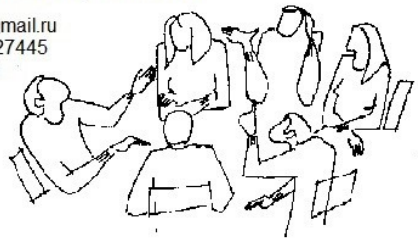
Programa Conjunto
Sistema Agroalimentario Sostenible
para el Mejoramiento Nutricional Infantil

Proyecto de Informe Final

Al 03 de septiembre de 2017

"EVALUACION FINAL EXTERNA PROGRAMA CONJUNTO"
SISTEMA AGROALIMENTARIO SOSTENIBLE PARA EL MEJORAMIENTO NUTRICIONAL INFANTIL

GABRIEL VALDIVIA
Consultoría en planificación y evaluación
valdivia_asociados@mail.ru
Tel. / Fax. (591) 2-2227445
Cel. (591) 725 22267
La Paz - Bolivia



La Paz – Bolivia
2017

PROYECTO DE INFORME FINAL

"EVALUACION FINAL EXTERNA PROGRAMA CONJUNTO" SISTEMA AGROALIMENTARIO SOSTENIBLE PARA EL MEJORAMIENTO NUTRICIONAL INFANTIL

TABLA DE CONTENIDOS

		Página
Índice		***i***
Acrónimos y abreviaturas		***iii***
I.	**INTRODUCCION**	**1**
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Objetivo y enfoque metodológico de la evaluación	4
	1.2.1. Objetivo general	4
	1.2.2. Objetivos específicos	4
	1.2.3. Enfoque metodológico	5
1.3.	Propósito de la evaluación	6
	1.3.1. Propósito	6
	1.3.2. Criterios de evaluación	6
	1.3.3. Alcance	7
1.4.	Metodología de la evaluación	8
	1.4.1. Método	8
	1.4.2. Técnicas de levantamiento de datos e información	8
	1.4.3. Técnicas de análisis y procesamiento de información	10
1.5.	Restricciones y limitaciones del estudio	11
1.6.	Ética en la evaluación	11
II.	**DESCRIPCION DE LA INTERVENCION**	**12**
III.	**NIVELES DE ANALISIS**	**14**
3.1.	Pertinencia	14
3.2.	Eficiencia	20

3.3. Eficacia / Resultados 23
3.4. Impacto 25
3.5. Sostenibilidad 29
3.6. Replicabilidad 31
3.7. Importancia de las transversales 32

IV. LECCIONES APRENDIDAS 33

V. CONCLUSIONES 36

VI. RECOMENDACIONES 38

ANEXOS

A-1 Términos de Referencia
A-2 Bibliografía consultada
A-3 Listado de participantes en grupos focales y entrevistas
A-4 Desempeño de la muestra
A-5 Apalancamiento de recursos por el PC
B-1 Matriz de parametrización de las preguntas de evaluación
B-2 Instrumentos de levantamiento de información
C-1 Bases de datos en CD adjunto

GRÁFICAS

N° 1. Esquema metodológico

N° 2. ODS alcanzados por el PC

N° 3. Otros Impactos

CUADROS

N° 1. Grupos meta

N° 2. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria

N° 3. Ejecución presupuestaria

N° 4. Consolidado de ejecución presupuestaria por agencia

N° 5. Desempeño indicador de resultado 1.

N° 6. Desempeño indicador de resultado 2.

N° 7. Desempeño indicador de resultado 3.

N° 8. Desempeño indicadores de impacto

ACRONIMOS Y ABREVIACIONES

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BOL	Bolivia
CPE	Constitución Política del Estado
ECA	Escuelas de Campo Agrícola
EF	Evaluación Final
ESNUT	Encuesta de Evaluación de Salud y Nutrición 2012
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCN<5	Familias con niños menores a 5 años
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPDSA	Institución Pública Desconcentrada Soberanía Alimentaria
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAN	Programa Nacional de Atención a Niños y Niñas menores de seis años
PC	Programa Conjunto
PMDC	Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMDC)
PMUAN	Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición
PNACE	Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar
PNF	Programa Nacional de Fruta
PNH	Programa Nacional de Hortalizas
PNRM	Programa Nacional de Rumiantes Menores
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SDG	Objetivos de Desarrollo Sostenible (en inglés)
SDGF	Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en inglés)
SNIS	Sistema Nacional de Información en Salud
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UNDAF	Marco de Cooperación para el Desarrollo de las Naciones Unidas (en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (en inglés)
%	Porcentaje

PROYECTO DE INFORME FINAL

"EVALUACION FINAL EXTERNA PROGRAMA CONJUNTO" SISTEMA AGROALIMENTARIO SOSTENIBLE PARA EL MEJORAMIENTO NUTRICIONAL INFANTIL

1. INTRODUCCION

La desnutrición crónica en el menor de cinco años continúa siendo uno de los problemas de salud no resueltos en Bolivia con una prevalencia del 18.1%, dos de cada 10 niños menores de 5 años padecen de desnutrición crónica y seis de cada diez niños entre 6 meses y 5 años de edad padecen de anemia, siendo este el problema de deficiencia nutricional con más prevalencia en el país (ESNUT: 2012). La misma encuesta nos muestra las grandes inequidades que enfrenta el país en el tema nutricional en municipios rurales, en poblaciones indígenas, en familias con menos recursos y en hijos de madres sin educación formal. Si bien la media nacional de desnutrición crónica es de un 18.1%, para el área rural de la zona de valles que comprenden los municipios de intervención del PC en los departamentos de Potosí y Cochabamba este índice aumenta hasta 18.6%, en niños que viven en el área rural es del 25.6% y en el quintil de riqueza más bajo de la población es del 32%, teniendo estos niños 3 veces más probabilidad de sufrir desnutrición que un niño en el quintil más rico. De igual manera, el estudio muestra que la prevalencia de anemia se incrementa a medida que disminuye el nivel de educación de la madre, se incrementa en quintiles más bajos de riqueza y es mayor en áreas rurales que en áreas urbanas, siendo predominante en la región de altiplano (73.0%) (Encuesta de Evaluación de Salud y Nutrición, 2012).

Con un presupuesto de 900.000 UDS, el Programa Conjunto (PC) de "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales" tiene como objetivo "El mejoramiento de la situación nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles".

Tomando como unidad de análisis el PC y a través de un enfoque metodológico cuali-cuantitativo que permita un análisis sistemático y profundo, se pretende realizar una Evaluación Final (EF) que contribuya a establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.

Evaluación cualitativa que es encargada por concurso público al consultor externo Gabriel Valdivia Zarabia, quien inicia sus actividades a partir del 08 de agosto de 2017, a partir de esta fecha se ha ´concertado algunas tareas básicas, como reuniones informativas y de intercambio de criterios con el personal de la FAO y representantes de UNICEF, ONUDI y el MDRyT, además se ha recopilado abundante material bibliográfico relacionado, que luego de su lectura ha servido para el ajuste de la propuesta técnica inicial y la formulación del presente Plan de Trabajo.

Resultado de este proceso, se presenta a continuación un resumen de los antecedentes del estudio, sus objetivos y alcances, metodología, hallazgos, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones, acompañadas en los anexos con algunos insumos empleados en el estudio.

1.1. Antecedentes

El **Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible** (SDGF, por sus siglas en inglés), es un mecanismo de cooperación al desarrollo creado en 2014 por el PNUD en representación del sistema de las Naciones Unidas, mediante una aportación inicial del Gobierno de España, con el fin de promover el desarrollo sostenible a través de programas conjuntos de carácter integral y multidimensional.

El Fondo parte de la experiencia, conocimientos, lecciones aprendidas y mejores prácticas acumuladas por el Fondo para el logro de los ODM. Al mismo tiempo, tiene como propósito ampliar sus actividades para fomentar el desarrollo sostenible prestando una mayor atención a las alianzas para el desarrollo entre actores públicos y privados. La perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres son prioridades transversales en todas las intervenciones.

El Fondo es proactivo y revolucionario al ser uno de los primeros mecanismos en poner en práctica programas conjuntos en el terreno, agrupando a agencias de la ONU, gobiernos nacionales y locales, sector privado y sociedad civil no sólo en su implementación, sino desde la fase de diseño y creación de estos programas. Las actividades y los resultados generados por estos programas proporcionarán no sólo políticas locales más justas, sino también políticas nacionales y proporcionarán recursos para todos los actores implicados.

En este marco, el **Programa Conjunto (PC) Sistema Agroalimentario Sostenible para el Mejoramiento Nutricional Infantil** aborda el problema de la nutrición desde un enfoque multisectorial como condición necesaria para lograr traducir el aumento de la disponibilidad de alimentos locales en una mejor nutrición, así como impulsar sistemas de producción y consumo local que sean ambiental y socialmente sostenibles.

Programa Conjunto
Sistema Agroalimentario Sostenible
para el Mejoramiento Nutricional Infantil

Las principales actividades del PC están orientadas a complementar las acciones definidas en políticas de Gobierno en varios ámbitos de la soberanía alimentaria, la economía social y comunitaria, la agricultura familiar comunitaria, y la alimentación y la nutrición en el ciclo de vida en especial con el Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMDC) y el Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar (PNACE), así como al Plan Nacional de Gestión de Riesgo.

El PC tiene como área de trabajo definida los municipios de Pojo y Pocona en el departamento de Cochabamba y los municipios de Villazón y Tupiza en el departamento de Potosí. La selección de los municipios se basa en el análisis realizado con el MDRyT y la IPDSA en el marco de sus tres programas nacionales: el Programa Nacional de Frutas (PNF), el de Hortalizas (PNH), y el de Rumiantes Menores (PNRM).

Se ha planteado una estrategia de implementación que pretende aprovechar las grandes diferencias entre ambas zonas, con la finalidad de crear experiencias piloto, que puedan ser replicadas en cualquier otro contexto o ecosistema del país.

Las estrategias implementadas en estos municipios consideran tres niveles de actores: el nivel familiar, comunitario, y organizaciones sociales y productivas.

Con la finalidad de apalancar recursos orientados a fortalecer las acciones de los programas del IPDSA, PMD "0", PNACE, el MDRYT y tres agencias del SNU, elaboraron una propuesta en el área temática de Seguridad Alimentaria y Nutrición del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF), que fue aprobada en octubre del 2014, con un financiamiento de US$ 900.000 provenientes del Gobierno Español.

La propuesta aprobada por el SDGF, denominada "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales", tiene el objetivo principal el mejoramiento de la situación nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles. En este sentido el Programa Conjunto tiene tres resultados esperados: i) Los sistemas alimentarios sostenibles locales integran cultivos de alto valor nutritivo, ii) Las familias han mejorado sus prácticas de alimentación integrando y revalorizando los alimentos de producción local y iii) Los espacios de coordinación multisectorial han sido fortalecidos a fin de incidir en acciones relacionadas a la nutrición, el derecho a la alimentación y la seguridad alimentaria.

Es importante resaltar que los productos y actividades definidos para los tres resultados están enmarcados en políticas nacionales siendo complementarias a estas.

Los principales asociados en la ejecución del PC por parte del Gobierno Boliviano son los ministerios de: Desarrollo Rural y Tierras y Salud. Por parte del SNU son: el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

La duración del PC fue prevista para dos años y el mismo está orientado a intervenir de manera simultánea y coordinada en los principales problemas asociados a la inseguridad alimentaria y la nutrición.

El indicador de impacto del PC es la reducción de las familias en situación de inseguridad alimentaria; el incremento de la diversidad alimentaria en los hogares; y el aumento de la diversidad alimentaria mínima en niñas y niños entre 6 a 59 meses.

Los efectos esperados del PC son: Sistemas alimentarios sostenibles locales integrando cultivos nativos de alto valor nutritivo, Familias con mejores prácticas de alimentación integrando y revalorizando los alimentos de producción local, y spacios de coordinación multisectorial fortalecidos a fin de incidir en acciones relacionadas a la Nutrición, el Derecho a la Alimentación y la Seguridad Alimentaria.

1.2. Objetivo y enfoque metodológico de la evaluación

1.2.1. Objetivo general

La evaluación final es de naturaleza **recapitulativa** y tiene por objetivo general:

- Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
- Identificar las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).
- Medir los niveles de apropiación o aceptación de la población destinataria en las diferentes áreas de intervención – reducción de los indicadores negativos y mejoramiento de los indicadores positivos.
- Definir de manera preliminar en qué medida las prácticas agrícolas para producción de alimentos contribuye a la seguridad alimentaria de la población beneficiaria del PC.
- Plantear actividades de seguimiento con la finalidad de promover la réplica de estas prácticas a nivel, municipal, departamental y nacional.

Como resultado, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por el consultor serán parte de la meta-evaluación, de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

1.2.2. Objetivos específicos

La evaluación final tiene los siguientes **objetivos específicos**:

1. Medir en grado en que el PC ha contribuido a resolver, abordar y atender las necesidades y los problemas determinados en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del SDGF.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del PC, respecto de los planificado inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir hasta qué medida el PC ha alcanzado los resultados previstos inicialmente en el documento de proyecto, la matriz de Monitoreo y Evaluación.
4. Medir el impacto del PC sobre el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
5. Medir de qué manera las prácticas agrícolas implementadas para producción de alimentos contribuyeron a la seguridad alimentaria de la población beneficiaria.
6. Presentar un plan situacional orientado a continuar las lecciones aprendidas a nivel, municipal, departamental y nacional.
7. Identificar y documentar de manera sustantiva las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en relación con la temática de seguridad alimentaria y nutrición y los temas transversales: género, sostenibilidad y las alianzas público-privadas.

1.2.3. Enfoque metodológico de la evaluación

El estudio pretende realizar una interpretación critica de la experiencia del PC en cuatro municipios de la región andina boliviana, para que a partir de su evaluación, ordenamiento e interpretación, se explicite la lógica del proceso vivido, los objetivos y resultados alcanzados, los factores que han intervenido en dicho proceso, para obtener lecciones aprendidas que alimenten presente y futuras acciones institucionales.

Para ello, el estudio se fundamentará en tres enfoques centrales:

El **Enfoque Participativo** que promueve una interacción dialógica, es decir, una relación humana de igual a igual con la población, que permite intercambiar no sólo información sino sentimientos y valores. El énfasis en lo participativo, se expresa en la existencia de espacios para la recolección y análisis de la información por parte de los actores.

En la práctica, este enfoque se ha traducido en la apertura de espacios de participación horizontal en las entrevistas grupales e individuales y la observación participante, así como espacios de validación de los hallazgos con las partes involucradas.

En **Enfoque Hermenéutico** pone en consideración la necesidad de entender a la variedad de visiones alrededor de la experiencia, en el desarrollo de razones prácticas, reflexivas, mediante una serie de procesos que permiten hacer explícitos y poner en claro una variedad de intencionalidades, predisposiciones, hipótesis, sentidos y valoraciones que subyacen en la acción, enfoque muy apropiado al tipo de programas intersectoriales y de multi actores como el Programa Conjunto.

En la práctica, este enfoque dio lugar a la participación de una variada gama de actores relacionados a la experiencia vivida por el programa, ya que en ellas se ha involucrado a productores/as, técnicos municipales y autoridades locales, departamentales y nacionales, y agencias de cooperación, en los espacios generados por las diferentes técnicas metodológicas y demás espacios generados en el proceso.

La Evaluación con **Enfoque de Género** busca la adopción de una posición política que impulse cambios que conduzcan a una mayor equidad en las relaciones entre mujeres y hombres. Implica, además, evidenciar en las preguntas de investigación, análisis e interpretación de los hallazgos del proyecto, cómo se vivieron las relaciones de poder, las desigualdades, los mecanismos y acciones que contribuyeron a transformarlas.

En el presente estudio, el enfoque se plasmó en preguntas diferenciadas por género a ser aplicadas en las entrevistas grupales y entrevistas a profundidad, y en el tratamiento e interpretación diferenciada de datos.

1.3. Propósito de la evaluación

1.3.1. Propósito de la evaluación

"La evaluación final se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el PC, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato".

Fuente: TdR PC, 2017

1.3.2. Criterios de evaluación

Los criterios y preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de investigación. La evaluación aplicará los criterios de la OCDE/CAD:

- **Pertinencia:**

  El grado en que los objetivos del PC son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, del país y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Eficiencia:**

  El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

- **Eficacia:**

  El grado en que se han alcanzado los objetivos del PC**.**

- **Impacto:**

  Efectos positivos y negativos de la intervención sobre los resultados de desarrollo y los SDG.

- **Sostenibilidad**

  Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren en el largo plazo

- **Replicabilidad:**

  Capacidad o posibilidad de replicar o reproducir un modelo, estrategia o acción de desarrollo, en espacios con condiciones similares.

- **Temas transversales**
  Son aquellos temas que socialmente son considerados relevantes y son tratados como ejes transversales en el análisis de todos los criterios de evaluación.

- **Lecciones aprendidas**

  Aprendizaje que emergen de las operaciones, y genera conocimiento que permite replicar acciones que pueden ser exitosas y/o evitar errores en futuras intervenciones en contextos (BID, 2015).

Estos criterios se operativizan en el estudio a través de la parametrización de las preguntas de investigación por criterio considerado, mayores detalles ver en el Anexo B-2.

1.3.3. Alcances de la evaluación

Unidades de análisis

Para la realización de este estudio, se utilizaron métodos y técnicas ordenados bajo una lógica crítica y de sinergia entre instrumentos cualitativos, dirigidos a diferentes unidades de análisis (grupos meta). El estudio busco la participación de una variada gama de actores relacionados a la experiencia vivida por el programa, como se observa en el Cuadro N°1, se involucra a actores de la sociedad civil, actores públicos y del sistema de Naciones Unidas.

Cuadro N° 1. Grupos meta

	Sociedad Civil				Actores públicos					SNU		
	FB	FBCN<5	Productores/as	Socios locales	MDRyT	Min. Salud	GAM	GAD	PC	UNICEF	ONUDI	FAO
Entrevista grupal	✓	✓										
Entrevista a actores clave			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Observación participante			✓									
Revisión documental					✓	✓	✓		✓	✓		✓

FUENTE: Elaboración propia

En el proceso de relevamiento de información aparecen nuevos actores, como las entidades ejecutoras que terciaron los servicios e investigaciones. UNICEF trabajo con Acción Contra el Hambre en los temas de capacitación en temas de nutrición y ONUDI, trabajo con Energética y el CPTS, en la formulación e implementación piloto de los emprendimientos.

Las entrevistas grupales llegan a 60 familias beneficiarias, personal de los Gobiernos Municipales y organizaciones de productores y productoras, las entrevistas individuales a 16 actores clave relacionados al proyecto, además se visitan 4 emprendimientos en operación.

Cobertura geográfica

El estudio a nivel operativo, se ejecuta en los Departamentos de Cochabamba y Potosí, en los municipios rurales de Pojo, Pocona, Tupiza y Villazón, y en las ciudades capitales de Cochabamba y Potosí.

El estudio a nivel estratégico, se opera en el nivel nacional, en la ciudad de La Paz con actores públicos y de la cooperación internacional.

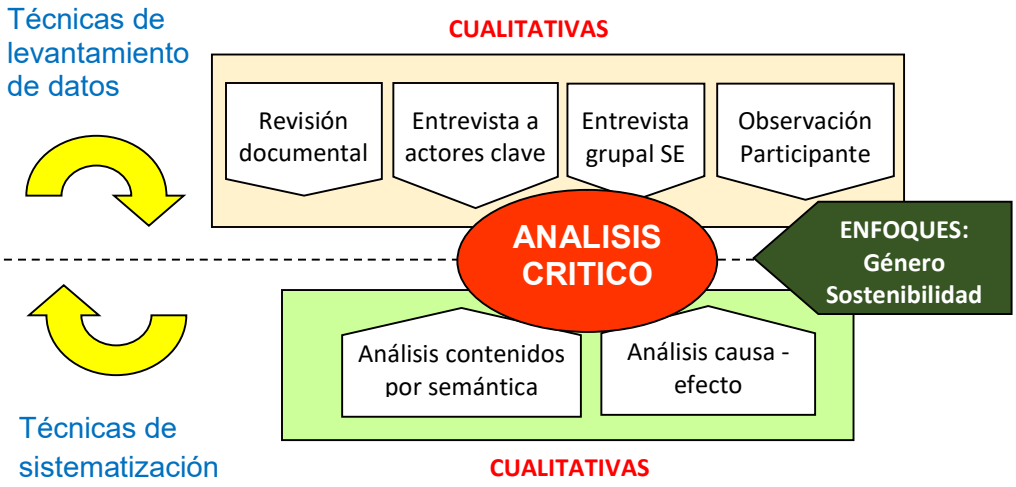
Duración

La evaluación se inicia el 24.07.2017 y se prevé concluya el 09.09.2017, sin embargo, considerando que la etapa de campo tomo más tiempo del programado debido a las diferentes agendas de los actores, se prevé su conclusión en una fecha a consensuar con el contratante.

1.4. Metodología de la evaluación

1.4.1. Método

Para la realización de este estudio, se ha diseñado un método "hecho a la medida", utilizando técnicas ordenadas bajo una lógica crítica y de sinergia entre instrumentos cualitativos, dirigidos a diferentes grupos meta.



Grafica N° 1. Esquema metodológico

Los enfoques de género y sostenibilidad se transversalizan en todas las técnicas de levantamiento y sistematización de datos, con preguntas, análisis y salidas diferenciadas en cada criterio sujeto de evaluación.

1.4.2. Técnicas de levantamiento de datos e información

La investigación fue de esencia inductiva analítica, con un diseño muestral no probabilístico de carácter intencional, focalizado en una muestra de titulares y facilitadores de derechos en las comunidades, municipio y a nivel departamental y nacional.

Dado que esta metodología fue un proceso de aprendizaje colectivo vino acompañado de un conjunto de técnicas participativas provenientes de la educación popular, de ahí que las técnicas a implementarse en el proceso de investigación, fueron:

Técnicas de revisión documental

- El **Análisis Documental** comprendió la revisión de documentos físicos y virtuales con información actualizada sobre los criterios y variables sujetas de estudio, en primera instancia se revisaron los documentos mencionados en los Términos de Referencia, tanto de los documentos del proyecto, como otros documentos relacionados a la ejecución del mismo:
  - reportes,
  - documento del programa,

- documentos estratégicos de desarrollo del país (CPE, Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020, Ley 144, Ley 338, Ley 622, PAN y PMUAN),
- documentos estratégicos del Sistema de Naciones Unidas
- evaluaciones (línea base y línea de llegada)

Otros requerimientos de información fueron obtenidos de fuentes secundarias en medios oficiales; esto permitió tener una idea de la situación contextual del área de intervención para discriminar la información disponible y faltante, para luego recurrir a fuentes primarias.

Técnicas de Reflexión, Análisis y Profundización.- Estas permitieron levantar amplia información de fuente primaria sobre los aspectos relevantes del estudio y estuvieron conformadas por las siguientes técnicas:

Técnicas aplicadas a fuente primaria

- La **entrevista grupal comunitaria** fue la técnica clave para obtener la información requerida de los titulares de derecho - jefe(a) de hogar o una persona calificada; y si el hogar tiene al menos un(a) niño(a) menor a 5 años se entrevistó a la persona a cargo de su cuidado.

  Este fue el momento inicial y más profundo, en el que se analizaron la mayor cantidad de variables posibles, sin saturar a los/as entrevistados/as.

  El diseño de la boleta de entrevista siguió una lógica lineal, que permitió articular cada temática en capítulos para evitar confusiones a los informantes. Así una primera sección correspondió a los datos generales (demográficos), una segunda sección dedicada a las preguntas abiertas de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia impacto y sostenibilidad, para luego pasar a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.

  La boleta es semi estructurada con preguntas codificadas, cuenta con preguntas cerradas que permitieron calcular algunas variables cuantitativas y preguntas abiertas que las enriquezcan cualitativamente, la boleta tuvo un tiempo de aplicación aproximado de 40 minutos.

  En el Anexo B-2, se puede observar las siguientes boletas y sus guías de aplicación:

  - DISMET GF Familias Beneficiarias
  - DISMET GF Familias Beneficiarias con niños menores a 5 años
  - DISMET GF Gobiernos Municipales
  - DISMET GF Productores Transformadores

  Inicialmente se preveo una participación mínima de 60 personas en los diferentes grupos focales, sin embargo en la práctica participaron 148 personas, gracias a la amplia convocatoria y compromiso de autoridades y familias de base. Es importante

mencionar que en los municipios de Pojo y Pocona, se unieron los Grupos focales de beneficiarias, con las de beneficiarias con niños menores a 5 años.

- **Entrevistas a actores/as clave.-** esta técnica permitió llenar vacíos, corregir inconsistencias y profundizar temas observados en las encuestas grupales. Se establecieron entrevistas diferenciadas por actor clave: entre actores públicos, del sistema de Naciones Unidas y de la sociedad civil, directamente relacionados con la ejecución de las acciones propuestas por el proyecto.

  El instrumento empleado fue una boleta con preguntas abiertas con una guía de aplicación, con preguntas abiertas, sobre las variables de estudio seleccionadas por actor, estas se aplicaron para obtener un conocimiento a fondo de las cuestiones cualitativas como impactos imprevistos, las opiniones sobre la pertinencia y calidad de los servicios y productos, con un tiempo de aplicación no mayor a 30 minutos.

  En el Anexo B-2, se puede observar las siguientes boletas y sus guías de aplicación:

  - DISMET EAC MDRyT
  - DISMET EAC PC
  - DISMET EAC Ministerio Salud
  - DISMET EAC GAD SEDES
  - DISMET EAC Organizaciones del SNU
  - DISMET EAC Socios locales

  La muestra establecida de 19 actores clave entrevistados fue cubierta con 17 entrevistas, suficientes para complementar la información de los grupos focales.

Técnicas de Observación:

- **Observación participativa**.- la observación fue una técnica complementaria, que permitirá verificar físicamente los resultados de los emprendimientos, para ello, se llevó un pequeño e informal registro diario de las visitas con los lugares, personas y emprendimientos visitados, y las opiniones de los beneficiarios de las mismas. Se visitaron cuatro emprendimientos, uno por municipio.

1.4.3. Técnicas de análisis y procesamiento de información

Una vez levantada la información de entrevistas en campo, el consultor principal procedió a verificar la calidad de las boletas, a partir de los siguientes estándares mínimos: no más de un 10% de preguntas sin respuesta (sin contar condicionales), respuestas contradictorias, y falta de claridad en las respuestas (no legibles, borroneadas, con inscripciones posteriores).

Los datos cuanti-cualitativos se cargaron a una base de datos en EXCEL/ACCESS por criterio y pregunta de evaluación y con la técnica de análisis de contenidos por semántica, se organizó en categorías y subcategorías, que nos ayudaron a interpretar de mejor forma las respuestas

y expresarlas en forma de comentarios, tendencias y comportamientos asumidos por los actores entrevistados/as.

El consultor guiado por las respuestas de los entrevistados fue valorando cada una de las respuestas del 1 al 5, donde el 5 es la mejor valoración (Alta) y 1 es la menor (Insuficiente). Los valores emergen de los porcentajes alcanzados por respuestas positivas o negativas, o por categorías mayores y menores.

Para darle mayor rigurosidad a las valoraciones, estas se argumentan con las razones y causas que llevaron al consultor a expresar una posición que emerge del análisis de las bases de datos. En la argumentación se discuten los puntos de vista de los diferentes actores involucrados, con el objeto de mostrar una determinación basada en diferentes visiones.

Por todo lo anteriormente expuesto, se ha trabajado con técnicas combinadas de recolección de información, porque esta variedad: permite reducir las limitaciones de cada técnica; produce mayor confiabilidad de la información obtenida; y facilita el relevamiento y triangulación de diferentes visiones o perspectivas del fenómeno en estudio.

1.4.4. Restricciones y limitaciones del estudio

El estudio tuvo restricciones temporales desde su diseño, lo cual llevo a ejecutar un programa de operaciones con una alta presión, que fundamentalmente se hizo manifiesta al momento de levantar los datos entre actores con diferentes agendas de trabajo. La etapa de campo fue prevista para su ejecución en 15 días, sin embargo a los 24 días se continuaba levantando entrevistas en el nivel nacional.

El cambio de algunas autoridades en ministerios, gobernaciones, municipios y agencias de cooperación ha influido en la calidad de los datos recogidos, observándose información genérica proveniente de este tipo de actores y el abordaje de nuevos temas, no siempre relacionados con los ejes del presente estudio.

Al ser una evaluación, eminentemente cualitativa, existen limitaciones propias de la metodología; como sesgos de apreciación de los informantes, que podrían afectar la interpretación, análisis y conclusiones. Sin embargo, se han realizado los controles cruzados debidos entre informantes y triangulación con las fuentes documentales existentes, para reducir –al mínimo- los potenciales sesgos.

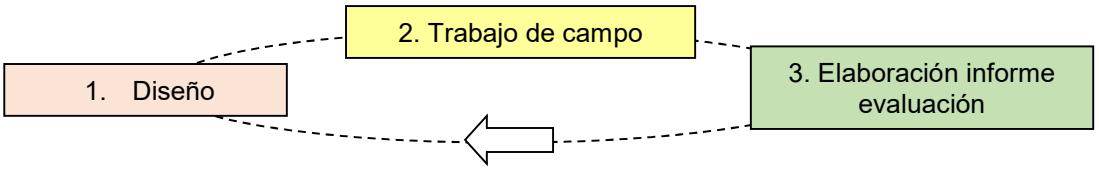
1.4.5. Ética en el estudio

Las consideraciones de ética en la etapa de campo respetaron la integridad de las opiniones y el derecho de los actores y las actoras a la privacidad de sus expresiones, de ahí que algunas de las citas y testimonios a presentados en el documento, no lleven una referencia específica, a solicitud de sus autores.

Por otro lado, las entrevistas se llevaron con el consentimiento informado de los participantes, es decir, al principio se puso en conocimiento del encuestado el objetivo del estudio y el destino de sus opiniones, y se solicitó el permiso para el levantamiento de información y exposición de sus opiniones.

2. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN

La misión sobre el terreno siguió una estrategia de formación evolutiva de productos, que se desarrolló en tres etapas:



Etapa Uno: Diseño (estudio de gabinete)

En esta fase, se realizaron acciones de preparación y organización del trabajo de consultoría: revisión documental, elaboración de las preguntas claves y guías de las entrevistas, selección de los informantes claves y reunión con el equipo de PC.

El producto de esta etapa, es:

- ✓ **Informe inicial o plan de trabajo**

Las técnicas metodológicas empleadas en esta fase, fueron la revisión de fuentes secundarias, reuniones de presentación, concertación y trabajo en gabinete.

Las actividades ejecutadas en esta etapa, se refieren a:

a. Reunión de organización con el PC/FAO, UNICEF y ONUDI, en la ciudad de La Paz, con el objeto de clarificar los alcances, levantar información y resolver temas de carácter administrativo

b. Revisión de documentación relevante recogida en la anterior actividad y búsqueda de otras fuentes en medios oficiales.

c. Establecimiento de la estrategia, métodos y herramientas desarrolladas y validadas para la recolección y análisis de datos.

d. Elaboración el informe inicial (plan de trabajo), incluyendo funciones, responsabilidades y plazos de ejecución del trabajo de campo.

Etapa Dos: Trabajo de campo

En la segunda etapa, se realizó el trabajo de contacto, presentación y levantamiento de información con actores grupales e indiviuales, misma que luego se ordenará, evaluará y sistematizará en un proyecto de informe final.

El producto de esta etapa, es:

- ✓ **Proyecto de informe final**

En la visita de campo, los representantes regionales organizaron y acompañaron la aplicación de entrevistas, generalmente, se inició en los Servicios Departamentales de Salud en las capitales departamentales, para luego movilizarse hacia los municipios beneficiarios donde se entrevistó a autoridades y técnicos de los Gobiernos Autónomos Municipales y personal de salud y educación, para luego trasladarse a las comunidades seleccionadas para entrevistar a las/os beneficiarias/os directos y realizar visitas a los emprendimientos.

Las demás entrevistas individuales a actores clave no locales, se tomaron al término de las visitas de campo.

Las actividades ejecutadas en la etapa, se refieren a:

a. Capacitación de facilitadores/as.
b. Aplicación de instrumentos de levantamiento de información con actores locales, ver el detalle de actores en el Anexo A-3.
c. Aplicación de instrumentos de levantamiento de información con actores regionales, nacionales e internacionales, ver el detalle de actores en el Anexo A-3.
d. Organización y sistematización de los datos de las entrevistas, cargado de la base de datos con datos de las encuestas en EXCEL/SPSS V.17.
e. Análisis de los resultados con el objetivo de formular los hallazgos y recomendaciones preliminares.
f. Presentación de los hallazgos del estudio en un proyecto de informe final.

Etapa Tres: Elaboración del informe final

En esta etapa se validara con el PC, la FAO y los sectores los hallazgos del estudio, se cubrirán las deficiencias y vacíos observados, para luego elaborar el informe final de consultoría.

Los productos a alcanzarse en esta etapa, son:

- ✓ **Informe final de la Evaluación** (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones del grupo de referencia; también se enviará una copia al secretariado del SDGF).

Las técnicas metodológicas a ser utilizadas en esta fase, se refieren, a la presentación de los hallazgos en un panel de preguntas y respuestas, para luego proceder en gabinete a la cobertura de observaciones y ampliaciones.

Las actividades previstas en la etapa, se refieren a:

a. Validación de los hallazgos conjuntamente las partes.
b. Incorporación de las sugerencias y preparación del informe final de evaluación por el Equipo de Evaluador.
c. Presentación de los productos de la consultoría.

3. NIVELES DE ANALISIS

Los TDR de la Evaluación final, establecen tres niveles de análisis: diseño, proceso y resultados. A continuación se presentan los resultados de la Evaluación Final, tomando como referencia los criterios y las preguntas de la Evaluación y a la información obtenida mediante la aplicación de las metodologías de la evaluación y definidas en la Matriz de Parametrización de las preguntas de investigación (Anexo B-1).

3.1. CRITERIO: Pertinencia

Criterio: El grado en que los objetivos del PC son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, del país y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Valoración: (4,6 ≈ 5) ALTA

Argumentación:

La pertinencia del **Programa Conjunto Sistema Agroalimentario Sostenible para el Mejoramiento Nutricional Infantil,** es alta (5), en la medida en que responde a la problemática y necesidades de seguridad alimentaria de sus comunidades y pobladores, al marco político normativo nacional e internacional y a los objetivos de Desarrollo Sostenible; y los beneficiarios están satisfechos con los beneficios generados por el programa.

¿En qué medida el PC ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño, en particular con referencia a la situación de la línea de base?

La mayoría de los entrevistados coinciden en que las acciones ejecutadas por el proyecto son pertinentes a la problemática que género su diseño, es decir, que la inseguridad alimentaria ha sido y es un tema prioritario para las comunidades.

Esta afirmación coincide con los datos sobre vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria generados en el VAM 2012[1], presentados en el Cuadro N° 1, que sitúa a los municipios del área de intervención del programa en las categorías de Alta (3) y Moderada (2) Inseguridad alimentaria.

Cuadro N° 2. Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria

Municipio	Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria 2012	Vulnerabilidad en disponibilidad	Vulnerabilidad en acceso	Vulnerabilidad en uso
Pojo	2	1	1	2
Pocona	3	2	2	3
Tupiza	2	3	1	3
Villazón	3	3	3	2

FUENTE: PMA, 2012

[1] PMA, 2012. Mapa de vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria. MDRyT/VDRA. 16 pp. La Paz. Bolivia.

El cuadro nos muestra que los tipos de vulnerabilidad más frecuente entre los municipios seleccionados, se referían a los factores de disponibilidad y uso de los alimentos.

El testimonio de Doña Marcelina Nogales, productora y jefe de hogar en la comunidad de Chaupi Rancho, Municipio de Pocona, describe de buena manera la situación de inseguridad alimentaria que se vivía antes del programa: *"Había desnutrición, los terrenos son pequeños solo producíamos para nosotros y no así alcanzaba, porque la producción era baja, los cultivos producían poco, porque no había buena semilla, poco abono y muchas plagas, y los niños eran los que más sufrían…"*.

En los grupos focales de familias de productores y familias con niños menores a cinco años concuerdan en que la necesidad de una mejor nutrición de los miembros de la familia fue la principal razón que los impulso a participar del programa, entre otros temas complementarios que fueron atendidos como necesidades, están las mejoras:

- En la producción agrícola, hacia una producción orgánica de hortalizas, leguminosas y otros cultivos locales.
- En una producción agrícola no solo destinada a aumentar los volúmenes de producción, sino fundamentalmente, destinada a cubrir una dieta alimentaria familiar mejor balanceada.
- En la preparación de dietas alimenticias mejor balanceadas para las familias y con productos locales.
- En la innovación de nuevos rubros de producción, tales como la crianza de cuyes y peces.

En los grupos focales de los Gobiernos Autónomos Municipales fuera de los temas antes mencionados, destacan temas de organización de las asociaciones de productoras para la transformación de materia prima local, para la provisión del Desayuno Escolar.

En los grupos focales de las Organizaciones de Productoras, estas resaltan el apoyo en necesidades tales como:

- Darle valor agregado a la producción local
- Formalización de las organizaciones
- Equipamiento acompañado de capacitación y asistencia técnica.
- Orientación en la certificación SENASAG.
- Producción de raciones secas y liquidas para el Desayuno Escolar con calidad nutricional.
- Ingresos para las mujeres, que valoricen su aporte a la familia.
- Mayor participación y protagonismo de las mujeres en las decisiones familiares, comunales y regionales.

Finalmente, en el país existen municipios con inferiores indicadores de inseguridad alimentaria, donde las acciones piloto del programa pudieron ser ejercitadas, sin embargo, al momento del diseño, se seleccionó estos municipios por la coincidencia geográfica de los mismos con los programas del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras creados por la Ley N° 448, para apoyar la seguridad alimentaria con soberanía en beneficio de la población boliviana. Los programas a los que nos referimos son:

- Programa Nacional de Frutas,
- Programa Nacional de Producción de Hortalizas, y,
- Programa Nacional de Rumiantes Menores y Pesca.

¿En qué medida el PC estaba alineado con las estrategias de desarrollo nacional y el UNDAF/UNDAP?

El programa se encuentra alineado con las estrategias de desarrollo nacional, en palabras de los actores públicos entrevistados, estos aseveran que la temática del programa se encuentra priorizada en la Agenda Patriótica al 2025[2], en su octavo eje *"Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien"*.

Asimismo, forma parte de los enunciados de la Ley N° 144 de "Revolución Rural, Agraria y Forestal"[3], señalan como propósito central la transformación de los sistemas productivos del área rural, modificando los actuales modelos de tenencia y acceso a tierras y bosques. Estas propuestas fueron formuladas a fines del año 2005 para alcanzar los siguientes tres objetivos: a) impulsar la seguridad y soberanía alimentarias; b) mejorar la contribución de la agricultura y los bosques a los medios de vida de la población; y c) impulsar el uso sustentable y la conservación de los recursos naturales.
Estas políticas además armonizan y son complementarias con los siguientes planes y programas del Gobierno: a) el ***Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario*** y el ***Plan Sectorial hacia la Salud Universal***; b) el ***Plan Multisectorial Desnutrición Cero***; c) El ***Bono Juana Azurduy de Padilla***; d) El ***Programa "Más inversión para el Agua – "MIAGUA" y*** el **Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición - PMUAN 2016 -2020.**

En el ámbito regional, los Planes Departamentales para Vivir Bien de Cochabamba y Potosí, consideran entre sus ejes prioritarios de desarrollo de **agua y seguridad alimentaria,** acciones para garantizar el consumo de alimentos sanos, naturales y nutritivos.

En el ámbito municipal, los Gobiernos Autónomos Municipales con el objeto de cumplir con los alcances de la Ley 622 de Alimentación Escolar, han previsto en sus Planes Territoriales de Desarrollo Integral municipal (PTDIm), recursos para distribuir el Desayuno Escolar favoreciendo la participación de productores locales, así como recursos para la asistencia técnica agrícola y provisión de insumos a pequeños productores organizados.

[2] Ministerio de Autonomías. 2013. Agenda Patriótica al 2025. Unidad de Comunicación. 91 pp. La Paz. Bolivia.

[3] Gaceta Oficial. 2011. Ley N° 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. 30 pp. La Paz. Bolivia.

Este conjunto de políticas y normas nacionales están acorde al marco político internacional sobre desnutrición y la Seguridad Alimentaria, temas priorizados por el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia, hecho que se refleja en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por sus iniciales en inglés) al que el Programa Conjunto contribuye en tres resultados: El Resultado 2.2: Bolivia habrá mejorado la condición de salud de toda la población, en el marco del Sistema Único de Salud y el Resultado 2.3: Bolivia garantizara la seguridad alimentaria nutricional mediante el cumplimiento del derecho a la alimentación y a la nutrición, así como el acceso al agua potable y el saneamiento básico. Ambos resultados se encuentran en el área estratégica prioritaria de Derechos Sociales y Culturales que hace referencia a la Salud Familiar Comunitaria Intercultural como el modelo que incorpora un nuevo paradigma en la atención de salud, centrado en la familia y en la comunidad, con enfoque integral e intercultural de promoción y prevención, así como al reconocimiento pleno del derecho a la alimentación consagrado en la Constitución y aterrizado en el Plan Nacional de Desarrollo.

El PC también contribuye al Resultado 3.3: Bolivia habrá logrado incrementos importantes de la inversión en actividades productivas que protejan el medio ambiente, que se encuentra en el área estratégica de Derechos Económicos y que establece la promoción de un nuevo modelo de desarrollo económico que otorga prioridad al desarrollo productivo como instrumento idóneo para la lucha contra la pobreza y pone un énfasis particular en la agricultura ecológica como una forma de vida basada en conocimientos locales, ancestrales y científicos que requiere de constante innovación e investigación para mejorar tanto el sistema productivo, como el manejo de recursos naturales.

El Programa Conjunto también contribuye al Plan Director de la Cooperación Española en Bolivia, cuyas decisiones estratégicas en el ámbito territorial tienen a la Soberanía Alimentaria como su principal área de intervención. La Cooperación Española ha desarrollado una Estrategia de Lucha contra el Hambre que quiere contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional, a través de iniciativas enfocadas hacia la disminución del hambre, la desnutrición y la pobreza, la mejora de los medios de subsistencia en las zonas rurales y la promoción de un desarrollo equitativo y sostenible.

Ámbitos en los que los componentes de producción agropecuaria de alimentos provenientes de la agricultura familiar, transformación de excedentes, educación alimentaria y nutricional y fortalecimiento de capacidades en las organizaciones de productores del PC, contribuyen directamente.

¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a las necesidades identificadas en el documento del PC?

La programación conjunta ha sido una buena opción para responden a las múltiples necesidades identificadas en la etapa de diseño del presente programa, mientras la FAO respondía a las necesidades de mejoras en producción, producción orgánica y diversidad productiva, UNICEF atendía los temas de deficiencias nutricionales y necesidades de formación en la preparación de alimentos sanos y nutritivos, y ONUDI se encargaba de la

necesidad de dar valor agregado a los excedentes de la producción comunitaria, y así alimentar los sistemas de Alimentación Complementaria Escolar de los municipios involucrados, excepto Pocona.

¿En qué medida los objetivos del PC siguen siendo pertinentes al contexto de los objetivos de la política nacional y los ODS?

En la medida en que el país aún cuenta con considerables niveles de inseguridad alimentaria y pobreza y por ende tiene pendiente mejoras en los dos primeros ODS: Fin de la Pobreza y Hambre Cero.

Gráfica N° 2. ODS alcanzados

El PNUD[4] estima que el país tiene una alta posibilidad de alcanzar las metas relativas a reducción de pobreza, desnutrición, malaria y cobertura de agua potable, mientras que se alcanzarán parcialmente las de educación e igualdad de género, quedando como objetivos pendientes los relativos a salud materno-infantil, tuberculosis, VIH-SIDA y Chagas.

En este marco, el PC ha contribuido en forma directa al:

- Objetivo 1: Fin de la Pobreza, en la medida en que mejora los ingresos de las mujeres emprendedoras de las asociaciones y los ingresos de las familias productoras participantes.
- Objetivo 2: Hambre Cero, por su aporte a la disponibilidad, acceso y uso de alimentos.
- Objetivo 5: Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, en razón a que se ha empoderado a las mujeres y sus organizaciones.

E indirecta, al:

- Objetivo 3: Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades, gracias a Prácticas alimentarias más equilibradas que influyen positivamente en el estado nutricional de niños y niñas.
- Objetivo 9: Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación, con las acciones de transformación primaria y la utilización de tecnología solar.
- Objetivo 12: Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles, La producción responsable de alimentos nutritivos para el autoconsumo permite una dieta saludable; a ello se suma la transformación de esa producción para la venta que permite generar un excedente económico que beneficia a las comunidades productoras.

[4] PNUD. 2012. Bolivia en Breve. http://www.bo.undp.org/content/bolivia/es/home/countryinfo.html

El PC en su calidad de experiencia piloto, debe servir para escalar las acciones en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes mencionados, de ahí que los objetivos del programa siguen aún siendo pertinentes al contexto de los objetivos de la política nacional y los ODS.

¿En qué medida agregaron valor los asociados que participaron en la ejecución del programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

La FAO trabajo en dar valor agregado a la producción orientándola a una producción orgánica, sana e innovando la misma con mejores semillas e incrementando su diversidad con fines nutricionales.

UNICEF conoce los mecanismos sociales que permiten hacer viable el consumo de alimentos nutritivos en niños menores de 5 años. UNICEF, tal como lo establece su Plan Estratégico 2014-2017, trabaja en estrategias prioritarias de nutrición infantil, dirigidas a lactantes, embarazadas y niños menores de 5 años.

ONUDI implemento iniciativas de procesamiento y/o transformación de los excedentes de la producción de las familias.

Un punto adicional, se refiere a la capitalización de experiencias que hizo el programa y sus asociadas, en el diseño y operación del mismo, al capturar sus mejores experiencias en las áreas de su intervención.

3.2. CRITERIO: Eficiencia

Criterio: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

Valoración: (4,2≈4) BUENA

Argumentación:
El programa tiene una BUENA (4) valoración de su **eficiencia,** en la medida, en que un 99% de los recursos empleados se han traducido en un 83% de resultados, observándose importantes cambios en la programación y ejecución presupuestaria entre lo programado y ejecutado.

Por otro lado, se mencionan retrasos en la ejecución de estudios y actividades especialmente al inicio del programa, pero también se pondera la flexibilidad de los ejecutores para aceptarlos en aras de conseguir resultados de calidad y la proactividad en encontrar soluciones a las dificultades encontradas en el proceso de desarrollo.

¿El uso de recursos financieros corresponde con los resultados alcanzados por el programa?

La respuesta inicial es si, el 100 % de los recursos facilitados por el SDG-F, coadyuvaron al alcance de un 83% de los resultados, sin embargo, habrá que mencionar que gran parte de los recursos de contraparte solo fueron nominales y coadyuvaron en forma indirecta al alcance de objetivos y resultados del programa. Asimismo, se observa que los recursos del TCP-FAO que conforma una porción de la contraparte fue un apoyo para la complementación de actividades y finalización de otras.

En el Cuadro N° 3, se explicita la diferencia entre el gasto programado y ejecutado por partidas de gasto observándose importantes incrementos en ciertas partidas.

Cuadro N° 3. Ejecución Presupuestaria
(Expresado en Dólares Americanos)

PARTIDA	Programado	Ejecutado	Δ
Costos personal	226.300	167.118	59.182
Insumos y materiales	205.089	127.474	77.615
Equipos y mobiliario	180.700	154.584	26.116
Viajes	43.235	47.301	-4.066
Servicios contractuales	69.000	179.749	-110.749
Transferencias	80.000	137.641	-57.641
Costos indirectos	62.176	28.287	33.889
Costos de operación	33.500	46.077	-12.577
TOTAL	**900.000**	**888.231**	**11.769**

FUENTE: Elaboración propia

En el Cuadro N° 4, se presenta un consolidado de la ejecución presupuestaria por Agencia, en la que también se reflejan los cambios de partidas, y en el análisis de inversiones por año, una concentración de las mismas en el 2do semestre 2016 y 1er semestre 2017.

Cuadro N° 4. Consolidado de ejecución presupuestaria por agencia

	PRESUPUESTADO				EJECUTADO				
CUENTA	**FAO**	**UNICEF**	**ONUDI**	**TOTAL**	**FAO**	**UNICEF**	**ONUDI**	**TOTAL**	**SALDO TOTAL**
Personal y otros costos	158.193	92.212	23.937	274.342	140.506	92.212	26.612	259.330	15.012
Insumos y materiales	98.660	18.045	3.055	119.760	108.751	18.045	678	127.474	-7.714
Equipo y mobiliario	87.871		66.696	154.567	85.371	0	69.213	154.584	-17
Viajes	24.276	3.994	15.962	44.232	28.449	3.994	14.858	47.301	-3.069
Capacitación	14.574			14.574	18.242	0		18.242	-3.668
Servicios de apoyo técnico	14.622	137.641	58.574	210.837	12.432	137.641	56.863	206.936	3.901
Gastos operativos generales	22.365	451		22.816	27.836	451		28.287	-5.471
Costos de operación	29.439	17.664		47.103	28.413	17.664		46.077	1.026
TOTAL ANUAL	**450.000**	**270.007**	**168.224**	**888.231**	**450.000**	**270.007**	**168.224**	**888.231**	**0**

FUENTE: Elaboración propia

El análisis y valoración de la ejecución presupuestaria, en base a los reportes financieros disponibles, permiten generar los siguientes hallazgos:

1. Los gastos del programa han tenido un nivel de ejecución razonable considerando que a su fin de término ha ejecutado el 99% de los recursos financieros.
2. Las sobre ejecuciones de algunas partidas se han compensado con otras partidas.
3. La transparencia en el manejo presupuestario es plausible, sin embargo se tiene que mejorar los mecanismos de rendición de cuentas a la comunidad, ya que estas desconocen los montos presupuestarios y la ejecución de los mismos.
4. Los recursos no ejecutados han sido reprogramados (remanentes), para las mismas actividades del programa, con la justificación respectiva y la aprobación del SDG-F.
5. El PC, ha logrado gestionar contrapartes no financieras y financieras de los municipios de Villazón, Tupiza y Pojo, y de otras ONG´s locales para la implementación de los emprendimientos y la adquisición de los productos de estos.

Por otro lado, se debe considerar, que en opinión de un 63 % de los entrevistados y entrevistadas, las actividades se han cumplido en forma oportuna y consensuada, el testimonio de Don Ricardo Yañez productor de la comunidad de Quebrada Seca, refleja tal posición de la siguiente manera: *"se han cumplido las planificaciones, algunas veces el técnico no cumplió a todas sus convocatorias, así también la comunidad fallo"*.

En qué medida el modelo de gestión del PC (la estructura de gobernanza, toma de decisiones: agencia líder, el Coordinador del PC, el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional, la gestión financiera y asignación de recursos es decir el plan y presupuesto) fue eficiente respecto de los resultados obtenidos?

El liderazgo de la FAO como agencia líder es bien vista por los entrevistados ya que cubrió un tema importante en la producción, y con ello coadyuvo directamente a los fines de nutrición y

transformación; suplió en un principio la ausencia de UNICEF en el tema de nutrición; cuenta con un sistema administrativo más eficiente, en palabras de UNICEF y ONUDI, y en los planes conjuntos y las ECA´s, las herramientas y espacios de coordinación efectiva.

La disponibilidad de un Comité de Gestión local, aporto con una toma de decisiones ágil y focalizada en resolver retrasos y otros problemas locales; el Comité Nacional sirvió para fines de coordinación pero tuvo muy baja incidencia en el CT CONAN para resolver problemas de fondo sobre la multisectorialidad en el nivel sub nacional.

La toma de decisiones al momento de la programación conjunta y en eventos compartidos como capacitaciones en las que participaban todos los actores, fueron instrumentos y espacios de importante coordinación conjunta.

La gestión financiera fue complicada por los diferentes sistemas de administración de las agencias, tomo tiempo engranar los sistemas y genero retrasos en la ejecución, pero los actores institucionales consideran que el último año se logró armonizar su funcionamiento.

Los planes y presupuestos se consensuaban y fueron una buena guía de inversión, aunque ello llevo a cambios importantes en la distribución presupuestaria original.

¿En qué medida los productos y resultados de PC fueron coherentes y sinérgicos para alcanzar mejores resultados en comparación con la intervención de una sola agencia?

La programación conjunta ha sido una buena opción para responden a las múltiples necesidades identificadas en la etapa de diseño del presente programa, mientras la FAO respondía a las necesidades de mejoras en producción, producción orgánica y diversidad productiva, UNICEF atendía los temas de deficiencias nutricionales y necesidades de formación en la preparación de alimentos sanos y nutritivos, y ONUDI se encargaba de la necesidad de dar valor agregado a los excedentes de la producción comunitaria, y así alimentar los sistemas de Alimentación Complementaria Escolar de los municipios involucrados, excepto Pocona.

Hubo suficiente sinergia en los temas de producción y nutrición, en el tema de producción - transformación no está clara la correlación, y en el tema de nutrición – transformación, se logró producir raciones liquidas y secas con un alto valor nutritivo y con tecnología apropiada.

Finalmente, es importante mencionar que todas las agencias trajeron consigo sus mejores experiencias, las innovaron y aplicaron en el PC.

¿Qué tipo de obstáculo (administrativo, financiero y de gestión) ha enfrentado el PC y en qué medida estos afectaron su eficiencia?

No poder coordinar in situ con todas las agencias por igual, los ejecutores terceros solo cumplían para sus agencias, aunque se ve correspondencia de estas en el mediano plazo.

Los sistemas administrativo financieros de las agencias generaron retrasos en la ejecución.

La resistencia del gobierno municipal de Pojo en apoyar a la Asociación de mujeres y las diferencias en el compromiso de los municipios.

3.3. CRITERIO: Eficacia

Criterio: La eficacia debe entenderse como el grado de avance hacia los objetivos y los resultados esperados.

Valoración: (4,2≈4) BUENA

Argumentación:

El desempeño promedio de los indicadores de resultado alcanza un 83%, con importantes avances en los dos primeros indicadores relacionados al incremento de las superficies con cultivos nutritivos y de buenas prácticas de nutrición, lo cual permite a los consultores establecer que el nivel promedio de eficacia alcanzado por el proyecto, es BUENO (4)

El alcance de los indicadores ha sido establecido por la evaluación cuantitativa y es enriquecida con comentarios por la presente evaluación.

En adelante se desarrolla el grado de eficacia en la consecución de los indicadores específicos por resultado:

Cuadro N° 5. Desempeño indicador de resultado 1.

Objetivo	Indicador ajustado	Valor de línea de base	Valor de evaluación	Δ %	Valoración
RESULTADO 1.					
Los sistemas alimentarios sostenibles locales integran cultivos nativos de alto valor nutritivo	1. Superficie producida de cultivos nativos con alto valor nutritivo diferenciado por género de la jefatura de hogar.	H: 103,65 ha M: 2,39 ha	H: 10,9 ha adicionales M: 8,9 ha adicionales	19%	**Cumplido**

El estudio de línea de base identifico un total de 106,04 has con cultivos de papa, maíz y hortalizas pertenecientes a 847 familias de productores.

La información recogida de los reportes anuales explicitan que con el proyecto se han habilitado una superficie adicional de 19,8 has de estos mismos cultivos, pero con una participación mayor de hortalizas, con lo que se ha logrado incrementar en un 19% la superficie producida de cultivos nativos con alto valor nutritivo, aspecto que nos permite afirmar que el indicador se ha cumplido.

Un elemento importante, es el incremento alcanzado por las mujeres quienes han incrementado la superficie de 2,39 a 8,9 has, fundamentalmente con hortalizas. Este incremento expresa el alto compromiso de las mujeres con las actividades del primer componente del programa debido a su directa relación con la dieta familiar. En el caso de los hombres, un incremento del ≈10%, expresado en los cultivos de papa y maíz, nos muestra su preocupación por generar mayores excedentes de los cultivos para la venta.

Una mejor evaluación se pudo haber realizado, de haber contado con una meta establecida para el indicador, en unidades de superficie y no de número de familias.

Cuadro N° 6. Desempeño indicador de resultado 2.

Objetivo	Indicador ajustado	Valor de línea de base	Valor de evaluación	Δ %	Valoración
RESULTADO 2.					
Las familias han mejorado sus prácticas de alimentación integrando y revalorizando los alimentos de producción local.	1. Familias, con niñas y niños menores de cinco años, con buenas prácticas de alimentación y nutrición	24,50%	48,60%	135%	**Cumplido**
	Meta: 80% de la familias involucradas	847	1.147		

Las opiniones de los diferentes actores entrevistados dan cuenta de las mejoras en la producción y de las buenas practicas operadas en campo, las opiniones registradas en el grupo focal de familias de productores/as de Villazón, refleja de buena manera los logros alcanzados en este tema:

- *Sabemos producir técnicamente nuestros alimentos, principalmente hortalizas (verduras)*
- *Controlamos plagas y enfermedades de los cultivos con productos biológicos preparados por nosotros a base de muña, kenchamali, molle, etc., son efectivos*
- *La alimentación en nuestras familias ha mejorado en calidad y diversidad (verduras principalmente)*
- *Tenemos excedentes en pequeñas cantidades, podemos vender algo para cubrir otras necesidades.*

La línea de base estableció que un 86,4% de las familias aplica buenas prácticas. Los datos sugieren que solo en Cochabamba existen diferencias en cuanto a una mejor adopción de prácticas por el grupo de familias con jefatura femenina, en el resto, no hay una diferencia estadística en cuanto a una mayor aplicación de acuerdo al sexo del jefe del hogar. En Potosí, el promedio general entre hogares con jefatura femenina y masculina se incrementó en dos prácticas, sin diferencia estadística entre sexos del jefe de hogar.

El estudio cualitativo observo que no hay una diferencia importante entre los hogares con jefatura femenina y masculina, respecto a la aplicación de prácticas, en la medida en que la frecuencia de mensajes relacionados expresa diferencias insignificantes.

Cuadro N° 7. Desempeño indicador de resultado 3.

Objetivo	Indicador ajustado	Valor de línea de base	Valor de evaluación	Δ %	Valoración
RESULTADO 3.					
Los espacios de coordinación multisectorial han sido fortalecidos a fin de incidir en acciones relacionadas a la Nutrición, el Derecho a la Alimentación y la Seguridad Alimentaria.	1. Iniciativas relacionadas a la Nutrición, al Derecho a la Alimentación y la Seguridad Alimentaria presentados por organizaciones de mujeres y organizaciones mixtas al Gobierno Municipal	0	1	50%	**Cumplido parcialmente**
	Meta: 2 propuestas				

En los reportes institucionales y entrevistas grupales e individuales solo se observa la participación en la formulación de una propuesta de Ley en el Municipio de Pocona, quien el 21 de diciembre de 2016, promulgó la Ley Municipal de **Fomento y Desarrollo Integral de las Comunidades de Pocona**, promovida por las organizaciones sociales, el ejecutivo y concejo municipal. Norma que promueve la asociatividad, la producción agroecológica y el consumo de productos locales.

También se mencionan acciones en Villazón y Tupiza, para incidir en la aplicación de la Ley 622, el establecimiento de espacios de dialogo alrededor de esta ley y de la 144 de Revolución Productiva Agropecuaria, elaboración de Planes de Negocios y el diseño de una propuesta en Villazón para elaborar el "Canastón Navideño", con productos de la zona.

En resumen, solo se observa la disponibilidad de una propuesta elaborada en forma participativa y aprobada en consenso con las organizaciones productivas locales.

En el nivel de los productos, el evaluador cuantitativo que precedió al evaluador cualitativo encontró resultados positivos en todos los indicadores, motivo por el cual, estos no fueron sujetos de mayor análisis en este evaluación cualitativa.

3.4. CRITERIO: Impacto

Criterio: Efectos positivos y negativos de la intervención sobre los resultados de desarrollo y los SDG.

Valoración: (4,2≈4) BUENA

Argumentación:

La evaluación cuantitativa de los indicadores de **impacto** muestra resultados positivos en términos de mejora de las condiciones de seguridad alimentaria de la población beneficiaria, aspecto que es corroborado en términos cualitativos por la presente evaluación, con evidentes aportes a los ODS relacionados a Hambre Cero, Fin de la Pobreza e Igualdad de Género.

En tal sentido, la contribución del programa es BUENA (4), en la medida, en que las acciones ejecutadas por el programa han logrado mejoras en la seguridad alimentaria y nutricional familiar, gracias a mejores condiciones de disponibilidad y diversidad de alimentos en las familias beneficiarias, y capacidades locales de transformación y provisión del Desayuno Escolar a los Gobiernos Municipales, sin embargo, la baja capacidad de réplica del modelo limita que este pueda alcanzar un impactos mayores.

¿En qué medida se han alcanzado los impactos esperados por el PC?

Objetivo general

Mejoramiento del estado nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles.

El desempeño promedio de los indicadores del objetivo general, es ALTO (5), en la medida en que la evaluación cuantitativa ha encontrado avances positivos en los tres indicadores expresados en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 8. Desempeño de indicadores de impacto

Objetivo	Indicador ajustado	Valor de línea de base	Valor de evaluación	Δ %	Valoración
FIN					
El estado nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí han mejorado a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles	1. Familias en situación de inseguridad alimentaria	96%	73%	**-24%**	**Cumplido**
	2. Diversidad alimentaria en hogares	7,2	9,2	**28%**	**Cumplido**
	3. Diversidad alimentaria mínima en niñas y niños entre 6 y 59 meses	4,2	6,5	**55%**	**Cumplido**

¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a los SDGs?

El PC según los datos recogidos en la encuesta y entrevistas está contribuyendo directamente al Objetivo 2 de los ODS, es decir, a "**lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible"** en las comunidades de los municipios de Pojo, Pocona, Totora y Villazón.

Aporte directamente a las siguientes metas establecidas por la ODS:

- Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.
- Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas y los agricultores familiares, entre otras cosas mediante un acceso a recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas

E indirectamente:

- Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra

- Para 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente.
- Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola.

En su calidad de programa piloto debería poder escalar hacia otros municipios y así lograr un mayor aporte a los compromisos del país en esta materia, sin embargo, este tema no es fácil ya que la estructura y el nivel de esfuerzo no son completamente replicables, dadas las limitaciones de los municipios y las limitaciones que aún existen entre los sectores a nivel nacional que terminan influenciado el comportamiento a nivel local.

En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a las metas de los temas transversales: ¿género, empoderamiento de la mujer, alianzas público-privado y sostenibilidad a nivel local y nacional?

Se observa una fuerte contribución al empoderamiento de las mujeres, no solo por su activa participación en la ejecución del proyecto y en la presente evaluación, sino por evidencias claras de participación en la toma de decisiones en los niveles familiar, comunal y municipal.

Las mujeres en sus hogares tienen mejores capacidades para tomar decisiones sobre el estado nutricional de la familia, aportar directamente en la provisión de alimentos y en el acceso económico de los mismos.

Las mujeres gestionan sus asociaciones y emprendimientos en forma exitosa, lo cual las ha posicionado como un actor económico y político relevante en la comunidad y el municipio, abriéndole espacios para una participación en la toma de decisiones sobre el futuro de sus comunidades, prueba de ello, son las inversiones inscritas por este grupo como prioridades comunales en los Planes Territoriales de Desarrollo Integral de sus municipios.

Asimismo, se observa avances hacia una relación social y productiva más equitativa entre los géneros masculino y femenino, en la medida en que el PC ha fortalecido las capacidades productivas de los dos géneros, con ciertas acciones positivas en favor de las mujeres para fortalecer su participación social y económica en el hogar y la comunidad.

Las alianzas público privadas se expresan en la vida del proyecto en la concurrencia de recursos nacionales y locales, y en el largo plazo, en las relaciones entre los Gobiernos Municipales y sus proveedores locales en el marco del Desayuno Escolar.

La sostenibilidad es tratada en el acápite 3.5. Sostenibilidad

¿Qué impacto tuvieron los fondos de contraparte en el diseño, implementación y resultados del PC?

En el diseño, la presencia de fondos de contraparte fortaleció una imagen de corresponsabilidad y participación, haciendo más atractiva la inversión en el programa.

En la ejecución y alcance de resultados, los fondos aportados por la FAO y UNICEF fueron recursos de contrapartida efectivos y que evolucionaron en mayores impactos, mientras que el aporte de los programas nacionales fueron nominales y con un impacto indirecto, los entrevistados en muy pocas ocasiones mencionan la correspondencia de las actividades del PC, con la de los programas nacionales de frutas, hortalizas o rumiantes menores.

Los recursos municipales fueron efectivos en 3 de los 4 municipios involucrados, en forma de contrapartes para los emprendimientos o en forma de insumos para las comunidades.

En el informe final del PC, se observan un importante número de entidades públicas y privadas que hubiesen aportado al desarrollo de las actividades del proyecto en un monto aproximado de Bs. 721.000, muchas de las cuales fueron mencionadas en los grupos focales y entrevistas.

¿En qué medida el PC tuvo un impacto sobre los beneficiarios meta? ¿Fueron todos los beneficiarios meta alcanzados? ¿Cuáles quedaron fuera?

Se observa un alto impacto sobre los beneficiarios meta, es decir, sobre las familias participantes y en especial sobre las familias con niños y niñas menores a 5 años, en los grupos focales, se observan frecuentes opiniones positivas sobre mejoras en la disponibilidad de alimentos y nutrición familiar, en especial de los niños y niñas.

Uno de los testimonios que muestra de muy buena manera este hecho, es el de Doña Silvia Cabezas, productora de base de la comunidad de Colchas, municipio de Tupiza, que decía *"El impacto se vio en el grupo de madres con niños (as) menores de 5 años, antes del proyecto la alimentación era muy pobre, ahora con la capacitación para producir y preparar podemos alimentar a nuestros niños con verduras cocidas (papillas), sopas nutritivas, refrescos, etc."*.

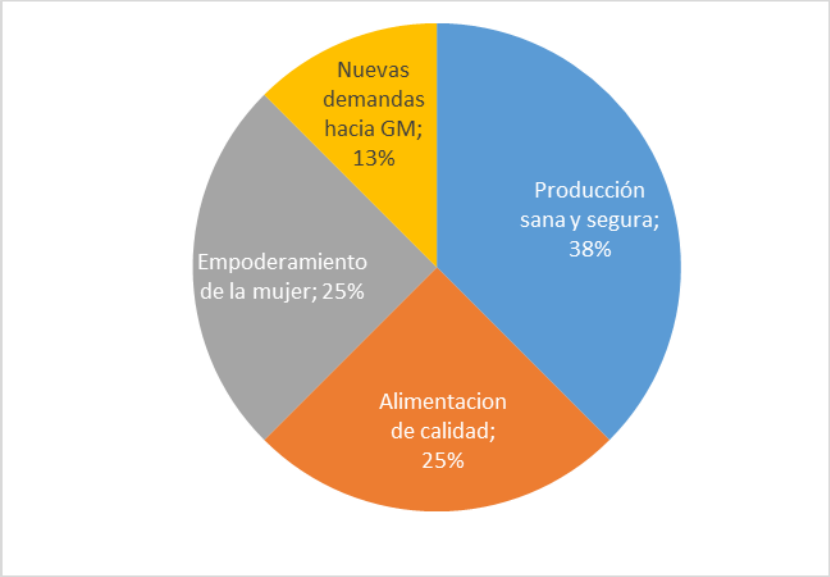
Respecto, a si todos los beneficiarios meta fueron alcanzados, la respuesta no es clara, ya que en las entrevistas con frecuencia se mencionan que hay familias con niños menores a 5 años en las comunidades del área de influencia del programa, que no participaron en las actividades de este, por temas de tiempo, contraparte, cupo o diferentes intereses, y ahora que ven los beneficios quieren tener los mismos beneficios y reclaman ampliaciones del programa, y presionan a sus autoridades.

Entre las comunidades no beneficiarias del municipio existe similar comportamiento, estas comunidades ahora están presionando a sus autoridades en el municipio por iguales beneficios e inversiones, lo cual se puede verse como un impacto positivo, pero conociendo las limitaciones de los Gobiernos Municipales, estas demandas pueden convertirse en decepciones en el mediano plazo.

¿Qué efectos inesperados o imprevistos tuvo el PC, si hubo?

En la Grafica N° 3, se muestran otros efectos inesperados expresados por los entrevistados y entrevistadas, entre los temas más recurrentes se encuentran: una producción sana y segura es la de mayor frecuencia (38%) entre los entrevistados, seguida por alimentación de calidad (25%) y empoderamiento de la mujer (25%).

Gráfica N° 3. Otros Impactos



3.5. Sostenibilidad

Criterio: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren en el largo plazo.

Valoración: (3,8 ≈ 4) BUENA

Argumentación:

La valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por el programa (**sostenibilidad**), tiene una **BUENA (4)** valoración, si bien el programa cuenta con una alta potencialidad para introducir cambios equitativos y abordar de forma duradera las causas de la inseguridad alimentaria en los 4 municipios y sus comunidades, sin embargo, su contribución a la construcción de sistemas sostenibles está cuestionada por el complejo modelo multisectorial propuesto, con una baja replicabilidad por los gobiernos locales debido al grado de subvenciones que se realizan a las actividades productivas y de transformación, y de una tímida estrategia de incidencia pública, que no ha logrado plasmar la demanda de los productores y productoras en propuestas de norma e inversiones para la réplica y fortalecimiento de las acciones de capacitación y asistencia técnica.

¿Cuáles los mecanismos existentes y que ha puesto en marcha el PC para garantizar los resultados e impacto, es decir políticas, mecanismos de coordinación de políticas, alianzas redes de trabajo?

La capacitación del personal de los Gobiernos Municipales sobre la Ley 622 garantiza la apertura del servicio de Desayuno Escolar a los pequeños productores organizados en el corto y mediano plazo. La presencia en el municipio de Villazón de un laboratorio bromatológico asegura el control de calidad nutricional de los productos, y abre la oportunidad al ingreso de nuevos productos con la calidad nutricional deseada.

En relación a la formulación participativa de propuestas locales de política, inversión y programas, los intentos implementados han sido tímidos y poco efectivos, y tendrán un limitado impacto al momento de buscar la sostenibilidad de los beneficios del programa.

El Comité de Gestión del Programa, funciono en lugar de los COMAN municipales, y para darle mayor efectividad y sostenibilidad, los municipios debería prever la creación y fortalecimientos de los mismos.

Las alianzas con ONG´s y otros programas públicos le dan mayor tiempo a los emprendedores y productores, para perfeccionar los procesos establecidos por el programa y conseguir mayores innovaciones en el corto y mediano plazo.

¿En qué medida la capacidad de los beneficiarios fueron fortalecidos tal que sean resilientes a choques externos y/o no necesiten apoyen en el largo plazo?

En el nivel de las familias productoras hay consenso entre sus opiniones sobre la factibilidad de seguir produciendo en forma diversificada y con la aplicación de prácticas agro-ecológicas, asimismo les interesa continuar con la preparación de alimentos sanos, aunque en el caso de las hortalizas, les preocupa la disponibilidad local de semillas de buena calidad.

En el caso de las Asociaciones, las mujeres participantes en estas se encuentran confiadas en que su producto es de calidad y que tienen una demanda confiable en los municipios con el Desayuno Escolar, sin embargo, todas ellas se encuentran abiertas a diversificar sus mercados en otros municipios y en supermercados regionales y nacionales de EMAPA.

Los Gobiernos Municipales se han apropiado de las UNI´s y con ello de la temática de seguridad alimenticia y nutricional, ello ha permitido que la temática se parte de la política municipal. En el caso específico del municipio de Villazón, la disponibilidad del laboratorio bromatológico es un punto a favor de la sostenibilidad de los emprendimientos relacionados a la transformación de alimentos, ya que reduce sus costos de comercialización y amplía sus posibilidades de llegada a mercados mayores y más exigentes.

Otro punto a destacar, es la pertinencia de los planes de negocio implementados, que aseguran modestos pero seguras fuentes de ingresos y tecnología de fácil uso y acceso.

Las Asociaciones son conscientes de que el mercado del Desayuno Escolar es una importante fuente de ingresos para fortalecer sus emprendimientos y organizarse de mejor forma, sin embargo, también son conscientes de que deben buscar mercados alternativos para seguir creciendo.

3.6. Replicabilidad

Criterio: La capacidad o posibilidad de ciertas prácticas, estrategias y modelos de replicarse o reproducirse en otros espacios con similares condiciones.

Valoración: (3,4≈3) REGULAR

Argumentación:

La **replicabilidad** de las practicas, estrategias y modelos implementados por el PC, tienen una REGULAR (3) valoración, en la medida en que son algunas prácticas y estrategias las que han logrado el interés y la réplica de las comunidades y sus autoridades, sin embargo, estos mismos actores ven en forma critica que el modelo de multisectorialidad y multi actores pueda ser replicado, ya que no terminan de comprender el modelo y solo ven los costos.

Los productores no beneficiados en las comunidades mencionan que están copiando en la medida de sus posibilidades algunas prácticas que han generado buenos resultados en la producción de sus vecinos, como la utilización de bio insumos y semillas de calidad, asimismo se pudo observar la producción de hortalizas en pequeños huertos de familias no beneficiarias.

Se observa la replicabilidad de los conocimientos y habilidades ganadas en las ECA's, hacia sus hijos, hijas y otros miembros de la comunidad, sin embargo, nos preocupa que el área educativa haya tenido una limitada participación, ya que ello aseguraría una más efectiva replicabilidad en el mediano plazo.

El modelo de asociatividad para la implementación de emprendimientos es una idea que llama la atención de otras comunidades productoras, sin embargo, les preocupa las inversiones que ello necesitaría, conociendo además que sus gobiernos municipales no están en la posibilidad de brindarles, por las limitaciones que estos han tenido en los últimos años.

El modelo de multisectorialidad no ha sido comprendido en los Gobiernos Municipales, estos siguen pensando que el modelo se refiere a la participación de diferentes ministerios y agencias, y por ello asumen, que este es pesado y costo, y que por ende, esta fuera del alcance de sus recursos.

En la práctica tienen ejemplos de trabajo entre sectores, como la experiencia de trabajo entre salud y educación, al momento de capacitar en Unidades Educativas sobre buenas prácticas de higiene, los proyectos comunitarios productivos con fines de nutrición. El área productiva presente en los cuatro municipios es la que mayores limitaciones tiene al momento de coordinar con las áreas de salud y educación.

Solo en el caso del municipio de Tupiza, se cuenta con una Unidad de PyMEs, que desafortunadamente se restringe al trabajo en el área urbana por limitaciones económicas, en los otros tres municipios el área de emprendimientos es bastante débil y dependiente de iniciativas de programas y proyectos.

3.7. Importancia de las transversales

Criterio: La importancia de las transversales de Género y Medio ambientes se debe reflejar en la intencionalidad de ciertas acciones en favor de un protagonismo más equitativo de los géneros en el proyecto y en medidas específicas que conserven los recursos naturales y mitiguen potenciales impactos negativos generados por la intervención

Valoración: (4,6≈5) ALTA

Argumentación:

Género

El proyecto ha promovido en forma intencionada el involucramiento activo de todos los miembros de la comunidad en su conjunto, hombres y mujeres, y el reconocimiento de sus actividades respectivas.

En este marco se observa un alto involucramiento de las mujeres en la producción de alimentos, las mujeres producen en promedio 63 cultivos, mientras que los hombres en promedio llegan a 35, un 78% por encima de los varones, en especial en cultivos hortícolas y leguminosas. Los hombres en número son quienes más generan ingresos, sin embargo, son las mujeres quienes tienen los ingresos promedio más altos (8.836 Bs/familia). Las mujeres son las que cuentan con menos acceso a la tierra y riego, pero son las que más han incrementado sus activos productivos (23%) y domésticos (51%).

El empoderamiento de las mujeres es evidente en comparación con los datos de la línea de base, las mujeres han asumido mayores roles de liderazgo (evaluación 90%, LB – 50,1%), hay una mayor influencia de las mujeres en la toma de decisiones (evaluación 91%, LB – 55%), las mujeres toman mejores decisiones sobre el trabajo (evaluación 56%, LB – 26%), sobre la decisión del gasto en la familia (evaluación 30%, LB – 16%).

Medio Ambiente

La conservación del medio ambiente o la mejora del mismo, junto con el aprovechamiento razonable de los recursos naturales —especialmente de los renovables—, ha sido la línea básica del trabajo del proyecto. El programa ha incidido en la reducción en el uso de agroquímicos, el manejo responsable de los residuos, la conservación del suelo y agua en las parcelas y la formación de estas capacidades en las productoras.

Algunos aspectos negativos, que están generando impactos socio ambientales negativos, como la aplicación de plaguicidas y fertilizantes químicos, y el limitado alcance de las semillas, pueden generar conflictos al interior y entre las comunidades, por ello los Gobiernos Municipales deberán seguir fortaleciendo estas actividades en otras comunidades no beneficiarias con los mismos cuidados y prevenciones ambientales.

Las capacitaciones en producción resiliente ayudara a enfrentar de mejor forma los cíclicos desastres naturales que asedian a estas comunidades: sequia, helada y granizo.

4. LECCIONES APRENDIDAS

La capitalización de buenas y observables prácticas se inició con la identificación de las mismas conjuntamente los, los/as entrevistados/as, a partir de criterios tales como capacidad de réplica, sostenibilidad y percepción positiva sobre las mismas, seguida de su análisis para generar lecciones aprendidas, que puedan ser aplicadas para mejorar la calidad de políticas y prácticas de los actores participantes en el programa y de la preparación de nuevas propuestas.

En adelante se desarrollan un grupo de buenas y observadas prácticas y las lecciones aprendidas a partir de ellas:

Practica	**La activa participación de las mujeres en acciones de SAN**
Argumento	Diferentes autores coinciden en la amplia relación existente, entre las mujeres y las acciones destinadas a la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional familiar, y los cambios positivos que ello genera en sus roles y ocio, de ahí que no es extraña la activa participación de estas en las diferentes actividades del programa. Las mujeres no sólo juegan un **papel fundamental en la participación en estas actividades,** sino que son poseedoras de **una visión innovadora fundamentada en su necesidad de sobrevivencia y su rol activo en la provisión de seguridad al hogar.** En Bolivia las políticas han generado un sostenido proceso de migración, lo cual ha feminizado el campo y las tareas agrícolas, las mujeres por tanto han tomado un papel cada vez más importante en la gestión comunitaria de sus recursos productivos, en la organización local para estas tareas, e incluso en asumir roles de autoridades locales relacionadas con emprendimientos locales, de gran trascendencia por la importancia numérica y cultural de las comunidades rurales. La participación de las mujeres en el programa ha sido crucial en temas de producción hortícola, prácticas nutricionales y emprendimientos productivos.
Contexto	Ley 1100 que ratifica la Convención sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, DS 29850 Plan Nacional para igualdad de oportunidades.
Lección aprendida	Programas relacionados a la SAN requiere del intencional involucramiento de las mujeres en las instancias de toma de decisiones, por el importante rol que estas juegan en el uso de los recursos alimenticios, la convocatoria a los trabajos comunales y el mantenimiento de la armonía al interior de la comunidad.

Practica	**Articulación de los emprendimientos locales con el mercado de adquisiciones públicas**
Argumento	A través del establecimiento de contratos y el cumplimiento de las entregas de trigo pelado por parte de las asociaciones AIPA-P y ATC –„Tarabuco con los respectivos gobiernos municipales de Presto y Tarabuco se ha creado un vínculo estrecho y coordinado principalmente con las Direcciones de Desarrollo Productivo, de quienes reciben más beneficios con apoyo de nuevos equipos que están contribuyendo en mejorar el equipamiento y la posibilidad de mejorar la calidad de los procesos de transformación. A través del fortalecimiento realizado a las directivas de las asociaciones, éstas se constituyen en promotores de su propio desarrollo, quienes realizan procesos de negociación y gestión con sus autoridades por cuenta propia, por otra parte las reuniones mensuales que llevan

	adelante con todos sus miembros de base les permite generar un ambiente de confianza, credibilidad ya que como parte del orden del día llevan adelante el informe económico tanto de las ventas realizadas como de los servicios prestados a través del informe de los operarios que realizan el control de los servicios realizados por el molino, clasificadora y peladoras que fueron entregados por el proyecto que han iniciado a generar ganancias para la organización y el propio mantenimiento de los equipos.
Contexto	Las nuevas normas de adquisición de bienes y servicios por entidades públicas, favorecen las compras públicas a pequeños productores.
Lección aprendida	En la promoción de emprendimientos con productores rurales, una buena estrategia para su fortalecimiento, es la de promover la asociatividad horizontal de productores y la vertical entre eslabones, en el sentido de articular recursos productivos e innovaciones tecnológicas a la demanda de compras públicas locales como el Desayuno Escolar.

Practica	**Producción con una visión nutricional y comercial**
Argumento	Los entrevistados en más de una ocasión mencionaron que ahora ya no solo producen por producir, sino más bien, ahora producen para asegurar la dieta familiar y contar con excedentes de productos con demanda para el mercado y para las asociaciones. Antes del programa, los y las productoras producían maíz, papa y trigo, para su consumo y los pocos excedentes para la venta, pero igual se sentía que los niños no crecían y era porque solo los llenaban con carbohidratos, ahora la dieta familiar esta mejor balanceada con vitaminas y fibra proveniente de las hortalizas y frutales, y han incorporado algunas proteínas con los cuyes, pescados y otras carnes, estas últimas gracias a los ingresos que se generan en sus emprendimientos. Doña Florentina Salazar de la comunidad de Colchas en el municipio de Tupiza, nos comentaba que "*ya se cansaron de comer y vender papa y papa, está bien producir papa para la venta, pero también está bien tener hortalizas para la familia y fruta para las asociaciones*".
Contexto	La nueva Ley 622 de Alimentación Escolar en el marco de la soberanía alimentaria y la economía plural, garantiza progresivamente la Alimentación Complementaria Escolar en las unidades educativas del Sistema Educativo Plurinacional, con alimentos provenientes de la producción local en el marco del desarrollo integral para el Vivir Bien.
Lección aprendida	En áreas donde la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria es alta, promover la producción agropecuaria con una visión dual nutricional – comercial, mejora la disponibilidad y variedad de alimentos en la dieta familiar y facilita el acceso económico a otro tipo de alimentos.

Practica	**Asistencia técnica especializada en la transformación**
Argumento	La implementación de módulos de transformación en las Asociaciones, ha sido una tarea que requirió de mucha asistencia técnica, bastante especializada, además de un acompañamiento estrecho y prolongado. Este tipo de actividades deben ser planificadas tomando en cuenta la fase de producción efectiva, de manera que se pueda brindar asistencia técnica durante la producción y comercialización.
Contexto	Productos transformados, inocuos y de calidad forman parte de la amplia demanda de

	productos que el mercado del Desayuno Escolar está buscando en todos los municipios del país, y con mayor razón si estos son producidos por los productores locales. Pero estos productos deben ser parte de una cadena de procesos tecnológicos de facil y buena manufactura, de cadenas sanas y seguras para los consumidores. Llegar a ello, requiere de una atención técnica especializada y prolongada. Los procesos de formalización de asociaciones no toman menos de 6 meses y las certificaciones SENASAG, Hecho en Bolivia, BPM son otros 6 meses, que se pueden realizar en forma paralela.
Lección aprendida	Proyectos que prevén acciones de transformación de productos alimenticios deben considerar suficientes recursos humanos y financieros para ello, con el objeto de brindar un servicio especializado y de mediano plazo, que asegure la calidad de los productos.

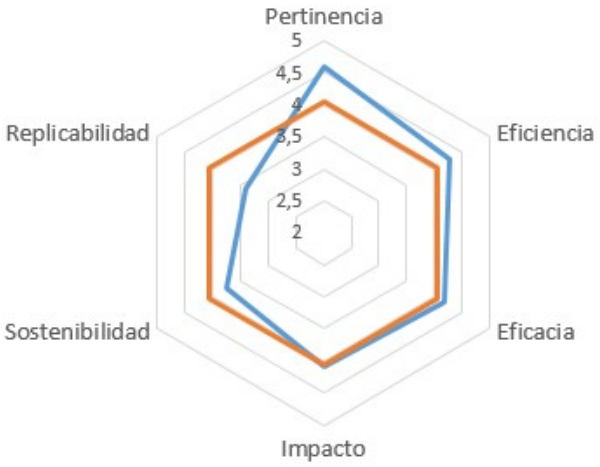
Practica	**Cisternas que provén agua segura**
Argumento	Las cisternas son una tecnología accesible y de bajo costo para el almacenamiento de agua para consumo con una capacidad de 16m³ y para la producción de 52 m³. 12 comunidades cuentan con estos depósitos de agua; 7 en Pojo, 1 en Pocona (Cochabamba), 2 en Tupiza y 2 en Villazón (Potosí) dando acceso al agua a aproximadamente a 120 familias.
Contexto	En los municipios existen comunidades que no cuentan con agua a través de la red pública por la lejanía y por no existir fuentes cercanas para el agua para riego. Las cisternas permiten cosechar o captar agua de distintas fuentes para que las familias cuenten con agua segura para beber y/o para el riego de sus cultivos. Esta tecnología puede construirse en distintos tipos de suelo a bajo costo y con materiales accesibles para los productores. Esta tecnología social hidráulica permite el acceso a agua a las familias y son autosuficientes.
Lección aprendida	En comunidades con limitados recursos hídricos la construcción de Cisternas son una opción tecnológica accesible y de bajo costo para el almacenamiento de agua para consumo

Entre otras lecciones aprendidas, se consideran las siguientes:

- Una incidencia efectiva requiere de amplios espacios y esfuerzos de negociación y generación creativa de propuestas y contra-propuestas.
- El Desayuno Escolar es una oportunidad para los Gobiernos Municipales y productores organizados para revisar la factibilidad de las relaciones público – privadas y el compromiso de los municipios con la población local.
- La compra a productores locales es un factor motivante para dinamizar la actividad productiva y económica local.
- El compromiso de las mujeres para con el PC, se debió a que este toca una temática central que hace al rol reproductivo de las mujer en el hogar, como el de atender los temas de alimentación, nutrición y seguridad de la familia.

5. CONCLUSIONES

El estudio de Evaluación externa final del proyecto **"Evaluación Final Externa Programa Conjunto" Sistema Agroalimentario Sostenible para el Mejoramiento Nutricional Infantil,** financiado con recursos del SGD-F, FAO, UNICEF, los Gobiernos Autónomos Municipales de Pojo, Pocona, Villazón y Tupiza, y otras contrapartes locales, ha levantado información cualitativamente confiable, lo cual asegura que la información generada presenta argumentos sólidos que sostienen las conclusiones, y los hallazgos por criterio de evaluación.



Los hallazgos cualitativos del estudio de evaluación externa final permiten manifestar al consultor, que el programa a su conclusión ha coadyuvado a que 2.800 familias de productores y productoras rurales de los municipios de Pojo, Pocona, Tupiza y Villazón, mejoren su situación de inseguridad alimentaria; incrementen la diversidad alimentaria en sus hogares en especial de las niñas y niños entre 6 a 59 meses; y que 6 emprendimientos alimenticios estén proveyendo alimentos con valor agregado en forma directa a las familias y a las niñas y niños a través del Desayuno Escolar.

El ejercicio de evaluación cualitativa ha encontrado familias mejor alimentadas, mujeres empoderadas con conocimientos y prácticas para el manejo de los huertos hortícolas y plantaciones frutícolas; consumiendo hortalizas producidas orgánicamente; y Asociaciones de productoras formales y certificadas, capitalizadas con infraestructura y equipamiento básico, produciendo productos alimenticios inocuos y de calidad, que son destinados al Desayuno Escolar.

El examen valorativo global establece que el programa tuvo un **BUEN (4) desempeño**, como lo expresa el promedio del grafico radial (línea roja), afirmación que se apoya en los hallazgos por criterio, mismos que son desarrollados en adelante.

La **pertinencia** del **Programa Conjunto Sistema Agroalimentario Sostenible para el Mejoramiento Nutricional Infantil,** es ALTA (5), en la medida en que responde a la problemática y necesidades de seguridad alimentaria de sus comunidades y pobladores, al marco político normativo nacional e internacional y a los objetivos de Desarrollo Sostenible; y los beneficiarios están satisfechos con los beneficios generados por el programa.

El programa tiene una BUENA (4) valoración de su **eficiencia,** en la medida, en que un 99% de los recursos empleados se han traducido en un 83% de resultados alcanzados, observándose importantes cambios en la programación y ejecución presupuestaria entre lo programado y ejecutado.

Por otro lado, se mencionan retrasos en la ejecución de estudios y actividades especialmente al inicio del programa, pero también se pondera la flexibilidad de los ejecutores para aceptarlos en aras de

conseguir resultados de calidad y la proactividad en encontrar soluciones a las dificultades encontradas en el proceso de desarrollo.

El desempeño promedio de los indicadores de resultado alcanza un 83%, con importantes avances en los dos primeros indicadores relacionados al incremento de las superficies con cultivos nutritivos y de buenas prácticas de nutrición, mientras que el componente de incidencia presenta limitaciones en su operación, estos hechos permiten a los consultores establecer que el nivel promedio de **eficacia** alcanzado por el proyecto, es BUENO (4)

La evaluación cuantitativa de los indicadores de **impacto** muestra resultados positivos en términos de mejora de las condiciones de seguridad alimentaria de la población beneficiaria, aspecto que es corroborado en términos cualitativos por la presente evaluación, con evidentes aportes a los ODS relacionados a Hambre Cero, Fin de la Pobreza e Igualdad de Género.

En tal sentido, la contribución del programa a los indicadores de impacto es BUENA (4), en la medida, en que las acciones ejecutadas por el programa han logrado mejoras en la seguridad alimentaria y nutricional familiar, gracias a mejores condiciones de disponibilidad y diversidad de alimentos en las familias beneficiarias, y capacidades locales de transformación y provisión del Desayuno Escolar a los Gobiernos Municipales, sin embargo, la baja capacidad de réplica del modelo limita que este pueda alcanzar un impactos mayores.

La valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por el programa (**sostenibilidad**) tiene una **BUENA (4)** valoración, si bien el programa cuenta con una alta potencialidad para introducir cambios equitativos y abordar de forma duradera las causas de la inseguridad alimentaria en los 4 municipios y sus comunidades, sin embargo, su contribución a la construcción de sistemas sostenibles está cuestionada por el complejo modelo multisectorial propuesto, con una baja replicabilidad por los gobiernos locales debido al grado de subvenciones que se realizan a las actividades productivas y de transformación, y de una tímida estrategia de incidencia pública, que no ha logrado plasmar la demanda de los productores y productoras en propuestas de norma e inversiones para la réplica y fortalecimiento de las acciones de capacitación y asistencia técnica.

La **replicabilidad** de las practicas, estrategias y modelos implementados por el PC, tienen una REGULAR (3) valoración, en la medida en que son algunas prácticas y estrategias las que han logrado el interés y la réplica de las comunidades y sus autoridades, sin embargo, estos mismos actores ven en forma critica que el modelo de multisectorialidad y multi actores pueda ser replicado, ya que no terminan de comprender el modelo y solo ven los costos.

La importancia de las transversales de **Género y Medio** ambientes se refleja en la intencionalidad de ciertas acciones en favor de un protagonismo más equitativo de los géneros en el programa y en medidas específicas que conserven los recursos naturales y mitiguen potenciales impactos negativos generados por la intervención.

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones emergen del análisis de cada uno de los hallazgos, lecciones aprendidas y conclusiones desarrolladas en capítulos anteriores.

En tal sentido, entre las recomendaciones generales dirigidas a los actores involucrados en el PC, se pueden nombrar a las siguientes:

- Las agencias y contrapartes gubernamentales (sectores) requieren estar preparados (con conceptos, actitudes, procesos y herramientas administrativa) para un trabajo coordinado y armónico, antes de emprender un programa intersectorial.
- La coordinación intersectorial o interagencial es un proceso que requiere tiempo, buena disposición, tolerancia y espacios o mecanismos que sistemáticamente vayan haciéndola progresar y que alcance a todos los niveles (de gestión y operativos).
- Las modalidades independientes de manejo administrativo de las Agencias, obstaculizan la fluidez de las actividades, la calidad y la disponibilidad de información financiera (por ejemplo de ejecución), por ello se debe buscar mayor homogeneización de procesos en nuevas intervenciones, o bien asumir los sistemas administrativos de la agencia líder.

En adelante, se añaden otras recomendaciones que emergen de los hallazgos en el análisis de cada criterio, con su respectivo grado de prioridad en su aplicación.

PERTINENCIA / DISEÑO

Hallazgo	Recomendaciones
El documento de diseño del PC ubicado en (http://proposals.sdgfund.org), en las páginas 11 y 12, identifica indicadores de género para cada uno de los componentes del programa, pero en los reportes y la línea de llegada no se menciona el avance sobre los mismos.	Una forma efectiva de incluir el enfoque de género en los programas, pasa por incluir indicadores diferenciados en el marco de resultados, de modo tal que estos puedan ser monitoreados y evaluados.
Una buena parte de los indicadores no cuenta con metas de alcance, lo cual dificulta una valoración efectiva del indicador.	En la elaboración de nuevos programas, se debe tener el cuidado de que los diseñadores presenten en el marco de resultados, todos los indicadores con metas de alcance. Si ello no ha podido ser posible, aprovechar el estudio de Línea de Base, para que al momento de establecer los indicadores de partida, se aproveche de recomendar metas de llegada, con argumentos técnicos.
La estrategia de comunicación ha servido para posicionar el PC a nivel nacional, sin embargo, no ha servido para poner en conocimiento a nivel subnacional el marco político normativo de la SAN, el DHA, la Ley 622.	En futuras intervenciones en las que se considere la elaboración de estrategias de comunicación, se debe tomar el cuidado de que los mensajes, materiales estén fundamentalmente dirigidos al público meta del programa y a los socios locales.

EFICIENCIA

Hallazgo	Recomendaciones
"*Un 99% de los recursos empleados se han traducido en un 83% de resultados*". Una diferencia entre la ejecución programática y la financiera del 16%, debió ser identificada en forma oportuna, para una apropiada toma de decisiones. Los actuales reportes de monitoreo describen en forma cualitativa el alcance de los resultados y productos, y no así sobre sus indicadores, por ejemplo en el caso del resultado N° 1, respecto a "*Los sistemas alimentarios sostenibles locales integran cultivos nativos de alto valor nutritivo*", los reportes informan sobre el número de cultivos o el número de personas participantes, cuando el indicador se refiere a la superficie con estos cultivos diferenciada por género.	En futuras intervenciones el encargado de monitoreo y evaluación debe hacer el esfuerzo de reportar los avances del resultado o producto en base a los indicadores, con información cualitativa que enriquezca sus posiciones.
"*observándose importantes cambios en la programación y ejecución presupuestaria entre lo programado y ejecutado*". Los presupuestos son guías de inversión y no recetas de desarrollo, por ello, en la ejecución de los programas se espera contar con cambios entre partidas presupuestarias, sin embargo, cuando estos cambios sobrepasan porcentajes mayores al 30%, es tiempo de preguntarse si el diseño fue el apropiado.	En el diseño de los programas insistir en la formulación de la estrategia de ejecución y el presupuesto con datos reales y de campo, y en la ejecución cuidar que los cambios sugeridos no cambien el destino final de los mismos.
"se mencionan retrasos en la ejecución de estudios y actividades especialmente al inicio del programa"	En programas conjuntos con la participación de varias agencias, en el diseño se debe tener muy claro el liderazgo, las funciones y tiempos, de modo tal que, desde el inicio de la ejecución, todos los involucrados conozcan sus responsabilidades.
"habrá que mencionar que gran parte de los recursos de contraparte solo fueron nominales y coadyuvaron en forma indirecta al alcance de objetivos y resultados del programa"	En futuras intervenciones asegurarse que las contrapartes sean reales y coadyuven en forma directa a los objetivos y resultados del programa.
"sin embargo, se tiene que mejorar los mecanismos de rendición de cuentas a la comunidad, ya que estas desconocen los montos presupuestarios y la ejecución de los mismos".	Establecer espacios de rendición de cuentas con los titulares y facilitadores de derechos involucrados en los programas, de modo tal que todos se sientan corresponsables de los alcances y sus resultados.
La disponibilidad de un Comité de Gestión local, aporto con una toma de decisiones ágil y focalizada en resolver retrasos y otros problemas locales	Los programas deben contar con Comités de Gestión que repartan las responsabilidades entre todos los actores, tomen decisiones estratégicas, incidan en políticas locales y coadyuven a su sostenibilidad.
"el Comité Nacional sirvió para fines de coordinación pero tuvo muy baja incidencia en el CT CONAN para	En programas como el PC, la estrategia de comunicación entre los actores involucrados en

resolver problemas de fondo sobre la multisectorialidad en el nivel sub nacional" Entre las razones subyacentes a la baja replicabilidad del modelo multisectorial promovido por el PC, se encuentra el poco conocimiento y entendimiento de los actores locales sobre el concepto de multisectorialidad y de las estrategias que deben seguirse a nivel local para hacerlo posible y replicable sin mayor intervención de terceros.	campo debe focalizarse en producir los mensajes y materiales adecuados que permitan entender a estos, el concepto y las estrategias de sostenibilidad y replicabilidad que se buscan para cimentar el mismo en los municipios.
"No poder coordinar in situ con todas las agencias por igual, los ejecutores terceros solo cumplían para sus agencias…". La tercerización de servicios es una buena estrategia que busca dar mayor eficiencia, a temas que requieren especialidades que generan buenos resultados con ahorros en el tiempo y recursos.	Sin embargo, es importante que estos servicios entiendan que sus acciones sirven a un propósito común y que para ello existe un liderazgo, que es el que se asegura de que este objetivo sea cumplido y que por ende, este liderazgo necesita espacios de coordinación y tuición directa.
"Los sistemas administrativo financieros de las agencias generaron retrasos en la ejecución".	Buscar mayor homogeneización de procesos entre las agencias en nuevas intervenciones, o bien asumir los sistemas administrativos de la agencia líder.
"La resistencia del gobierno municipal de Pojo en apoyar a la Asociación de mujeres y las diferencias en el compromiso de los municipios".	Al momento de seleccionar los municipios para acciones piloto, el diagnostico debe incluir la viabilidad política de los potenciales actores a involucrarse.

EFICACIA

Hallazgo	Recomendaciones
"En resumen, solo se observa la disponibilidad de una propuesta elaborada en forma participativa y aprobada en consenso con las organizaciones productivas locales". El consultor opina que uno de los pilares que menor atención tuvo es el tercer componente, y que ello ha debilitado los resultados en los criterios de sostenibilidad y replicabilidad.	Insistir en nuevas intervenciones en el fortalecimiento de las capacidades locales de incidencia, si es posible introducir en forma intencionada la elaboración participativa de una estrategia de incidencia, ya que ello coadyuvara a que los beneficios de los programas sean más sostenibles y replicables.

IMPACTO

Hallazgo	Recomendaciones
Las mujeres no sólo juegan un **papel fundamental en la participación en estas actividades,** sino que son poseedoras de **una visión innovadora fundamentada en su necesidad de sobrevivencia y su rol activo en la provisión de seguridad al hogar.**	Programas relacionados a la SAN requiere del intencional involucramiento de las mujeres en las instancias de toma de decisiones, por el importante rol que estas juegan en el uso de los recursos alimenticios, la convocatoria a los trabajos comunales y el mantenimiento de la armonía en la comunidad.
"la baja capacidad de réplica del modelo limita que este pueda alcanzar un impactos mayores".	Al momento del diseño buscar que los modelos o estrategias para generar los impactos sean sostenibles y replicables en tiempo y espacio.

"se mencionan que hay familias con niños menores a 5 años en las comunidades del área de influencia del programa, que no participaron en las actividades de este, por temas de tiempo, contraparte, cupo o diferentes intereses"	En la etapa de diseño, se debe establecer con claridad los y las potenciales beneficiarias directas del programa, de modo tal que si se establecen cupos, estos consideren el involucramiento de una buena mayoría es estos grupos y en la operación no se sienta que se está discriminando a alguien de los beneficios.
"las comunidades no beneficiarias del municipio están presionando a sus autoridades en el municipio por iguales beneficios e inversiones, lo cual se puede verse como un impacto positivo, pero conociendo las limitaciones de los Gobiernos Municipales, estas demandas pueden convertirse en decepciones en el mediano plazo". Hay que tener cuidado de que las acciones piloto con demasiados beneficios para unos, no generen una deuda social en otros, especialmente cuando conocemos que los encargados del desarrollo por ley no tienen las condiciones para generar los mismos beneficios con estos otros.	Por ello, tratar de que el proceso de selección de las comunidades no sea una acción institucional de los ejecutores, sino la decisión del concierto de actores locales. Asimismo considerar que los beneficios de los emprendimientos acaparen un mayor número de beneficiarios indirectos, de tal manera de que no se vean como acciones comunales sino intercomunales.

SOSTENBILIDAD

Hallazgo	Recomendaciones
"En relación a la formulación participativa de propuestas locales de política, inversión y programas, los intentos implementados han sido tímidos y poco efectivos, y tendrán un limitado impacto al momento de buscar la sostenibilidad de los beneficios del programa".	Insistir en nuevas intervenciones en el fortalecimiento de las capacidades locales de incidencia, si es posible introducir en forma intencionada la elaboración participativa de una estrategia de incidencia, ya que ello coadyuvara a que los beneficios de los programas sean más sostenibles y replicables.
"El Comité de Gestión del Programa, funciono en lugar de los COMAN municipales"	Para darle mayor efectividad y sostenibilidad, los municipios deberían prever la creación y fortalecimientos de los mismos.

REPLICABILIDAD

Hallazgo	Recomendaciones
"estos mismos actores ven en forma critica que el modelo de multisectorialidad y multi actores pueda ser replicado, ya que no terminan de comprender el modelo y solo ven los costos".	En programas como el PC, la estrategia de comunicación entre los actores involucrados en campo debe focalizarse en producir los mensajes y materiales adecuados que permitan entender a estos, el concepto y las estrategias de sostenibilidad y replicabilidad que se buscan para cimentar el mismo en los municipios.

ANEXOS

Anexo A-1

Términos de Referencia

Programa Conjunto

Sistema Agroalimentario Sostenible
para el Mejoramiento Nutricional Infantil

EVALUACION FINAL EXTERNA PROGRAMA CONJUNTO

Bolivia

Julio 2017

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN 45

II. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACION 48

III. ALCANCE DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS 48

IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACION 49

V. METODOLOGÍA DE EVALUACION 50

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACION 51

VII. ESTANDARES DE CALIDAD DEL INFORME DE EVALUACION FINAL 52

VIII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EVALUACION 53

IX. PROCESO DE EVALUACION: CALENDARIO 55

X. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACION 55

XI. PRINCIPIOS ETICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACION 56

XII. CUALIFICACION TECNICA DEL EQUIPO DE CONSULTORES 56

XIII. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN 57

XIV. ANEXOS ..... **Error! Bookmark not defined.**

I. INTRODUCCIÓN

La desnutrición crónica en el menor de cinco años continúa siendo uno de los problemas de salud no resueltos en Bolivia con una prevalencia del 18.1%, dos de cada 10 niños menores de 5 años padecen de desnutrición crónica y seis de cada diez niños entre 6 meses y 5 años de edad padecen de anemia, siendo este el problema de deficiencia nutricional con más prevalencia en el país (ESNUT: 2012). La misma encuesta nos muestra las grandes inequidades que enfrenta el país en el tema nutricional en municipios rurales, en poblaciones indígenas, en familias con menos recursos y en hijos de madres sin educación formal. Si bien la media nacional de desnutrición crónica es de un 18.1%, para el área rural de la zona de valles que comprenden los municipios de intervención del PC en los departamentos de Potosí y Cochabamba este índice aumenta hasta 18.6%, en niños que viven en el área rural es del 25.6% y en el quintil de riqueza más bajo de la población es del 32%, teniendo estos niños 3 veces más probabilidad de sufrir desnutrición que un niño en el quintil más rico. De igual manera, el estudio muestra que la prevalencia de anemia se incrementa a medida que disminuye el nivel de educación de la madre, se incrementa en quintiles más bajos de riqueza y es mayor en áreas rurales que en áreas urbanas, siendo predominante en la región de altiplano (73.0%) (Encuesta de Evaluación de Salud y Nutrición, 2012).

Con un presupuesto de 900.000 UDS, el Programa Conjunto (PC) de "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales" tiene como objetivo "El mejoramiento de la situación nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles".

Tomando como unidad de análisis el PC y a través de un enfoque metodológico cuali-cuantitativo que permita un análisis sistemático y profundo, se pretende realizar una Evaluación Final (EF) que contribuya a establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.

- ***Contexto General del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF)***

El Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF, por sus siglas en inglés) es un mecanismo de cooperación al desarrollo creado en 2014 por el PNUD en representación del sistema de las Naciones Unidas, mediante una aportación inicial del Gobierno de España, con el fin de promover el desarrollo sostenible a través de programas conjuntos de carácter integral y multidimensional. El Fondo parte de la experiencia, conocimientos, lecciones aprendidas y mejores prácticas acumuladas del Fondo para el logro de los ODM. Al mismo tiempo, tiene como propósito ampliar sus actividades para fomentar el desarrollo sostenible prestando una mayor atención a las alianzas para el desarrollo entre actores públicos y privados. La perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres son prioridades transversales en todas nuestras áreas de trabajo. El SDGF busca actuar como nexo de unión en la transición desde los ODM a los ODS, ofreciendo ejemplos concretos de "cómo" lograr un mundo sostenible e inclusivo más allá de 2015.

- ***Contexto General del Programa Conjunto; Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales***

El Programa Conjunto (PC)

El PC aborda el problema de la nutrición desde un enfoque multisectorial como condición necesaria para lograr traducir el aumento de la disponibilidad de alimentos locales en una mejor nutrición, así como impulsar sistemas de producción y consumo local que sean ambiental y socialmente sostenibles.

Las principales actividades del PC están orientadas a complementar las acciones definidas en políticas de Gobierno en varios ámbitos de la soberanía alimentaria, la economía social y comunitaria, la agricultura familiar comunitaria, y la alimentación y la nutrición en el ciclo de vida en especial con el Programa

Multisectorial Desnutrición Cero (PMDC) y el Programa Nacional de Alimentación Complementaria Escolar (PNACE), así como al Plan Nacional de Gestión de Riesgo.

El PC tiene como área de trabajo definida los municipios de Pojo y Pocona en el departamento de Cochabamba y los municipios de Villazón y Tupiza en el departamento de Potosí. La selección de los municipios se basa en el análisis realizado con el MDRyT y la IPDSA en el marco de sus tres programas nacionales: el Programa Nacional de Frutas (PNF), el de Hortalizas (PNH), y el de Rumiantes Menores (PNRM).

Se ha planteado una estrategia de implementación que pretende aprovechar las grandes diferencias entre ambas zonas, con la finalidad de crear experiencias piloto, que puedan ser replicadas en cualquier otro contexto o ecosistema del país.

Las estrategias implementadas en estos municipios consideran tres niveles de actores: el nivel familiar, comunitario, y organizaciones sociales y productivas.

Con la finalidad de apalancar recursos orientados a fortalecer las acciones de los programas del IPDSA, PMD "0", PNACE, el MDRYT y tres agencias del SNU, elaboraron una propuesta en el área temática de Seguridad Alimentaria y Nutrición del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF), que fue aprobada en octubre del 2014, con un financiamiento de US$ 900.000 provenientes del Gobierno Español.

La propuesta aprobada por el SDGF, denominada "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales", tiene el objetivo principal el mejoramiento de la situación nutricional de niños, niñas menores de cinco años y sus madres, en familias de cuatro municipios de los departamentos de Cochabamba y Potosí a partir del fortalecimiento de sistemas alimentarios locales sostenibles. En este sentido el Programa Conjunto tiene tres resultados esperados: i) Los sistemas alimentarios sostenibles locales integran cultivos de alto valor nutritivo, ii) Las familias han mejorado sus prácticas de alimentación integrando y revalorizando los alimentos de producción local y iii) Los espacios de coordinación multisectorial han sido fortalecidos a fin de incidir en acciones relacionadas a la nutrición, el derecho a la alimentación y la seguridad alimentaria.

Es importante resaltar que los productos y actividades definidos para los tres resultados están enmarcados en políticas nacionales siendo complementarias a estas.

Los principales asociados en la ejecución del PC por parte del Gobierno Boliviano son los ministerios de: Desarrollo Rural y Tierras y Salud. Por parte del SNU son: el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

La duración del PC fue prevista para dos años y el mismo está orientado a intervenir de manera simultánea y coordinada en los principales problemas asociados a la inseguridad alimentaria y la nutrición.

El indicador de impacto del PC es la reducción de las familias en situación de inseguridad alimentaria; el incremento de la diversidad alimentaria en los hogares; y el aumento de la diversidad alimentaria mínima en niñas y niños entre 6 a 59 meses.

Los indicadores intermedios de éxito consideran:

- Aumento de la diversificación de la producción de las familias con cultivos nutritivos expresados en superficie y producción.
- Organizaciones productivas que realizan ventas a los Gobiernos Municipales en el marco de las compras públicas.
- Mediciones sobre las buenas prácticas de alimentación y nutrición que realizan las familias;

- Iniciativas relacionadas a la nutrición, DHHAA, seguridad alimentaria presentadas por organizaciones de la sociedad civil al gobierno municipal.

Los efectos esperados del PC son:

1. Los sistemas alimentarios sostenibles locales integran cultivos nativos de alto valor nutritivo.
2. Las familias han mejorado sus prácticas de alimentación integrando y revalorizando los alimentos de producción local.
3. Los espacios de coordinación multisectorial han sido fortalecidos a fin de incidir en acciones relacionadas a la Nutrición, el Derecho a la Alimentación y la Seguridad Alimentaria.

El PC no contempla la provisión directa de alimentos complementarios, micronutrientes o servicios de salud que son actividades que ya se vienen otorgando a través del Programa Desnutrición Cero del sector salud. Por el contrario, para que tengan un mayor impacto dichas actividades fueron complementadas con actividades de educación, capacitación, organización, mejoramiento del acceso a alimentos y servicios básicos de agua y saneamiento básico.

- ***Evaluaciones previas***

El PC ha sido objeto de varias misiones de seguimiento y evaluación a cargo de las contrapartes locales (MDRYT, Gobiernos Departamentales y Municipales) y las Agencias de NNUU, durante la etapa de su implementación, así como de evaluaciones externas referidas específicamente a la Línea de Base (LB).

La línea de base tiene como objetivo "*Establecer lo valores iniciales de los indicadores de objetivo, resultado y producto planteados por el PC asociados a las áreas de i) Seguridad alimentaria; ii) Salud y nutrición materno infantil; iii) Producción agrícola; en los municipios de Pojo y Pocona en Cochabamba y Tupiza y Villazón en Potosí*".

Con una muestra de 50 comunidades, en el área en la cual se desarrollaran las actividades del PC; que incluyó a toda la población presente en estas comunidades, considerando que las mismas podrán ser eventualmente partícipes del proyecto, eligiendo un diseño de selección de unidades de muestreo en múltiples etapas por conglomerados, donde primero se sortearon comunidades, luego segmentos al interior de las comunidades elegidas y por último hogares en los segmentos seleccionados. La selección de comunidades (conglomerados) se realizó a través de un muestreo sistemático proporcional a su tamaño (PPS, por sus siglas en inglés), con una representación autoponderada.

La línea de base alcanza un total de 1,007 hogares encuestados, donde se realiza la entrevista al jefe(a) de hogar o una persona calificada; y si el hogar tiene al menos un(a) niño(a) menor a 5 años se entrevista a la persona a cargo de su cuidado, utilizando la metodología de entrevista personal asistida por computadora (CAPI, por sus siglas en inglés), que permite el llenado de las encuestas de manera electrónica in situ, que incluyó un total de 9 secciones destinadas a recopilar información que miden los indicadores e información de apoyo destinada al apoyo de la construcción de estrategias de intervención, las secciones son:

I. Identificación
II. Socioeconómica
III. Integrantes del hogar
IV. Uso de la tierra
V. Ganadería y aves
VI. Seguridad alimentaria – ELCSA
VII. Diversidad alimentaria en hogares
VIII. Diversidad alimentaria niños(as) entre 6 y 59 meses
IX. Salud y nutrición

La encuesta en las secciones de la primera a la séptima se aplicaba a todos los hogares del segmento, y en aquellos hogares donde existía un(a) niño(a) menor de 5 años se incluía las secciones 8 y 9.
En el departamento de Cochabamba se realizaron 426 encuestas y en Potosí 581, sumando el total de 1,007 hogares encuestados en los 4 municipios.
Se encontró un tamaño y estructura familiar muy similar al reportado por el Censo 2012, con 4,056 personas reportadas en los 1,007 hogares visitados, se encontró 294 hogares con 377 niños(as) menores de 5 años.
Los resultados de la misma han sido fundamentales para la implementación del PC. Por ejemplo, la LB presenta indicadores importantes sobre producción, agua y servicios básicos, salud y nutrición, educación, consumo de alimentos y fortalecimiento institucional.

II. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACION

La evaluación final es de naturaleza **recapitulativa** y tiene por objetivo general:

- Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
- Identificar las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).
- Medir los niveles de apropiación o aceptación de la población destinataria en las diferentes áreas de intervención – reducción de los indicadores negativos y mejoramiento de los indicadores positivos.
- Definir de manera preliminar en qué medida las prácticas agrícolas para producción de alimentos contribuye a la seguridad alimentaria de la población beneficiaria del PC.
- Plantear actividades de seguimiento con la finalidad de promover la réplica de estas prácticas a nivel, municipal, departamental y nacional.

Como resultado, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por la evaluación serán parte de la meta-evaluación de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

III. ALCANCE DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

La evaluación final se centrará en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el PC, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato. Ello permitirá formular conclusiones y recomendaciones en un periodo de cuatro a seis meses.

La **unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación será el PC,** entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el proyecto original y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

La evaluación final tiene los siguientes **objetivos específicos**:

8. Medir en grado en que el PC ha contribuido a resolver, abordar y atender las necesidades y los problemas determinados en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del SDGF.
9. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del PC, respecto de los planificado inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
10. Medir hasta qué medida el PC ha alcanzado los resultados previstos inicialmente en el documento de proyecto, la matriz de Monitoreo y Evaluación.

11. Medir el impacto del PC sobre el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG).
12. Medir de qué manera las prácticas agrícolas implementadas para producción de alimentos contribuyeron a la seguridad alimentaria de la población beneficiaria del PC.
13. Presentar un plan situacional orientado a continuar las lecciones aprendidas a nivel, municipal, departamental y nacional.
14. Identificar y documentar de manera sustantiva las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en relación con la temática de seguridad alimentaria y nutrición y los temas transversales: género, sostenibilidad y las alianzas público privadas.

IV. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACION

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación.
La evaluación aplicará los criterios de la OCDE/CAD: pertinencia (relevancia), eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
Las preguntas se agrupan según los criterios mencionados. A su vez, estos criterios se agrupan según los tres niveles de desarrollo del PC.

Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: El grado en que los objetivos del PC son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, del país y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

a) ¿En qué medida el PC ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño, en particular con referencia a la situación de la línea de base?
b) ¿En qué medida el PC estaba alineado con las estrategias de desarrollo nacional y el UNDAF/UNDAP?
c) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a las necesidades identificadas en el documento del PC?
d) ¿En qué medida los objetivos del PC siguen siendo pertinentes al contexto de los objetivos de la política nacional y los ODS?
e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados que participaron en la ejecución del programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

Nivel de Proceso:

- **Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.**

a) En qué medida el modelo de gestión del PC (la estructura de gobernanza, toma de decisiones: agencia líder, el Coordinador del PC, el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional, la gestión financiera y asignación de recursos es decir el plan y presupuesto) fue eficiente respecto de los resultados obtenidos?
b) ¿En qué medida los productos y resultados de PC fueron coherentes y sinérgicos para alcanzar mejores resultados en comparación con la intervención de una sola agencia?
c) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para promover y/o mejorar la eficiencia?
d) ¿Qué tipo de obstáculo (administrativo, financiero y de gestión) ha enfrentado el PC y en qué medida estos afectaron su eficiencia?

Nivel de Resultados:

- Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos del PC.

a) ¿En qué medida el PC alcanzó los resultados y productos de desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (Incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).
b) ¿Qué buenas prácticas, historias de éxito, lecciones aprendidas y experiencias repetibles se han identificado? Describir y documentar las mismas.
c) ¿En qué medida el PC contribuyó al avance y progreso del fomento nacional de la apropiación de procesos y resultados (en el diseño e implementación de Planes Nacionales de Desarrollo, políticas públicas y el UNDAF entre otros)?
d) ¿En qué medida el PC ayudó a incrementar el diálogo o participación de los grupos de interés/sociedad civil su participación en temas de desarrollo y políticas?

- Impacto: Efectos positivos y negativos de la intervención sobre los resultados de desarrollo y los SDG.

a) ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a los SDGs?
b) ¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a las metas de los temas transversales: ¿género, empoderamiento de la mujer, alianzas público-privado y sostenibilidad a nivel local y nacional?
c) ¿Qué impacto tuvieron los fondos de contraparte en el diseño, implementación y resultados del PC?
d) ¿En qué medida el PC tuvo un impacto sobre los beneficiarios meta? ¿Fueron todos los beneficiarios meta alcanzados? ¿Cuáles quedaron fuera?
e) ¿Qué efectos inesperados o imprevistos tuvo el PC, si hubo?

- Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren en el largo plazo.

a) ¿Cuáles los mecanismos existentes y que ha puesto en marcha el PC para garantizar los resultados e impacto, es decir políticas, mecanismos de coordinación de políticas, alianzas redes de trabajo?
b) ¿En qué medida la capacidad de los beneficiarios (a nivel institucional y/o individual) fueron fortalecidos tal que sean resilientes a choques externos y/o no necesiten apoyen en el largo plazo?
c) ¿En qué medida el PC podrá ser replicado a escala local o nivel nacional?

- Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los socios nacionales y locales en las intervenciones del PC.

a) ¿En qué medida la población destinataria, los participantes y las autoridades locales y nacionales se involucraron y apropiaron del PC, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?
c) ¿El PC ha logrado gestionar recursos de terceros? ¿En qué monto y con qué efectos?

V. -METODOLOGÍA DE EVALUACION

La evaluación final utilizará metodologías y técnicas de acuerdo a las necesidades de información, podrá utilizar la siguiente información:

- **Toda fuente de información secundaria relevante**, como reportes, documento del programa, revisión de informes internos, archivos del programa, documentos estratégicos de desarrollo del país (CPE, Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020, Ley 144, Ley 338, Ley 622, PAN y PMUAN), evaluaciones (línea base) entre otros.
- **Fuentes de información primaria** incluyendo: entrevistas, encuestas para asegurar el enfoque participativo, la adecuada consulta y participación de los actores en todos los niveles, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final
- **Triangulación de la información,** para la validación y aclarar discrepancias.

La ***metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación final deben describirse pormenorizadamente en el informe del estudio teórico y el informe de la evaluación final*** y contener como mínimo información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

VI. PRODUCTOS DE LA EVALUACION

El consultor y/o consultores (equipo de evaluación) es responsable de entregar los siguientes productos al encargado de encomendar la evaluación y a su administrador:

- **Informe inicial** (se presentará dentro de los 10 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación).

  El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un proyecto de calendario de actividades y presentación de los productos. El informe del estudio teórico, propondrá las primeras líneas de investigación del PC. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor y los administradores de la evaluación. **El informe seguirá la estructura contenida en el anexo 1.**

- **Proyecto de informe final** (que deberá presentarse dentro de los 10 días siguientes a la finalización de la visita, el mismo debe enviarse también a la Secretaría del SDGF).

  El proyecto de informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 30 a 40 páginas. El informe se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. También contendrá un resumen ejecutivo, de un máximo de dos páginas, con una breve descripción del PC, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El proyecto de informe final se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias.

- **Informe final de la Evaluación** (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones del grupo de referencia; también se enviará una copia al secretariado del SDGF).

  El informe final tendrá una extensión de 30 a 40 páginas y un resumen ejecutivo de un máximo de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el

propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. **Contendrá las secciones establecidas en el Anexo 2.**

VII. ESTANDARES DE CALIDAD DEL INFORME DE EVALUACION FINAL

A continuación se listan los estándares de calidad de UNEG[5] que deben ser tenidos en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación:

1. El **informe de evaluación debe contar con una estructura lógica** y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. (Estándar 3.16)

> ***NOTA: Un análisis basado en evidencia requiere que los hallazgos y afirmaciones estén basados en hechos confiables y válidos****, información de documentos y encuestas, y que se triangulen las posiciones de los diferentes informantes (entre otras técnicas) para contribuir a la validez interna de la evaluación. Por lo tanto, se debe ir más allá de presentar una opinión informada o reproducir la información particular expresada por un informante.*

2. El **lector del informe de evaluación debe poder entender claramente**: el propósito de la evaluación; qué exactamente fue evaluado; como se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; que conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; que lecciones se derivaron (Estándar 3.16).
3. En todos los casos, los evaluadores/as deben esforzarse por **presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible,** de tal manera que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación (Estándar 3.16).
4. La evaluación debe proporcionar una **descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas,** incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. (Estándar 4.10).
5. **El resumen ejecutivo debe ser auto-contenido**, presentado una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una compresión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación (para más detalles ver Anexo 2: Estructura del informe de evaluación). (Estándar 4.2).
6. **El programa conjunto que está siendo evaluado debe ser claramente descrito,** de la manera más sucinta posible, pero asegurando que contenga toda la información pertinente. Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son: importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias. (Estándar 4.3)
7. Deben describirse claramente el **rol y las contribuciones de las organizaciones de las Naciones Unidas y de otras partes interesadas del programa conjunto** (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (Estándar 4.4).
8. **En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace).** El

5 Ver Documento Guía de UNEG–Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas - "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas", UNEG/FN/Standards 2005). http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto. (Estándar 4.12).

9. Los informes **no deben segregar los hallazgos por fuente de información.** (Estándar 4.12)
10. **Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos** que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes. (Estándar 4.15)
11. **Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis** y se relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas. (Estándar 4.16)
12. **Las lecciones, deben incluir generalizaciones** que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. (Estándar 4.17)

VIII. FUNCIONES de los actores de la evaluación – grupo de referencia de la evaluación

Los principales actores del proceso de evaluación son la Secretaría del SDG-F, el equipo de gestión del PC incluido el Coordinador del PC y el comité de gestión del PC.

Los tres agentes principales que intervendrán en la realización de la evaluación final del SDGF son:

1. La **Oficina del Coordinador Residente (OCR)**, tiene las funciones siguientes:

- Convocar al grupo de referencia encargado de la evaluación;
- Dirigir la finalización del mandato de la evaluación;
- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad (en colaboración con el Secretariado del F-ODM);
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de la evaluación de las distintas esferas del PC y constituirse en el enlace con el Comité Directivo Nacional;
- Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del equipo de evaluación.

2. **La Agencia Líder (FAO),** que encomienda la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);
- Coordinar la selección y contratación del equipo de evaluación, asegurando que se ejecuten los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de evaluación;
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al administrador y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con el grupo de referencia encargado de la evaluación, el administrador de la evaluación, el Comité de Gestión, la Secretaría Técnica y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;

3. El **coordinador del programa conjunto,** en su calidad de administrador de la evaluación, tendrá las funciones siguientes:

- Contribuir a la finalización del mandato de la evaluación;
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia encargado de la evaluación;
- Suministrar a los evaluadores el apoyo administrativo y la información necesaria;
- Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y responder a sus solicitudes;
- Apoyar en poner en contacto al equipo de evaluación con el grupo de referencia encargado de la evaluación, el Comité de Gestión, la Secretaría Técnica y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación.

4. El **Comité Responsable de la evaluación,** está integrado por representantes de las Unidades Ejecutoras y Agencias del Sistema de Naciones Unidas y tendrá las funciones siguientes:

- Facilitar la participación de todos los interesados en el diseño de la evaluación;
- Examinar el proyecto de informe final de evaluación y asegurar que el mismo cumpla las normas de calidad exigidas;
- Determinar las necesidades de información, definir los objetivos y establecer los límites del alcance de la evaluación;
- Aportar contribuciones y participar en la finalización del mandato de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de evaluación a toda la información y documentación pertinente de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deberían participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de reunir información;
- Fiscalizar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos;
- Divulgar los resultados de la evaluación.

5. El **Secretariado del SDGF** funcionará como **miembro encargado del control de calidad** de la evaluación, en cooperación con el encargado de encomendar la evaluación **(OCR)**. Se encargará de:

- Examinar la calidad del proceso de evaluación y sus productos, y brindar asesoramiento al respecto (observaciones y sugerencias sobre el mandato adaptado, proyectos de informes, informe final de la evaluación) y sobre posibles mejoras.

6. El **equipo de evaluación:**

- Cumplirá las disposiciones contractuales con arreglo al mandato, los principios y las normas del UNEG y la OCDE[6] y las directrices éticas. Ello incluirá la elaboración de una matriz de evaluación como parte del informe inicial, los proyectos de informe y reuniones de información con el encargado de encomendar la evaluación y los interesados sobre el progreso y las conclusiones y recomendaciones fundamentales, según proceda.

7. El Equipo Técnico del VDRA-MDRyT, mediante los puntos focales, coadyuvará en el seguimiento y evaluación al presente trabajo

6 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

IX. PROCESO DE EVALUACION: CALENDARIO

Fase de Evaluación	Actividades	Responsable	Semanas									
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Diseño	Convocatoria CDN	OCR-AL	X									
	Reunión CDN (Establecimiento CRE, Aprobación Cronograma y TDR de la evaluación)	OCR-AL		X								
	Establecimiento del Comité de responsable encargado de la evaluación	OCR, AE		X								
Ejecución	Selección y contratación del equipo de evaluación	AL, OCR, CRE		X	X							
	Suministro de insumos al equipo de evaluación (documentos, acceso a informes y archivos)	AE, AP				X						
	Reunión de información sobre el Programa Conjunto	CRE				X						
	Entrega del informe inicial al encargado de encomendar la evaluación , el AE (Coordinador General) y el CRE	EE				X						
	Observaciones al informe inicial (a través del CRE) al equipo de evaluación.	CRE					X					
	Preparación del programa de trabajo y acuerdo sobre este con el equipo de evaluación	AP – EE					X					
	Trabajo de Campo	EE, AE, OCR, CRE						X				
	Entrega del Proyecto de Informe Final	EE							X			
	Revisión del proyecto de Informe Final de la evaluación, entrega de observaciones al equipo de evaluación.	CRE, OCR							X			
	Entrega final del Informe de la evaluación externa	SSDGF								X	X	
Divulgación/mejoras	Divulgación y aplicación del plan de difusión del informe de la evaluación.	AE, OCR, CRE, CDN									X	X

CDN – Comité Directivo Nacional; OCR - Oficina del Coordinador Residente; AE – Administrador de la Evaluación; AP – Agencias Participantes del PC; CRE – Comité de Responsable de la Evaluación; AL – Agencia Líder (FAO); EE – Equipo de Evaluación; SSDGF – Secretariado del Fondo de los ODS

X. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACION

La evaluación final es un ejercicio recapitulativo orientado a reunir datos e información para medir el logro de los resultados del PC. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación van más allá de lo afirmado por los interesados en el programa conjunto durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los beneficiarios, la sociedad civil, etc.) brinda la oportunidad perfecta para establecer una agenda sobre el futuro del programa conjunto o algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para comunicar la experiencia adquirida y transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que pueden ampliarse o replicarse a nivel nacional o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y las contrapartes relevantes para el programa conjunto concebirán y ejecutarán coordinadamente un plan completo de divulgación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, duplicación, ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas, a nivel local, nacional y/o internacional.

XI. PRINCIPIOS ETICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACION

La evaluación final del programa conjunto debe realizarse según los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

- **Anonimato y confidencialidad.** La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.
- **Responsabilidad.** El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre los consultores o entre el consultor y los jefes del programa conjunto en relación con las observaciones o las recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.
- **Integridad.** El evaluador será responsable de subrayar las cuestiones que no se mencionan específicamente en el mandato, si procede para obtener un análisis de la intervención más exhaustivo.
- **Independencia.** El consultor debe garantizar su independencia respecto de la intervención de que se trata, y no debe tener vínculo alguno con la gestión del examen ni con sus elementos.
- **Incidentes.** Si surgen problemas durante el trabajo sobre el terreno o en cualquier otra etapa de la evaluación, debe informarse inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados por el Secretariado del SDGFen este mandato.
- **Validación de la información.** El consultor será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.
- **Propiedad intelectual.** Al tratar con las fuentes de información, el consultor respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.
- **Presentación de informes.** Si se retrasa la presentación de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, podrán aplicarse las sanciones dispuestas en este mandato.

XII. CALIFICACION TECNICA DEL CONSULTOR

La evaluación final del PC, será realizada por un consultor, quien en su propuesta técnica podrá considerar el apoyo de profesionales para aplicar la metodología propuesta o profundizar el abordaje en los temas de Nutrición y/o seguridad alimentaria, que deberá ser considerado dentro del techo presupuestario de Bs. 30.000. .

A) CONSULTOR

- **Formación Académica:**

  - ✓ Profesional en el área de ciencias sociales, económicas, agrícolas, salud y/o nutrición.
  - ✓ Estudios de Maestría/Post-Grado en seguimiento, monitoreo y evaluación de programas/proyectos y seguridad alimentaria o nutrición. ,.

- **Experiencia:**

  - ✓ Experiencia demostrada como escritor principal de al menos tres informes de evaluación de programas y/o proyectos de desarrollo.
  - ✓ Experiencia demostrada en el manejo de instrumentos de planificación sectorial nacional y sus niveles de relación con los ODS -.
  - ✓ 5 años de experiencia probada en seguimiento y/ o evaluación de programas y proyectos financiados por el gobierno y/o la cooperación internacional.
  - ✓ Experiencia de trabajo en al menos 2 procesos de evaluación con multiplicidad de actores.
  - ✓ Experiencia de 3 años en la implementación de programas y/o proyectos relacionados a seguridad alimentaria y nutrición.
  - ✓ Se valorará experiencia en el manejo de instrumentación UNDAF, Declaración de Paris y la iniciativa Unidos en la Acción del Sistema de Naciones Unidas.

- **Conocimientos:**

  - ✓ Evaluación de programas/proyectos implementados por el Gobierno, Naciones Unidas y otros organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, así como conocimiento de sus procesos administrativos.
  - ✓ Conocimientos técnicos en temas relacionados a nutrición y seguridad alimentaria.
  - ✓ Conocimiento de la metodología del marco lógico, gestión por resultados y de metodologías participativas de evaluación.
  - ✓ Se valorará conocimientos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, eficacia del desarrollo (Declaración de París, Agenda de Accra para la Acción)
  - ✓ Conocimiento del Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF).
  - ✓ Computación (office, correo electrónico, base de datos, etc.)

- **Competencias:**

  - ✓ Pensamiento crítico y conceptual, así como una alta capacidad de análisis.
  - ✓ Dominio de idioma español e inglés.

XIII.ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

Una vez concluida la Evaluación Final, el grupo de Referencia coordinará la difusión del informe final a los Ministerios, Unidades Ejecutoras, Agencias de NNUU, Gobernaciones y Municipios, a fin de que los mismos conozcan de manera objetiva los resultados de la evaluación, así como las conclusiones y recomendaciones que emanen de la misma.

Para ello, en coordinación con las contrapartes relevantes para el PC concebirán y ejecutarán coordinadamente un plan completo de divulgación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, duplicación, ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas, a nivel local, nacional y/o internacional.

Anexo A-2

Bibliografía consultada

Abdala Ernesto, Organización Internacional del Trabajo. 2004. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. CINTERFOR. Pág. 152. Montevideo, Uruguay

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Judy L. Baker. 2000. Formulación y Evaluación de los proyectos de Desarrollo en la Pobreza. Banco Mundial. Pág. 219.Washington DC. USA.

Bryant L. Myers. 2002. Caminar con los pobres, manual teórico – práctico de desarrollo transformador. KAIROS Ediciones. 281 Pág. Buenos Aires, Argentina.

CEPAL. 2003. Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos sociales. División Desarrollo Social. CEPAL/NNUU. Inédito. 173 pp. Santiago. Chile.

FAO Bolivia. 2012. Marco de Programación de País FAO Bolivia 2013-2017. 23 pp. La Paz. Bolivia.

Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SDGF). 2013. Evaluación Final. Programa Conjunto Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución de Iniciativas Sectoriales del Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMD-C). Ventana Temática: Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición. Secretariado del F-ODM.

Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SDGF). 2013. Programa Conjunto "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales". Inédito. 34 pp. La Paz. Bolivia.

Instituto Nacional de Estadística. 2005. Estadística e indicadores socio demográficos, productivos y financieros por municipio. INE/UDAPE/DFID. La Paz, Bolivia.

Instituto Nacional de Estadística / PNUD. 2005. Bolivia: Atlas estadístico de municipios, 2005. INE/PNUD. La Paz, Bolivia.

Programa Conjunto. 2017. Términos de Referencia. Evaluación Final Programa Conjunto Sistema Agroalimentario Sostenible para el Mejoramiento Nutricional Infantil. FAO. 22 pp. La Paz. Bolivia.

Programa Mundial de Alimentos, 2012. Mapa de vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria. MDRyT/VDRA. 16 pp. La Paz. Bolivia.

Silvestre Ojeda, Iñigo Retolaza. Médicos Mundi Navarra. 1999. Las herramientas son para construir, medio y fin de las técnicas participativas para un desarrollo comunitario. Centro de Información para el Desarrollo. 205 Pág. La Paz, Bolivia.

Sistema Nacional de Información en Salud (SNIS-VE). 2017. Vigilancia Epidemiológica Mensual. Estado Nutricional municipios de Pojo, Pocona, Tupiza y Villazón. Ministerio de Salud. http://estadisticas.minsalud.gob.bo/reportes_vigilancia/Form_Vigi_2013.aspx

UDAPE. 2012. Encuesta de evaluación de salud y nutrición 2012. Informe de Resultados. Ministerio de Salud / CT CONAN. 207 pp. La Paz. Bolivia.

Valdivia Gabriel. 2017. Plan de Trabajo (Informe Inicial). Evaluación Final Programa Conjunto "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales". Inédito. 25 pp. La Paz. Bolivia.

Valdivia Gabriel. 2017. Presentación de postulación Evaluación Final Programa Conjunto "Mejoramiento de la situación nutricional de niñas y niños a partir del fortalecimiento de Sistemas Alimentarios Sostenibles Locales". Inédito. 34 pp. La Paz. Bolivia.

Anexo A-3

Listado de participantes

LISTA DE PARTICIPANTES

GF Familias de productores/as con niños menores a 5 años

N°	Municipio	Nombre y apellido	Fecha	Comunidad
1	Villazón	Leticia Liliana Segovia C.	22/08/2017	Calderillas
2		Martha Cabana	22/08/2017	Calderillas
3		Felicidad Gaspar Burgos	22/08/2017	Calderillas
4		Hermelinda Rueda A.	22/08/2017	Calderillas
5	Pojo	Sonia Flores	22/08/2017	Buena Vista
6		Vilma Orellana	22/08/2017	Buena Vista
7		Celia Orellana	22/08/2017	Buena Vista
8		Claudia Sotomayor	22/08/2017	Sunchal
10		Roberta Cuellar	22/08/2017	Real
11		Nancy Cruz	22/08/2017	Sunchal
12	Tupiza	Margarita Salazar	24/08/2017	Colchas
13		Silvia Cabezas	24/08/2017	Colchas
14		Esther Farfán	24/08/2017	Colchas
15		Florentina Salazar	24/08/2017	Colchas
16	Pocona	Doly Villarroel	24/08/2017	Chaupi Rancho
17		Arminda Villareal	24/08/2017	Chaupi Rancho
18		Roxana Salazar	24/08/2017	Chaupi Rancho
19		Pascuala Ledesma	24/08/2017	Chaupi Rancho
20		Marcelina Nogales	24/08/2017	Chaupi Rancho
21		Janet Rojas	24/08/2017	Chaupi Rancho
22		Irma Salazar	24/08/2017	Chaupi Rancho
23		Primitiva Orellana	24/08/2017	Chaupi Rancho
24		Inés Delgadillo	24/08/2017	Phuywasi
25		Crescencia Rodríguez	24/08/2017	Phuywasi
26		Martha Espinoza	24/08/2017	Q'asa Kollpani
27		Macedonia Tordoya	24/08/2017	Phuywasi
28		Esperanza Flores	24/08/2017	Coca pata
29		Efrocina López	24/08/2017	Incallajta
30		Rosemary Andia	24/08/2017	Chuchucani

GF Familias de productores/as

N°	Municipio	Nombre y apeliido	Fecha	Comunidad
1	Villazón	Concepción Tolaba	22/08/2017	Calderilla
2		Emilio Sánchez Farfán	22/08/2017	Calderilla
3		Teófilo Quispe F.	22/08/2017	Calderilla

4		Lorencina Vásquez	22/08/2017	Calderilla
5		Delia Aramayo de Alfaro	22/08/2017	Calderilla
6		Miriam Vega Sánchez	22/08/2017	Calderilla
7		Valviana Sánchez	22/08/2017	Calderilla
8		Sinda Vega Sánchez	22/08/2017	Calderilla
9		María Luz Sánchez F.	22/08/2017	Calderilla
10		Máxima Gaspar Cruz	22/08/2017	Calderilla
11		Raymundo Sánchez Farfán	22/08/2017	Calderilla
12		Wenceslao Tolaba	22/08/2017	Calderilla
13	Tupiza	Leoncio Salvador	24/08/2017	Isque
14		Timoteo Cabeza Carlos	24/08/2017	Isque
15		Teresa Burgos Salazar	24/08/2017	Sandacio
16		Nélida Tejerina Díaz	24/08/2017	Colchas
17		Nancy Calisaya	24/08/2017	Colchas
18		Bernabé Ontiveros	24/08/2017	Pdte. de Distrito
19		José Ángelo	24/08/2017	Villa Pacheco
20		Alejandro Ontiveros	24/08/2017	Promotor Interino
21		Norberto Soto Alemán	24/08/2017	Colchas
22		Pedro Farfán	24/08/2017	Villa Pacheco
23		Mariano Cáceres	24/08/2017	Colorada
24		Aníbal Farfán	24/08/2017	Misque
25		Joel Casasola	24/08/2017	Sandacio
26		Naco Casasola	24/08/2017	Misque
27		Johnny Farfán	24/08/2017	El Rancho
28		Agapito Tapia F.	24/08/2017	G.M. Tupiza
29		Ruth Alcira Tapia Ortega	24/08/2017	Sandacio
30		Primitiva Rodríguez T.	24/08/2017	Sandacio

GF Gobiernos Municipales

N°	Municipio	Nombre y apeliido	Fecha	Lugar
1	Pocona	Benedicto Ricaldes G.	23.08.17	Pocona
2		Domiciano Claros	23.08.17	Pocona
3		Carmen Rosa Janqori	23.08.17	Pocona
4		Remigio Rojas	23.08.17	Pocona
5		Jhonava Herbas	23.08.17	Pocona
6		Elizabeth Aquino R.	23.08.17	Pocona
7	Pojo	Eloy Rocha	21.08.17	Pojo
8		Arminda Rojas M.	21.08.17	Pojo
9		Hilaria Cuchallo V.	21.08.17	Pojo
10		Rodrigo Orellana	21.08.17	Pojo
11		Leoncio Catorceno	21.08.17	Pojo
12	Tupiza	Reyna Rodriguez Martinez	23.08.17	Tupiza

13		Carlos Antonio Garnica Rivera	23.08.17	Tupiza
14		Nadia Reynaga Burgos	23.08.17	Tupiza
15		Daysi Mamani Mamani	23.08.17	Tupiza
16		Jesús R. Guzmán Ortega	23.08.17	Tupiza
17		Víctor Hugo Vedia G.	23.08.17	Tupiza
18		Ofelia Huayta V.	23.08.17	Tupiza
19		Agapito Tapia Flores	23.08.17	Tupiza
20		Roberto Urzagaste Burgos	23.08.17	Tupiza
21		Karina M. Flores Lamas	23.08.17	Tupiza
22		Elizabeth Cazón Martínez	23.08.17	Tupiza
23	Villazón	Teodocia Vargas Ventura	21.08.17	Villazón
24		Vicky Mamani F.	21.08.17	Villazón
25		Martín Silvestre Bautisa	21.08.17	Villazón
26		Walter Chacón	21.08.17	Villazón
27		Genaro Maizares	21.08.17	Villazón
28		Emilio Arnes Rivera	21.08.17	Villazón
29		Mery Banaya Valencia	21.08.17	Villazón
30		Elvis Llave Cuevas	21.08.17	Villazón
31		Martín J. Flores Aramayo	21.08.17	Villazón
32		Ronald Israel Soraide	21.08.17	Villazón
33		Rosario del Carmen Zuna Montes	21.08.17	Villazón
34		Irma M. Huallpa Quispe	21.08.17	Villazón
35		Juana Angulo	21.08.17	Villazón
36		Sara Quena Chirinos	21.08.17	Villazón
37		Jorge Fernando Acho	21.08.17	Villazón
38		Rodrigo Rodriguez M.	21.08.17	Villazón
39		Aleyda Juarez M.	21.08.17	Villazón

GF Organizaciones Productoras

N°	Municipio	Nombre y apeliido	Fecha	Lugar
1	Pocona	Angélica Guzmán	23.08.17	Pocona
2		Huayra Terrazas	23.08.17	Pocona
3		Georgina Siles	23.08.17	Pocona
4		Emiliana Melgar	23.08.17	Pocona
5		Oviedo Layme	23.08.17	Pocona
6		Samuel Moreira	23.08.17	Pocona
7		Rosemary Andia	23.08.17	Pocona
8	Pojo	Sandra Guzmán	21.08.17	Pojo
9		Zaida Orellana	21.08.17	Pojo
10		Elsa Quemaya	21.08.17	Pojo
11		Valentina Vargas	21.08.17	Pojo

12		Daly García	21.08.17	Pojo
13		Cynthia Orellana	21.08.17	Pojo
14		Leoncia Veizaga	21.08.17	Pojo
15		Emiliana Cruz	21.08.17	Pojo
16	Quebrada Seca	Ricardo Yañez	23.08.17	Quebrada Seca
17		Apolinar Lozano L.	23.08.17	Quebrada Seca
18		Juana Martinez	23.08.17	Quebrada Seca
19		Catalina Manrique V.	23.08.17	Quebrada Seca
20		Xavier Quispe Martinez	23.08.17	Quebrada Seca
21		Geovana Cruz Vilte	23.08.17	Quebrada Seca
22		Elizabeth Quisbert Q.	23.08.17	Quebrada Seca
23		Juán Carlos Farfán	23.08.17	Quebrada Seca
24		Maribel Bartolina Torrez	23.08.17	Quebrada Seca
25		Victoria Garabito O.	23.08.17	Quebrada Seca
26	San Pedro	Roberto Agustín Farfán Abán	22.08.17	San Pedro
27		Marcelino Quequente	22.08.17	San Pedro
28		Avelina Churquina C.	22.08.17	San Pedro
29		Adrían Tolaba	22.08.17	San Pedro
30		Miguel Quiquinte Burgos	22.08.17	San Pedro
31		Ismael Toconas Churquina	22.08.17	San Pedro
32		Carlos Cabana Saiquita	22.08.17	San Pedro
33		Hipólito Tocona	22.08.17	San Pedro
34		Cecilia Llanos Villca	22.08.17	San Pedro
35		Eusebia Miranda	22.08.17	San Pedro
36		Esther Felicidad Coronel	22.08.17	San Pedro
37		Elizabeth Coronel	22.08.17	San Pedro
38		Mercedes Mamani Ochoa	22.08.17	San Pedro
39		Cecilia Flores	22.08.17	San Pedro
40		Julian Aguilar Cali	22.08.17	San Pedro
41		Juan Carlos Trujillo	22.08.17	San Pedro
42		Ariel Saiquita	22.08.17	San Pedro
43		Alicia Ocampo	22.08.17	San Pedro
44		Elizabeth Mamani	22.08.17	San Pedro
45		Samuel Garcia	22.08.17	San Pedro
46		Dario Martinez	22.08.17	San Pedro
47		Rogelio Flores	22.08.17	San Pedro
48		Gualberto Yagualca	22.08.17	San Pedro
49		Mavel Cabana	22.08.17	San Pedro

Anexo A-4

La muestra intencional y su desempeño

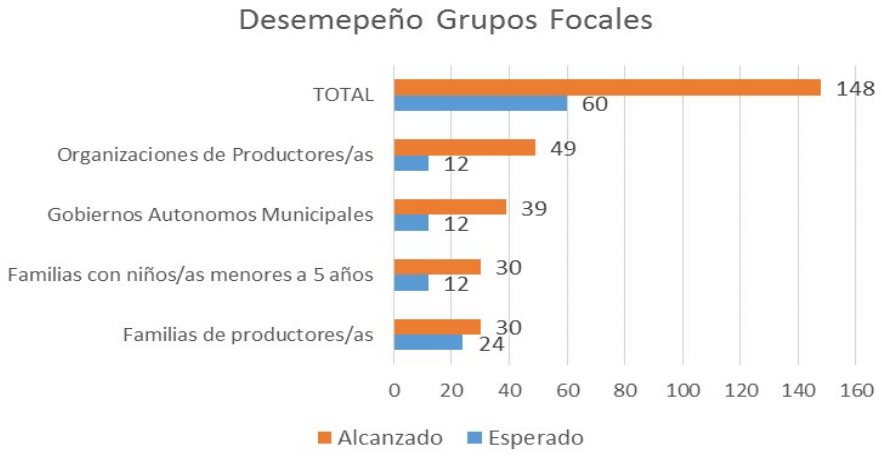
La **muestra intencional no probabilística** aplicada a las **entrevistas grupales comunitarias**, se estableció en un mínimo de ocho comunidades en las que se aplicó entrevistas grupales a un mínimo de 60 entrevistados/as, seleccionados/as en base a los siguientes criterios de selección:

- Participación directa en las actividades del PC.
- Representatividad de las comunidades beneficiarias
- Equidad de género, aplicación de estrategias positivas para promover la participación de mujeres en las entrevistas.
- Participación en la cadena productiva: producción – transformación – comercialización.

Cuadro N° 3. Tamaño de la muestra de Entrevistas Grupales intercomunitarias

Institución		Grupos	Muestra mínima					Característica
			Familias	FBCN<5	Personal municipal	Org. Prod.	TOTAL	
Departamento/Municipios								
Cbba.	Pojo	4	6	3	3	3	15	2/3 de los entrevistados/as son mujeres.
	Pocona	4	6	3	3	3	15	
Potosí	Tupiza	4	6	3	3	3	15	
	Villazón	4	6	3	3	3	15	
TOTAL		16	Fuente: Elaboración Propia				60	

De la muestra intencionalmente prevista de un mínimo de 60 personas en los diferentes grupos focales, en la práctica se alcanzó a 148 personas, gracias a la amplia convocatoria y compromiso de autoridades y familias de base. Es importante mencionar que en los municipios de Pojo y Pocona, se unieron los Grupos focales de beneficiarias, con las de beneficiarias con niños menores a 5 años.



La **muestra intencional no probabilística** aplicada a las **entrevistas a actores clave**, se estableció en 26 entrevistados/as, seleccionados/as en base a los siguientes criterios de selección:

- Liderazgo comunal, sectorial y social.
- Equidad de género, aplicación de estrategias positivas para promover la participación de mujeres en las entrevistas.
- Relación temática con cada resultado
- Pertenencia a los diferentes niveles de toma de decisiones.

Tamaño de la muestra de Entrevistas a actores clave

Institución	Muestra		Lugar	Característica
	Diseño	Real		
Autoridades publicas				Un tercio de los entrevistados/as son mujeres.
MDRyT	2	1	LPZ	
Ministerio de Salud	2	1	LPZ	
GAD - SEDES Cochabamba Potosí	2	2	CBBA-PTS	
Programa Conjunto - Coordinación	1	1	LPZ	
Programa Conjunto – Resp. Regionales	2	2	CBBA-PTS	
Sistema de Naciones Unidas y cooperación				
UNICEF	2	1	LPZ	
ONUDI	2	1	LPZ	
FAO - Residente	1	1	LPZ	
FAO - Administración	1	2	LPZ	
AECID - FODS	1	1	Virtual	
Socios locales				
Acción Contra el Hambre	1	1	LPZ	
Energética -CPTS	2	3	CBBA	
TOTAL	**19**	**17**		

La muestra establecida de 19 actores clave entrevistados fue cubierta con 17 entrevistas, suficientes para complementar la información de los grupos focales.

Anexo A-5

Apalancamiento de recursos por el PC, en bolivianos.

Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Productores (capital de operaciones + infraestructura)	Gobiernos municipales	Gobiernos departamental	Pro vivienda	ONG CIPCA	Empresa de caminos	ONG ACLO Potosí	DETI - MDRYT	Programa Conjunto	TOTAL
1	Centro de Transformación de alimentos Comunidad de San Pedro (Municipio Villazon)	150.293	20.000	2.750	21.000	-	-	-	-	101.360	**295.403**
2	Centro de Transformación de alimentos Comunidad Quebrada Seca (Municipio Tupiza)	117.119	500	-	-	-	-	4.716	176.882	111.358	**410.575**
3	Centro de Transformación de alimentos (Municipio Pojo)	88.288	23.000	-	-	75.000	5.500	-	-	101.360	**293.148**
4	Centro de Transformación de alimentos (Municipio Pocona)	228.552	-	-	-	-	-	-	-	101.360	**329.912**
5	Centro de Transformación de alimentos Comunidad Espicaya (Municipio Tupiza)	54.000	6.500	-	-	-	-	-	126.000	-	**186.500**
6	Centro de Transformación de alimentos Comunidad Peña Amarilla (Municipio Tupiza)	7.000	-	-	-	-	-	4.716	-	12.000	**23.716**
7	Centro de Transformación de alimentos Comunidad Ojo del agua (Municipio Villazon)	7.000	-	-	-	-	-	-	-	10.500	**17.500**
8	Plantinera (Municipio de Tupiza)		42.837	-	-	-	-	-	-	17.829	**60.666**
9	2 Cisternas de 52 m3 (Municipio Tupiza)	14.000	10.784	-	-	-	-	-	-	11.294	**36.078**
10	Cisternas 1 de 16 m3 y otra 52 m3 (Municipio Villazon)	10.500	7.632	-	-	-	-	-	-	8.166	**26.298**
11	Cisternas 1 de 16 m3 y otra 52 m3 (Municipio Pojo)	14.000	7.362	-	-	-	-	-	-	8.166	**29.528**
12	Cisternas 2 de 16 m3 y una 52 m3 (Municipio Pocona)	10.500	7.632	-	-	-	-	-	-	8.166	**26.298**
13	Planta de Bioinsumos (Municipio de Pojo)		10.500	-	-	-	-	-	-	10.000	**20.500**
14	Unidad de Nutrición Integral (Municipio de Tupiza)		78.000	-	-	-	-	-	-	97.160	**175.160**
15	Unidad de Nutrición Integral (Municipio Villazon)		36.656	-	-	-	-	-	-	97.160	**133.816**
	TOTAL	**701.252**	**251.403**	**2.750**	**21.000**	**75.000**	**5.500**	**9.432**	**302.882**	**695.879**	**2.065.098**
	%	**34%**	**32%**							**34%**	

Anexo B-1

Parametrización de las preguntas de investigación

Los criterios y preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de investigación. La evaluación aplicará los criterios de la OCDE/CAD: pertinencia (relevancia), eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Cuadro N° 2. Matriz de parametrización

PERTINENCIA: El grado en que los objetivos del PC son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, del país y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿En qué medida el PC ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño, en particular con referencia a la situación de la línea de base?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida el PC estaba alineado con las estrategias de desarrollo nacional y el UNDAF/UNDAP?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	UNICEF	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	ONUDI	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobierno Municipal	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Estrategias de desarrollo nacional y el UNDAF/UNDAP	Revisión documental	Notas de gabinete
¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a las necesidades identificadas en el documento del PC? – Diseño	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida los objetivos del PC siguen siendo pertinentes al contexto de los objetivos de la política nacional y los ODS?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida agregaron valor los asociados que participaron en la ejecución del programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	UNICEF	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	ONUDI	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
EFICACIA: El grado en que se han alcanzado los objetivos del PC			

Nivel de evaluación	Indicadores	Unidad de Análisis	Técnica	Instrumento
¿Hasta qué punto se han logrado, según los indicadores de objetivos y resultados esperados?				
Producto 1.2.	N° de organizaciones con emprendimientos de transformación de alimentos fortalecidas	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
Producto 1.3.	Montos que se pagan a productores con recursos del Fondo Municipal de Compras Locales	Gobiernos Municipales	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
		Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Organizaciones de mujeres que realizan ventas a los municipios	Organización de productores/as	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
Resultado 3.	Iniciativas relacionadas a la Nutrición, al Derecho a la Alimentación y la Seguridad Alimentaria presentados por organizaciones de mujeres y organizaciones mixtas al Gobierno Municipal	Organización de productoras	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
		Gobierno Municipal	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
Producto 3.1.	Propuestas de normas, actividades y/o presupuesto presentados por integrantes de los espacios de coordinación para la institucionalización de Estrategias de Nutrición, Derecho a la Alimentación y Seguridad Alimentaria en el municipio	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
		Gobierno Municipal	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
		Organización de productoras	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
Resultado 4.	Mecanismos para la participación de mujeres en los espacios de coordinación multisectorial.	Programa conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
Producto 4.1.	Nº de mujeres que participan de los espacios de coordinación multisectorial	Programa conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta

Preguntas de investigación	Unidad de Análisis	Técnica	Instrumento
¿Cuáles son los factores claves que explican el logro de resultados, o al contrario, el no cumplimiento de los mismos?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta

EFICIENCIA: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
En qué medida el modelo de gestión del PC (la estructura de gobernanza, toma de decisiones: agencia líder, el Coordinador del PC, el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional, la gestión financiera y asignación de recursos es decir el plan y presupuesto) fue eficiente respecto de los resultados obtenidos?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	UNICEF	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	ONUDI	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida los productos y resultados de PC fueron	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta

coherentes y sinérgicos para alcanzar mejores resultados en comparación con la intervención de una sola agencia?	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	UNICEF	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	ONUDI	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para promover y/o mejorar la eficiencia?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	FAO	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	UNICEF	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	ONUDI		
¿Qué tipo de obstáculo (administrativo, financiero y de gestión) ha enfrentado el PC y en qué medida estos afectaron su eficiencia?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta

IMPACTO: Efectos positivos y negativos de la intervención sobre los resultados de desarrollo y los SDG			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a los SDGs?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida y de qué manera contribuyó el PC a las metas de los temas transversales: ¿género, empoderamiento de la mujer, alianzas público-privado y sostenibilidad a nivel local y nacional?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT		
	Gobiernos municipales	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Qué impacto tuvieron los fondos de contraparte en el diseño, implementación y resultados del PC?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobiernos Municipales	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿En qué medida el PC tuvo un impacto sobre los beneficiarios meta? ¿Fueron todos los beneficiarios meta alcanzados? ¿Cuáles quedaron fuera?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobiernos municipales	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Qué efectos inesperados o imprevistos tuvo el PC, si hubo?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobiernos municipales	Entrevista actor clave	Boleta abierta

SOSTENIBILIDAD: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren en el largo plazo.			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿Cuáles los mecanismos existentes y que ha puesto en marcha el PC para garantizar los resultados e impacto, es decir políticas, mecanismos de coordinación de políticas, alianzas redes de	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta

trabajo?	Gobiernos municipales		
¿En qué medida la capacidad de los beneficiarios (a nivel institucional y/o individual) fueron fortalecidos tal que sean resilientes a choques externos y/o no necesiten apoyen en el largo plazo?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobierno municipales		
¿En qué medida el PC podrá ser replicado a escala local o nivel nacional?	MDRyT	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Ministerio de Salud	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Gobiernos municipales	Entrevista actor clave	Boleta abierta

Temas transversales

GENERO: la contribución del proyecto en temas de género y su impacto sobre las acciones desarrolladas..			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿Hubo cambios significativos en cuanto a la participación efectiva de mujeres y hombres, en las actividades del proyecto?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Qué otros cambios positivos se pueden evidenciar, relacionados al enfoque de género, como productos de la intervención el proyecto?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta

MEDIO AMBIENTE: la contribución del proyecto a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿Cuáles son los impactos positivos generados por el PC? ¿Las comunidades son más resilientes? ¿Por qué?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Cuáles son los impactos negativos generados por el PC?	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta

LECCIONES APRENDIDAS			
Preguntas de investigación	**Unidad de Análisis**	**Técnica**	**Instrumento**
¿Cuáles fueron las mayores fortalezas encontradas en el proyecto?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta
¿Cuáles fueron las mayores dificultades encontradas en el proyecto? o ¿Qué cosas se deberían mejorar en una futura intervención?	Programa Conjunto	Entrevista actor clave	Boleta abierta
	Familias beneficiarias	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Familias con niños menores a 5	Entrevista grupal	Boleta semiestructurada
	Organización de productores/as	Entrevista actor clave	Boleta abierta

Anexo B-2

Instrumentos