Informe preliminar Evaluación Final

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

VENTANA DE INFANCIA, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN

***“PROTEGIENDO A LA INFANCIA: PROGRAMA INTERSECTORIAL DE
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL PARA EL SALVADOR”***

Mayo 2013

Pilar Baselga Bayo. *Consultora F-ODM*

ÍNDICE

GLOSARIO

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.2 Propósitos, objetivos y metodología de la evaluación

1.3 Descripción de la intervención

2. NIVELES DE ANÁLISIS

2.1 Diseño/ pertinencia

2.2 Proceso/ eficiencia, apropiación

2.3 Resultados/ eficacia, sostenibilidad

3. CONCLUSIONES

4. RECOMENDACIONES

ANEXOS

GLOSARIO

ADESCOS: Asociaciones de Desarrollo Comunal
CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
CONASAN: Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria
COMURES: Corporación de municipalidades del El Salvador
COSANUES: Comisión en SAN de la Universidad de El Salvador
COTSAN: Consejo técnico nacional de Seguridad Alimentaria.
CDN: Comité Directivo Nacional.
CGP: Comité Gerencial del Programa
UPC: Unidad de Coordinadora del Programa Conjunto
ECOS: Equipos comunitarios de salud
EMT: Evaluación de Medio Término
F-ODM: Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
FOROSAN: Foro regional Oriental para la Seguridad Alimentaria.
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación
ISAN: Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición
MANUD/UNDAF: Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MAG: Ministerio de Agricultura y de Ganadería
MINSA: Ministerio de Salud Pública
MINED: Ministerio de Educación
NNUU: Naciones Unidas
OCR: Oficina del Coordinador Residente
OPS: Organización Panamericana de Salud.
SAN: Seguridad Alimentaria
PAF: Programa de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura y Ganadería
PAUISAN: Plan de Acción para la Infancia
PC: Programa Conjunto
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.

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Conjunto (PC) *“Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para El Salvador”* forma parte del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) dentro de la Ventana de Infancia y Seguridad Alimentaria y Nutricional. El PC pretende contribuir al fortalecimiento de la rectoría y a la institucionalidad en SAN, facilitando espacios de diálogo y construcción de acuerdos, articulando las acciones a nivel nacional y local para el desarrollo de una política de Estado en infancia, seguridad alimentaria y nutricional que viabilice la consecución de los ODM, específicamente el relacionado con reducir la desnutrición.

El PC se firmó en septiembre de 2009 con una duración de tres años y cinco meses, y ha contado con un presupuesto total de US\$ 4,500,000.

Objetivos de la evaluación final

Los objetivos generales de la evaluación final del PC son los siguientes:

1. Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, entregado productos concretos y obtenido los resultados, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).

Metodología de la evaluación

La evaluación, atendiendo a las técnicas utilizadas, es esencialmente cualitativa aunque se obtuvieron datos cuantitativos a partir de fuentes secundarias a la propia evaluación. Los principales métodos utilizados han sido el análisis documental, las entrevistas y la observación participante.

Niveles de análisis

Las indagaciones realizadas se han ordenado en tres niveles complementarios que son los de: a) Diseño del programa conjunto; b) Proceso de gestión; y c) Resultados del programa, incluyendo en este ámbito las reflexiones efectuadas sobre la sostenibilidad. En los términos de referencia de la evaluación se formulan una serie de preguntas que constituyen la base del ejercicio llevado a cabo.

Principales Conclusiones

A nivel de diseño puede decirse que el PC resulta altamente pertinente en el abordaje de la seguridad alimentaria y nutricional en los municipios seleccionados respondiendo a las necesidades concretas de la población y de las instituciones nacionales y locales. El PC se percibe como una oportunidad para acompañar los procesos de las instancias de gobierno involucradas en la definición e implementación de un marco político integral en SAN, y por tanto en una plataforma de oportunidad, para apoyar y validar un modelo de coordinación y trabajo intersectorial hasta ahora inexistente en materia de SAN. Aunque los socios no participaron en

diseño del PC, los esfuerzos realizados tanto a nivel nacional como a nivel local, han propiciado una mayor apropiación por parte de los actores y liderazgo local en las acciones emprendidas.

A nivel de proceso, señalar que aunque el ritmo de implementación de las acciones en el primer año de ejecución del PC fue más lento de lo deseado, en la última etapa y a raíz de la evaluación intermedia, se realizaron esfuerzos por agilizar la ejecución y la apropiación del modelo y concepto de ISAN. Al día de hoy, tanto el CONASAN/COTSAN como las estructuras de gobernanza del PC han sido fortalecidas respondiendo a los compromisos y responsabilidades asumidos en el PC. Tanto a nivel nacional como a nivel local, la implicación en el proceso de los socios es clara, y la actitud de liderazgo y empoderamiento o apropiación del mismo son valoradas como satisfactorias. Ha podido observarse que el PC ha contribuido al fortalecimiento del trabajo conjunto e intersectorial, no sólo del SNU, sino también de las instituciones de gobierno y contrapartes con las que se ha trabajado.

A nivel de resultados, puede decirse que posible identificar una significativa contribución del PC en la definición e implementación de políticas dirigidas a la seguridad alimentaria y nutricional en el nivel nacional, y significativa también en el proceso de fortalecimiento de la institucionalidad y capacidad de trabajo intersectorial al interior del ente rector de la política. Existe además, una relación directa y significativa en la creación de un sistema integrado de información para la toma de decisiones en SAN. La estrategia de gestión del conocimiento ha permitido dotar de coherencia y coordinación a todas las actividades relacionadas con el incremento de capacidades en SAN a nivel nacional y local. Respondiendo al último resultado, el modelo de intervención propuesto por el PC, presenta una coherencia elevada, y aunque el establecimiento de una vinculación directa entre las acciones llevadas desde el modelo de intervención y la reducción en los índices de desnutrición infantil resulta mucho más compleja y exigiría un tipo de indagación que esta evaluación no ha podido realizar, existe constancia de que el PC ha contribuido de forma significativa a dicha reducción. El PC ha establecido una estrategia clara de sistematización y transferencia de sus experiencias que, sin duda, contribuye a incrementar sus posibilidades de sostenibilidad.

Recomendaciones

Las recomendaciones presentadas pueden constituir en sí mismas lecciones aprendidas que resulten de utilidad en futuras intervenciones.

A nivel de diseño, sería conveniente fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales en el seno del SNU como espacios de identificación y formulación conjunta de futuras iniciativas, así como reforzar el protagonismo y la participación de los socios nacionales y locales, así como la participación de los mismos en el diseño de futuras iniciativas. Sería conveniente también potenciar desde la fase de diseño en futuras iniciativas, que dos a más agencias compartan responsabilidad en la ejecución a nivel de actividades y productos en aras de la complementariedad y la coherencia de los resultados.

A nivel de proceso, reflexionar sobre el modelo de gestión del PC como posible estrategia para promocionar en el futuro el trabajo interagencial en otras iniciativas consolidando el trabajo realizado por el CDN y el comité técnico interagencial fundamentalmente. Sería aconsejable avanzar en la armonización de los procedimientos administrativos y gestión financiera de las diferentes agencias del SNU de cara a futuras intervenciones conjuntas y avanzar en propuestas operativas que promuevan el trabajo conjunto.

A nivel de resultados, sería recomendable continuar apoyando los procesos más relevantes que el PC ha contribuido a poner en marcha, una vez que finalice el periodo de ejecución, así como garantizar la transferencia eficaz de los resultados más significativos alcanzados por el PC poniéndolas a disposición de los socios estratégicos del PC. En el diseño de futuros modelos de intervención, tomar en cuenta que debe encontrarse inserto en la institucionalidad con competencias sectoriales, lo que permite fortalecer, acompañar procesos y garantizar la sostenibilidad de las acciones. En aras de la sostenibilidad, el CONASAN/COTSAN como actor y socio clave del PC, debería fortalecer la relación con los actores municipales para garantizar el aporte de los resultados del PC a la construcción de políticas públicas.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye el informe de la evaluación final llevada a cabo en El Salvador al Programa Conjunto (PC) *“Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador”*, en el marco del Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM).

El objetivo de la evaluación final es por un lado establecer **en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, entregado productos concretos y obtenido los resultados; y en segundo lugar generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas.**

El informe está desarrollado en cuatro capítulos. En primer capítulo se detalla una breve introducción en la que se describen los antecedentes del PC, el propósito, objetivos y metodología de la evaluación final, y una descripción de la intervención. En segundo capítulo se describen para los niveles de análisis y criterios seleccionados, las observaciones realizadas por la evaluadora a partir de la investigación realizada. En tercer capítulo se numeran las conclusiones objeto de la evaluación. En el cuarto y último capítulo, se enumeran las principales recomendaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes

En diciembre del 2006, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de con el objeto de contribuir al progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas, estableciéndose el Fondo para el Logro de los ODM (F-ODM). El F-ODM apoya a los países en sus esfuerzos por progresar en el logro de los ODM a través del financiamiento de Programas Conjuntos innovadores con potencial de replicación, incidencia en la política pública e impacto en la población.

Entre los principios que guiarían los programas apoyados por el F-ODM, está el esfuerzo de las Naciones Unidas por realizar un trabajo conjunto interagencial (*Delivering as One*) con el objetivo común de favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

El F-ODM opera en los países a través de los Equipos de Naciones Unidas y bajo el liderazgo del/la Coordinador/a Residente. Promueve una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El F-ODM financia 130 Programas Conjuntos (PC) que corresponden a 8 ventanas temáticas en 50 países. El Salvador cuenta con tres PC en las ventanas de Desarrollo y sector productivo; Prevención de conflictos; e Infancia y seguridad alimentaria, con un monto total de 18,200 millones de dólares.

La ventana temática “Infancia, seguridad alimentaria y nutrición” cuenta con un presupuesto de 134,5 millones de dólares destinados a 24 programas conjuntos, lo que representa cerca de 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, reducción de la mortalidad infantil, y erradicación de la pobreza y el hambre, respectivamente. El PC *“Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para El Salvador”* se enmarca en esta ventana temática.

1.2. Propósitos, Objetivos y Metodología de la Evaluación

En octubre de 2011 se lleva a cabo la EMT del PC con el objetivo de *“generar conocimientos, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan a mejorar la ejecución de los mismos durante la segunda fase de implementación y poder transferirlas a otros programas”*. Las recomendaciones de la EMT fueron recogidas en el Plan de Mejora aprobado 2012. El alcance de esta evaluación final ha tomado en cuenta los resultados de la Evaluación de Medio Término (EMT) y las soluciones acordadas con el Secretariado.

Los **objetivos de la Evaluación Final** son:

1. Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, entregado productos concretos y obtenido los resultados, en particular **midiendo los resultados para el desarrollo**.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos que **identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas** que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).

Siendo los **objetivos específicos** los siguientes:

- i. Medir el grado en el que el PC ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
- ii. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del PC respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
- iii. Medir el alcance de los efectos positivos del PC en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones según los propósitos del PC.
- iv. Medir la contribución del PC a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional.
- v. Detectar las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad de los PC o de algunos de sus componentes.

Para el desarrollo de la evaluación se ha optado por emplear un **enfoque metodológico esencialmente cualitativo**. Se dispone de algunos datos cuantitativos, fundamentalmente de avances financieros porcentuales que se han obtenido de manera preferente de los documentos generados por el PC y, en especial, de los informes de semestrales de seguimiento.

Por lo tanto la indagación se ha articulado desde el punto de vista de las metodologías utilizadas en torno a cuatro técnicas cualitativas que son las siguientes:

- **Investigación documental.** Se han revisado los documentos programáticos y de seguimiento del PC, así como todos aquellos documentos con los que el PC se encuentra directamente relacionado.
- **Observación directa.** Durante la misión se han realizado visitas a los tres municipios del área de intervención del PC (ver agenda de la misión en Anexo 1). Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y observar algunas de las principales actividades, propiciar espacios de diálogo con socios y beneficiarios y evidenciar los cambios logrados por el PC.
- **Entrevistas a informantes clave.** Se han realizado, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales que han permitido recopilar los datos e informaciones básicas para establecer evidencias que han apoyado las conclusiones y recomendaciones que se proponen. Se diseñó un modelo abierto de cuestionario general en función de los diferentes niveles de análisis que ha permitido recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupos de referencia entrevistados.
- **Entrevista con el Secretariado del F-ODM** para tener una opinión global del énfasis de la misión y consideraciones que el Secretariado tenga en relación a este Programa
- **Taller de evaluación.** Se ha realizado un taller de evaluación con los miembros del Comité Técnico Interagencial y de la Unidad de Coordinación para reflexionar sobre algunas hipótesis preliminares de la evaluadora.

Para la validación de los resultados de la evaluación, se han **triangulado las opiniones y valoraciones** recopiladas, repitiendo las mismas preguntas en diferentes escenarios. De esta manera se ha intentado mitigar la subjetividad inherente al tipo de técnicas utilizadas.

1.3. Descripción de la intervención

Actualmente persiste en El Salvador una alta prevalencia de la desnutrición crónica, anemia y otras eficiencias de micronutrientes en la niñez que refleja un deterioro en la calidad de la alimentación y de los determinantes sociales, económicos, culturales y ambientales de la salud. En El Salvador, existen dificultades para acceder a los alimentos de la canasta básica, situación que afecta sobre todo a las familias más pobres eminentemente rurales. Esto ha llevado en los últimos años, a la necesidad de desarrollar políticas y planes nacionales que garanticen la seguridad alimentaria con el objetivo de asegurar el ejercicio del derecho a la alimentación.

Es en este contexto que el PC *“Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para El Salvador”* pretende contribuir al fortalecimiento de la rectoría y a la institucionalidad en SAN, facilitando espacios de diálogo y construcción de acuerdos, articulando las acciones a nivel nacional y local para el desarrollo de una política de Estado en infancia, seguridad alimentaria y nutricional que viabilice la consecución de los ODM, específicamente el relacionado con reducir la desnutrición crónica. El PC contó con un presupuesto de USD 4,5 millones y una duración de tres años.

El PC, a nivel nacional se focalizó en la institucionalidad del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria (CONASAN) y otros actores nacionales, y a nivel local en el departamento de Morazán por ser el que cuenta con mayor prevalencia de desnutrición crónica.

Lógica de intervención del PC

A partir de la identificación de las necesidades institucionales y socioeconómicas del país, el PC se formuló desde una lógica de intervención en dos niveles: nacional y local.

A **nivel nacional**, desde la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores claves para el diseño y gestión de políticas públicas contribuir a generar condiciones que fortalezcan la institucionalidad para el desarrollo de una política de estado en SAN; y desde la necesidad de contar con información para la toma de decisiones, contribuir a fortalecer los sistemas de información existentes en los diferentes ámbitos (salud, nutrición, educación y agricultura). Los resultados o efectos directos propuestos son:

- **Resultado 1:** *Ente rector en SAN conformado al más alto nivel.* Se trabaja en el fortalecimiento de la capacidad nacional de trabajo intersectorial en SAN con enfoque de género y derechos humanos, desde la elaboración e implementación de una política en SAN y un plan estratégico nacional formulado participativamente. Se acompaña con capacitación y sensibilización a funcionarios gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil, y medios de comunicación en materia de SAN.
- **Resultado 2:** *Mejorada la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación, a nivel nacional y local.* Se contribuye a generar y fortalecer un sistema de información intersectorial desagregado por sexo y grupo etario; y a diseñar e implementar una estrategia de gestión del conocimiento.

Y a **nivel local**, desde la priorización de tres municipios del nororiente del país con elevadas tasas de prevalencia de desnutrición crónica, alto porcentaje de población en pobreza extrema y vulnerabilidad social y económica, se pretende apoyar a los gobiernos locales desde una estrategia integrada (sectores salud, educación, productivo) para la infancia, nutrición y seguridad alimentaria. El resultado o efecto directo propuesto es:

- **Resultado 3:** *Mejorada la nutrición infantil y seguridad alimentaria en tres municipios de la zona nororiental del país con participación multisectorial.* Se trabaja en la formulación participativa de los planes de desarrollo municipal con enfoque intercultural y de género; en el incremento de la disponibilidad, diversidad de alimentos e ingresos focalizados para mujeres jefas de hogar y otros grupos específicos; y fortalecimiento de los servicios de educación y salud.

Ámbito de Intervención del PC

En el nivel nacional se ha apoyado la creación de un ente rector en ISAN, la formulación de una política y un plan estratégico en ISAN y se han fortalecido las capacidades de los funcionarios y las instituciones con competencias en la temática.

En el nivel local se han llevado a cabo acciones en 3 municipios (Cacaopera, San Simón y Guatajiagua) del departamento de Morazán en situación de pobreza extrema y con altas tasas de desnutrición infantil crónica.

Según la Encuesta Nacional de Salud familiar (FESAL 2008) la tasa de desnutrición crónica en el Departamento de Morazán era de un 24,7%. Según el estudio de línea basal del PC finalizado en mayo de 2011, se indica que la prevalencia de desnutrición global (bajo peso para edad) en el Departamento de Morazán es de un 5.7%

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%, el municipio de San Simón un 36,65%, y el municipio de Guatajiagua un 35,3%.

Instancias de coordinación del PC

El PC cuenta con las siguientes instancias de coordinación:

- **Comité Directivo Nacional (CDN)** integrado por el Ministerio de Asuntos Exteriores, en representación del Gobierno de El Salvador, el Coordinador Residente de Naciones Unidas (CR), y el Coordinador de la Agencia española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID). Es la instancia de coordinación estratégica con la función de brindar orientación política y estratégica a la implementación del PC.
- **Comité de Gestión del Programa (CGP)** formado por la Oficina del Coordinador Residente, los y las jefes de Agencias de Naciones Unidas, el Coordinador General de la AECID, y los titulares 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 realiza la Unidad de Coordinación que supervisa la ejecución del programa y toma las decisiones estratégicas técnicas/operacionales requeridas para la gestión apropiada del PC.
- **Comité Técnico Interagencial (CTI)** integrado por el coordinador del PC y los puntos focales de cada una de las Agencias del Sistema de NNUU. Su rol es acompañar técnicamente a la implementación del PC, y asegurar la coordinación operativa entre las agencias del sistema de NNUU.
- **La Unidad Coordinadora del PC (UPC)** conformado por un Coordinador de Programa, y un asistente administrativo. El Coordinador responde directamente a la agencia líder (OPS/OMS). Su rol es asesorar y acompañar a las contrapartes responsables de operativizar el PC.
- **La Oficina del Coordinador Residente (OCR)**, es la encargada de apoyar al Coordinador Residente en las funciones de planificación y coordinación interagencial, apoyo político, M&E, y comunicación e incidencia. Y de velar por que se cumplan con los lineamientos del Secretariado o del donante.

Tal y como se indica en la Evaluación Medio Término (EMT) realizada en 2011, como respuesta a las observaciones realizadas por el Secretariado del Fondo en diciembre de 2010, el PC ha

fortalecido las estructuras de coordinación y gobernanza entre las contrapartes, tanto a nivel municipal como nacional a través de las siguientes instancias:

- **Comité Técnico nacional de SAN (COTSAN)** se convierte como la contraparte operativa del programa con el objetivo 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. Constituye la entidad operativa del CONASAN con participación de las instituciones gubernamentales y representación del gremio Corporación de las Municipalidades del El Salvador (COMURES).
- **Comité Municipal Intersectorial (CMI)** se constituye como la instancia local tomadora de decisiones de los proyectos que se emprenden localmente y está conformado por alcaldes; representantes no estatales de agrupaciones de ciudadanos, ONG, sociedad civil y/o sector privado; representantes de las Agencias de NNUU; y representantes a nivel local de instituciones nacionales.

Principales socios

La implementación está a cargo de cuatro agencias del Sistema de las Naciones Unidas (Programa Mundial de Alimentos (PMA), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Los socios nacionales son: Concejo Nacional de Seguridad Alimentaria (CONASAN), Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Educación (MINED), y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Además, los principales socios a nivel local son las municipalidades de Cacaopera, San Simón y Guatajiagua, y los Comités Municipales Intersectoriales (CMI) así como otros socios locales y nacionales.

Presupuesto

El PC se firmó en septiembre de 2009 con una duración de tres años a partir de la fecha del primer desembolso (enero 2010) y cuenta con un presupuesto total de \$4,500,000. El Secretariado del F-ODM aprobó una prolongación de la vida del PC de cinco meses, esto es, hasta junio de 2013, sin incremento en el presupuesto total.

El presupuesto ha sido distribuido de la siguiente manera entre las agencias participantes (ver Tabla 1):

Tabla 1: Presupuesto total por Agencias del SNU

	Presupuesto total asignado	%sobre presupuesto total
OPS/OMS	\$ 1, 856,705.00	41,30 %
PNUD	\$ 535,000.00	11,88 %
PMA	\$ 1, 052,345.00	23,38 %
UNICEF	\$ 1, 053,950.00	23,42 %
Total	\$ 4,500,000.00	100,00 %

Sistema de seguimiento y evaluación

Según la *“Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM”*, el seguimiento y la evaluación deben entenderse como parte del ciclo del PC por lo que deben ejecutarse a lo largo de la vida del mismo.

Con el fin de estimular mayores niveles de rendición de cuentas en relación al alcance de los resultados así como la apropiación y sostenibilidad del PC, se enfatiza en la importancia del seguimiento y la evaluación como procesos participativos que involucren al mayor número de actores posibles.

El PC cuenta con un **Sistema de Monitoreo y Seguimiento**, común a los tres PC existentes en el país y coordinado desde la Oficina del Coordinador Residente (OCR).

Incidencia y Comunicación

Con el objetivo de *“acelerar el progreso de los ODM aumentando la concienciación, consolidando un respaldo más amplio y aumentando la participación ciudadana en las políticas y prácticas relacionadas con los ODM”*, los países participantes del F-ODM deben desarrollar una estrategia de incidencia en forma de Plan de Acción de Comunicación e Incidencia que proponga intervenciones específicas que permitan incrementar la sensibilización y apoyo a los ODM así como fomentar la transparencia y la participación ciudadana en las políticas públicas.

Desde la OCR, y común a los tres PC, se definió la **Estrategia de Comunicación** y un **Plan de Trabajo de Comunicación de los PC** con el objetivo de acelerar el progreso de los ODM aumentando la concientización, consolidando un respaldo más amplio y aumentando la participación ciudadana en las políticas y prácticas relacionadas con los ODM. Cuenta así mismo con un **Protocolo de Comunicación** para los Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) que pretende ayudar a fortalecer la acción coordinada de las contrapartes, aumentar la productividad e impacto de la comunicación y además proporcionar la claridad necesaria para la distribución de roles, responsabilidades y deberes en los diversos procesos de comunicación que los PC requieren.

El PC y de forma específica cuenta con una **Estrategia de Comunicación Social de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) 2011-2015**, que sirvió de base para el **Plan de Comunicación 2012** y la estructura sobre la cual, en 2013, se ha diseñado una **Estrategia global de comunicación del CONASAN**.

2. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Las indagaciones realizadas se han ordenado en tres niveles complementarios que son los de: a) **Diseño** del Programa Conjunto; b) **Proceso** de gestión; y c) **Resultados** (efectos) del Programa, incluyendo en este ámbito las reflexiones efectuadas sobre la sostenibilidad.

Las preguntas que aparecen en los términos de referencia y que constituyen la guía de este ejercicio, se agrupan en toda una serie de criterios que se plantean para cada uno de los niveles antes mencionados. Por lo que hace referencia a los criterios de evaluación se han considerado los de **pertinencia, eficiencia, apropiación, eficacia y sostenibilidad**. En total, aparecen 31 bloques de preguntas que se dividen de la siguiente manera: nivel diseño: pertinencia (10); nivel proceso: eficiencia (8) e implicación en el proceso (2); nivel resultados: eficacia (8) y sostenibilidad (3).

Para sistematizar el tipo de indagación que se pretende llevar a cabo, se preparó una matriz de evaluación (ver Anexo 2) donde se proponen algunos indicadores que pueden proporcionar datos relevantes para dar respuesta a los interrogantes planteados. De forma tentativa, se sugieren también las principales herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener las informaciones necesarias.

2.1. Diseño

Pertinencia

Como ya se constató en la EMT, el **PC fue diseñado por el grupo interagencial de seguridad alimentaria con apoyo del grupo interagencial de género (UNFPA, PNUD, UNICEF, PMA, OPS/OMS, OIT)**.

Cabe destacar el apoyo de este grupo temático a la formulación del PC para garantizar la **transversalización de la perspectiva de género**. Es de señalar que la información recopilada por el PC hasta la fecha, así como los indicadores de monitoreo, están formulados de forma diferenciada por sexos. Señalar también que, desde el componente productivo, para la selección de las familias beneficiarias, se consideró como criterio de preferencia que fueran mujeres jefas de hogar, o en las iniciativas agrícolas, tarea no tradicional, se impulsó la participación de las mujeres y el empoderamiento y distribución de roles del hogar por parte de las familias. Desde el componente salud, ha habido un énfasis fundamental en la atención a mujeres y ciclo de vida desde los servicios de salud. Desde el componente de fortalecimiento institucional, también en el resultado 3, se ha potenciado la participación de asociaciones de mujeres en los CMI.

De igual modo, resaltar en el diseño la incorporación del **enfoque de derechos** que, aunque como se indica en la EMT, se incorpora en el marco de resultados y hubiese sido deseable su inclusión en los indicadores de desarrollo, es loable comprobar que impregna los contenidos de los documentos y procesos llevados a cabo en el marco del PC desde el enfoque de derecho a la alimentación y derecho de la niñez. Destacar como ejemplo, la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PE1.1.1) en cuyo objetivo fundamental se garantiza el derecho a una alimentación saludable para toda la población salvadoreña.

Destacar también que la intervención ha sido **diseñada con pertinencia cultural**, en base a las necesidades específicas del grupo de población originaria. La incorporación de representantes de pueblos indígenas en los Comités Municipales Intersectoriales (CMI), así como el fortalecimiento de asociaciones de productores indígenas de la zona de Cacaopera, son una muestra de ello.

En relación a la formulación de actividades, en el diseño, cada agencia involucrada responde directamente de uno o varios componentes, sin existir ninguna actividad en la que dos o más agencias coincidan o sean corresponsables. Aunque sin obviar los retos que este tipo de programas y procesos conllevan, y siendo consciente de que durante el proceso de formulación existieron dificultades entre las agencias participantes, **desde la OCR ha habido un enfoque decidido a crear sinergias en función de los componentes en los que cada agencia involucrada en el PC tiene competencias buscando los espacios comunes de intervención desde la experiencia en seguridad alimentaria y nutrición**.

Este hecho ha tenido efectos importantes y claramente positivos a la hora de **promover la apropiación de la intervención por parte de las agencias corresponsables y ha favorecido la**

generación dinámicas de trabajo en equipo. La evaluación final ha corroborado que una parte importante del equipo original del PC no continúa vinculado a la intervención y que gran parte del equipo actual ha sido incorporado mayoritariamente en el último año y medio de ejecución del PC. Esto no ha sido motivo para contar actualmente con un equipo reforzado y consciente de la importancia del trabajo conjunto a la fecha, poniendo en valor el enorme esfuerzo realizado por este equipo interagencial.

Como se ha dicho anteriormente, existieron dificultades entre las agencias participantes en el diseño del PC. Aunque la FAO participó en el diseño, sucesos posteriores determinaron que no firmara el PRODOC y por tanto no participara en la ejecución del mismo. Las actividades vinculantes a la FAO fueron asumidas por otras agencias, fundamentalmente PNUD. Es por este motivo que las actividades de producción, sean responsabilidad de esta agencia. Este hecho aparentemente sin relevancia, ha tenido **consecuencias no en la consecución de resultados y ejecución de actividades, pero sí a nivel del grado de institucionalización de la estrategia productiva** como se describirá más adelante.

En el último año, el desempeño del PNUD y la participación de la FAO a través del grupo interagencial, ha permitido una adecuada coordinación y complementariedad de acciones. En las entrevistas realizadas se pone de manifiesto que en ocasiones la FAO ha colaborado con su experiencia y conocimiento a acciones concretas del PC en este último año de intervención del mismo.

Alineamiento con el contexto nacional

Aunque han existido múltiples estrategias sectoriales con el propósito de dar respuesta al problema de desnutrición en el país, la falta de un abordaje multisectorial articulado llevó al gobierno a plantearse la necesidad de utilizar los recursos técnicos y financieros de manera más eficiente. Es por esto que el gobierno insta a la formulación de una política de estado y crea el Concejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) ante la necesidad de contar con un ente rector que aborde de manera integral y multisectorial dicha problemática.

En este contexto el PC, desde el momento de su formulación, se enmarca en las prioridades identificadas por el gobierno para el período 2009-2014 en su Estrategia de Reducción de la Pobreza, en el Plan Anticrisis (junio 2009), y en la estrategia del gobierno en materia de salud 2009-2014; así como en las necesidades de acompañamiento y fortalecimiento a las instituciones de gobierno recientemente creadas CONASAN/COTSAN, para la definición e implementación de una política integral en SAN. De las entrevistas realizadas a miembros del gobierno se desprende una valoración positiva del **claro alineamiento del PC a las necesidades y prioridades del país.**

Además, el PC, ha estado alineado con las prioridades del UNDAF 2007-2011 en sus áreas: desarrollo económico (efecto 4); capital humano y social (efecto 1, 3, 4, y 5); medio ambiente y gestión de riesgos (efecto 3), así como con los objetivos de la ventana ISAN del F-ODM. Actualmente, el PC **forma parte del UNDAF 2012-2015** que a su vez está **alineado con las prioridades nacionales del Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2010-2014.**

El PC se presenta también pertinentemente **alineado con los ODM**, en su ODM 1 (meta 2), ODM 3, ODM 4, ODM 5, y ODM 7. Para más información sobre cómo el PC ha contribuido hacia el logro de los mismos a través de resultados concretos, ver los informes semestrales del PC.

La **alineación del PC con las líneas estratégicas de la Política nacional en SAN**, son descritas de forma oportuna en la EMT.

Participación y Apropiación en el diseño

El PC se formula en un año de cambio de gobierno, aunque no sin dificultades asociadas a esta situación, y aunque durante la etapa de diseño no se contó con la participación directa de los socios nacionales y regionales, lo que podría haber tenido efectos en los niveles de apropiación del PC por parte de los mismos, se reconoce que sobre la estructura y lógica de intervención ya definidas, se **efectuaron los esfuerzos posteriores de socialización del PC tanto a nivel nacional como a nivel local**, con el objetivo de dar a conocer el PC y también de incorporar posibles recomendaciones por parte de los actores en el diseño del mismo que propiciaron una **mayor apropiación por parte de los actores y liderazgo local en las acciones emprendidas**.

A día de hoy, el **PC se valora por diversos actores como detonante del proceso de construcción de institucionalidad y política pública en SAN** en El Salvador.

Focalización geográfica

En el nivel local el PC desarrolla acciones en tres municipios (Cacaopera, San Simón y Guatajiagua) del departamento de Morazán en situación de pobreza extrema y con altas tasas de desnutrición infantil crónica.

Como se destacó en la EMT, **la focalización geográfica a nivel local se realizó conforme a criterios de vulnerabilidad alimentaria e índices de desnutrición crónica**.

Modificaciones en el diseño original del PC

Otro aspecto a señalar es que no ha habido modificaciones sustantivas del diseño inicial, sino más bien cambio de estrategia de implementación y que responden por un lado a necesidades concretas y por otro a recomendaciones de la EMT y del Secretariado del F-ODM sobre el propio diseño del PC.

Las recomendaciones de la EMT realizada en octubre de 2011, se recogen en el Plan de Mejora aprobado en 2012. Este Plan de Mejora, es revisado para dar seguimiento a su cumplimiento desde la OCR, siendo su última actualización en enero de 2013. **En general, todas las recomendaciones han sido adoptadas por el PC**, siendo minoritario el número de recomendaciones que no se han llevado a cabo. Esto ha respondido en su mayoría, a que no se han considerado pertinentes por parte de los tomadores de decisión del PC.

Señalar a continuación las que se consideran han tenido mayor trascendencia en el transcurso del programa, por considerarse fueron cambios sustantivos para el impacto deseado por el mismo.

- Como respuesta a las observaciones realizadas por el Secretariado del Fondo en diciembre de 2010, el PC fortaleció las estructuras de coordinación y gobernanza entre las contrapartes, tanto a nivel municipal, departamental como nacional a través de las siguientes instancias: **Comité Técnico Nacional de SAN (COTSAN), y el Comité Municipal Intersectorial (CMI)**. Así mismo se recomendó la creación del Comité Intersectorial Departamental, para dar espacio a las instituciones del estado a nivel

departamental. No se consideró pertinente la creación de más estructuras *ad hoc* al PC, pero para dar respuesta a esta recomendación, se construyeron espacios de intercambio de experiencias (foros, giras, ect) a nivel departamental que suplieron con alto grado de aceptación dicha necesidad.

- En mayo de 2011 y respondiendo a una necesidad institucional, se produce un **cambio de presidencia del CONASAN que pasa de depender de la Secretaría de Inclusión Social (SIS) a depender del Ministerio de Salud (MINSAL)** que es hasta la fecha la instancia gubernamental responsable. Este cambio institucional ha sido estratégico para la viabilidad del proceso. El liderazgo del Ministerio de Salud es reconocido por todos los actores entrevistados, considerándolo elemento fundamental del proceso de construcción de la política en SAN y su futura Ley.

Estrategia de Comunicación e Incidencia

Como se ha indicado en el apartado 1.3, desde la OCR, y común a los tres PC, se definió una **Estrategia de Comunicación** genérica para los tres PC.

El PC cuenta con una **Estrategia de Comunicación Social de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) 2011-2015**.

La estrategia busca posicionar el tema de seguridad alimentaria y nutricional (SAN) en los diferentes actores nacionales e internacionales para estimular compromisos y acciones encaminados a mejorar el estado alimentario y nutricional en el país.

Los cuatro objetivos estratégicos son: (1) Visibilizar al Concejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) como el ente rector de las acciones en SAN del país; (2) Sensibilizar a los tomadores de decisiones en el gobierno vinculados con la SAN sobre su rol protagónico en la implementación de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional; (3) Generar interés en socios potenciales nacionales y internacionales para la creación de alianzas estratégicas con CONASAN; y (4) Divulgar mensajes orientados a mejorar el estado alimentario y nutricional en el país y la población, para estimular cambio de actitudes y comportamientos.

Está dirigida a los siguientes públicos-meta: (1) Tomadores de decisión; (2) Medios de comunicación; (3) Líderes de opinión; (4) Cooperantes; (5) Tanques de Pensamiento; (6) Organizaciones no gubernamentales (ONG); (7) Población, con énfasis en grupos vulnerables (mujeres embarazadas, madres lactantes y menores de 5 años).

El PC contrató a una comunicadora como apoyo a CONASAN en su estrategia de comunicación e incidencia, y además da seguimiento a las actividades asociadas del PC (actividad 2.2.4 y 2.2.5).

Estrategia de seguimiento y monitoreo

El PC cuenta desde septiembre de 2011 con una **Estrategia de Seguimiento y Monitoreo impulsada desde la OCR** y que parte de los lineamientos dados por el Secretariado del F-ODM, común y centralizada para los tres PC. Esto permite tener una visión conjunta de las acciones a nivel país.

Se establece la estrategia *Learning Project Group* que permite dar apoyo a los PC midiendo los avances (programático y financiero) de los mismos. Se avanza también desde la OCR en la sistematización de experiencias.

Desde las Unidades de Coordinación de los PC se da monitoreo de los avances (nivel de actividades), pero desde la OCR se integran los datos y da valoración de los mismos (nivel productos y resultados) emitiendo informes alertivos o reportes de avance programa que informan sobre los avances programáticos y financieros, gráficas de avance del PC, resumen de desempeño, entre otra información y que han sido valorados como muy útiles para el monitoreo y seguimiento de los PC.

Como fortalezas de la implementación de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación, pueden destacarse las siguientes:

- Se ha utilizado la Estrategia LEARNING TO IMPROVE sugerida por el Secretariado.
- Se han desarrollado capacidades en el tema, en especial en las técnicas de recopilación de datos (encuestas, específicamente) en las unidades técnicas y agencias participantes
- Utilización de informes trimestrales, no mandatorios, para contar con datos para la toma de decisiones tanto programáticas como financieras
- Se han desarrollado dos levantamientos de información en terreno de las metas y de la interagencialidad de la estrategia para medir indicadores intermedios y finales
- El seguimiento no solo ha sido financiero (lo tradicional) sino también programático y se ha proyectado el logro de los efectos.
- Se han generado reportes ejecutivos que integran la información de los productos y a través de la técnica del semáforo valoran el avance. Estos han servido para completar la información de los coordinadores y, como instrumentos de diálogo y discusión por parte de las agencias
- Las visitas en terreno se han realizado para indagar sobre el nivel de ejecución, la calidad de implementación de las estrategias y para una mejor comprensión de los avances reportados

Una limitante ha sido que el Sistema de Monitoreo y Seguimiento fue implementado en 2011, casi a mitad de periodo de ejecución del PC, cuando entre otras actividades, la línea de base del PC ya había sido elaborada. La línea de base no permitió hacer mediciones específicas en las áreas y comunidades de intervención, es por ello que se levantaron dos mediciones de datos para demostrar los logros alcanzados en términos de los servicios integrales mejorados para la SAN.

El marco de monitoreo y seguimiento de los PC, ha sido replicado para el monitoreo y seguimiento del UNDAF, por lo que puede considerarse un aporte de los PC al mismo.

2.2. Proceso

Eficiencia

Gestión del PC

Para la gestión del PC se establecieron las estructuras de gobernanza descritas anteriormente. Es importante destacar que, más allá del Comité Directivo Nacional y del Comité de Gestión del Programa que resultan instancias habituales en todos los PC, esta iniciativa cuenta a nivel nacional con un *Comité Técnico Interagencial (CTI)* y a nivel local, con *Comités Municipales Intersectoriales (CMI)*, claves en el desempeño operativo del PC.

El **Comité Técnico Interagencial** está formado por miembros de las agencias implicadas en la puesta en marcha y ejecución del PC. Se reúne de manera periódica y se encarga de la planificación, implementación y seguimiento de las iniciativas emprendidas. Como ya se destacó en la evaluación de medio término (EMT), esta instancia ha contribuido de manera destacada a la coordinación entre las diferentes agencias y promueve una coherencia destacable en las actividades programadas. Constituye una buena práctica que debe ser resaltada en este ejercicio de evaluación. En el Comité Técnico Interagencial participa el Coordinador del PC que, a su vez, dirige la Unidad de Coordinación.

El **Comité Municipal Intersectorial (CMI)** está conformado, para cada uno de los municipios, por alcaldes; representantes no estatales de agrupaciones de ciudadanos, ONG, sociedad civil y/o sector privado; representantes de las Agencias de NNUU; y representantes a nivel local de instituciones nacionales. Se constituye como la instancia local tomadora de decisiones de los proyectos que se emprenden localmente. Ha sido la instancia de promoción de la política nacional en SAN a través de sus intervenciones en las comunidades, asumiendo el abordaje de la SAN desde un enfoque integral e integrados en el ámbito del desarrollo local, entendiéndose la misma desde la óptica de las determinantes sociales y económicas.

De las entrevistas realizadas, destacar **la valoración positiva de la Oficina del Coordinador Residente y del Comité Directivo Nacional (CDN).**

La Oficina del Coordinador Residente (OCR) en apoyo al PC desde su apuesta clara por impulsar la reforma del sistema de NNUU e incentivar el trabajo conjunto. Este liderazgo se valora de forma muy positiva en todas las entrevistas realizadas, reconociendo el papel clave en las relaciones político estratégicas necesarias para superar las dificultades iniciales del PC y dar continuidad al mismo.

La OCR se ve fortalecida a lo largo de 2011 con una coordinación nacional de los tres PC y con la contratación de personal técnico para el apoyo a los procesos de seguimiento y monitoreo, y de incidencia y comunicación de los tres PC llevados a cabo en El Salvador.

El rol de la OCR fue además dar coherencia a esos tres PC en línea con el mandato del CDN. Para ello se estableció desde la OCR una comunicación fluida y permanente a nivel estratégico con los otros dos miembros del mismo (AECID y Cancillería) para dar seguimiento a cada uno de los PC. Esto permitió ver los tres PC como un todo, lo que propició el fortalecimiento de las relaciones entre el SNU y el gobierno y el SNU y la AECID.

El Comité Directivo Nacional (CDN), como instancia político-estratégica se valora que ha desempeñado un papel fundamental en decisiones clave para el funcionamiento del PC. Ha sido un CDN muy implicado en el desempeño del mismo, que se ha reunido con asiduidad.

Esa relación continua de los miembros del CDN, dio lugar a que desde la Cancillería se viera como positivo llevar a cabo un espacio de relación estratégica con el SNU, más allá de reuniones puntuales como CDN, y se conforma el un Comité directivo GOES (Gobierno de El Salvador y Sistema de Naciones Unidas) como espacio político que tiene un referente técnico (cancillería a nivel de la directora de cooperación, secretaria técnica de presidencia y el grupo interagencial de SNU). Ambos espacios son los que han propiciado el impulso al proceso “Unidos en la Acción”(DaO), y puede considerarse como subproducto de las relaciones propiciadas en el marco del CDN de los PC.

En febrero de 2013, se lleva a cabo la Evaluación de País sobre el estado de la Reforma del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador valorando los aportes del F ODM, sobre el proceso de reforma del pilar de desarrollo de Naciones Unidas “Unidos en la Acción” (DaO) a nivel global y a nivel de país el cual se desprende de la voluntad expresa del Gobierno de El Salvador de adoptar voluntariamente el enfoque DaO. Esta evaluación tuvo por objetivo también valorar el impacto del F ODM en el marco de la Reforma del SNU en El Salvador y así como determinar hasta qué punto el F-ODM ha contribuido al posicionamiento de El Salvador como país DaO, como resultado no esperado de los PC.

Las conclusiones a resaltar de la evaluación país serían las siguientes:

- Los programas conjuntos del F ODM han ayudado a madurar considerablemente la forma de trabajo interagencial
- En el proceso participativo de elaboración UNDAF 2011-2015 se han visto reflejado, en cierta medida, el trabajo que se venido haciendo desde los programas conjuntos del F ODM.
- Los programas conjuntos han sido una muy buena herramienta para ir creando Una ONU y para insertar la interagencialidad y la programación conjunta en la agenda de los jefes de Agencias y el UNCT.
- El trabajo desarrollado en los Comités de Gestión junto con las contrapartes y la dirección brindada a los PC por los Comités Directivos, ha facilitado el desarrollo de enfoques comunes y sinergias entre las partes.
- El diseño, implementación y evaluación de los tres PC no sólo ha fortalecido prácticas interinstitucionales e interagenciales, y ha hecho más efectivos ciertos marcos institucionales, sino que también ha dejado en el país un legado de importantes experiencias en materia de coordinación, ejecución y evaluación, elementos clave para el desarrollo efectivo de DaO.
- Con todo esto, cabe esperar que el aporte de los PC, ha sido fundamental para llevar a cabo el proceso DaO.

Destacar también el rol desempeñado por la **Agencia Líder**, muy valorado en las entrevistas realizadas, por considerar que ha sido muy respetuosa con el trabajo y mandato de cada agencia desarrollando un papel fundamental en la resolución de conflictos, articulación y programación conjunta.

Es necesario seguir profundizando en qué medida estas estructuras de gobernanza y el modelo de gestión fueron útiles y eficientes para los fines del PC. Para ello, señalar que durante el primer año y medio de ejecución fueron muchas las dificultades institucionales con las que se encontró el mismo.

Por un lado, inicio del PC coincide con la creación del CONASAN como órgano llamado a ser el ente rector nacional en SAN y por tanto socio principal del PC. El CONASAN nace sin una estructura sólida y sin base presupuestaria.

Por otro lado, el PC no se encuentra exento de dificultades, dado que durante su primer año de implementación no cuenta con una estructura técnica estable propia del PC (cambios en la coordinación, administrador del PC, cambios en puntos focales técnicos de las agencias, etc). Esto dificulta una relación fluida y permanente a nivel técnico entre el PC y su principal contraparte. A esto se une que el Comité de Gestión y el Comité Directivo Nacional no se reúnen con la periodicidad que se hubiese requerido dada esta situación, por tanto tampoco existe un claro rol de orientación político- estratégica.

Por todo ello, como se indica en la EMT, la falta de un claro liderazgo nacional, la debilidad del comité técnico interagencial, y la escasa fluidez de mecanismos de coordinación y comunicación, así como de decisión política, repercutieron en el ritmo de implementación de las acciones en el primer año de ejecución del PC, así como una gran dificultad para acompasar los ritmos entre el PC y las instituciones.

En el primer trimestre de 2011 se realiza un esfuerzo de planificación conjunta (Plan Anual 2011) en el que participan las agencias involucradas, instancias nacionales (CONASAN/COTSAN) y los comités intersectoriales municipales con el objetivo de fortalecer la apropiación y el liderazgo institucional, con un fuerte énfasis en el ámbito local.

Durante este año se intensifican las reuniones del CDN y del Comité de Gestión, al tiempo que se fortalece la institucionalidad del CONASAN. Es a partir del cambio de presidencia del CONASAN en mayo de 2011, que se reactiva el trabajo con el PC asumiendo una clara referencia de liderazgo nacional. En octubre de 2011 el Comité Técnico Interagencial se conforma de manera completa y estable.

En la EMT a finales de 2011, evidencia todavía dificultades en la recuperación de espacios de confianza, diálogo, articulación, intercambio de información, ect, así como lógicas de trabajo conjunto no solo a nivel de planificación, sino también de gestión y seguimiento conjunto.

Esta evaluación final, evidencia sin embargo que todas estas dificultades han sido superadas. Actualmente CONASAN/COTSAN y el PC han sabido aprovechar las sinergias entre socios así como las sinergias entre las agencias participantes y avanzar desde un objetivo común en el marco del PC. Tanto el CONASAN/COTSAN como las estructuras de gobernanza del PC han sido fortalecidas respondiendo a los compromisos y responsabilidades asumidas en el PC.

Ante la necesidad, en el último año de implementación del PC, de garantizar la coordinación de las acciones y ante la evidencia de que hasta entonces los actores locales seguían percibiendo las acciones del PC como intervenciones de cada una de las agencias, éstas destinan recursos en el mismo por medio de la contratación de personal ad hoc al PC conformándose un **Comité Técnico Territorial Interagencial**.

Este comité está formado por unos diez técnicos y en sus reuniones participa el coordinador del PC. El comité constituye el nivel más operativo del PC puesto que permite el contacto permanente con los principales socios locales a nivel departamental y municipal y local o comunitario, e

integran las distintas iniciativas emprendidas dando complementariedad y una visión de PC al mismo.

Complementariedad de las acciones y trabajo conjunto

Aunque en la EMT se pone de manifiesto que durante el primer año de ejecución del PC se ha generado un sentimiento de trabajo individualizado, dónde cada agencia ha respondido estrictamente a los objetivos a los que contribuía, y que este ha ido limándose a partir fundamentalmente del ejercicio de planificación conjunta en el primer trimestre de 2011, puede decirse que **en el momento de esta evaluación, la visión de programa como programa conjunto y trabajo interagencial es percibida tanto por las agencias como por los socios naciones y locales.**

Los problemas derivados de la variedad de procedimientos administrativos, financieros de las diferentes agencias, o diversidad en los niveles de descentralización y delegación de autoridad para la toma de decisiones, si bien es cierto que **no han logrado homogeneizarse, a día de hoy han logrado armonizarse y convivir de forma que no repercute en la eficiencia del PC.**

Puede decirse que desde la OCR hasta cada una de las agencias participantes, **se ha trabajado en la creación de alianzas, sinergias y aprendizajes conjuntos a lo largo de la implementación del PC.**

En relación a las relaciones entre los tres PC existentes en El Salvador, como se ha señalado, **desde la OCR se han hecho esfuerzos en reforzar una estructura que permita crear sinergias y aprendizajes comunes entre ellos.**

De las entrevistas y encuesta realizadas, se pone de manifiesto que **la programación conjunta se considera ha sido una decisión acertada para los objetivos y desarrollo de las intervenciones del PC.** Fundamentalmente porque **la programación conjunta ha permitido superar los enfoques tradicionales programáticos,** centrados en el problema y el énfasis en intervenciones puntuales dirigidas a mitigar el problema. Además ha exigido del trabajo coordinado entre instituciones y sectores, con amplia participación de la sociedad representada.

En relación la ventaja comparativa de cada una de las agencias del SNU involucradas, en general se valora que **las capacidades técnicas de cada una se han visto potencializadas al integrar un único equipo, logrando con ello mayor eficiencia, evitando duplicidades y suplantación de roles y/o responsabilidades, y produciendo sinergias que superan las expectativas originales.**

La Evaluación País anteriormente mencionada también reflexionó sobre el trabajo interagencial, concluyendo que *“el SNU ha sido más eficiente gracias al trabajo conjunto desarrollado en los PC (...) y la programación conjunta ha ayudado en la gestión basada en resultados y a ser más eficientes.”*

Es interesante ver que los PC no solo han ayudado al trabajo interagencial e intersectorial entre las distintas Agencias del SNU sino también entre las instituciones de Gobierno y contrapartes. Actores gubernamentales han declarado que se han visto beneficiados por el aprendizaje del trabajo conjunto al interior del gobierno. La Evaluación País puso de manifiesto que la misma carencia comunicativa y de coordinación de que adolece el SNU también se ve claramente en el Gobierno y las instituciones con las que se ha trabajado en el PC.

A continuación se presenta en la tabla 2 el resumen de las opiniones vertidas en la encuesta realizada sobre las acciones que contribuyeron a mejorar el trabajo conjunto, y las que sería necesario fortalecer.

Tabla 2: Acciones que contribuyeron y que requieren fortalecerse del trabajo conjunto

ACCIONES QUE CONTRIBUYERON A MEJORAR EL TRABAJO CONJUNTO	ACCIONES QUE SE REQUIEREN FORTALECER PARA MEJORAR EL TRABAJO CONJUNTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. La planificación, programación y evaluación conjunta y coordinada para la ejecución del programa. 2. La discusión conjunta de temas estratégicos del programa 3. La involucración a socios en los procesos de planificación e identificación de indicadores de monitoreo 4. Las visitas a la zona de intervención para verificar trabajos realizados y en ejecución. 5. La efectiva gestión y liderazgo del Representante de la agencia líder. 6. Los objetivos comunes y la convergencia de acciones estratégicas al momento de implementar en el nivel local, compartiendo contrapartes y complementando capacidades (en vez de reemplazarlas). 7. La participación de la OCR para mantener una relación periódica con los representantes de las agencias participantes y en el monitoreo de los procesos del PC ISAN 8. La comunicación continua entre los técnicos del PC y los puntos focales. 9. Compartir el espacio físico de las oficinas del PC (socio y entre puntos focales del SNU). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los PC que incluyen objetivos de fortalecimiento institucional y desarrollo local deberían tener una duración de al menos 5 años. 2. En la medida de lo posible, debe existir coherencia y armonización entre el PC y el UNDAF. 3. Desarrollar metodologías de trabajo conjunto, estandarizar algunos procesos administrativos y facilitar mecanismos de comunicación interagencial y de programación conjunta. 4. Establecer mecanismos compartidos de monitoreo previo al inicio del programa.

Ejecución Presupuestaria

El PC con una duración de tres años y un presupuesto total de 4,5 millones de dólares, comenzó a ejecutarse tras el primer desembolso de fondos en enero de 2010. El Secretariado del F-ODM aprobó una prolongación de la vida del PC de cinco meses, esto es, hasta junio de 2013, sin incremento en el presupuesto total.

Por lo que hace referencia al consumo de recursos, el reporte financiero a mayo 2013 (tabla 3) puede observarse un **98% de ejecución presupuestaria**, presentando las siguientes cifras por agencia:

Tabla 3: Ejecución financiera por Agencias. Fuente: Datos PC

Agencia	TOTAL RECIBIDO	TOTAL DESEMBOLSADO	% de ejecución
OPS/OMS	\$ 1.856.705,00	\$ 1.802.385,10	97%
PNUD	\$ 535.000,00	\$ 535.000,00	100%
PMA	\$ 1.052.345,00	\$ 1.052.345,00	100%
UNICEF	\$ 1.053.950,00	\$ 1.023.886,00	97%
Total	\$ 4.500.000,00	\$ 4.413.616,10	98%

En la siguiente tabla (Tabla 4) se detalla el desempeño del PC o ejecución financiera por actividades a marzo de 2013.

A raíz de la reprogramación realizada para la extensión del PC, se ajustaron los montos y los productos en función de las necesidades detectadas, con la debida autorización del CGP. Es por este motivo que existen porcentajes de ejecución superiores al 100%, mientras que en otras actividades son inferiores a lo programado en el PRODOC.

Desde la evaluación se constata que **aunque hubieron variaciones en cuanto a la distribución de las inversiones en cada producto, todos ellos han sido alcanzados y ejecutados según lo planificado.**

Por ejemplo en la reprogramación de fondos se planificó invertir más en infraestructura de agua y saneamiento que en desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento, lo que permitió cubrir una parte del monto subestimado en el PRODOC relacionado con las obras de mejoramiento de infraestructura en centros escolares.

Tabla 4: Desempeño del PC por Actividades. Fuente: Datos PC

EFECTO	PRODUCTO	ACTIVIDAD	Monto Total Previsto	Monto Total Comprometido	Monto Total Desembolsado	% Cumplimiento
E1	P1.1	1.1.1	\$314.000,00	\$ 00,000,00	\$314.278,81	100%
		1.1.2	\$350.000,00	\$137.251,74	\$212.703,52	100%
		SUB TOTAL	\$664.000,00	\$137.251,74	\$526.982,33	100%
	P1.2	1.2.1	\$160.000,00	\$1.500,00	\$174.500,00	110%
		SUB TOTAL	\$160.000,00	\$1.500,00	\$174.500,00	110%
	E2	P2.1	2.1.1	\$365.000,00	\$15.938,00	\$338.092,00
2.1.2			\$158.500,00	\$4.895,00	\$148.575,00	97%
SUB TOTAL			\$523.500,00	\$20.833,00	\$486.667,00	97%
P2.2		2.2.1	\$75.000,00	\$ 00,000,00	\$30.454,00	41%
		2.2.2	\$60.000,00	\$ 00,000,00	\$59.219,00	99%

	2.2.3	\$60.000,00	\$16.130,00	\$9.914,46	43%	
	2.2.4	\$125.000,00	\$ 00,000.00	\$99.813,00	80%	
	2.2.5.	\$100.000,00	\$22.000,00	\$88.363,00	110%	
	2.2.6	\$80.000,00	\$00,000.00	\$51.875,00	65%	
	SUB TOTAL	\$500.000,00	\$38.130,00	\$339.638,46	76%	
E3	P3.1	3.1.1	\$100.000,00	\$ 0.000.00	\$99.752,08	100%
		3.1.2.	\$100.000,00	\$ 00,000.00	\$100.000,00	100%
		SUB TOTAL	\$200.000,00	\$0,00	\$199.752,08	100%
	P3.2	3.2.1	\$300.000,00	\$3.728,94	\$387.969,43	130%
		3.2.2.	\$200.000,00	\$300,00	\$108.001,63	54%
		SUB TOTAL	\$500.000,00	\$4.028,94	\$495.971,06	100%
	P3.3	3.3.1	\$400.000,00	\$30.000,00	\$384.191,38	104%
		3.3.2.	\$125.000,00	\$ 00,000.00	\$31.958,00	26%
		3.3.3	\$220.000,00	\$ 00,000.00	\$247.188,00	112%
		3.3.4	\$200.000,00	\$ 00,000.00	\$324.065,00	162%
		3.3.5	\$200.000,00	\$ 00,000.00	\$200.000,00	100%
		SUB TOTAL	\$1.145.000,00	\$30.000,00	\$1.187.402,38	106%
			Monto Total Previsto	Monto Total Comprometido	Monto Total Desembolsado	% Cumplimiento
		Monitoreo y Evaluación (*)	\$155.000,00	\$24.000,00	\$96.458,03	78%
		Gastos de comunicación e incidencia	\$90.800,00	\$ 00,000.00	\$90.800,00	100%
	Unidad de coordinación del programa	\$250.486,00	\$ 00,000.00	\$250.486,00	100%	
	Costos indirectos del programa	\$294.393,00	\$ 000.000,00	\$294.393,00	100%	
	Inicialización del programa	\$16.822,00	\$ 000.000,00	\$16.822,00	100%	

(*)Incluye Evaluación interna, auditoria, evaluación externa final

Implicación en el proceso

A la vista de la EMT y de las entrevistas realizadas en este proceso de evaluación final, puede decirse que **la implicación de los actores o socios principales a lo largo del proceso del PC ha ido incrementándose** con el tiempo y fundamentalmente a partir del último año y medio, tanto a nivel nacional como a nivel local.

2.3. Resultados

Eficacia

En términos generales el PC ha logrado satisfactoriamente las metas planificadas a nivel de productos específicos. Los avances han sido significativos y, se han registrado avances correspondientes a un 90% a la fecha de acuerdo a los planes anuales aprobados por el CDN.

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

Asumir el fortalecimiento institucional de una institución en proceso de creación, supuso dificultades y retos que afectaron directamente al proceso de ejecución del propio PC. Más aún cuando dicha instancia además, era identificada como socio principal del PC. Superadas las dificultades, constatar el logro del resultado destacando la conformación del ente rector nacional en SAN, Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria (CONASAN), el fortalecimiento del mismo, así como la formación del COTSAN como comité técnico del CONASAN y su consolidación. El COTSAN trabaja conjuntamente con la dirección ejecutiva del CONASAN para promover las iniciativas en las instituciones estatales en materia SAN.

Además, aunque como ya se ha dicho el CONASAN depende actualmente del MINSAL, existe un compromiso por parte del gobierno de ubicarlo, una vez finalice el PC, en la Secretaría de la Presidencia.

Desde el PC, se ha apoyado la iniciativa de la Ley SAN, lo que dota de un marco legal y soporte institucional al quehacer del CONASAN/COTSAN. Actualmente se encuentra el proceso de aprobación del anteproyecto de dicha ley, que va más allá de la política en materia de SAN, producto también del PC.

Actualmente el CONASAN/COTSAN cuenta con un Plan Estratégico en SAN 2012-2016, un Plan Operativo Interinstitucional 2012-2016, y la Estrategia de Coordinación Interinstitucional e Intersectorial.

De las entrevistas y observaciones realizadas destacar que el CONSAN/COTSAN, como socio principal del PC, ha participado de forma destacada en actividades vinculadas al resultado 2, fundamentalmente en la creación de un Sistema de información Nacional (SISAN) y en el fortalecimiento de capacidades del que se ha visto beneficiado. En menor grado, ha participado en la consecución del resultado 3, pudiéndose decir que el conocimiento sobre este resultado por parte de los miembros del CONASAN/COTSAN, y la participación real en aspectos tales como ejecución y seguimiento de actividades vinculadas a este resultado eran bastante débiles. Esto puede tener consecuencias en el seguimiento de las actuaciones del PC una vez finalice el mismo, sobre todo en lo relacionado a cómo el modelo puede aportar en el quehacer de la política en SAN desde el CONASAN/COTSAN.

RESULTADO 2: *Mejorada la capacidad institucional para monitoreo y evaluación de las políticas y programas de salud, nutrición y alimentación, a nivel nacional y local.*

El resultado 2 se presenta claramente definido por dos productos vinculados a la generación y fortalecimiento de un Sistema de Información en SAN (SISAN) por un lado, y al diseño e implementación de una estrategia de gestión del conocimiento por otro, que han contribuido de forma significativa a la consecución del resultado esperado, encontrándose un número relevante de instituciones públicas y organizaciones implicadas en el proceso.

El primer producto, el **Sistema de Información Nacional (SISAN)** pretende desde sus inicios constituir un sistema útil integrado de información para la toma de decisiones en SAN en los niveles político y técnico; facilitar un monitoreo constante de las condiciones subyacentes y determinantes de la SAN; dar seguimiento y realizar evaluaciones fidedignas, pertinentes y oportunas; disponer de normas e indicadores comunes; y articular e integrar una red de proveedores y usuarios de información relacionada con los principales pilares de la SAN.

El SISAN presenta un claro alineamiento con Política Nacional SAN y los ODM y está estructurado desde las dimensiones de la SAN. Además incorpora sistemáticamente las dimensiones de género, derechos humanos, seguridad humana y protección social.

Esto significa por un lado, trabajar sobre los sistemas de información existentes en las diferentes instituciones y rescatar la información relativa a SAN, y por otro trabajar en generar capacidades técnicas de las instituciones para la mejora en la toma y generación de datos para la construcción del sistema de información.

Los indicadores han sido contruidos de forma participativa en el interior del COTSAN a partir de los indicadores existentes en cada uno de los sistemas de información de las instituciones implicadas a nivel nacional; y se han construido indicadores en cada uno de los municipios a partir de la información que éstos disponen y que responden a las necesidades específicas en SAN de cada uno de ellos en el interior de los CMI.

Para dar seguimiento al SISAN, se han creado un **Comité Coordinador del Sistema Nacional de Información y Monitoreo (SIMSAN)** a nivel nacional como apoyo técnico al COTSAN, y **Comités de Información SAN municipal** a nivel local al interior de los CMI.

De las entrevistas y observaciones realizadas se puede decir que el **nivel de participación, apropiación y satisfacción de las instituciones es amplio** tanto a nivel nacional como a nivel local. EL SISAN además se percibe como **adaptado las necesidades y las capacidades de los usuarios** tanto a nivel nacional como local pues han participado en el proceso de formulación del sistema y se cuenta con personal formado para la implementación de reportes a nivel nacional y local.

Se cuenta a la fecha con informes descriptivos y narrativos que se emiten para CONASAN/COTASAN así como a nivel local para la toma de decisiones.

En relación al segundo producto, y a las actividades relacionadas con el desarrollo de capacidades en SAN, aunque en general han tenido buena valoración por las personas participantes a las que esta evaluación pudo entrevistar, desde el punto de vista de la coherencia y la lógica de todas ellas, cabe decir que **desde el diseño responden a una suma de actividades de cada una de las agencias participantes, sin estrategia común**, tal y como también se evidenció en la EMT. Se destacan a continuación algunas de ellas por considerar han tenido mayor relevancia.

El PC consciente de ello, pretende en octubre de 2011 dar coherencia a todas las acciones de capacitación y fortalecimiento implementadas desde el PC para que respondieran a los mismos principios y enfoques. Para ello sienta las bases de una **Estrategia de Gestión del Conocimiento**, en su afán de difundir de forma efectiva las acciones de intervención y buenas prácticas en materia de salud, nutrición y alimentación orientadas al bienestar infantil a nivel nacional y local.

El objetivo general es lograr la apropiación y el fortalecimiento de conocimientos y buenas prácticas en Infancia y Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN) a través de contribuir a construir, gestionar e implementar las políticas públicas en SAN; promover el enfoque de derechos y la operativización del derecho a la alimentación; sensibilizar y promover los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); y fortalecer el uso de la información en ISAN para la toma de decisiones.

Destacar la valoración realizada por las personas entrevistadas a los **diplomados formulados y desarrollados conjuntamente entre DE-CONASAN el PC ISAN y la Universidad de El Salvador**, en

su versión presencial y virtual. Para la universidad el PC ha supuesto la primera experiencia de trabajo conjunto interfacultativo (Facultad de Medicina y Facultad de Agronomía) valorándose como muy positiva en cuanto a calidad de los cursos impartidos y aprendizaje conjunto. Ha permitido así mismo, fortalecer el cuerpo docente de la universidad en SAN, crear la Comisión en SAN de la Universidad de El Salvador (COSANUES) integrada por doce facultades como compromiso desde la política educativa en SAN, y elaborar el Plan de Acción para la Infancia (PAUISAN) dirigido a los tomadores de decisión de la universidad.

Otra de las actividades llevadas a cabo en este resultado es el acompañamiento y fortalecimiento del **Foro Regional Oriental para la Seguridad Alimentaria (FOROSAN)** como entidad articuladora de la SAN en la región oriente del país. Este ha sido uno de los espacios que el PC ha compartido con FAO, puesto que es miembro del FOROSAN, llevándose a cabo actividades compartidas de forma coordinada y complementaria.

Como experiencia destacada por las personas entrevistadas, son **los intercambios de experiencias** como motivación e incentivo en la promoción de las iniciativas SAN tanto a nivel nacional (participación de miembros de CONASAN/COTSAN en reuniones internacionales en Colombia, Perú, Brasil y España entre otros) como a nivel local (experiencias en municipios de Honduras, Guatemala y Nicaragua; y entre municipios de departamento) **que contribuyeron a la mejora de la gestión e implementación de políticas públicas y planes de trabajo en SAN en ambos niveles.**

Los intercambios de experiencias llevados a cabo entre las iniciativas de los tres municipios involucrados son valoradas como muy pertinentes y provechosas por parte de los actores entrevistados. La focalización en un solo departamento y por tanto la distancia entre municipios e intervenciones relativamente próxima ha facilitado este hecho.

También, en este tema y de manera muy especial, se han realizado eventos de SAN con enfoque de género y se han realizado eventos donde ha sido destacada la participación de mujeres de las diferentes comunidades dialogando y conversando sobre los temas de nutrición y seguridad alimentaria. Por otro lado, se realizaron las plataformas municipales donde se ha constatado la formación de capacidades en el tema y de abogar porque el tema sea incluido en las decisiones municipales.

Destaca también la valoración realizada por las personas entrevistadas a nivel local, de la experiencia **con jóvenes comunicadores comunitarios** en el desarrollo de actividades de comunicación sobre experiencias en SAN y su vinculación a los ODM a nivel de las comunidades.

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

En este resultado, el PC propone la validación de un modelo en campo, el “modelo integrado de intervención” que implica cuatro componentes:

- (i) El **fortalecimiento institucional** de la organización local, municipal y comunitaria, representadas en los Comités Municipales Intersectoriales (CMI) integradas en las municipalidades. En este sentido el PC ISAN apoyó a 2 comités municipales y promovió la organización de uno, en San Simón. Por otro lado, se ha equipado a las alcaldías municipales para abordar el tema de SAN y para contar con una

unidad organizativa que tiene a su cargo el seguimiento de indicadores de SAN a nivel municipal.

- (ii) Un **componente productivo** dirigido a incrementar la disponibilidad de alimentos, y principalmente a generar los ingresos económicos principalmente para mujeres jefas de hogar y otros grupos prioritarios. El componente productivo consideró dos ámbitos, el agrícola y no agrícola. En este componente, se excedió la meta de cobertura prevista. El diseño consideró la atención a 100 familias y el programa conjunto atendió finalmente a 500.
- (iii) El **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. En este tema se han obtenido avances significativos en los niveles de desnutrición, los datos de vigilancia nutricional de las unidades de salud de los municipios, demuestran que se han reducido los niveles de un 20% a un 10% de desnutrición en los municipios. Los casos de desnutrición crónica que se identificado mostraron que se trata de casos de niños y niñas que sufren de otras patologías. Esto ha facilitado que se generen otros mecanismos de apoyo en las comunidades.
- (iv) Un **componente educacional** con énfasis en los condicionantes sociales y ambientales de la desnutrición infantil: prácticas de saneamiento y habitabilidad, alimentación y nutrición. Destaca la práctica de huertos escolares y la utilización como herramienta didáctica y pedagógica, así como las prácticas de alimentación saludable en las escuelas ya que rescata una política nacional que se relaciona con la alimentación saludable e higiénica desde el ámbito escolar. También, se ha apoyado el programa de alimentación escolar del gobierno, mejorando el entorno de preparación de alimentos y comedores escolares, contribuyendo a la buena salud, nutrición e higiene y prácticas saludables desde la escuela para replicar éstas a los hogares de los niños y niñas.

El mayor reto de estos modelos de intervención es integrar las actuaciones de las diferentes componentes, de forma que no sean la suma de cada una de las intervenciones, sino que respondan a una sola lógica adaptada al contexto en el que intervienen. Además es fundamental, que la intervención se realice sobre un mismo conjunto familias, es decir que los cuatro componentes incidan en la misma familia o individuo.

El **modelo de intervención propuesto por el PC presenta una coherencia elevada** puesto que se trabaja desde cuatro componentes de forma integrada, estando presentes al menos tres de los que se consideran básicos en toda intervención de ISAN: salud, educación y producción, desde un fortalecimiento institucional y alta participación de los implicados, estando muy focalizado en la participación de las mujeres.

Debido al diseño del PC, y aunque desde todas las instancias de gobernanza del mismo ha habido esfuerzos por coordinar y complementar las acciones de este resultado 3, **las actividades** propuestas con el objetivo común de mejorar la nutrición infantil y la seguridad alimentaria en los municipios con participación multisectorial, **respondieron a una suma de acciones, responsabilidad de una agencia concreta, sin un modelo de intervención prediseñado. Esto supuso que en el inicio de la implementación del mismo las acciones no se llevaron a cabo de**

una manera coordinada ni se iniciaran a la vez, sino en función de la lógica y los tiempos de cada agencia; o que **la identificación de beneficiarios no se hiciera de manera conjunta,** aunque existen algunos casos en los que de manera integrada en una misma familia se ha incidido desde todos los factores identificados en el modelo (fortalecimiento de capacidades, productivo, salud y educación). El hecho de que **ninguna agencia compartiera una actividad** y que cada una de ellas implementara de forma independiente al principio del PC, y algo más coordinada al final del mismo, supuso que desde el terreno (sujetos de derecho) no se entendiera una única lógica de actuación de todo el SNU multisectorial (modelo integrado), sino que cada uno de ellos identificara claramente una agencia concreta con la que estaba trabajando desde un componente concreto.

Como ya se ha dicho, dado que la selección de familias y beneficiarios de cada uno de los componentes no se llevaron a cabo al mismo tiempo, desde la OCR en el área de monitoreo y evaluación, **se han realizado esfuerzos por identificar aquellas familias en las que ha sido posible incidir en todos los componentes del modelo identificados.** La sistematización del modelo, debería ser ratificada en estas familias.

De las entrevistas y observaciones realizadas, puede decirse que existen indicios que permiten asegurar que el **PC ha contribuido de forma significativa a disminuir la desnutrición** en los municipios intervenidos.

Otro de los grandes retos de los modelos de intervención integral es de que manera pueden ser “replicados” y aportan valor añadido a la construcción de políticas públicas o se quedan en otro intento más a nivel local aislado del nivel nacional. De que forma, este modelo puede ser validado por el gobierno a nivel nacional como modelo de intervención de, en este caso, la política en SAN. De las entrevistas y observaciones realizadas puede decirse **que existe la intención de que la sistematización del modelo contribuya a la política en SAN por medio del CONASAN/COTSAN.**

Se repasan a continuación algunas de las actividades que se consideran más relevantes para cada uno de los componentes.

Componente Fortalecimiento institucional de la organización local, municipal y comunitaria

En la EMT se indica que 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 Municipales Intersectoriales (CMI) 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.

Actualmente, de las entrevistas y de la observación realizada puede decirse que los CMI están **constituidos y funcionando de manera autónoma,** con diferente grado de implicación por parte de las alcaldías, pero en general con un aceptable grado de consolidación y apoyo en las instancias gubernamentales locales.

Existe además una **alta participación de asociaciones indígenas y asociaciones de mujeres** en los CIM, además de una amplia participación con representación de las **instituciones y asociaciones locales, asociaciones de ADESCO, líderes comunitarios y concejos municipales**.

Sin embargo, de las reuniones y observaciones realizadas en los CMI, señalar la **ausencia de instancias gubernamentales locales del sector productivo** (CENTA/MAG, etc) como miembro de los mismos. Este ámbito estaba representado en los CMI por el PC.

Desde los CMI se han elaborado los **Planes de Desarrollo Municipal con enfoque SAN**. Destacar también que desde los CMI se trabajó con los candidatos a alcalde en las elecciones de 2012 donde se comprometieron y firmaron su compromiso de trabajar en SAN.

Componente productivo dirigido a incrementar la disponibilidad de alimentos, y los ingresos económicos

El componente productivo ha trabajado en dos ejes que pretenden servir como estrategias para incrementar los ingresos de las familias y de apoyar iniciativas agrícolas para el acceso a alimentos de las familias.

- *Eje agrícola*: como proceso de atención agrícola (asistencia técnica, entrega insumos, etc) que contribuye al aumento de la productividad y la diversificación de la producción de las familias seleccionadas.
- *Eje no agrícola*: como proceso de incremento de ingresos y una articulación con el mercado local.

En este segundo eje, el PC puso en marcha un “modelo productivo adaptado” del modelo Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el cual está orientado a micro, pequeñas y medianas empresas. El PC lo adecuó a las necesidades específicas de los grupos de población del PC, esto es a familias con perfil rural y en iniciativas de subsistencia, lo cual permitió hacer ajustes al modelo PDP. La estrategia incluyó un alto componente de asistencia técnica para la organización grupal, la empresariedad y generación de ingresos.

Este modelo está siendo sistematizado en la actualidad, y de las observaciones y entrevistas realizadas puede decirse que **desde el PC se han hecho esfuerzos por adecuar el modelo a las familias beneficiarias permitiendo un incremento de ingresos y una articulación con el mercado local**.

Un aspecto a destacar muy positivo, aunque generó retrasos asociados a este tipo de procesos, fue que **las familias fueron identificadas bajo criterios de selección en el seno de los CMI** siendo ambos los actores clave en el proceso.

De las entrevistas y observaciones realizadas puede decirse que **el componente ha sido valorado de forma satisfactoria por las familias implicadas**. Esto favorece además un incremento en la **cohesión social y en la articulación territorial** por impulsar estrategias que no solo quedan en el interior de las familias, si no que han sido apoyadas desde los CMI y acceden al mercado local creando redes y sinergias positivas de articulación territorial.

Debido al diseño inicial del PC y en parte también a que la FAO no participara en el PC, existieron dificultades por implicar al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en la ejecución de las actividades de este componente. Actualmente el MAG cuenta con el Plan de Agricultura Familiar (PAF) como una política contra la pobreza rural, en el que la FAO se encuentra involucrada, y desde la que, según las entrevistas y observaciones realizadas, **no se ha logrado interactuar de forma sistemática y coordinada con el modelo productivo propuesto desde el PC**. El PC sin embargo, apoyó al PAF a la entrega de insumos y paquetes agrícolas a familias con la coordinación del MAG.

Aunque consta que existieron esfuerzos por parte del PC por involucrar al MAG y al Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) dependiente del mismo como responsable local, **las acciones se implementaron de forma directa, esto es sin apoyo en las instancias gubernamentales con competencias en la materia.**

Valorar que **se han hecho esfuerzos desde el PC para insertar dichas actividades en algún programa que permita darles acompañamiento y continuidad**. El Programa de Desarrollo Rural para la Región Oriental (PRODEMORO) con el que se pretende desde el MAG apoyar al sector productivo de las zonas rurales en oriente, es el programa con el que el PC ha establecido estas relaciones. De las entrevistas y observaciones realizadas indicar que los requerimientos necesarios para que las familias apoyadas por el PC puedan insertarse en el PRODEMORO son bastante exigentes y **cabe la duda de que sin existir un acompañamiento más prolongado por parte del PC, puedan llevarse a cabo.**

Componente fortalecimiento de los servicios de salud con especial énfasis en la vigilancia nutricional de grupos prioritarios

El PC ha promovido el fortalecimiento institucional mediante estrategias de atención primaria de salud a través de la implementación de las redes integrales e integradas en salud (RIIS) en un modelo de atención centrado en la familia y la comunidad por un lado, y la promoción y apoyo de la lactancia materna por otro.

De las entrevistas y observaciones realizadas constatar que desde en el ámbito local se trabaja **apoyando al sistema público de salud**, con el Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) del Ministerio de Salud, las Unidades de Salud Municipal, y los Equipos de Salud Familiar (ECOSF) de los tres municipios.

El PC en el componente salud, se empezó a ejecutar al mismo tiempo que se implementaba la reforma en salud promulgada por el MINSAL. De las entrevistas y observaciones realizadas se constata que este hecho **facilitó la coherencia y el alineamiento de las acciones llevadas a cabo desde el PC con la política impulsada por el ministerio**. Aunque el PC, sólo tenía intervenciones en 3 municipios del departamento de Morazán, el apoyo realizado al SIBASI (fortalecimiento institucional, capacitaciones, apoyo a microredes, dotación de equipamiento, etc.) **favoreciera a todos los demás municipios del departamento** equiparando así parte del impacto realizado desde el PC.

El PC ha contribuido al fortalecimiento de los servicios de salud dotando material e insumos para mejorar la atención de las mujeres y la población infantil a los ECOSF. Así mismo, se ha trabajado en la **implementación de salas de situación** y fortalecimiento del análisis de la situación nutricional en los servicios de salud del Sistema Básico de Salud facilitando el seguimiento y la

valoración de intervenciones integrales para la recuperación de los menores de 5 años con desnutrición.

El PC ha apoyado al Ministerio de Salud en la **política de lactancia materna** y en el anteproyecto de ley de lactancia materna, así como el apoyo a la creación de un Banco de Leche en el país. El PC ha sido muy relevante en la acreditación como **Unidad de Salud Amigas de la niñez y las madres (USANYM)** de la Unidad de Salud de Cacaopera, lo que significa que ha mostrado compromiso en aspectos relacionados con la salud materna e infantil, y ha avanzado significativamente en la promoción temprana de la lactancia materna.

Componente educacional con énfasis en los condicionantes sociales y ambientales de la desnutrición infantil

Desde el PC se han realizado acciones que promuevan las prácticas de saneamiento y habitabilidad, y las prácticas adecuadas de alimentación y nutrición.

Esto ha implicado obras de construcción para mejorar las condiciones de agua y saneamiento en centros escolares, y el fortalecimiento y capacitaron personal docente y estudiantes en el consumo de agua segura y saneamiento básico, y en alimentación, nutrición y SAN en estrecha colaboración con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación.

Adicionalmente, se llevaron a cabo iniciativas educativas y de acceso a alimentos e higiene desde la escuela como **huertos escolares**, diseño e implementación de un modelo de **comedor escolar**, capacitación a preparadoras de alimentos y docentes en **manejo y preparación de alimentos**, y gestión de **tiendas escolares** saludables.

De las entrevistas y visitas realizadas, se observó que el **éxito de este tipo de iniciativas depende mucho de liderazgo de los docentes de los centros escolares** dónde se llevan cabo estas actuaciones puesto que no forman parte de las prácticas del Ministerio de Educación, dejando libertad a los centros educativos para soportar o no este tipo de iniciativas sin ninguna obligatoriedad y por tanto, sin ningún apoyo extra o adicional. En los centros visitados existían comités de padres, docentes y alumnos responsables del funcionamiento de los huertos y de los comedores. Esta práctica garantiza una implicación que va más allá de la actividad y se configura como un compromiso de sostenibilidad del trabajo emprendido por el PC.

Sostenibilidad de las acciones

Aunque no resulta fácil valorar con absoluta certeza sobre la sostenibilidad de los efectos generados por el PC, es claro que el **nivel apropiación y liderazgo por parte de los socios y la alineación de las intervenciones llevadas a cabo con las políticas y necesidades de los mismos, pueden ser una garantía del mantenimiento de las acciones en el futuro.**

En cualquier caso, hay que comenzar haciendo referencia a algunas buenas prácticas puestas en marcha por la intervención en ese sentido. En primer lugar, el PC ha establecido un **Plan de Sostenibilidad** con el objetivo de garantizar la continuidad y consolidación de procesos y actividades claves en los procesos de desarrollo implementados por el PC hacia mayores niveles de desarrollo humano al finalizar el mismo, y garantizar el logro de objetivos de impacto o contribuciones de largo plazo relacionadas a los ODM y al marco de asistencia del SNU.

Se ha establecido también una **Estrategia de Sostenibilidad** que pasa por tres ejes:

- Desarrollo de recursos humanos: Diplomado SAN para COTSAN, UES, FOROSAN y CIM.
- Desarrollo organizacional: a nivel nacional con los planes estratégicos y operativos y la estrategia de coordinación interinstitucional del CONASAN; y a nivel local con la conformación de los CMI, plataformas municipales, y planes locales de desarrollo con enfoque SAN.
- Sostenibilidad institucional: que pasa por la financiación de las oficinas de CONASAN, el lanzamiento de la política SAN, y el anteproyecto de Ley SAN.

Desde la evaluación se considera importante resaltar ese esfuerzo, reconociendo su valor a la hora de promover la permanencia en el tiempo de los efectos generados.

También está previsto un **Plan de Cierre del PC ISAN**, que llevaría asociada una medición final de indicadores, la sistematización de las experiencias, este ejercicio de evaluación final, la realización de eventos a nivel nacional y a nivel local para la transferencia de estas experiencias, y el cierre operativo-financiero.

Muchas de las acciones impulsadas desde el PC se trata de buenas prácticas que deben ser reconocidas y que indican una elevada responsabilidad del PC en relación a sus socios nacionales y municipales. Destacar entre otras las que actualmente se encuentran en proceso derivadas del trabajo realizado por el PC:

- El proceso de aprobación del anteproyecto de Ley en SAN que dota de marco legal y soporte institucional al CONASAN/COTSAN y que pone de manifiesto la capacidad operativa del mismo y el nivel de impacto que ha tenido en la formulación de política en SAN.
- El compromiso por parte de la Secretaria de la Presidencia de que, una vez finalice el PC, el CONASAN/COTSAN pasará a depender del organigrama de la misma.
- El proceso “Unidos en la Acción”(DaO), que puede considerarse como subproducto de las relaciones propiciadas en el marco del CDN de los PC, y que ha consolidado un proceso de diálogo constructivo con las instancia del gobierno y el SNU.
- El proceso de consolidación del manejo del Sistema de Información en SAN, de los comités de información a nivel nacional y municipal, y la elaboración de informes que permiten la toma de decisiones en la búsqueda de estrategias encaminadas a disminuir los índices de desnutrición como herramientas elaboradas de forma autónoma desde los propios municipios.
- El proceso de consolidación de los Comités Municipales Intersectoriales (CMI) como las instancias multisectoriales tomadoras de decisiones a nivel local, y sus planes de desarrollo municipal formulados desde el enfoque SAN trabajado por el PC, con su consiguiente traducción en los presupuestos municipales.

- El proceso de fortalecimiento al SIBASI a nivel departamental, que ha favorecido no sólo a los tres municipios del PC, sino a los demás municipios del departamento equiparando así parte del impacto realizado desde el PC.
- El proceso de acreditación del resto de municipio como Unidades de Salud Amigas de la niñez y las madres (USANYM) a partir de la experiencia de trabajo en la unidad de salud de Cacaopera impulsada por el PC.

La evaluación valora muy positivamente esos esfuerzos pero considera que sería conveniente garantizar un acompañamiento del SNU dando seguimiento a estos procesos ya iniciados que, inevitablemente, resultan todavía incipientes y cuya perdurabilidad no está garantizada.

3. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se ha llegado sobre la base del análisis de los datos recopilados durante el ejercicio de evaluación. Los enunciados de estas conclusiones apenas incluyen justificaciones, ya que éstas aparecen en los capítulos anteriores. Para facilitar la comprensión de los hallazgos realizados las conclusiones se han ordenado en los tres niveles propuestos en los términos de referencia que son los de diseño, procesos y resultados.

Nivel de Diseño

1. El diseño resulta, en términos generales, **altamente pertinente en el abordaje de la seguridad alimentaria y nutricional** en los municipios seleccionados respondiendo a las necesidades concretas de la población y de las instituciones nacionales y locales.
2. El PC se percibe como una **oportunidad para acompañar los procesos de las instancias de gobierno involucradas en la definición e implementación de un marco político integral en SAN**, y por tanto en **una plataforma de oportunidad, para apoyar y validar un modelo de coordinación y trabajo intersectorial** hasta ahora inexistente en materia de SAN.
3. La importancia del **apoyo del grupo temático interagencial de género de NNUU** (UNFPA, PNUD, UNICEF, PMA, OPS/OMS, OIT) a la formulación del PC que garantizó la transversalización de la perspectiva de género.
4. La **incorporación del enfoque de derechos** impregna los contenidos de los documentos y procesos llevados a cabo en el marco del PC desde el enfoque de derecho a la alimentación y derecho de la niñez.
5. Existe una alta adecuación de las intervenciones del PC a las necesidades específicas de la población originaria en los municipios seleccionados para la intervención, puede decirse que **existe pertinencia cultural en el diseño del PC**.
6. El PC presenta un **claro alineamiento** a las necesidades y prioridades del país fundamentalmente con las **líneas estratégicas de la Política Nacional en SAN; el UNDAF 2012-2015; y los ODM 1, ODM 3, ODM 4, ODM 5 Y ODM 7**.
7. Aunque **los socios no participaron en el diseño del PC**, se efectuaron **esfuerzos posteriores al diseño de socialización del PC** tanto a nivel nacional como a nivel local,

que propiciaron una **mayor apropiación** por parte de los actores y liderazgo local en las acciones emprendidas.

8. **El esquema de diseño no incluyó una definición clara de la estrategia de intervención intersectorial** que pudiera facilitar la implementación y, esto generó en un primer momento, la individualización de las acciones por parte de las agencias que **no ha contribuido a la interagencialidad y a la integralidad de las acciones.**
9. **El diseño del PC no fue suficientemente explícito para las unidades de coordinación,** puesto que no expresó claramente la interrelación y vinculación del ente rector CONASAN y la promoción de estrategias locales para incorporar las buenas prácticas de ISAN implementadas por el PC ISAN a través de los gobiernos locales.
10. **Los cambios de estrategias de implementación** que a lo largo de la vida del PC se han realizado y que responden por un lado a necesidades concretas o por otro a recomendaciones de la EMT y del Secretariado del F-ODM sobre el propio diseño del PC, se **consideran pertinentes.**

Nivel de Proceso

1. La falta de un claro liderazgo nacional, la debilidad del comité técnico interagencial, y la escasa fluidez de mecanismos de coordinación y comunicación así como de decisión política, **repercutieron en el ritmo de implementación de las acciones en el primer año de ejecución del PC,** así como una gran dificultad para acompañar los ritmos entre el PC y las instituciones. Sin embargo, **en la última etapa de implementación y debido a la evaluación intermedia se realizaron esfuerzos por agilizar la ejecución y la apropiación del modelo y concepto de ISAN.**
2. Actualmente **CONASAN/COTSAN y el PC han sabido aprovechar las sinergias entre socios así como las sinergias entre las agencias participantes y avanzar desde un objetivo común** en el marco del PC.
3. Al día de hoy tanto el **CONASAN/COTSAN como las estructuras de gobernanza del PC han sido fortalecidas** respondiendo a los compromisos y responsabilidades asumidos en el PC. Se puede decir que se cuenta con un proceso de diálogo constructivo con las instancia del gobierno.
4. En todo este proceso se valora el **rol y liderazgo:** Ministerio de Salud, Dirección Ejecutiva del CONASAN, CDN, OCR, y la agencia líder.
5. La **implicación** de los actores o socios principales a lo largo del proceso del PC **ha ido incrementándose.**
6. Tanto a **nivel nacional como a nivel local,** la **implicación** en el proceso de los socios es clara, y la **actitud de liderazgo y empoderamiento** o apropiación del mismo **son valoradas por los agentes entrevistados como satisfactoria.**
7. Aunque durante el primer año de ejecución del PC se generó un sentimiento de trabajo individualizado, puede decirse que en el momento de esta evaluación, la **visión de**

programa como PC y trabajo interagencial es percibida tanto por las agencias como por los socios naciones y locales.

8. Aunque no han logrado homogeneizarse los procedimientos administrativos, financieros de las diferentes agencias, o diversidad en los niveles de descentralización y delegación de autoridad para la toma de decisiones, es cierto que se ha logrado armonizarse y convivir de forma que no repercuta en la eficiencia del PC.
9. El PC ha contribuido al fortalecimiento del trabajo conjunto e intersectorial, no sólo del SNU, sino también de las instituciones de gobierno y contrapartes con las que se ha trabajado.

Nivel de Resultados

1. En términos generales resulta posible identificar una **significativa contribución del PC en la definición e implementación de políticas dirigidas a la seguridad alimentaria y nutricional en el nivel nacional, y significativa también en el proceso de fortalecimiento de la institucionalidad y capacidad de trabajo intersectorial al interior del ente rector de la política.**
2. Existe una relación **directa y significativa en la creación de un sistema integrado de información para la toma de decisiones en SAN**, alineado con la política SAN, y adaptado a las necesidades y especificidades de los usuarios.
3. La **estrategia de gestión del conocimiento ha permitido dotar de coherencia y coordinación** a todas las actividades relacionadas con el **incremento de capacidades en SAN a nivel nacional y local.**
4. La **experiencia de los diplomados en su versión presencial y virtual, han sido muy bien valorados.** La implicación de la Universidad de El Salvador ha permitido dejar instaladas capacidades y facilita la replicabilidad de la experiencia.
5. El PC se percibe como un **actor clave en el proceso de consolidación del Foro Regional Oriental para la Seguridad Alimentaria (FOROSAN).**
6. El **modelo de intervención propuesto por el PC**, como Efecto 3, **presenta una coherencia elevada, aunque el diseño del PC** ha propiciado una implementación de actividades de forma autónoma desde cada agencia del SNU para cada uno de los componentes y actividades.
7. El **establecimiento de una vinculación directa entre las acciones llevadas desde el modelo de intervención y la evolución de los índices de desnutrición infantil** resulta mucho más compleja y exigiría un tipo de indagación que esta evaluación no ha podido realizar, aunque ha existido constancia de que **ha contribuido de forma muy significativa.**
8. El PC ha definido un modelo de intervención que pretende incidir en las causas principales que provocan la desnutrición infantil. **Si se pretende valorar la eficacia de**

este modelo de intervención, ésta debería ser ratificada en los ámbitos locales y familias en donde ha sido posible incidir en todos los cuatro componentes del modelo identificados.

9. El PC ha llevado a cabo procesos de conformación, fortalecimiento y consolidación de la organización y funcionamiento de los CMI con un alto grado de participación. Los miembros de las instituciones locales han asumido el abordaje de la SAN desde un enfoque integral e integrado en el ámbito del desarrollo local.
10. El componente productivo ha sido implementado de forma satisfactoria para las familias implicadas fortaleciéndolas y dotándolas de estrategias que permiten por un lado incrementar la productividad y la diversificación, y por otro incrementar sus ingresos, su capacidad organizativa y su gestión micro empresarial.
11. Las acciones llevadas a cabo desde el componente productivo en el marco del PC, se implementaron de forma directa, esto es sin apoyo en las instancias gubernamentales con competencias en la materia. Esto ha dificultado el fortalecimiento de la capacidad del MAG y CENTA, y por tanto ha afectado también al nivel de institucionalización de la estrategia productiva.
12. El PC ha colaborado estrechamente con el MINSAL en su fortalecimiento y en la promoción del modelo de atención centrado en familia y comunidad. Los logros en ese sentido han sido significativos y han favorecido no sólo a los municipios del PC, sino a todo el departamento.
13. El apoyo del PC ha sido muy relevante en los procesos de acreditación como Unidades de Salud Amigas de la niñez y las madres (USANYM).
14. Las actuaciones vinculadas al componente educación, como huertos escolares, y comedores escolares han tenido impacto significativo en los centros de educación en los que han sido implementados.
15. El PC ha establecido una estrategia clara y razonable de sistematización y transferencia de sus experiencias que, sin duda, contribuye a incrementar sus posibilidades de sostenibilidad.
16. La sostenibilidad de los efectos generados por el PC presenta algunas incertidumbres derivadas de los diferentes niveles de logro alcanzados y de los niveles de apropiación de las diversas entidades socias. La sostenibilidad del modelo de intervención pasa, además de por el nivel de apropiación de los actores locales que confluyen en los Comités Municipales Intersectoriales, por la necesidad de apropiación del mismo por el CONASAN/COTSAN como ejercicio de construcción de política pública.

4. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden constituir en sí mismas lecciones aprendidas que resulten de utilidad en futuras intervenciones.

Nivel de Diseño

1. **Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales** en el seno del SNU como espacios de identificación y formulación conjunta de futuras iniciativas.
2. **Reforzar el protagonismo de los socios nacionales y locales**, así como la participación de los mismos en el diseño de futuras iniciativas.
3. **Mantener la colaboración con las autoridades de El Salvador**, profundizando y consolidando los logros alcanzados con el trabajo conjunto.
4. **Potenciar** desde la fase de diseño en futuras iniciativas, **que dos a más agencias compartan responsabilidad en la ejecución a nivel de actividades y productos** en aras de la complementariedad y la coherencia de los resultados.

Nivel de Proceso

1. **Reflexionar sobre el modelo de gestión del PC** como posible estrategia para promocionar en el futuro el trabajo interagencial en otras iniciativas.
2. **Consolidar el trabajo realizado desde el CDN como espacio estratégico y político** que permite crear relaciones al más alto nivel que pueden ir más allá del PC y desde el que se garantiza la visión como Sistema de Naciones Unidas en interlocución con el gobierno.
3. **Retomar como experiencia el trabajo realizado desde el comité técnico interagencial, como espacio operativo** y elemento fundamental del trabajo conjunto, en el que se pone de manifiesto las complementariedades entre agencias y la necesidad de consensuar objetivos comunes.
4. **Avanzar en la armonización de los procedimientos administrativos y gestión financiera** de las diferentes agencias del SNU de cara a futuras intervenciones conjuntas que homogenice procedimientos de programación, ejecución, contratación de personal, etc.
5. El trabajo conjunto genera una mayor legitimidad e incidencia frente a los socios nacionales, y es más adecuado para enfrentarse a problemas multicausales, como la desnutrición infantil. **Abordar una reflexión conjunta** para avanzar en propuestas operativas que promuevan el trabajo conjunto.
6. Se sugiere la conveniencia de **realizar una sistematización comparando los procesos y resultados en los tres municipios** con el objetivo de extraer lecciones aprendidas.

Nivel de Resultados

1. **Identificar las familias en las que se ha intervenido desde todos los componentes que conforman el modelo de intervención propuesto por el PC para reducir la desnutrición infantil con el propósito de determinar en cuáles han sido los efectos de la estrategia impulsada, proporcionando evidencias que pueden contribuir a la construcción de políticas.**
2. Sería recomendable **continuar apoyando los procesos más relevantes que el PC ha contribuido a poner en marcha**, una vez que finalice el periodo de ejecución. En ese sentido, es importante que desde la coordinación residente y los representantes de las agencias SNU se asuma que de manera conjunta es conveniente seguir prestando apoyo y acompañamiento a algunas iniciativas particularmente significativas, como pueden ser el anteproyecto de Ley, el fortalecimiento del CONSAN/COTSAN y los CIM, y el seguimiento al SISAN entre otras.

3. **Garantizar la transferencia eficaz de los resultados más significativos alcanzados** por el PC. Para ello es imprescindible impulsar la sistematización de esas experiencias y ponerlas a disposición de los socios estratégicos del PC.
4. **Un modelo de intervención debe estar diseñado, desde el inicio de la intervención, de forma sistémica**, como un todo, articulando las componentes de forma que se garantice la aplicación del modelo al mismo tiempo, sobre los mismos sujetos de derecho y con el involucramiento de todos los socios nacionales y locales implicados.
5. Un modelo de intervención debe estar alineado con todas las políticas sectoriales involucradas en el mismo a nivel nacional. **Contar con el apoyo de las instancias nacionales y locales**, es decir, encontrarse inserto en la institucionalidad con competencias sectoriales **permite fortalecer, acompañar procesos y garantizar la sostenibilidad de las acciones**.
6. Garantizar que los procesos de abajo a arriba estén alineados y aporten a los procesos de arriba abajo es un reto al que ha de contribuir la sistematización del modelo implementado. **El CONASAN/COTSAN debería retomar la relación y el seguimiento del mismo con los actores municipales para garantizar este aporte a la construcción de políticas públicas**.
7. **Establecer en la fase de diseño un Plan de Sostenibilidad** que permita desde el inicio de la ejecución, dar seguimiento y soporte a las acciones identificando a los socios que serán responsables de las mismas una vez finalizado el programa.

ANEXOS

ANEXO 1. AGENDA DE LA MISIÓN

EVALUACIÓN FINAL
Lunes 29 de abril a
viernes 10 de mayo
2013

Día y hora	Acción	Lugar	Participantes	Responsable
Lunes 29 de abril				
9:00-9:45 a.m.	Reunión con Coordinador Residente	Oficina del OCR	Coordinador residente, Salvador Aguilera y Carlos Gómez	Salvador Aguilera Coordinador de 3 PC El Salvador
10:00-10:30 a.m.	Reunión con Representante de la Agencia Líder	Oficina de OPS	Jose Ruales, Gerardo Alfaro y Carlos Gómez	Gerardo Alfaro punto focal OPS
11:00-1:00 pm	Reunión almuerzo con Comité de Referencia y Gestión PC ISAN	CONASAN	Miembros del CONASAN, AECID, representante de las 4 Agencias Naciones Unidas.	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
2:00-4:00 p.m.	Reunión con Miembro del Comité Directivo Nacional	Cancillería	El viceministro de Cooperación para el Desarrollo, Jaime Miranda	Salvador Aguilera Coordinador de 3 PC El Salvador
Martes 30 de abril				
8:00 - 9:00 am	Teleconferencia - Regina Gallego, Secretariado	OPS	Salvador Aguilera, Mercedes Góchez, Carlos León, Carlos Gómez, Pilar Baselga	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
9:00-11:00 a.m.	Reunión con Puntos Focales y Técnicos del PC ISAN	OPS	Puntos focales de PMA, UNICEF, PNUD y OPS, Coordinador PC	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
11:00 - 12:00 m	Reunión con Unidad Coordinadora	OPS	Roberto Tobar y Carlos Gómez	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN

12:00-2:00 p.m.	Almuerzo de trabajo con OCR	San Salvador	Evaluadora, Coordinador PC ISAN, Salvador Aguilera, Mercedes Gochez y Carlos León	Roberto Tobar Administrador PC ISAN
2:00-5:00 p.m.	Reunión con la Dirección Ejecutiva de CONASAN	CONASAN	Directora Ejecutiva de CONASAN, técnicos especialistas de CONASAN	Coordinador PC ISAN
Miércoles 1 de mayo				
ASUETO NACIONAL				
Jueves 2 de mayo				
8:00 -9:30 A.M.	Reunión con AECID	AECID	Ignacio Nicolao, Natalia Otamendi y Ángel Marcos	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
10:00-11:00	Reunión con Ministra de Salud	Despacho de la Ministra	Dra. Maria Isabel Rodriguez, Daysi de Marquez y Carlos Gómez	Daysi de Marquez Directora Ejecutiva CONASAN
11:30- 2:00 p.m.	Reunión almuerzo con PMA y Dirección Ejecutiva de CONASAN para mostrar avances del Sistema de Información en SAN	CONASAN	Luis Bran, Daysi de Marquez y Carlos Gómez	Luis Bran, Punto Focal PMA
2:30-4:00 PM	Reunion con COTSAN	CONASAN	COTSAN, Directora Ejecutiva CONASAN	Daysi de Marquez, Directora Ejecutiva de CONASAN
Viernes 3 de mayo				
8:15-9:00 am	Reunión con Luis Bran, punto focal de PMA	CONASAN	Luis Bran y evaluador Pilar Baselga	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
9:15-10:00 am	Reunión con Dagoberto Rivera y Trinidad Granados, punto focal y técnica de UNICEF	CONASAN	Dagoberto Rivera, Trinidad Granados y Pilar Baselga	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
10:15-11:00 am	Reunión con Gerardo Alfaro y Gilberto Ayala, punto focal y técnico de OPS	CONASAN	Gerardo Alfaro, Gilberto Ayala y Pilar Baselga	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN

11:15-12:00 m	Reunión con Christopher Monge y José David Perez	CONASAN	Jose David Perez, Chirstopher Monge y Pilar Baselga	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
2:00-4:00 p.m.	Reunión con Decano de Facultad de Medicina y el de Ciencias Agronomicas. Plan SAN de la UES y miembros del comité gestión tecnico academico de los Diplomados SAN y realización de investigaciones en SAN	Instalaciones de la Universidad de El Salvador	PMA y UNICEF. Miembros de la Facultad de Medicina y Facultad de Ciencias Agronomicas	Luis Bran, Punto Focal PMA y Dagoberto Rivera Punto Focal UNICEF
Fin de semana libre				
Día y hora	Acción	Lugar	Participantes	Responsable
Lunes 6 de mayo				
6:30-10:30 a.m.	Traslado de San Salvador a Morazán			
11:00- 1:30 m	Reunión almuerzo con Comité intersectorial del Municipio de San Simón.	San Simón	Alcalde, consejo municipal, miembros de la mesa intersectorial. Técnicos programa conjunto	Luis Bran Punto Focal del PMA
2:00-4:00 p.m.	Visita a familia agropecuaria	San Simón, caserío Valle Grande	Punto Focal PNUD, técnico del PRODEMORO, Técnicos agropecuarios del PC, Coordinador PC	Christopher Monge Punto Focal del PNUD
Martes 7 de mayo				
8:30 a.m.- 10:00 a.m.	Visita a Centro Escolar Flor de Muerto. Iniciativa de Huerto Escolar	Cacaopera	Director del Centro Escolar, PMA y Coordinador PC ISAN	Luis Bran Punto Focal del PMA
10:00-12:00 M	Vista a grupo de artesanos productores de amacas	Cacaopera	Punto Focal PNUD, Coordinador PC ISAN	Christopher Monge Punto Focal del PNUD
12:00 - 2:00 p.m.	Reunión almuerzo con miembros de la mesa intersectorial de Cacaopera	Cacaopera	Miembros de la mesa, Punto Focales del PC	Luis Bran Punto Focal del PMA

2:00-4:00 p.m.	Visita a ECO de Cacaopera	Cacaopera	Dr. Edwin García, Puntos Focales de UNICEF y OPS	Dagoberto Rivera punto focal de UNICEF y Gilberto Ayala de OPS
Miércoles 8 de mayo				
8:00-9:00	Reunión con jefatura del SIBASI Morazán	San Francisco Gotera	Dra. Lady Romero, Dra. Salvador, Trinidad Granados, Dagoberto Rivera, Carlos Gómez y Pilar Baselga	Trinidad Granados, técnica de UNICEF
9:45 - 10:30	Visita a Centro Escolar de Guatajiagua con Rehabilitación de sistema de agua y saneamiento Instituto Nacional de Guatajiagua	Instalaciones del instituto	Coordinador PC ISAN	Dagoberto Rivera punto focal de UNICEF
10:45-11:30	Visita a un hogar participante de la estrategia del Agua Saludable	Guatajiagua	punto focal UNICEF, Coordinador PC ISAN	Dagoberto Rivera Punto focal UNICEF
12:00-1:00 pm	Almuerzo			
1:30 - 2:30 p.m.	Reunión con miembros de FOROSAN	San Miguel	punto focal de UNICEF, Coordinador PC	Dagoberto Rivera Punto focal UNICEF
2:30-5:00 p.m.	Retorno a San Salvador			
Jueves 9 de mayo				
9:00- 1:30 pm	Taller de Evaluación Comité Interagencial y Unidad de Coordinación	CONASAN	Puntos focales de PMA, UNICEF, PNUD y OPS, Coordinador PC	Pilar Baselga Evaluadora
12:30 - 1:30 pm	Almuerzo			
2:00 - 4:00 pm	Reunión Comité Referencia y Gestión del PC ISAN. Presentación, discusión de logros observados y puntos que han llamado la atención	CONASAN	Miembros del CONASAN, AECID, representante de las 4 Agencias Naciones Unidas y puntos focales.	Carlos Gómez Coordinador PC ISAN
Viernes 10 de mayo				
9:00 - 5:00 pm	Trabajo de la consultora en primer borrador informe final	Hotel	consultora	Pilar Baselga Evaluadora

ANEXO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN

NIVEL DE INDAGACIÓN	CRITERIO	PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	HERRAMIENTAS
NIVEL DE DISEÑO	PERTINENCIA	¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este PC (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño Cambios realizados	Alineamiento PC/ prioridades nacionales Coherencia lógica intervención Grado participación socios locales Cambios en lógica de intervención	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida y de qué forma contribuyó el PC a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?	Incidencia PC en problemática socioeconómica Correspondencia diagnósticos problemas/ lógica intervención	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño la ejecución, la vigilancia y la evaluación del PC?	Niveles de participación en gestión del PC Mecanismos de seguimiento participativo e implementación de la estrategia de monitoreo y evaluación	Análisis documental Taller evaluación Entrevistas informantes clave
		¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Incidencia PC en resolución de problemas Grado de satisfacción de usuarios	Análisis documental Entrevistas informantes clave/ generales
		¿¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el PC para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Valoración responsables socios locales	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Hasta qué punto, y concretamente como, facilitó el PC el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Nº de reuniones ciudadanía/ responsables políticos Valoración responsables políticos	Análisis documental Entrevistas informantes clave CONASAN COTSAN CMI ALCALDES Y PLATAFORMAS PARTICIPATIVAS
		¿En qué medida tuvo el PC una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?	Nº y relevancia de indicadores manejados en el sistema de monitoreo a nivel productos Actualización de indicadores manejados	Observación directa Análisis documental Entrevistas informantes clave Informes al secretariado
		¿Hasta qué punto utilizó el PC mecanismos de promoción,	Nº y relevancia de noticias difundidas	Observación directa

		comunicación para el desarrollo a fin de incidir en sus objetivos de política (local)? ¿Contó con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?	sobre el PC Grado de cumplimiento de la Estrategia de Comunicación	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		En el caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? En qué medida las modificaciones en el diseño original atendieron a las necesidades de los beneficiarios? ¿En qué medida los cambios fueron sustantivos para el impacto deseado?	Valoración de la adecuación de los cambios y su pertinencia.	Observación directa Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del PC?	Grado de implementación del Plan de Mejora	Análisis documental Entrevistas informantes clave
NIVEL DE PROCESO	EFICIENCIA	¿En qué medida el modelo de gestión del PC (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente en relación con los resultados para el desarrollo obtenidos?	Valoración de la eficiencia general de la intervención	Taller de evaluación Entrevistas informante clave
		¿Hasta qué punto fue la ejecución de la intervención del PC más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?	Valoración de la calidad y eficiencia del trabajo conjunto llevado a cabo en el PC	Taller de evaluación
		¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión, CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional, CDN) a la eficiencia y eficacia del PC? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, implicación y trabajo conjunto como “Una ONU”?	Nº de decisiones significativas adoptadas en las instancias de gobernanza Temporalidad en la toma de decisiones	Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida y de qué forma se utilizaron los recursos financieros, humanos para lograr la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos? ¿Cómo el PC aprovechó las sinergias entre las agencias participantes y los socios estratégicos?	Modelos de intervención/ sistemas de toma de decisiones Nº de programaciones conjuntas Nº de actividades ejecutadas conjuntamente	Análisis documental Taller de evaluación Entrevistas informantes clave Datos de encuesta de interagencialidad. agendas de Comité Interagencias

		¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?	Modalidades de trabajo conjunto Nº de mecanismos, metodologías e instrumentos financieros y administrativos conjuntos entre agencias. Grado de utilización de las metodologías	Entrevistas informantes clave/ generales Análisis documental	
		¿Cuál fue el progreso del PC en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias. En caso de encontrar grandes discrepancias en el presupuesto original cómo han respondido a las necesidades de recursos durante la ejecución?	Grado de consumo de recursos por componente/ agencia	Análisis documental Entrevistas informantes clave	
		¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el PC y hasta qué punto afectaron a su eficiencia?	Variaciones calendario PC/ ejecución efectiva de las actividades Grado de ejecución por componentes del PC Contrapartes nacionales cambios	Análisis documental Entrevistas informantes clave	
		¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de periodo en el PC? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora? Cómo estas mejoras han contribuido a adecuar el diseño (seguimiento) de los objetivos propuestos?	Valoración sobre significación de la evaluación intermedia Grado de aplicación del plan de mejora	Observación directa Análisis documental Entrevistas informantes clave	
	IMPLICACIÓN EN EL PROCESO		¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del PC desempeñando un papel activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	Grado de conocimiento del PC por parte de la población local y autoridades Incorporación objetivos PC en estrategias nacionales/ regionales/ locales	Observación directa Entrevistas informantes clave/ generales Datos de interagencialidd
			¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?	Nivel de aportes locales a las iniciativas impulsadas desde el PC} Reuniones del CMI	Análisis documental Entrevistas informantes clave

NIVEL DE RESULTADOS	EFICACIA	¿Hasta qué punto contribuyó el PC al logro de los resultados y los productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del PC? (incluir análisis detallados de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados)	Grado de cumplimiento de los indicadores incluidos en la formulación Incidencia de factores externos en la lógica de intervención	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el PC: 1. Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local, regional y nacional? 2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática? 3. A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)? 4. Al logro de los objetivos de "Unidos en la Acción" a nivel nacional?	Valoraciones sobre efectos del PC en ODM, objetivos ventana temática, criterios Declaración París y Programa Accra y objetivos de "Unidos en Acción"	Análisis documental Entrevistas informantes clave Taller de evaluación
		¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?	Grado de cumplimiento de los indicadores incluidos en la formulación Solidez lógica de intervención	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Hasta qué punto tuvo el PC efectos en los ciudadanos destinatarios? ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que puedan duplicarse. Sírvase describirlos y documentarlos.	Identificación de casos de éxito y lecciones aprendidas/ sistematización	Observación directa Análisis documental Entrevistas informantes clave/ generales
		¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, raza, grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria y en qué medida?	Desglose de los indicadores disponibles por sexo, etnia, dominio rural/ urbano Tipos de efectos diferenciados Medidas para la incorporación del enfoque de género en formulación y ejecución PC	Observación directa Análisis documental Entrevistas informantes clave/ generales
		¿Hasta qué punto contribuyó el PC al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) entre otros)?	Correspondencia PC/ planes nacionales, políticas públicas, MANUD Grado de cumplimiento efectos MANUD	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida ayudó el PC a la participación de los ciudadanos	Nº de mesas de participación establecidas en zonas y temáticas vinculadas con el PC	Observación directa Análisis documental

		en las estrategias de desarrollo fundamentales?	Grado de participación de representantes sociedad civil/ incorporación en políticas públicas de demandas planteadas en espacios de concertación	Entrevistas informantes clave/ generales
		¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?	Nivel de logro de resultados esperados Valoración de la utilidad de la evaluación intermedia en el nivel de logro de resultados	Análisis documental Entrevistas informantes clave
	SOSTENIBILIDAD	¿Hasta qué punto han tomado los órganos de decisiones y los asociados a la ejecución del PC las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del PC?	Nº de medidas incorporadas en el plan de sostenibilidad del PC/ grado de cumplimiento del plan de sostenibilidad	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		A nivel local y nacional: 1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al PC? 2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo? 3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales? 4. ¿Cuentan los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?	Grado de recursos aportados por las instituciones nacionales/ locales al PC Recursos humanos asignados a la sostenibilidad de efectos generados por el PC Incremento capacidades locales Previsiones presupuestarios para la sostenibilidad de los efectos generados	Observación directa Entrevista informantes clave/ generales Análisis documental Taller de evaluación
		¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el PC para complementar, apoyar la ejecución del PC?	Variaciones asignaciones presupuestarias en el sector abordado por el PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Hasta qué punto ha contribuido el PC a crear mecanismos y empoderamiento de las comunidades y personas, entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse	Nº de mecanismos de diálogo sociedad civil/ Estado en la temática abordada por el PC Estrategias de funcionamiento de los	Análisis documental Entrevistas informantes clave/ generales

		después del plazo del PC?	mecanismos de diálogo social	
--	--	---------------------------	------------------------------	--

¹ Un Programa Conjunto es definido como un programa de desarrollo que cuenta con la participación de dos o más Organismos de la ONU con un objetivo común, un marco de resultados, un presupuesto y un plan operativo.

² Las ventanas son las siguientes: (i) Medio Ambiente y Cambio Climático; (ii) Gobernanza Económica Democrática; (iii) Equidad de Género; (iv) Juventud, Empleo y Migración; (v) Cultura y Desarrollo; (vi) Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición; (vii) Desarrollo y Sector Privado; (viii) Construcción de la Paz.

³ Decreto Ejecutivo, No 63. Creación del CONSAN, Octubre de 2009.

⁴ "Evaluación Intermedia. El Salvador". Autora Cecilia Rocha. F-ODM

⁵ Evaluación de País. Estado de la Reforma del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador; Aportes del F ODM. Febrero 2013.

⁶ Programa de Desarrollo Rural para la Región Oriental (PRODEMO-RO), con el que se pretende apoyar al sector productivo de las zonas rurales en los cuatro departamentos de oriente. Es ejecutado por el MAG y administrado por el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo PNUD. Según datos del Ministerio de Agricultura y ganadería (MAG), los fondos para la ejecución del PRODEMORO, cuya duración será de seis años, provienen de un préstamo de 14.3 millones de dólares otorgado por el Fondo Internacional Para el Desarrollo (FIDA) y un donativo del mismo organismo que asciende a 963 mil dólares.