de octubre				
7:30- 9:00	Reunión con Secretaria de Inclusión Social	hotel Sheraton	Irma Yolanda Núñez	Evaluadora
2:00-4:00 a.m.	Reunión Comité Referencia y Gestión del PC ISAN. Presentación, discusión y entrega de Informe Final (borrador)	OPS	Miembros del CONASAN, AECID, representante de las 4 Agencias Naciones Unidas y puntos focales.	Coordinador PC ISAN