



PRODUCTO D: INFORME FINAL

CONSULTORIA: Evaluación del Programa Conjunto Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño (PC SANNHOS).

UNJP/ELS/016/UNJ

Presentado por: Ernesto Nosthas

San Salvador, junio 2017

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
a.	Antecedentes, meta y enfoque metodológico.....	1
b.	Finalidad de la evaluación.....	2
c.	Metodología de evaluación.....	2
d.	Restricciones y limitaciones del estudio realizado.....	3
2.	DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO REALIZADAS.....	4
3.	NIVELES DE ANÁLISIS.....	8
a.	Relevancia.....	8
i.	Alineamiento a los marcos de cooperación.....	8
ii.	Alineamiento a las prioridades nacionales.....	9
iii.	Aporte a los procesos de gobernanza de la SAN.....	10
iv.	Aportes de Contrapartida para el PC.....	11
b.	Eficacia:.....	13
i.	Alcance de resultados del PC.....	13
ii.	Principales obstáculos enfrentados.....	15
iii.	Buenas Prácticas y Lecciones de Éxito identificadas en el PC-SANNHOS.....	15
iv.	Resultados no-planificados en el PC que han sido obtenidos.....	18
v.	Diálogo y participación ciudadana en el desarrollo e implementación de políticas sectoriales.....	19
c.	Eficiencia.....	20
i.	Modelo de gestión.....	20
ii.	Experiencia del PC dentro del Enfoque DaO.....	20

iii. Sinergias Operativas.....	21
d. Impacto	21
i. Impacto sobre la población beneficiaria.	22
ii. Contribución al empoderamiento de la mujer	24
iii. Incorporación de organizaciones de la sociedad civil.....	25
iv. Impacto de los fondos de contrapartida GOES al PC.....	26
e. Sostenibilidad	27
i. Sostenibilidad de acciones en el ámbito nacional	27
ii. Sostenibilidad de acciones en el ámbito local	28
iii. Transversalización de los enfoques de género y sostenibilidad ambiental	29
4. CONCLUSIONES	32
5. LECCIONES APRENDIDAS	33
6. RECOMENDACIONES	35
a. El Legado del PC-SANNHOS en la agenda nacional SAN	35
b. En nuevos Programas SAN a negociarse con la Cooperación internacional	36
c. Difusión de los resultados de los Censos Nacionales de Peso y Talla	38
BIBLIOGRAFIA.....	A
NOTAS DE REFERENCIA EN EL TEXTO	B

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<i>Mapa 1: Municipios PC-SANNHOS</i>	<i>2</i>
<i>Figura 1: Mapa de Actores del PC</i>	<i>3</i>
<i>Figura 2: Estructura programática del PC.....</i>	<i>5</i>
<i>Cuadro 1: Municipios prioritarios en atención SAN en el departamento de Chalatenango de acuerdo a estudios técnicos del CODESAN.....</i>	<i>10</i>
<i>Cuadro 2: Contrapartidas para el PC-SANNHOS a mayo 2017</i>	<i>12</i>
<i>Cuadro 3: Estado de avances en los indicadores del PC-SANNHOS.....</i>	<i>13</i>
<i>Cuadro 4: Indicadores en los que recomienda mejorar el proceso de documentación.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 3: Aspectos clave del impacto del Programa en las Familias participantes.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4: Principal beneficiario de las actividades del programa</i>	<i>25</i>
<i>Figura 5: Aspectos clave del impacto del Programa en las Familias participantes - datos desagregados por sexo.....</i>	<i>31</i>

ABREVIATURAS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova”
CODESAN: Comité Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional
COMUSAN: Comité Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONASAN: Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
DaO: Programa de Reforma Unidos en la Acción (DaO, por sus siglas en inglés)
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FPCH: Frente Parlamentario Contra el Hambre
GOES: Gobierno de El Salvador
INSAN: Inseguridad Alimentaria y Nutricional
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINED: Ministerio de Educación
MINSAL: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS: Organización Mundial de la Salud
ONG: Organización no Gubernamental
OPS: Organización Panamericana de la Salud
PC: Programa Conjunto
PC-SANNHOS: Programa Conjunto Seguridad Alimentaria Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño
PESS: Programa El Salvador Seguro
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PQD: Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno de El Salvador
SAN: Seguridad Alimentaria y Nutricional
SISAN: Sistema de Información para la Vigilancia, Monitoreo, Evaluación y Alerta Temprana de la Seguridad Alimentaria y Nutricional
SNU: Sistema de las Naciones Unidas
SETEPLAN: Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República
UNAB: Universidad Andrés Bello
UNEG: Grupo de Naciones Unidas para Evaluación
UNDAF: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno de El Salvador (GOES) ha considerado prioritaria la mejora de la SAN y por decreto ejecutivo en el 2009 se crea el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) como ente rector de la SAN a nivel nacional, orientado a la implementación de un abordaje intersectorial; en 2011, se oficializa la Política Nacional SAN y se diseña una estrategia territorial de atención SAN, seleccionándose al Departamento de Chalatenango para iniciar el despliegue de dicha estrategia.

En ese marco, a partir del Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango, se crea el Comité Departamental de SAN (CODESAN) y en 2013 se inician las gestiones necesarias para crear Comités Municipales SAN (COMUSAN) bajo el liderato de los alcaldes o alcaldesas de los municipios con la participación de representantes de diferentes sectores, entre ellos: ADESCOS, ONG, unidades comunitarias de salud familiar, centros escolares, protección civil, CENTA, CODEM, Policía Nacional Civil y otros.

En este contexto, en el segundo semestre del año 2014, se diseña el Programa Conjunto “Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño” (PC SANNHOS), con el propósito de apoyar la implementación e institucionalización de la Seguridad Alimentaria y Nutricional a nivel nacional y local para beneficio de la población salvadoreña especialmente la niñez y las mujeres. De acuerdo al Documento de Programa, el PC-SANNHOS *“apoyará de forma directa al Plan Quinquenal de Desarrollo y contribuirá con abogacía y acompañamiento técnico a la discusión de las leyes y reglamentos en diseño o ya enviados a la Asamblea Legislativa, así como con apoyo programático a los gobiernos locales y familias de tres municipios del Departamento de Chalatenango, al norte del país”*ⁱ.

La gestión del PC SANNHOS fue realizada por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) y las agencias del SNU participantes (FAO, PMA, UNICEF y OPS), en coordinación con el GOES; con lo cual se obtuvo el financiamiento por parte del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la Cooperación Española. En términos financieros, el PC-SANNHOS fue estructurado con un financiamiento externo de cooperación no reembolsable de US\$ 1.5 millones y un monto de contrapartida del Gobierno de El Salvador y las agencias del SNU por US\$ 2.7 millones.

El Programa fue diseñado para ser implementado por cuatro agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU): FAO, OPS/OMS, PMA y UNICEF, y sus contrapartes gubernamentales: MRREE, SETEPLAN, CONASAN, MINSAL, MAG/CENTA, MINED, MARN y los Gobiernos locales de tres municipios del departamento de Chalatenango.

En términos territoriales el PC-SANNHOS se ha desarrollado en Nueva Trinidad (1,544 habitantes), Y Arcatao (2,882 habitantes) Micro-Región Oriental y Las Vueltas (863 habitantes), corresponde a la Micro-región Montañona. Del total de la población de los tres municipios, el 51.31% es población femenina (2,714), el 35.10 % son jefas de hogar, el 28.16% de las mujeres son económicamente activas.

De acuerdo al documento de programa, los tres municipios seleccionados se caracterizan porque *“la inseguridad alimentaria y desnutrición de la población vulnerable está asociada a la desigualdad social y de género, la pobreza, la falta de empleos, los bajos salarios e ingresos, la baja educación que a su vez afecta la educación alimentaria y nutricional, las condiciones inadecuadas para la producción de alimentos (uso inapropiado del suelo, cultivo de granos básicos en laderas, alto costo de insumos, bajo acceso a créditos, asistencia técnica, capacitación y tecnología), las*

condiciones de salud, saneamiento básico y la prevalencia de enfermedades infecciosas, principalmente en la niñez.”ⁱⁱ.

El PC-SANNHOS se empieza a ejecutar en enero del año 2015, sobre la base de la institucionalidad SAN descrita previamente, con una oferta programática estructurada en cinco resultados/componentes: 1. Gobernanza y marcos normativos en SAN, 2. Intervención intersectorial SAN con enfoque de derecho y género, 3. Sistemas de monitoreo y evaluación de la SAN, 4. Estrategia de comunicación, y 5. Gestión del conocimiento.

La teoría del cambio que sustenta el trabajo del PC, indica que la ejecución programática se basa principalmente en las acciones realizadas en el ámbito nacional bajo el Resultado 1 y en el ámbito departamental/municipal/comunitario del Resultado 2. En esta lógica, la creación de un sistema de monitoreo y evaluación local enfocado en temas SAN se constituye una herramienta estratégica para apoyar la toma de decisiones de los COMUSAN, facilitando los procesos de focalización de las intervenciones y la optimización de los recursos humanos y financieros. Los Resultados 4 y 5 se articulan para facilitar los procesos de comunicación y aprendizaje que apoyen los procesos de divulgación de las acciones realizadas, la sensibilización de los públicos objetivo del PC y compartir el conocimiento generado a partir del desarrollo del PC, sus instrumentos de trabajo y la documentación de las acciones realizadas.

A la fecha de la presente evaluación, las actividades del programa en sus cinco componentes han concluido satisfactoriamente, encontrándose actualmente en el proceso de sistematización de los logros alcanzados y de todos los productos construidos conjuntamente entre la institucionalidad SAN del GOES y las Agencias del SNU que participaron del PC.

En este contexto, el PC-SANNHOS ha comisionado el presente ejercicio de evaluación final independiente del PC, con el propósito de “Promover la rendición de cuentas, el aprendizaje organizacional, el balance de los logros, el desempeño, impactos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGs por sus siglas en inglés)”.

La metodología de la evaluación se ha basado en el enfoque de sistematización de información cuantitativa y cualitativa; la primera se focaliza en los logros del Programa, mostrados de acuerdo a los objetivos, metas e indicadores, así como a nivel de beneficiarios y visión territorial, identificando las buenas prácticas o casos exitosos; la segunda (cualitativa) se enfocó en el análisis y valoración de los procesos y de los resultados desde la experiencia de los diferentes actores sociales, comunitarios e institucionales.

Las fuentes de información de la evaluación han considerado la revisión de referencias bibliográficas, entrevistas al conglomerado de instituciones que han participado en la implementación del PC, revisión de información oficial respecto a los municipios de intervención del Programa, la toma de encuestas entre las familias que fueron beneficiarias del PC y la realización de grupos focales con actores clave de la ejecución del Programa y con los referentes comunitarios y locales. En total, en las actividades de consulta con autoridades nacionales, agencias del SNU, autoridades departamentales y municipales, referentes locales y familias beneficiarias del PC, han participado un total de 275 personas.

A la fecha de la presente evaluación, el programa presenta un avance técnico del 92%, un avance del 91% de la inversión de los recursos del fondo de cooperación y se ha liquidado aproximadamente el 80% de los fondos de contrapartida ofrecidos al PC, por parte de las instituciones participantes (cuatro agencias del sistema de Naciones Unidas, tres gobiernos municipales y seis instituciones del Gobierno Central)ⁱⁱⁱ.

Es importante destacar que el PC-SANNHOS no contó con una línea de base inicial que considerara todos los aspectos programáticos considerados en el diseño del PC y en la matriz de indicadores que se reportó al donante. Adicionalmente, como se discutirá más adelante, algunos indicadores de dicha matriz no reflejaron a cabalidad la realidad operativa del Programa y la falta de este instrumento estratégico dificultó los trabajos de la presente evaluación.

Los resultados de la evaluación son muy positivos, destacándose que la cooperación obtenida del Fondo ODS a través del PC-SANNHOS alcanzó los resultados positivos obtenidos porque se ejecutó como un Proyecto de País, que respondió a las necesidades de la Agenda SAN nacional y de la población beneficiaria; con un diseño programático altamente pertinente en sus objetivos y responde a las evidentes necesidades de fortalecimiento de capacidades institucionales del GOES y de la Sociedad Civil para promover la agenda nacional de la SAN.

En el ámbito local, el Programa ha logrado producir importantes cambios en la población beneficiaria, principalmente en sus actitudes y en la apertura a incorporar nuevas prácticas saludables de producción y consumo de alimentos, así como a modificar sus patrones de vida para incorporar actividades de ejercicio físico y cuidado de la salud. Del acervo de información recopilado en las encuestas realizadas entre las familias beneficiarias del PC, dos indicadores ejemplifican claramente la positiva evolución en la realidad de las familias: (i) Antes del Programa el 64% de las familias tenía problemas para obtener alimentación y actualmente esa condición ha disminuido a afectar a únicamente el 14% de las familias, y (ii) el acceso a la atención en nutrición antes del programa era del 14% entre las familias que participaron del programa, hoy después del programa, el 71% tiene acceso a la asistencia en nutrición.

A nivel institucional, el Programa ha detonado varios procesos colaborativos importantes e innovadores entre las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y sus contrapartes del GOES, a nivel técnico inter-institucionales en la definición y ejecución de actividades, que constituyen un valor agregado destacable del PC y su coordinación técnica. El Programa logró provocar un alto grado de apropiación a nivel técnico y de mandos medios por parte de entidades socias dentro del PC, pero un bajo grado de apropiación a nivel político y de autoridades (a excepción del CONASAN y el MINSAL).

El Programa y las autoridades SAN a nivel gubernamental, lograron articular valiosas alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y las Universidad presentes en Chalatenango, pero no lograron gestionar la participación del sector privado empresarial en las actividades del Programa. Sin embargo, el legado de instrumentos que deja el Programa y la información estratégica de los nuevos Censos de Peso y Talla realizado por el GOES, permitirán mejorar el involucramiento de empresas que están directamente vinculadas con temas sociales asociados a salud pública, la niñez y la juventud comparten los objetivos estratégicos de la agenda SAN nacional. También existen varias empresas que dentro de su portafolio de acciones de Responsabilidad Social desarrollan proyectos productivos innovadores con enfoque social que pueden incorporar la agenda programática SAN.

El Programa trabajó todas sus acciones programáticas sobre la premisa de transversalizar el enfoque de género y de medio ambiente dentro de su agenda programática. Este proceso de transversalización partió desde las etapas de diseño del programa, en ambos ejes estratégicos de trabajo para rescatar o apoyar la institucionalidad existente, como paso previo a generar a los procesos de selección de las familias beneficiarias, el diseño de instrumentos de diagnóstico y las acciones programáticas puntuales.

El trabajo coordinado que ha sido desarrollado por el PC y los cinco componentes estratégicos que lo integran, ha sido un valioso insumo para apoyar el avance de la agenda SAN en El Salvador, y dejan un valioso acervo de experiencias y metodologías que pueden apoyar el proceso de expansión del modelo territorial SAN diseñado por el CONASAN.

En el desarrollo programático-operativo del PC, se ha logrado notables avances en la coordinación interinstitucional que supone el modelo DaO-El Salvador, lo cual debería de sistematizarse para retroalimentación de la agenda de reforma del sistema de Naciones Unidas. Este proceso puede ser mejorado sobre la base de dicha sistematización y de continuar el proceso de diálogo entre el SNU y el GOES para mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación estratégica entre ambas partes.

Sobre la base de los resultados de la presente evaluación se recomienda:

- Desarrollar un programa integral e intensivo de recopilación de los productos desarrollados por el PC, con el propósito de consolidar y sostener resultados en el tiempo del PC-SANNHOS.
- En el plano nacional, es clave que el GOES y las Agencias del SNU trabajen en equipo para sistematizar y dar a conocer el legado del PC. En ello es especialmente importante, compartir los instrumentos de política pública municipal y los instrumentos de diagnóstico y planificación territorial SAN con los Gobiernos Municipales, el Consejo Departamental de Alcaldes (CDA) de Chalatenango y la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.
- En nuevos Programas Conjuntos en materia de SAN, será importante asegurar que la gestión y ejecución de los mismos sea sobre la base de las estructuras nacionales creadas por el Gobierno para la agenda SAN, negociar operaciones programáticas con plazos más realistas y metas más adecuadas a la realidad nacional e incluir en el diseño de los programas SAN, una apuesta más integral para atender los temas de acceso y manejo de recursos hídricos.
- Abrir nuevos nichos de cooperación con la Empresa Privada, promoviendo iniciativas de trabajo conjuntas dentro de los conceptos de responsabilidad social empresarial.
- Apoyar al CONASAN para que diseñe una “hoja de ruta” que le permita extrapolar el modelo a otros territorios sobre la base de los resultados del nuevo Censo de Talla y Peso en escolares de primer grado coordinado por dicha instancia nacional.
- En el diseño de la “hoja de ruta” tomar en cuenta las excelentes experiencias y buenas prácticas obtenidas por el GOES en la implementación del Plan El Salvador Seguro (PESS), y el posicionamiento logrado en este tema con la cooperación internacional.
- Finalmente, se recomienda asumir como prioridad estratégica presentar a las autoridades superiores de los Ministerios participantes del PC, los logros, casos de éxito y lecciones aprendidas del Programa.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el **Informe Final** del Contrato de Evaluación independiente del Programa Conjunto “Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño” (PC SANNHOS), el cual es implementado por cuatro agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU): FAO, OPS/OMS, PMA y UNICEF, y sus contrapartes gubernamentales: MRREE, SETEPLAN, CONASAN, MINSAL, MAG/CENTA, MINED, MARN y Gobiernos locales.

La finalidad del Programa Conjunto, PC o PC-SANNHOS, como se le abreviará en el resto del documento, es apoyar la implementación e institucionalización de la Seguridad Alimentaria y Nutricional a nivel nacional y local para beneficio de la población salvadoreña especialmente la niñez y las mujeres. De acuerdo al Documento de Programa, el PC *“apoyará de forma directa al Plan Quinquenal de Desarrollo que inició en junio 2014 y contribuirá con abogacía y acompañamiento técnico a la discusión de las leyes y reglamentos en diseño o ya enviados a la Asamblea Legislativa, así como con apoyo programático a los gobiernos locales y familias de tres municipios del Departamento de Chalatenango, al norte del país”*^{iv}.

La evaluación final se ha realizado al momento que todas las actividades del Programa se han completado. El informe de la evaluación final ha tendido en consideración la relevancia, la eficiencia, la efectividad, la sostenibilidad, y las lecciones aprendidas del Programa. El período a evaluar comprendió desde la fecha de inicio de operaciones en enero de 2015, hasta la conclusión del programa en mayo de 2017.

El presente documento se ha estructurado en cinco secciones, la primera de ellas describe el contexto general de la evaluación y del programa, para luego desarrollar los aspectos metodológicos que orientan el desarrollo de la evaluación. En la segunda sección del documento se aborda en el diseño programático del Programa para el entorno social y económico en el cual se ha desarrollado, puntualizando la evolución de los supuestos originales de diseño durante la ejecución de las actividades desarrolladas en los cinco componentes en que fue estructurado el Programa.

Luego de esta sección, se desarrolla un análisis del logro de los resultados del proyecto, comparando lo planificado en tanto productos y resultados a corto, mediano y largo plazo fueron alcanzados, tal como están descritos en el Documento de Programa y del estudio de la información de monitoreo y seguimiento del Programa, así como del estudio de la información de contexto y las entrevistas con actores clave del proceso, para luego analizar en cuanto se ha contribuido al alcance del objetivo general del Programa. Finalmente, se verifican la sustentabilidad en el tiempo de las acciones implantadas por el Programa y los efectos que éste ha tenido en el entorno social y económico en el cual ha sido ejecutado.

En la sección final del documento, todos los insumos aportados en las secciones anteriores se conjugan para derivar en las conclusiones generales obtenidas con la implementación, destacando especialmente las lecciones aprendidas, las recomendaciones y los aspectos de interés para orientación de futuras programas y proyectos SAN en El Salvador.

a. Antecedentes, meta y enfoque metodológico.

El objetivo general de la presente consultoría es realizar una evaluación final independiente del PC que ayude a “Promover la rendición de cuentas, el aprendizaje organizacional, el balance de los logros, el desempeño, impactos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. A nivel específico, el presente documento pretende:

- Medir en qué medida el programa conjunto ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño y el grado de implementación, eficiencia y calidad del programa

conjunto productos y resultados, contra lo que se había planeado originalmente o posteriormente revisado oficialmente

- Medir hasta qué punto el programa conjunto ha alcanzado los resultados inicialmente previstos en su documento de Programa, los marcos de monitoreo y evaluación, etc.
- Medir el impacto del programa conjunto sobre el logro de los SDG.
- Identificar y documentar lecciones aprendidas sustantivas y buenas prácticas sobre los temas específicos de las áreas temáticas y de las cuestiones transversales: género, sostenibilidad y asociaciones.

En términos territoriales la consultoría se ha desarrollado en el departamento de Chalatenango en los tres municipios que abarca la implementación del PC: dos de ellos corresponden a la Micro-región Oriental de ese departamento (ver Mapa 1): Nueva Trinidad (1,544 habitantes) y Arcatao (2,882 habitantes) y un tercer municipio, Las Vueltas (863 habitantes), corresponde a la Micro-región de la Montaña. Del total de la población el 51.31% es población femenina (2,714), el 35.10 % son jefas de hogar, el 28.16% de las mujeres son económicamente activas.

b. Finalidad de la evaluación.

La evaluación es independiente y externa a la ejecución programática del PC y se estructura sobre la base de los lineamientos del UNEG Normas y Estándares de Evaluación (2016), bajo la premisa que esta evaluación contribuirá a la construcción del conocimiento y al mejoramiento de los procesos y mecanismos de coordinación organizacional de las instituciones del SNU que han apoyado el PC, así como también de sus contrapartes de Gobierno.

c. Metodología de evaluación.

La presente consultoría tiene un abordaje multidimensional y multisectorial a nivel de país como ha sido establecido en los respectivos términos de referencia.

Sobre la base de esta premisa, y en función del cumplimiento a los objetivo general y específicos, en el desarrollo de esta consultoría ha considerado la revisión de referencias bibliográficas, entrevistas al conglomerado de instituciones que han participado en la implementación del PC, revisión de información oficial respecto a los municipios de intervención del Programa, la toma de encuestas entre las familias que fueron beneficiarias del PC y la realización de grupos focales con actores clave de la ejecución del Programa y con los referentes comunitarios y locales.

La metodología se ha basado en el enfoque de sistematización de información cuantitativa y cualitativa; la primera se focaliza en los logros del Programa, mostrados de acuerdo a los objetivos, metas e indicadores, así como a nivel de beneficiarios y visión territorial, identificando las buenas prácticas o casos exitosos; la segunda (cualitativa) se enfocó en el análisis y valoración de los procesos y de los resultados desde la experiencia de los diferentes actores sociales, comunitarios e institucionales.

La Figura 1 muestra el Mapa de Actores del PC, dentro del cual se destaca:

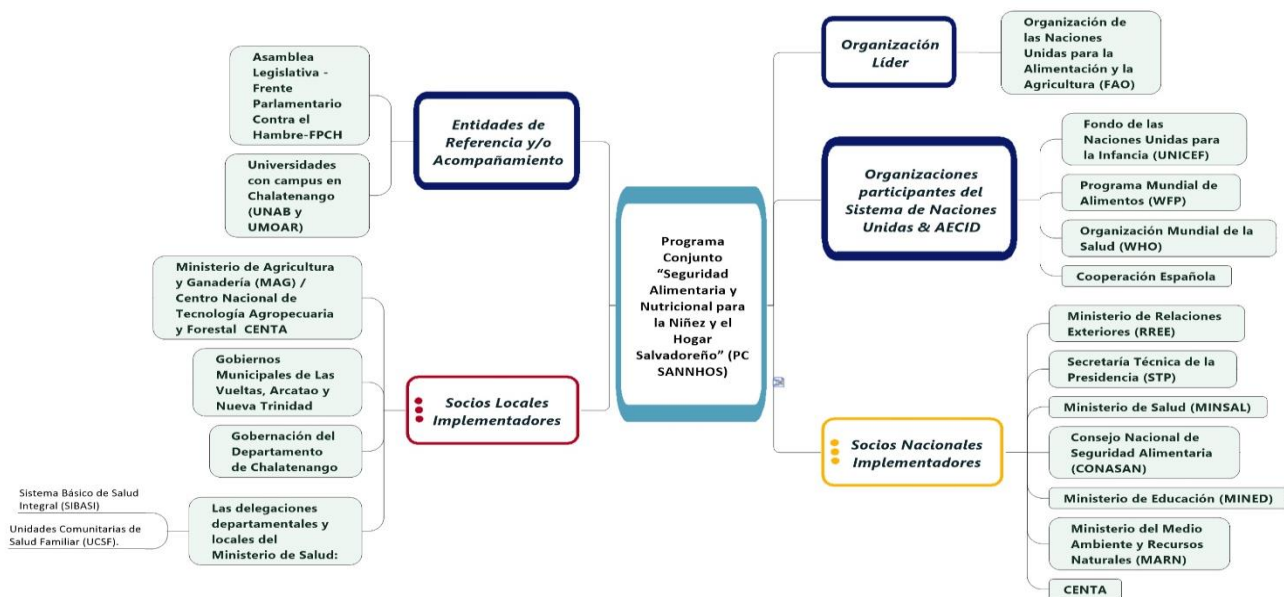
Mapa 1: Municipios PC-SANNHOS



- FAO como Líder por parte del Sistema de Naciones Unidas, con el acompañamiento de PMA, UNICEF y OPS/OMS,
- Las instituciones nacionales del Gobierno de El Salvador
- Las autoridades gubernamentales locales (Gobernación Departamental y Alcaldías) con el acompañamiento del:
 - CENTA-MAG a través de la Agencia de Extensión de CENTA de Chalatenango
 - Las delegaciones departamentales y locales del Ministerio de Salud: Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) y las Unidades Comunitarias de Salud Familiar (UCSF).

En este conglomerado de instituciones nacionales y locales han realizado entrevistas a profundidad, tal cual se detalla en el Anexo 1 - Cuadro 1. En adición a lo indicado en dicho cuadro, para la preparación del presente informe se han desarrollado un total de 183 encuestas, distribuidas entre los tres municipios participantes del PC (i) Las Vueltas 62 encuestas (en dos días de toma de encuestas), (ii) Arcatao 63 encuestas y (iii) Nueva Trinidad 58 encuestas. En total, en las actividades de consulta con autoridades nacionales, agencias del SNU, autoridades departamentales y municipales, referentes locales y familias beneficiarias del PC, han participado un total de 275 personas.

Figura 1: Mapa de Actores del PC



FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información del Programa PC-SANNHOS

d. Restricciones y limitaciones del estudio realizado.

La evaluación arrancó oficialmente el día 3 de abril, al completarse los procesos de contratación, lo cual desfasó una semana el cronograma inicialmente presentado en la oferta de trabajo. La programación de los trabajos de campo coincidió con el inicio anticipado de estación lluviosa, motivo por el cual los trabajos de encuesta con las familias participantes del PC se vieron sensiblemente afectados, por lo que hubo necesidad de combinar varias estrategias para lograr la toma de encuestas^v, realizando visitas puerta a puerta en ciertas comunidades^{vi}, en complemento a la convocatoria centralizada realizada por PC-SANNHOS para la toma de encuestas por municipio. La experiencia de campo mostró que el 47% de las encuestas se obtuvo de visitar a las familias directamente en sus hogares o en sus parcelas de siembra.

Debido a que la muestra obtenida corresponde a un 77% de la muestra prevista, se ha debido re-calcular el error de estimación (sobre la base de la fórmula anexa) teniendo en cuenta que la muestra original consideraba un 5% de no respuesta y con un 100% de las encuestas recolectadas válidas.

Donde:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P \times Q}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza

P= Proporción poblacional de ocurrencia del evento

Q= Proporción poblacional de no ocurrencia del evento

E= Error muestral

Así con las 183 encuestas válidas el error de estimación asciende a 6.85% sobre la muestra total (originalmente se había considerado 5.00%) y mantiene el nivel de confiabilidad de los resultados de la encuesta realizada.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO REALIZADAS.

La gestión del Programa Conjunto “Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez y el Hogar Salvadoreño” (PC SANNHOS), fue realizada por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) y las agencias del SNU participantes (FAO, PMA, UNICEF y OPS) en coordinación con el GOES; con lo cual se obtuvo el financiamiento por parte del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la Cooperación Española. En términos financieros, el PC-SANNHOS tuvo una inversión conjunta por un monto de cooperación de US\$ 1.5 millones y un monto de contrapartida del Gobierno de El Salvador y de las Agencias del SNU por US\$ 2.7 millones.

El PC-SANNHOS fue aprobado por el donante en noviembre de 2014 y programado para ser ejecutado en un plazo total de 28 meses calendario, nominalmente entre enero de 2015 (el primer desembolso se obtuvo el 27 de enero de 2015) y mayo de 2017, período en el cual se desarrollaron los siguientes hitos históricos generales^{vii}:

- Entre enero y septiembre 2015: preparativos organizacionales.
- 9 de septiembre de 2015, se realizó el lanzamiento oficial del PC.
- Entre septiembre y diciembre 2015: Preparación de condiciones en los municipios de intervención
- Primer semestre de 2016: continuación de los trabajos preparatorios en las áreas de intervención, entre las cuales destacan el fortalecimiento de capacidades para el personal técnico del CENTA, asistencia técnica a las familias que fueron seleccionadas en el semestre anterior^{viii}, entrega de los incentivos, la implementación de los emprendimientos productivos, todo el proceso de capacitación de los comunicadores comunitarios, compras a la Agricultura Familiar para fortalecer el refrigerio escolar, apoyo en la elaboración de ordenanzas municipales de SAN.
- El 22 de julio de 2016 se obtuvo el segundo y último desembolso por parte del donante.
- Durante el segundo semestre 2016, se observó una sobresaturación de actividades de campo en capacitaciones, entrega de insumos agrícolas, asistencia técnica, etc. Adicionalmente se desarrollaron las labores de apoyo técnico para la formulación de ordenanzas municipales SAN en los tres municipios, Formación de facilitadores y replicas en SAN/DAA, desarrollo de diagnósticos SAN, Estrategias ambientales, análisis de tendencias SAN y fenómenos naturales, entre lo más relevante.

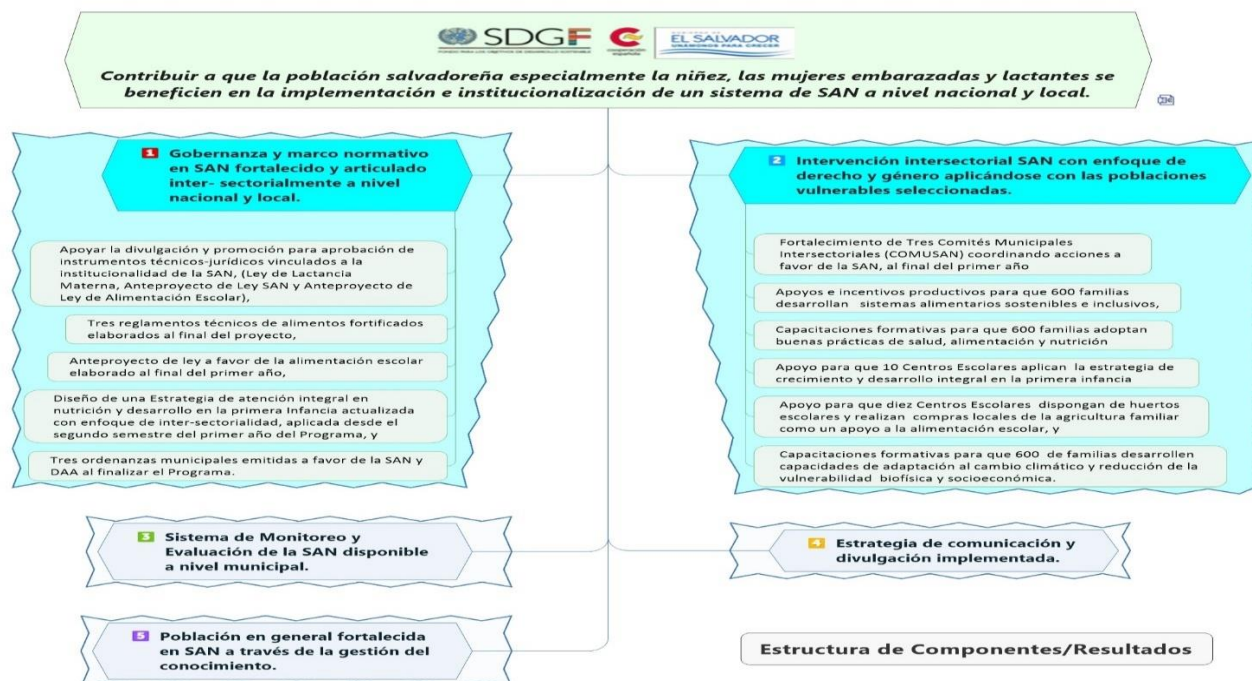
La aglomeración de actividades desarrolladas en la última fase del proyecto muestra que fue necesario un mayor período de tiempo para la realización de las actividades. El tiempo fue muy corto para el cumplimiento de las acciones planteadas. Sobre este período, en el Informe de Valoración preparado para el PC-SANNHOS se señalaba que “...la aglomeración de actividades en el terreno, durante ese período, fue percibida como una desconexión entre lo originalmente planeado en el documento de formulación y las actividades de implementación del PC SANNHOS, especialmente en lo referente al ciclo agrícola: Distribuir sistemas de riego e insumos en meses cuando no se necesitaban. Es importante señalar que el período de saturación fue evidente tanto para los participantes internos como para los externos, y de manera constante se presentó en las entrevistas realizadas”^{xix}.

- Durante el año 2017, hasta el cierre del proyecto, fueron cerrando y concluyendo todas las actividades de campo. En el programa operativo anual 2017 de la agencia regional de CENTA-Chalatenango, ha quedado consignadas una serie de actividades de seguimiento técnico a los procesos agrícolas iniciados el año anterior y el desarrollo de los que no fue posible iniciar durante 2016.

De acuerdo a las consideraciones de diseño contenidas en el Documento de Programa, el objetivo general del PC es “Contribuir a que la población salvadoreña especialmente la niñez, las mujeres embarazadas y lactantes se beneficien en la implementación e institucionalización de un sistema de SAN a nivel nacional y local”, para lo cual el PC se estructura con cinco componentes/resultados. La teoría del cambio que sustenta el trabajo del PC, indica que la ejecución programática se basa principalmente en las acciones realizadas en el ámbito nacional bajo el Resultado 1 y en el ámbito departamental/municipal del Resultado 2, tal cual se ilustra en la Figura 2.

En esta lógica, el R3 se focaliza en la creación de un sistema de monitoreo y evaluación local enfocado en temas SAN como una herramienta estratégica para apoyar la toma de decisiones de los COMUSAN, facilitando los procesos de focalización de las intervenciones y la optimización de los recursos humanos y financieros.

Figura 2: Estructura programática del PC



FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información del Programa PC-SANNHOS

Es muy importante destacar que, antes de la implementación del PC-SANNHOS, el GOES crea el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) como ente rector de la SAN a nivel nacional y con apoyo del PC “Protegiendo a la Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutricional” que involucró la participación del PNUD, UNICEF, OPS y PMA; se establecieron las bases estratégicas y operativas del modelo interinstitucional SAN con el CONASAN y su Comité Técnico (COTSAN) como líderes naturales del proceso.

El R1 fundamenta la incidencia del PC en el ámbito nacional, apoyándose en la estructura anteriormente descrita y promoviendo activamente la agenda SAN desde el punto de vista de promoción de políticas e instrumentos, así como acciones puntuales de apoyo político (destaca notablemente las labores formativas y de cabildeo con la Asamblea Legislativa, a través del FPCH y la Comisión Agropecuaria) y la formación de capacidades para que los actores claves de la vida política nacional tomen conciencia de la importancia estratégica de la SAN y apoyen la creación de leyes, instrumentos de política pública y favorezcan la incorporación de líneas específicas de presupuesto dirigidas hacia la SAN.

En este contexto, el R1 del PC se marcó como sus principales líneas de acción apoyar la institucionalidad existente SAN a través de *(i) Apoyar la divulgación y promoción para aprobación de instrumentos técnicos-jurídicos vinculados a la institucionalidad de la SAN, (Ley de Lactancia Materna^x, Anteproyecto de Ley SAN y Anteproyecto de Ley de Alimentación Escolar), (ii) Tres reglamentos técnicos de alimentos fortificados elaborados al final del proyecto, (iii) un anteproyecto de ley a favor de la alimentación escolar elaborado al final del primer año, (iv) Estrategia de atención integral en nutrición y desarrollo en la primera Infancia actualizada con enfoque de inter-sectorialidad, aplicada desde el segundo semestre del primer año del Programa, y (v) Tres ordenanzas municipales emitidas a favor de la SAN y DAA al finalizar el Programa.*

Todas las actividades anteriores, fueron estructuradas sobre la base de un trabajo en equipo entre las agencias del sistema de Naciones Unidas y sus contrapartes de gobierno bajo la lógica de fundamentarse en “una programación conjunta, priorizando la financiación de resultados conjuntos a través de mecanismos de financiación ligados a Un Fondo...con una estrategia de comunicación externa, una estrategia de movilización de socios y recursos, así como con un marco común de monitoreo y evaluación”^{xi}.

Luego del análisis de la información recopilada durante el proceso de evaluación, se puede afirmar que la ejecución del PC ha logrado una sinergia notable entre las instituciones del GOES y del SNU (avanzando de esta manera en el cumplimiento de los principios establecidos por el DaO), y particularmente las actividades contenidas en el R1 han sido un valioso apoyo para la gestión estratégica de SAN a nivel nacional y local.

En la implementación del R2, el PC aprovecha la institucionalidad creada por CONASAN en 2013, partiendo del Gabinete de Gestión Departamental de Chalatenango, del cual se creó el Comité Departamental de SAN (CODESAN). El CODESAN formuló su Plan Estratégico Departamental SAN 2013-16, en el cual se coordinan los lineamientos de trabajo para el Departamento y los aportes de las instituciones presentes en el Departamento, como Alcaldías, MINSAL, MAG/CENTA y MINED, instituciones académicas y de la sociedad civil.

A partir de este esfuerzo departamental, el CODESAN en coordinación con el CONASAN, ha priorizado trabajar en 12 de los 33 municipios del departamento de Chalatenango, creando en cinco de ellos (La Laguna, San Fernando, Las Vueltas, Arcatao y Nueva Trinidad), Comités Municipales SAN (COMUSAN) bajo el liderato de los alcaldes o alcaldesas de los municipios con la participación de representantes de diferentes sectores, entre ellos: ADESCOS, ONG, unidades comunitarias de salud familiar, centros escolares, protección civil, CENTA, CODEM, Policía Nacional Civil y otros.

Al momento en que inició el Programa, ya se había constituido el COMUSAN del municipio de Las Vueltas y con el apoyo del PC SANNHOS se fortalecieron y conformaron las plataformas intersectoriales de COMUSAN en los municipios de Arcatao y Nueva Trinidad, a través de un proceso de construcción y análisis de indicadores con los actores locales con quienes se formuló el diagnóstico de SAN de los Municipios. Contribuyendo con ello en la

elaboración del plan de acción en SAN, siendo este el paso previo para el lanzamiento y juramentación de los COMUSAN en ambos municipios.

Sobre la base de estas estructuras locales, el PC ha desarrollado a partir del R2 un conjunto de actividades estratégicas dirigidas a apoyar a los COMUSAN de los tres municipios seleccionados para la intervención con el PC: (i) *Fortalecimiento de Tres Comités Municipales Intersectoriales (COMUSAN) coordinando acciones a favor de la SAN*, (ii) *apoyos e incentivos productivos para que 600 familias desarrollan sistemas alimentarios sostenibles e inclusivos*, (iii) *capacitaciones formativas para que 600 familias adoptan buenas prácticas de salud, alimentación y (iv) apoyo para que 10 Centros Escolares aplican la estrategia de crecimiento y desarrollo integral en la primera infancia*, (v) *apoyo para que diez Centros Escolares dispongan de huertos escolares y realizan compras locales de la agricultura familiar como un apoyo a la alimentación escolar*, y (vi) *capacitaciones formativas para que 600 de familias desarrollen capacidades de adaptación al cambio climático y reducción de la vulnerabilidad biofísica y socioeconómica*.

Es importante resaltar que dentro de esta gran actividad se desarrollaron tareas en el marco del fortalecimiento del monitoreo, análisis y vigilancia de la SAN, así como en la planificación operativa de acciones que dieran respuesta a la condición de INSAN, identificada en el diagnóstico y plan de acción SAN de los municipios.

Durante los procesos de consultas realizados a propósito de la presente evaluación, se ha podido comprobar que los beneficiarios agradecen especialmente los instrumentos y los diagnósticos realizados en el ámbito municipal sobre temas SAN, dado que han favorecido los procesos de toma de decisión y la formulación de los planes estratégicos municipales.

En este componente sobresalen particularmente los logros asociados a los cambios positivos a nivel familiar temas de salud, cuidado de la primera infancia y la promoción de hábitos saludables de vida. También es importante resaltar que los resultados obtenidos en la consecución de las actividades anteriores han sido muy positivos para fortalecer las estructuras de gobernanza local y departamental (más adelante en la sección 3d se presentan los datos y conclusiones generados a partir de la Encuesta con las familias beneficiarias).

En lo referente a temas productivos, se destaca el cambio de mentalidad de los productores locales hacia incorporar nuevos métodos de producción y diversificar la producción de sus cultivos, lo cual ha logrado cambiar paradigmas locales, habilitando y empoderando a los productores a asumir nuevos retos, lograr nuevas formas de manutención de sus familias e incluso, producir para comercializar y generar nuevas fuentes de ingreso.

No obstante lo anterior, es necesario destacar que la meta de lograr que “600 familias desarrollan sistemas alimentarios **sostenibles e inclusivos**” fue muy ambiciosa para el corto plazo de ejecución del PC, dado que no se ha dispuesto del tiempo suficiente para consolidar los elementos necesarios para que las familias lograsen construir *“la implementación integrada de patrones sostenibles de consumo y producción de alimentos, respetando las capacidades de carga de los ecosistemas naturales, que demandan considerar todos los aspectos y fases en la vida de los alimentos que requieren para su subsistencia, desde la producción al consumo, incluyendo temas como estilos de vida sostenibles, dietas sostenibles, gestión de las pérdidas y desperdicios de alimentos y reciclaje, normas de sostenibilidad voluntarias, además de métodos y conductas ecológicamente adecuadas que reduzcan al mínimo los efectos adversos sobre el medioambiente y no pongan en peligro las necesidades de las generaciones presentes y futuras...”*^{xii}. Esta es una tarea de mediano y largo plazo, que requiere de un seguimiento y apoyo de las autoridades locales y nacionales, especialmente del equipo técnico del CENTA^{xiii}, además de seguimiento a las acciones de nutrición y alimentación balanceada.

Finalmente se destaca que con los Resultados 4 y 5 se articulan para facilitar los procesos de comunicación y aprendizaje que apoyen los procesos de divulgación de las acciones realizadas, la sensibilización de los públicos objetivo del PC y compartir el conocimiento generado a partir del desarrollo del PC, sus instrumentos de trabajo y la documentación de las acciones realizadas.

En el R4 se implementó una Estrategia de comunicación para reforzar las acciones de visibilización del PC en diversas plataformas comunicacionales, destacando la creación y mantenimiento de cuentas de Facebook (PC SANNHOS/programaconjuntosannhos2016), Twitter (@pcsannhossv), y YouTube - PC SANNHOS El Salvador; medios digitales que dan a conocer acciones en el ámbito local y nacional. En ámbito local se han apoyado actividades de promoción del PC en eventos como el Día Mundial de la Alimentación, Carrera contra el hambre, y se participó y apoyó el festival del “Medio Ambiente” en el municipio de - Las Vueltas, con la reproducción de material impreso sobre el Programa. Adicionalmente se ha trabajado en^{xiv}:

- Se ha apoyado la formación de tres grupos de comunicadores comunitarios de los municipios de intervención y entrega de equipo básico para desarrollar actividades de comunicación.
- Se han producido cuñas radiales con mensajes-SAN, las cuales se pautan en: Radios de Chalatenango, Red de radios comunitarias de ARPAS y Radio de Arcatao.
- Realización de dos jornadas con medios de comunicación de nivel nacional y local.
- Desarrollo de 12 entrevistas a actores y socios del PC, las cuales se emitieron en Radio Chalatenango; una entrevista en Radio LAKLAVE Y se realizaron 2 entrevistas en Canal 10 y Canal 19.
- Actualización de la página web de CONASAN.
- Sistematizada la experiencia del CODESAN de Chalatenango y COMUSAN de Las Vueltas

En el R5 se ha trabajado sobre la base de la Implementación de la Estrategia de gestión del conocimiento y las diversas capacitaciones en las temáticas preparadas con actores a nivel nacional y local, principalmente el desarrollo de capacidades de los gobiernos locales y las 608 familias participantes directas del PC.

3. NIVELES DE ANÁLISIS

a. Relevancia

El concepto de relevancia (o pertinencia) se define como la medida de la adecuación de objetivos y resultados de las intervenciones del PC al contexto local, regional y nacional, destacando de qué manera las intervenciones del mismo se han adaptado a las prioridades SAN de El Salvador y a las necesidades de la población meta, tanto desde el ámbito institucional como de las familias beneficiarias en los tres municipios de intervención.

i. Alineamiento a los marcos de cooperación

En el momento en que se formuló el PC, el Documento de Programa destacaba su alineamiento con el UNDAF 2012-2015 en cuatro áreas estratégicas.

- *AE1. Equidad, inclusión social y reducción de la pobreza, ya que se intervendrá para hacer más accesibles servicios relacionados con salud, educación alimentaria y nutricional y producción sostenible que contribuirán a reducir la pobreza en el mediano plazo.*
- *AE2. Desarrollo económico inclusivo, empleabilidad y trabajo decente a través de la mejora de las capacidades nacionales y locales de forma ambientalmente sostenible, desarrollo productivo y generación de oportunidades con micro-emprendedurismo.*
- *AE3. Gobernabilidad democrática, reforma y Modernización del Estado, al contribuir al diseño de instrumentos que favorezcan la aprobación de políticas públicas relacionadas con la SAN y la participación de las comunidades ubicadas en el área geográfica del Programa y*
- *AE5. Sostenibilidad ambiental y reducción del riesgo de desastres, dado que promoverá mecanismos participativos para agricultura sostenible a fin de que se puedan adaptar y mitigar el cambio climático.*

En los planteamientos del UNDAF 2016-2020, el PC se alinea específicamente con el Efecto de Desarrollo 1: La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo, en lo relativo a *“el fortalecimiento de capacidades para la provisión de los bienes y servicios básicos con cobertura y acceso universal, a través del fortalecimiento de la operatividad del marco normativo, el cual incluye leyes, políticas y normativas sectoriales; mejorando mecanismos de información, particularmente los relacionados a uso del territorio, promoviendo su ordenamiento y manejo planificado; estimular la inversión en bienes y servicios sociales es decir, aquellos destinados a satisfacer necesidades esenciales de la población (incluidos: infraestructura social, vivienda, hábitat, salud, agua, saneamiento, electrificación, educación, seguridad alimentaria y nutricional, y servicios de cuidado, entre otros)”*.



El contenido programático del PC también es muy pertinente a la luz de los compromisos de país asumidos voluntariamente por El Salvador en la implementación acelerada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS^{xvi} (ver recuadro anexo). En la sección d, correspondiente al análisis del criterio de impacto se realiza una valoración sobre la contribución a los ODS por parte del PC.

ii. Alineamiento a las prioridades nacionales

El diseño del PC se considera pertinente de cara a la estrategia y objetivos nacionales con relación a promover la integración de esfuerzos para promover la SAN. El PC se asocia al Objetivo del PQD “Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país” concretamente en la “E.1.1. Diversificación de la matriz productiva con énfasis en la producción y la seguridad alimentaria”.

En este sentido el PC ha apoyado el enfoque intersectorial de la Agenda SAN en El Salvador, pero principalmente ha incidido en la implementación práctica de la agenda territorial en el Departamento de Chalatenango, respondiendo a las realidades y necesidades de los municipios del departamento de Chalatenango que han sido intervenidos por el PC.

Durante los procesos de consulta, se pudo verificar que los tres municipios pertenecen al listado de 12 municipios priorizados departamentalmente, de acuerdo al trabajo territorial realizado por el CODESAN reflejado en su Plan Estratégico 2014-2018^{xvii}. El Cuadro 1 muestra el balance ponderado de prioridades departamentales, en el cual se adjudica el 35% a las condiciones de INSAN y lo restante a condiciones complementarias como lo son institucionalidad, compromiso de autoridades locales, nivel de organización comunitaria y seguridad ciudadana. Aplicando esta metodología de priorización, el municipio de Las Vueltas le corresponde la primera prioridad, Nueva Trinidad es el octavo municipio prioritario y Arcatao como el último en dicha lista^{xviii}.

De acuerdo al documento de programa, los tres municipios seleccionados se caracterizan porque *“la inseguridad alimentaria y desnutrición de la población vulnerable está asociada a la desigualdad social y de género, la pobreza, la falta de empleos, los bajos salarios e ingresos, la baja educación que a su vez afecta la educación alimentaria y nutricional, las condiciones*

inadecuadas para la producción de alimentos (uso inapropiado del suelo, cultivo de granos básicos en laderas, alto costo de insumos, bajo acceso a créditos, asistencia técnica, capacitación y tecnología), las condiciones de salud, saneamiento básico y la prevalencia de enfermedades infecciosas, principalmente en la niñez.”^{xix}.

Cuadro 1: Municipios prioritarios en atención SAN en el departamento de Chalatenango de acuerdo a estudios técnicos del CODESAN

Municipio / Atributos de Análisis	Incidencia de Desnutrición (35%)	Presencia Institucional (15%)	Red de instituciones de apoyo (10%)	Compromiso de Municipalidades (25%)	Organización Local (10%)	Seguridad (5%)	Prioridad Ponderada	Prioridad
Las Vueltas	5	5	5	5	5	4	4.95	1
La Palma	5	5	4	4	4	3	4.45	2
San Ignacio	5	4	5	3	4	3	4.15	3
Comalapa	5	2	2	4	3	3	3.70	4
El Carrizal	5	2	2	3	3	4	3.50	5
La Laguna	5	2	2	3	3	3	3.45	6
Nueva Concepción	3	5	2	4	4	1	3.45	7
Nueva Trinidad	4	2	1	4	4	4	3.40	8
San Fernando	5	2	3	2	3	4	3.35	9
Tejutla	3	4	3	4	3	1	3.30	10
Concepción Quezaltepeque	4	3	1	3	4	3	3.25	11
Arcatao	3	2	1	4	4	4	3.05	12

Fuente: CODESAN con apoyo técnico del CONASAN

En este contexto, el PC-SANNHOS fue diseñado con una perspectiva multidimensional que pretende atacar las distintas causas que generan INSAN en un territorio, mediante una novedosa combinación de enfoques y destrezas temáticas. Conceptualmente, al haber seleccionado la modalidad de un programa conjunto se permite combinar las fortalezas técnicas y capacidades institucionales de las organizaciones del SNU y sus contrapartes en el GOES para enfrentar un tema que necesariamente requiere de un enfoque amplio y consensado para generar soluciones aptas para enfrentar todas las facetas de la SAN.

En términos de la política pública salvadoreña, el programa es muy pertinente y continúa teniendo una vigencia importante, debido a que se articula con el despliegue territorial de la agenda de seguridad alimentaria y nutricional de El Salvador. A partir de las experiencias y lecciones acumuladas, el presente PC puede servir de base para desarrollar una hoja de ruta para la implementación territorial de la SAN (ver más adelante el Capítulo de Recomendaciones).

iii. Aporte a los procesos de gobernanza de la SAN

El abordaje de la SAN requiere un abordaje multidimensional y multisectorial a nivel de país como ha sido establecido en la Política y Anteproyecto de Ley SAN que se encuentra en análisis en la Asamblea Legislativa^{xx}. Es un tema de interés y trabajo de diversos actores que requiere de acciones locales y nacionales para su incidencia política y de apoyo a las familias en inseguridad alimentaria y desnutrición.

El abordaje inter-agencial e inter-institucional favorece que las agencias del sistema de Naciones Unidas, de acuerdo a su experticia capacidades institucionales, puedan integrarse y apoyar a las contrapartes específicas de agricultura, salud, educación, medio ambiente y municipalidades, entre otras, para integrar esfuerzos nacionales y locales y hacer sinergias alrededor de la SAN con enfoque basado en Derechos Humanos.

En este contexto, uno de los principales aportes del PC se ha dado en la articulación de esfuerzos alrededor de los COMUSAN a escala municipal, dado que han fortalecido el trabajo territorial y la creación de capacidades e instrumentos a partir de los esfuerzos nacionales. Entre los instrumentos generados con la asistencia técnica del Programa y de las autoridades SAN están:

- Diagnósticos SAN en los municipios de Arcatao y Nueva Trinidad validados por actores locales y Concejos municipales^{xxi} y sus respectivos Planes Estratégicos^{xxii} (los cuales actualmente están en proceso de actualización)
- Planes Operativos SAN en los tres municipios de intervención^{xxiii}
- Elaboración MARN-CENTA en manuales de Cambio climático y Agricultura sostenible.
- Introducción del concepto de planificación por micro-cuencas hidrográficas (ver más adelante en este capítulo la sección de Buenas Prácticas y Lecciones de Éxito identificadas).
- El apoyo al diseño e implementación del SIMSAN.
- Análisis de tendencias SAN, mediante datos históricos de SAN, fenómenos naturales, degradación y medios de vida.

En este aspecto, las contrapartes locales del PC reconocen los instrumentos anteriores se han convertido valiosas herramientas de trabajo que han facilitado significativamente los procesos de focalización de acciones SAN y priorización territorial de las mismas.

En este tema, es importante destacar la formulación de las ordenanzas municipales en los tres municipios que han participado del PC, las cuales a la fecha del presente estudio que han sido oficializadas y publicadas. Esta es una valiosa experiencia que apoya y consolida los procesos de gobernanza local, y puede compartirse a escala nacional en el Consejo Departamental de Alcaldes (CDA) de Chalatenango y con la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). Adicionalmente se ha comprobado que, sobre la base de dicha normativa, durante los trabajos de campo se pudo comprobar que cada municipio ha establecido en su presupuesto municipal rubros de inversión asociados a la sostenibilidad de las inversiones SAN iniciadas por el PC durante el año 2017.

Finalmente, se destacan los logros obtenidos por el PC incorporando a los procesos de gobernanza local de varias ONGs que trabajan directa o indirectamente temas SAN en el ámbito local, así como también a las instituciones académicas de educación local presentes en Chalatenango. Los aportes obtenidos de esta red de instituciones de la sociedad civil están apoyando significativamente la agenda SAN de los municipios y la gestión de la CODESAN.

iv. Aportes de Contrapartida para el PC

El proyecto fue estructurado sobre la base de los aportes especializados de instituciones del Gobierno Central (SETEPLAN, MINSAL, CONASAN, MAG-CENTA, MARN, MINED), los tres gobiernos municipales y cuatro organizaciones del SNU quienes comprometieron \$2.7 millones en aportes de contraparte en acompañamiento de las inversiones realizadas con fondos de cooperación (\$1.5 millones), en siete categorías: (i) Gastos de personal y otros gastos asociados, (ii) Suministros, materias primas, materiales, (iii) Equipo & vehículos, (iv) Servicios contractuales (consultorías), (v) Viajes, (vi) transferencias y subvenciones y (vii) Gastos operativos de funcionamiento. Los aportes comprometidos por el Gobierno Central representaron el 76.2%, a lo cual se suma un 5.45% del Gobierno Municipal de Las Vueltas^{xxiv}, totaliza un monto de \$2.2 millones. El Cuadro 2 muestra el estado actual, a la fecha de presentación del presente informe, de las Contrapartidas ofrecidas y documentadas del PC, de lo cual el nivel de avance es del 80%.

Los aportes movilizados por el PC representan un 182% del monto de cooperación del donante, lo cual evidencia el compromiso y la importancia estratégica que tiene este Programa dentro de la Agenda Nacional SAN. En la práctica, los aportes de contrapartida han funcionado como brazo operativo para las inversiones en fondos del cooperante, por ejemplo, la mayoría de las capacitaciones en temas de salud fueron organizadas, impartidas y sistematizadas por el equipo técnico del MINSAL, mientras que los fondos del cooperante servían para financiar los gastos logísticos de los eventos de capacitación, la edición de material impreso y los costos de especialistas contratados para complementar técnicamente la organización de dichos eventos.

Otro ejemplo son las inversiones realizadas para introducir nuevos métodos de producción agrícola con las familias beneficiarias, mientras los fondos del cooperante financiaron compras de suministros agrícolas, fertilizantes, sistemas de riego (en los casos elegibles), etc., el Ministerio de Agricultura a través del CENTA, brindó la asistencia técnica a las familias productoras. En este tema, en las cifras de contrapartida detalladas en el Cuadro 3, faltaría adicionar los aportes de MAG en provisión de paquetes de semilla de granos básicos y fertilizantes, los cuales se estiman en un aproximado de US\$200,000 por año^{xxv} para la población productora de los tres municipios del PC.

Cuadro 2: Contrapartidas para el PC-SANNHOS a mayo 2017

Instituciones/Agencias	Contrapartida oficial	%	Contrapartidas Documentadas	%
Gobierno Central	\$ 2,077,631	76.21%	\$ 1,344,003	61.59%
CENTA	\$ 325,000	11.92%	\$ -	0.00%
CONASAN	\$ 170,941	6.27%	\$ 227,229	10.41%
MARN	\$ 9,417	0.35%	\$ 7,062	0.32%
MINED	\$ 238,151	8.74%	\$ 238,151	10.91%
MINSAL	\$ 650,122	23.85%	\$ 565,606	25.92%
SETEPLAN	\$ 684,000	25.09%	\$ 305,955	14.02%
Gobiernos Municipales	\$ 148,468	5.45%	\$ 297,588	13.64%
Arcatao	\$ -	0.00%	\$ 26,492	1.21%
Las Vueltas	\$ 148,468	5.45%	\$ 180,832	8.29%
Nueva Trinidad	\$ -	0.00%	\$ 90,264	4.14%
Agencias SNU	\$ 500,066	18.34%	\$ 540,686	24.78%
FAO	\$ 400,066	14.68%	\$ 332,341	15.23%
OPS	\$ -	0.00%	\$ 54,000	2.47%
PMA	\$ -	0.00%	\$ 89,350	4.09%
UNICEF	\$ 100,000	3.67%	\$ 64,995	2.98%
Total general	\$ 2,726,165	100.00%	\$ 2,182,276	100.00%

Fuente: Información presentada por el Programa PC-SANNHOS

El diseño del modelo implementado en el PC-SANNHOS respondió al esquema de atención multisectorial y multinstitucional que requiere la SAN, aprovechando la confluencia positiva de las capacidades técnicas especializadas de distintas instituciones de gobierno, para lo cual en este caso en particular, se coordinó de forma muy efectiva esfuerzos en:

- Producción agrícola tecnificada,
- Salud y nutrición, especialmente en lo asociado a mujeres en edad de gestación, mujeres embarazadas y cuidado de la primera infancia,
- Medio ambiente y Educación;
- La experticia de formulación y seguimiento a las políticas públicas de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia y,
- CONASAN como entidad rectora de la agenda SAN a nivel nacional, quien además mantuvo una presencia muy importante en los territorios en lo que respecta a sensibilización,

organización de los COMUSAN, Diagnósticos SAN y formulación de los Planes municipales, así como en el desarrollo del SIMSAN.

En el despliegue territorial, también fueron consideradas contrapartidas técnicas de los gobiernos municipales de los tres municipios participantes del PC, consistentes en el nombramiento de un especialista SAN en las alcaldías municipales, así como la participación de otros especialistas en temas específicos (en los cuales destacaron especialmente los encargados de las unidades de género y medio ambiente, como se verá más adelante).

b. Eficacia:

Este criterio se focaliza en analizar el grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo han sido alcanzados. A la fecha de la presente evaluación, el programa presenta un avance técnico del 92%, un avance del 91% de la inversión de los recursos del fondo de cooperación y, tal como se ha mencionado previamente, se ha liquidado aproximadamente el 80% de los fondos de contrapartida ofrecidos al PC, por parte de las instituciones participantes (cuatro agencias del sistema de Naciones Unidas, tres gobiernos municipales y seis instituciones del gobierno central)^{xxvi}.

Es importante destacar que el PC-SANNHOS no contó con una línea de base inicial que considerara todos los aspectos programáticos considerados en el diseño del PC y en la matriz de indicadores que se reportó al donante. Adicionalmente, como se discutirá más adelante, algunos indicadores de dicha matriz no reflejaron a cabalidad la realidad operativa del Programa y la falta de este instrumento estratégico dificultó los trabajos de la presente evaluación.

i. Alcance de resultados del PC.

Durante el proceso de evaluación se han revisado los informes de seguimiento programático y financiero del PC. El Cuadro 3 muestra los resultados de la ejecución del PC expresado en la matriz de indicadores que se reporta oficialmente el donante (el **Anexo 1 – Cuadro 6** contiene la matriz completa de indicadores actualizada al día lunes 23 de mayo de 2017).

Cuadro 3: Estado de avances en los indicadores del PC-SANNHOS

Categorías	Objetivo General	R1	R2	R3	R4	R5	Total general	%
COMPLETO		6	7	3	6	4	26	62%
COMPLETO, Meta excedida		1	6		2	2	11	26%
Meta no cumplida (*)			2				2	5%
No se hay información	2						2	5%
Indicador no se cumplirá	1						1	2%
Total general	3	7	15	3	8	6	42	100%

Fuente: Elaboración propia sobre el contenido del Anexo 1- Cuadro 3. (*) Avance superior al 80%

En la opinión del evaluador, la información presentada es consistente y se cuenta con los medios de verificación para 40^{xxvii} indicadores de los 42 indicadores reportados. En relación con los resultados del Cuadro 3, es importante destacar lo siguiente:

- Los indicadores actuales del Objetivo General carecen de información de respaldo para su reporte en el Informe Final del Proyecto, debido a que (a) dos indicadores carecen de información verificable por parte del Ministerio de Salud y (b) el tercer indicador está asociado a completar totalmente la aprobación del Anteproyecto de la Ley SAN, lo cual es un proceso fuera del alcance de las autoridades SAN y del PC-SANNHOS. En este tema es importante destacar que desde el PC, se han realizado importantes esfuerzos en incidencia y

sensibilización con la Asamblea Legislativa, los cuales han ayudado a que el tema avance positivamente al interior de la Comisión Agropecuaria de la Asamblea Legislativa^{xxviii}.

- En adición a lo señalado previamente, **los tres indicadores del objetivo general del PC no representan con exactitud el cumplimiento del mismo**, sino que miden facetas parciales y no el objetivo de construir “la implementación e institucionalización de un sistema de SAN a nivel nacional y local”.
- De acuerdo al último reporte de indicadores presentado por PC-SANNHOS, el 62% de los indicadores han sido cumplidos dentro de los parámetros programados, y un 26% adicional han sido completados por encima de las metas programadas. En total el 88% de los indicadores han sido alcanzados o superados.
- No obstante lo anterior, se recomienda que se hagan esfuerzos adicionales para documentar los datos reportados en seis indicadores del Programa, 4 del R2 y 2 del R4, tal cual se indica en el Cuadro 4.
- Tal como se mencionó previamente en el Capítulo 2, el indicador “% de familias mejoran sistemas alimentarios de manera sostenible” no refleja el verdadero alcance de lo que se ha logrado ejecutar con el PC. Este indicador debería ser reformulado a “% de familias introducen mejoras en los sistemas de producción alimentaria”.
- Los indicadores del R3 han sido completados satisfactoriamente por parte del equipo PC-SANNHOS, sobre la base del desarrollo conceptual implementado por el CONASAN, además que es CONASAN quien ha diseñado y puesto en marcha el SIMSAN en los tres municipios, en un trabajo conjunto Gobierno y las agencias del SNU.
 - Se han realizado procesos de capacitación e intercambio de experiencias, con los actores locales para el levantamiento, construcción y análisis de indicadores de SAN que estarán alimentando el sistema.
 - Levantamiento de indicadores en nutrición, dejando la capacidad instalada en los actores a nivel local.
 - Tres municipios cuentan con una matriz del vaciado de indicadores, para su posterior análisis.
 - Desarrollado proceso de ordenamiento de la información para carga en Plataforma SIMSAN del municipio de Las Vueltas.
 - Tres municipios con sus unidades municipales de SAN conformadas, los tres municipios cuentan con asignación de personal y equipamiento de las Unidades Municipales en SAN.
 - Se ha tomado como opción para implementar el sistema en los tres municipios la creación de una sala situacional, donde se exponga a los diferentes actores locales la situación de SAN a través de los indicadores.
 - Se están realizando gestiones con el Programa de Sistemas de Información para la Resiliencia en Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Región (PROGRESAN) quienes apoyaran a CONASAN para el desarrollo de la plataforma web del SIMSAN.
- Los indicadores correspondientes al R4 y R5 se han completado satisfactoriamente, destacándose la necesidad complementar la documentación de dos indicadores del R4 conforme se indica en el Cuadro 4.

Se puede afirmar que los resultados estratégicos del documento de programa han sido sustancialmente alcanzados, aunque a opinión de muchos de los entrevistados, el

fortalecimiento de capacidades de las instituciones locales y nacionales SAN es un punto que aún requiere de mucho trabajo interinstitucional y del apoyo la cooperación internacional.

Cuadro 4: Indicadores en los que recomienda mejorar el proceso de documentación

R	INDICADOR	Dato reportado	Avance %
R2	Indicador: No. de personas capacitadas en temas de adaptación y reducción de vulnerabilidades frente al cambio climático. Valor meta: 600	600	100%
R2	Indicador: N° de familias que desarrollan capacidades de adaptación al cambio climático Valor meta: 420	420	100%
R2	Indicador: N° de familias que mejoran su sistema alimentarios de manera sostenible Valor meta: 420	608	145%
R2	Indicador: % de familias mejoran sistemas alimentarios de manera sostenible (por sexo y edad) Valor meta: 80%	70%	88%
R4	Indicador: N° de materiales de comunicación del PC distribuidos y difundidos Valor meta: 50	50	100%
R4	Indicador: % de personas que participan en acciones de comunicación y del PC Valor meta: 75%	75%	100%

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de información del Programa PC-SANNHOS y el contenido del Anexo 1

ii. Principales obstáculos enfrentados

Los principales factores que afectaron el desarrollo del PC y el alcance de los resultados del programa han sido:

- El corto plazo de ejecución del PC fue la principal limitante para desarrollar de forma eficiente los procesos del Programa. El trabajo en un tema tan complejo como lo es la Seguridad Alimentaria y Nutricional y sus diversas facetas programáticas, requieren de un plazo mayor de ejecución.
- Como ya se mencionó en el Segundo Capítulo, los procesos de preparación de condiciones previas tomaron un tiempo significativo, lo cual se tradujo en la gestión operativa del PC se concentrara en segundo semestre de 2016. Esta excesiva concentración de actividades operativas, afectó la programación operativa de las instituciones que acompañaban los procesos con servicios de extensión agrícola, capacitaciones y talleres formativos.
- Por las mismas razones expresadas anteriormente, las compras asociadas al material agrícola fueron paulatinamente completadas con la estación lluviosa iniciada o en su etapa terminal durante el segundo semestre del año 2016, lo cual condicionó que la producción agrícola no tuviese la variedad y la cantidad planificada. Esto también afectó los ciclos de compra de las escuelas que participaban del Programa con el componente de adquisición de producción local para los menús escolares.
- Los municipios que participaron del Programa se encuentran ubicados en una zona con severas limitaciones de acceso al recurso hídrico, lo cual es especialmente grave en los municipios de Arcatao y Nueva Trinidad.

iii. Buenas Prácticas y Lecciones de Éxito identificadas en el PC-SANNHOS

✓ **El modelo territorial de atención a la SAN: CONASAN-CODESAN-COMUSAN**

La formulación del PC-SANNHOS aprovechó la estructura de gestión SAN y apoyo un proyecto piloto derivado de la estrategia de territorialización contemplada en el anteproyecto ley SAN. En este sentido, el principal logro ha sido el apoyo a los procesos locales generados desde CONASAN en al ámbito departamental y en los 3 municipios de

Chalatenango priorizados en los que se ha trabajado en la creación de planes de trabajo municipales y herramientas de trabajo. Los resultados del PC han contribuido al posicionamiento de la Agenda SAN en el ámbito departamental.

Tal como se mencionó previamente, los responsables operativos territoriales de las instituciones de gobierno que participaron del PC, han destacado la importancia de las herramientas estratégicas de diagnóstico desarrolladas por el CONASAN y el acompañamiento técnico del PC-SANNHOS para ponerlas en práctica en el Departamento de Chalatenango y los tres municipios que participaron del PC, asimismo ha sido positivo el esfuerzo realizado en el diseño y puesta en operación de capacitaciones en planificación, identificación y mapeo de grupos poblaciones prioritarios para la SAN.

✓ **Nuevos hábitos saludables en las Familias**

Bajo la premisa de un modelo de gestión territorial conjunto institucionalmente e integral tratando de atender las necesidades prioritarias de las familias participantes, los aspectos nutricionales fueron abordados con capacitaciones sobre nutrición y una sana alimentación.

Casos prácticos en la preparación de platillos más “naturales” y las nuevas recetas proporcionados por el PC, ha tenido una buena aceptación por la población, así lo expresa el señor Abel López Escalante, Concejal de Arcatao, cuando dice: “... *Madres y padres de familia fueron ya quitándose de la cabeza que solo con los cubitos y los consomés pues, podemos hacer un platillo exquisito, no que ya que esta la otra que con montecitos con hierbas de olores aquello queda rico...*”. También lo manifestó el señor José Joel Cruz, UCSF Nueva Trinidad, diciendo: “...*las mujeres antes iban a la tienda a comprar un consomé y ya, ahora no. Con un arroz no necesita consomé con solo unas hojitas que le agregue ya está...*”.

En la encuesta a las familias beneficiarias, el 53% de la muestra encuestada señaló que han aprendido e incorporado nuevas recetas saludables a su dieta diaria, utilizando plantas cultivadas en sus huertos caseros (ver recuadro anexo).

Entre las nuevas recetas incorporadas a la dieta familiar de las familias beneficiarias del PC-SANNHOS destacan:

Pupusas de colores (incorporando a la masa hierbas o vegetales - 65%), Ensalada de verduras 7%, Tortillas con hierbas (tortillas verdes 6%) tortillas verdes, ensalada de frijoles (5%), Tortas de monte (4%), Arroz con vegetales (3%) y Sopas de vegetales (3%).

Fuente: Encuesta con familias beneficiarias del PC-SANNHOS.

Un tema relevante mencionado por la mayoría de los participantes en los talleres fue la participación de un técnico en nutrición por el PC, según lo manifiestan ha tenido una demanda de parte de las familias participantes y ha causado un cambio en la conducta de las personas que ahora practican ejercicios por la mañana o por la tarde, así lo manifestaron María Fidelina López Alas, de la UCSF de Arcatao: “..... como a las cinco de la tarde se ve en las calles a las personas haciendo ejercicio, la gente se está preocupando más por la salud...”; y Neyda Maricela Hernández, Asociación ASMAR de Arcatao: “Antes esto no sucedía. Esto yo lo he visto desde que vinieron los nutricionistas del Programa PC-SANNHOS...”.

✓ **Nuevos roles productivos para la mujer**

En los talleres se pudieron evidenciar las siguientes prácticas innovadoras sobre la participación de la mujer y su empoderamiento:

- Se han abierto nuevos nichos de formación laboral: un ejemplo de ello es que el PC ha facilitado la incursión de la mujer para capacitarse en fontanería para administrar sus propios sistemas de riego.
- Los directores de varios Centros Escolares han referido que en los huertos escolares las mujeres han sobresalido en los aspectos académico-didácticos, así como en su dedicación en cuidarlos para que produzcan para el centro educativo.
- En el mejoramiento de la salud se enfocaron más con las madres como responsable de la nutrición y preparación de los alimentos para la familia.
- El PC ha motivado especialmente a las mujeres para establecer huertos en sus hogares para luego usarlas en la preparación de comidas; pero al mismo tiempo se esmeran para que sus huertos sean también un elemento decorativo en sus hogares y dedican a ello mucho ingenio en su ornamentación complementaria. En ello es frecuente que usen materiales reciclables (botellas plásticas, llantas, ladrillos fracturados, etc.).
- Los proyectos de incubadoras y producción de crías para aves de corral quedaron directamente en manos de mujeres.

✓ **Cambio de paradigmas en los productores locales: Es posible producir frutas y hortalizas**

Tratándose de una región predominantemente productora de granos básicos^{xxix} y ganadera no tecnificada, los pobladores estuvieron pendientes de los beneficios que el PC les ofrecería, en este sentido ha tenido reconocimiento de las instituciones y los beneficiarios de la práctica de cultivos orgánicos con la preparación de sus propios fertilizantes y algunos repelentes de insectos, en sustitución de los tradicionales productos agroquímicos. El Concejal de Arcatao, señor Abel López Escalante expresó “Las prácticas con insumos orgánicos las han adoptado casi al 100% las comunidades participantes, como una muestra de la aceptación de este tipo de manejo de sus cultivos”.

Por otro lado, la oferta del PC de capacitar en el cultivo de hortalizas, una práctica no tradicional en la región, abrió nuevas oportunidades para las familias participantes. El agrónomo Félix Antonio Carbajal Córdova, CENTA Chalatenango, expresó: “... a iniciativa propia de ellos ya realizan sus almácigos en bandeja, ya ellos hacen sus trasplantes,... si no fuera por la limitante del agua lo seguirían haciendo”. Como experiencias exitosas es posible encontrar a buenos referentes que lo siguen haciendo en el verano.

✓ **Planificación por Cuencas y Sub-cuencas Hidrográficas**

En el desarrollo de las actividades de planificación ambiental, el PC-SANNHOS ha introducido en los municipios intervenidos la planificación de la gestión territorial-productiva sobre la base de las cuencas y sub-cuencas hidrográficas presentes en los territorios intervenidos^{xxx}, como es el caso del Río Tamulasco en Las Vueltas, el Río Gualsinga en Nueva Trinidad.

Esta nueva modalidad de programación ha sido muy bien recibida y evaluada por los actores presentes en los municipios y la población en general que ha participado de los procesos del PC, ello a pesar que el tiempo de ejecución del PC ha sido muy corto y no ha permitido desarrollar todos los elementos de este innovador concepto de planificación, el PC ha logrado buscar participativamente soluciones a problemas y necesidades y priorizar los primeros pasos en la implantación alternativas entre las autoridades locales para el uso y cuidado de los recursos de agua y tierra de la cuenca^{xxxi}.

Por lo general, la planificación no se realiza en una actividad continuada sino que se desglosa en varios pasos, los cuales se ejecutan secuencialmente en el tiempo. En el caso del PC, se han introducido acciones positivas en la creación de barreras naturales, protección de recursos hídricos, fomento de sistemas agroforestales, etc. Estas acciones cuentan con el apoyo activo de CENTA para el año 2017, más allá de la vigencia del presente PC.

iv. Resultados no-planificados en el PC que han sido obtenidos

Sobre la base de la información recopilada para la evaluación, el equipo consultor ha logrado identificar los siguientes resultados no planificados en el PC:

✓ **Incorporación al Programa Escuelas Sostenibles**

El principal resultado no-planificado del Programa PC SANNHOS, fue la incorporación del concepto de LA ESCUELA SOSTENIBLE del MINED en los centros educativos incluidos en el PC. En el diseño original del PC, se había considerado atender a 10 centros educativos con huertos escolares. Estos centros escolares ya formaban parte del Programa de Alimentación y Salud Escolar^{xxxii} del MINED el cual se implementa a nivel nacional en distintos niveles.

Durante la etapa de planificación operativa, el programa PC-SANNHOS negoció la incorporación de los centros educativos del PC a la modalidad de “Compras Locales”, lo cual implica la asignación presupuestaria permanente de MINED para establecer las compras locales para complementar el refrigerio escolar de las 15 escuelas que participaron del PC (ello equivale aproximadamente a una asignación anual de \$19,000)^{xxxiii}.

Para que este programa funcione dentro de los requisitos normativos institucionales del MINED, es necesario que los pequeños productores agrícolas locales desarrollen sistemas de producción agrícola que les permitan abastecer a las escuelas en calidad y cantidad, además de formalizarse bajo los estándares de la ley salvadoreña. Esto también fue un beneficio colateral importante, dado que varios productores han aprovechado esta oportunidad comercial de ser proveedores de alimentos para las escuelas que participaron del PC, lo cual les ha permitido crear un mecanismo de generación de ingresos que antes no tenían. En esto es importante destacar, que por gestión directa del PC

En la encuesta realizada con familias beneficiarias del PC, se estableció que el 56% de estas familias tienen al menos un hijo o una hija estudiando en los centros educativos de los municipios participantes, y de este total el 77% en una escuela participante del PC-SANNHOS. Con la incorporación de las escuelas al PC, entre los padres y madres se percibió un incremento del 17% en las percepciones positivas respecto al refrigerio escolar que reciben sus hijos^{xxxiv}. Adicionalmente, se señaló que la población escolar que proviene de familias que tienen hijos en las escuelas incorporadas al programa, el 77% ha sido capacitado en la creación y mantenimiento de huertos escolares.

Esta experiencia requiere de apoyo para darle continuidad y sostenibilidad en el tiempo. En ello es clave vincular la demanda insumos agrícolas de la preparación de alimentos sanos y nutritivos de los centros escolares con la producción local proveniente de los agricultores de la región; el modelo es ideal dentro de un desarrollo de la agricultura familiar pero de los talleres de grupos focales se destacaron las siguientes limitantes:

- Para lograr ser competitivos con la oferta de los comerciantes es indispensable contar con agua de riego para el verano.

- Cuando se ha utilizado agua potable para riego, han enfrentado daños en los cultivos por el efecto del cloro; es necesario ofrecer una alternativa que reduzca este efecto.
- Durante las entrevistas y grupos focales, pudo percibirse preocupación entre los productores para asumir el compromiso de suministro constante de productos agrícolas, con las limitaciones existentes en el acceso de agua, por lo que manifiestan tienen temor de la firma de un convenio entre el productor y la escuela.
- Se requiere de Asistencia Técnica Para la Producción Escalonada para que los productores se programen a producir secuencialmente diferentes productos en diferentes momentos.

✓ **Incrementos en Notas Escolares**

Los directores de centros educativos que participaron del PC, indicaron que el impacto de la mejora del menú escolar derivó en incrementos en notas escolares y en la evaluación anual PAES. El testimonio del Profesor Dimas Julián González Palma, Director del Instituto Nacional de Arcatao, “...durante el año 2016, se logró superar la meta de 5 años de mejora de la PAES en el primer año, como directa consecuencia de la mejora del refrigerio escolar y los planes de educación física. El año 2016 la nota promedio del Instituto fue de 7.9 y fuimos el primer lugar en el Departamento de Chalatenango... la meta de cinco años era de 7.0...”^{xxxv}.

Estas apreciaciones fueron emitidas por los directores de los centros educativos sin ningún respaldo técnico-estadístico, sin embargo, sus observaciones empíricas pueden ser objeto de seguimiento por parte de las autoridades locales del Ministerio de Educación y ser objeto de la sistematización más amplia en los años venideros.

✓ **Unidad Técnica Departamental UTDSAN con apoyo de PC SANNHOS y CONASAN.**

Esta actividad fue considerada originalmente en el Plan Estratégico 2013-2016 del CODESAN de Chalatenango, sin embargo, no había sido posible ponerla en marcha.

Esta iniciativa cuenta con el apoyo técnico del CONASAN y recibió del PC-SANNHOS una dotación básica de mobiliario de oficina y equipo de cómputo el pasado día jueves 27 de abril de 2017.

De forma preliminar, se ha establecido que la UTDSAN tendrá el objetivo básico de esta oficina será apoyar la agenda técnica del trabajo SAN en el departamento y servir de soporte a las decisiones estratégicas del CODESAN^{xxxvi}. Esta unidad sería la responsable del seguimiento y de la coordinación técnica de los proyectos de cooperación que se desarrolle en el departamento de Chalatenango en relación a los proyectos e iniciativas SAN. Se espera que durante el mes de mayo se definan técnicos y se cuente con una mayor definición de las funciones, atribuciones y recursos con los que contará para su trabajo.

✓ **Jóvenes comunicadores en temas SAN**

En la Nueva Trinidad, se desarrolló un esfuerzo por la municipalidad para la capacitación de 9 jóvenes en la producción de radio y video, se compraron equipos y esperan lanzar programas de radio, esta actividad está asociada al PC a través de los técnicos del Programa que han motivado a los jóvenes.

v. Diálogo y participación ciudadana en el desarrollo e implementación de políticas sectoriales

La gestión del PC deja importantes avances en materia de coordinación interinstitucional y de un alto nivel de empoderamiento, compromiso, participación y expectativa de los actores locales

que han acompañado la ejecución del PC, particularmente en la gobernación departamental y con los dos alcaldes y alcaldesa de los municipios participantes.

De igual forma se han logrado importantes avances en el involucramiento de los representantes departamentales y municipales de las instituciones de gobierno contrapartes del programa: MINED, MINSAL, CENTA y ONGs representadas en el CODESAN.

c. Eficiencia

Este conjunto de indicadores mide el grado en que los recursos/productos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han convertido en resultados con la ejecución del PC-SANNHOS.

i. Modelo de gestión.

El modelo de gestión administrativo-operativo del PC fue basado en la creación de la figura de un Coordinador del Programa Conjunto y un Comité Técnico del Programa^{xxxvii} integrado por los representantes técnicos de cada una de las instituciones del sistema de Naciones Unidas que participaron del PC y sus contrapartes gubernamentales. El coordinador del programa tuvo su sede operativa en FAO, agencia líder del programa.

Se constituyó un Comité Directivo Nacional constituido inicialmente, como es usual en este tipo de programas, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia y el Coordinador Residente del SNU. A este Comité, se adicionó posteriormente la participación del CONASAN como entidad asesora. En el ámbito de coordinación técnica, se integraron un Comité Técnico Nacional, formado por los representantes técnicos de las instituciones del GOES y de las agencias del SNU que participaron del programa.

De acuerdo a las percepciones de las entidades de Gobierno que participaron del PC y de las agencias del SNU, la coordinación y el modelo de gobernanza interno del PC-SANNHOS tuvo resultados aceptables en términos de la coordinación operativa, sin embargo, su dependencia estructural de la agencia líder del proceso le restó capacidad de maniobra y de conducción estratégica y operativa del PC.

Conviene mencionar que la modalidad de gestión del PC-SANNHOS fue distinta a la del PC trabajado anteriormente en temas SAN. El PC “Protegiendo a la Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutricional” que involucró la participación de PNUD, UNICEF, OPS y PMA^{xxxviii}. En este PC, la coordinación del programa conjunto dependió de la agencia líder (OPS) pero con la modalidad que tanto el Coordinador del PC como los puntos focales de las agencias del SNU no estuvieron con el Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas, sino que estuvieron ubicados físicamente en las instalaciones en las que se encontraba la Dirección Ejecutiva del CONASAN y su equipo técnico y administrativo. Ambas experiencias asociadas a Programas Conjuntos dedicados a trabajar en la Agenda SAN nacional, son muy valiosas y apoyan la implementación del modelo DaO en el país, como se verá en el próximo acápite.

ii. Experiencia del PC dentro del Enfoque DaO.

El PC-SANNHOS ha sido formulado tomando en cuenta los lineamientos acordados por el Gobierno de El Salvador y el SNU, en la formulación del Programa de Reforma “Unidos en Acción (DaO, por sus siglas en inglés)”. Este marco de trabajo ha sido establecido como parte de la Agenda Nacional de Eficacia de la Cooperación, cuyo objetivo es mejorar la eficacia, eficiencia y coherencia de las intervenciones, así como una mejor interlocución entre las agencias del Sistema y su relación con las instituciones del GOES^{xxxix}.

Para el Gobierno de El Salvador, el gran objetivo que se persigue al aceptar voluntariamente ser parte de esta iniciativa de Naciones Unidas es *“...reestructurar las dinámicas internas del Sistema en su integralidad, en función de reducir los costes de transacción y mejorar el trabajo conjunto entre el Sistema de Naciones Unidas y el Gobierno de El Salvador, además de renovar los lazos de amistad y cooperación histórica entre ambos, así como su comunicación y coordinación. Esto también le exige al gobierno avanzar en un papel más proactivo tanto en la definición de planes y prioridades de desarrollo, como en el diálogo que permita alinear los esfuerzos del SNU con los planes de desarrollo y prioridades establecidas. De igual forma, la transparencia y la mutua rendición de cuentas, será un eje fundamental del trabajo conjunto”*^{xl}.

Las premisas de trabajo anteriores se han puesto en práctica de manera considerable con la ejecución del PC-SANNHOS, como un esfuerzo integral y armonizado entre cuatro agencias del sistema de Naciones Unidas y sus contrapartes en el gobierno. En el Anexo 1 - Cuadro 2 presenta un resumen de los hallazgos y conclusiones obtenidas al revisar la experiencia del PC vis a vis los principios del DaO-El Salvador en los seis pilares estratégicos que lo definen.

iii. Sinergias Operativas

Tal como se ha mencionado previamente en el presente documento, la ejecución del PC-SANNHOS es un paso muy positivo en la coordinación de acciones entre el SNU y sus contrapartes en el GOES bajo la lógica del Programa de Reforma Unidos en Acción. A escala regional, de acuerdo a la opinión de los Representantes de las agencias del SNU que participaron del PC, la experiencia de El Salvador es una de las más innovadoras y ambiciosas, puesto que ha planteado el trabajo en equipo de 11 instituciones, entre agencias del SNU, gobierno central y gobiernos locales.

El corto tiempo de ejecución del PC, aún con la excesiva saturación de actividades realizadas durante el segundo semestre de 2016, hacen muy difícil el proceso de valorar las sinergias logradas en el alcance de los resultados explícitos del Programa. No obstante lo anterior, los resultados logrados son muy positivos y dan pie a continuar incrementando el diálogo y el trabajo en equipo entre Naciones Unidas y el gobierno salvadoreño.

A la luz de las experiencias obtenidas con el primer PC enfocado en temas SAN (“Protegiendo a la Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutricional” que involucró la participación de PNUD, UNICEF, OPS y PMA), el PC-SANNHOS, los funcionarios de gobierno y del SNU que participaron de ambas iniciativas, consideraron que para mejorar a futuro las sinergias operativas, es clave el posicionamiento de la coordinación del PC de forma independiente de las agencias participantes. En la opinión de dichos funcionarios, trabajando de esta forma se logra un abordaje integral y estratégico de todas las facetas consensuales y operativas necesarias en el abordaje de la SAN, balanceando en la operatividad del PC la compleja interacción entre todos los temas multisectoriales de la SAN.

d. Impacto

Para los propósitos de la presente evaluación, el análisis de impacto del PC se focaliza en los efectos positivos y negativos del PC en los ODS. Al respecto, el “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, destaca que *“Los impactos son cambios intencionados o reales en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas...Los impactos generalmente captan cambios en la vida de la gente”*^{xli}. Esta definición considera que este tipo de valoraciones de impacto requiere de un período de

maduración de los efectos de un programa en una población objetivo, el cual generalmente se estima en este tipo de intervenciones en pro del desarrollo humano de tres a cinco años.

En el caso del PC-SANNHOS, el proyecto tuvo un tiempo relativamente corto de implementación, ya que en la práctica el desarrollo de las inversiones con las familias beneficiarias, y con las escuelas intervenidas recién empezaron durante el segundo semestre del año pasado y están concluyendo en mayo de 2017, aunque en algunos casos, CENTA continuará desarrollando labores de extensión agrícola y asistencia técnica que finalizarán en diciembre de 2017. Por lo anterior, la presente evaluación puede realizar valoraciones iniciales sobre los efectos positivos y negativos que el PC ha logrado desarrollar en los ODS, los cuales a juicio del evaluador son muy positivos y constituyen un paso positivo para la concreción de siete de los 17 ODS, tal cual se ilustra en el **Anexo 1 - Cuadro 3**):

- ✓ *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo,*
- ✓ *Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible,*
- ✓ *Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades,*
- ✓ *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas,*
- ✓ *Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos,*
- ✓ *Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, y*
- ✓ *Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.*

No obstante lo anterior, y tal como se mencionará más adelante en la sección de recomendaciones, es necesario programar una evaluación de impacto en el año 2020 para contar con una valoración más precisa de “los cambios intencionados o reales en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas” fueron beneficiarios del presente PC.

i. Impacto sobre la población beneficiaria.

Esta sección se ha estructurado sobre la base de los resultados de una encuesta entre la población beneficiaria, **cuyos resultados se resumen en el Anexo 1 y la base completa de información se incluye en el Anexo 2**. En la encuesta antes mencionada, se ha evidenciado que en el ámbito territorial, los trabajos realizados por el equipo del PC-SANNHOS se basan en un modelo de atención integral y multisectorial para promover la seguridad alimentaria y nutricional de la población de los tres municipios beneficiarios del programa, enfocada particularmente en 608 familias que han recibido de forma directa una serie de beneficios entre los cuales destacan capacitaciones, talleres formativos, entrega de incentivos agrícolas, atención en salud nutricional y la oportunidad de desarrollar en algunos casos emprendimientos productivos agrícolas y no agrícolas.

En el Anexo 1, el Cuadro 4-1 y la Figura 1 ilustran los beneficios recibidos por la muestra representativa de familias seleccionadas para propósitos de la presente evaluación.

La mayoría de las familias participantes declaró que los beneficios recibidos **“les han servido mucho”** en su vida diaria, y les ha permitido construir una nueva forma de vida con mayor seguridad en la obtención de sus alimentos en el cuidado de su salud, tal cual se ilustra en el Anexo 1 - Cuadro 4-2. En general las valoraciones **“me ha servido mucho”** representan en promedio el 86% de las respuestas a estas preguntas, de lo cual los beneficios mejor valorados han sido la entrega de Aves de corral, las atenciones en nutrición, las Capacitaciones y los Talleres de cocina. En ello es importante destacar, que en el tema de aves de corral se han

generado emprendimientos productivos que han trabajado muy efectivamente bajo el liderazgo de mujeres productoras.

Lo anterior puede asociarse directamente al hecho que en promedio el 89% de las familias beneficiarias atestiguan que las entregas de los beneficios del programa siempre fueron acompañadas de un proceso de capacitación sobre el mejor uso de los bienes y capacitaciones recibidas (únicamente el 10% declara que dicho apoyo no fue en la calidad esperada – ver en el Anexo 1 el Cuadro 4-3).

Los promedios generales de las percepciones (ver Anexo 1 - Cuadro 4-4) sobre la calidad de lo recibido se ubican entre un 43% de opiniones asociadas a una “calidad excelente” y un 47% de opiniones que declaran una “calidad buena”, de lo cual las mejores percepciones de calidad están asociadas a la entrega de sistemas de riego, seguido de la entrega de Aves de corral, las atenciones en nutrición, las Capacitaciones y los Talleres de cocina. En ello las percepciones de calidad menos favorables dentro de las familias beneficiarias se asocian al material agrícola y a los fertilizantes.

Respecto a las capacitaciones brindadas por el programa, dentro de la muestra representativa de familias beneficiarias, el 91% declaró haber recibido al menos una capacitación y en promedio, las familias encuestadas declararon haber participado al menos en tres capacitaciones durante la vigencia del programa.

En el Anexo 1 - Figura 2 muestra los tipos de capacitaciones en las que participaron más frecuentemente las familias del programa, destacando que los tres tipos de capacitación más frecuentemente recibidos son las asociadas a Manipulación de alimentos, Producción Agrícola Tecnificada y Alimentación saludable. Las capacitaciones menos mencionadas por las familias encuestadas han sido asociadas a los temas de medio ambiente (cambio climático y vulnerabilidad) y emprendimientos productivos.

Las valoraciones sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas fueron muy positivas, el promedio general de valoraciones fue del 86% como “sirven mucho” para la vida diaria en las familias beneficiarias, tal cual se ilustra en el Anexo 1 - Cuadro 5-5, en donde se destacan como las mejor valoradas: Nutrición Infantil, Alimentación saludable y Producción de frutas y hortalizas. El impacto de todas las acciones anteriormente descritas en la población beneficiaria ha sido muy relevante y ha contribuido a generar un cambio de mentalidad sobre temas importantes de la vida cotidiana, pero sobre todo, ha logrado contribuir positivamente a que la situación de vida de las familias mejore significativamente en términos de su capacidad de vivir una vida más sana y plena.

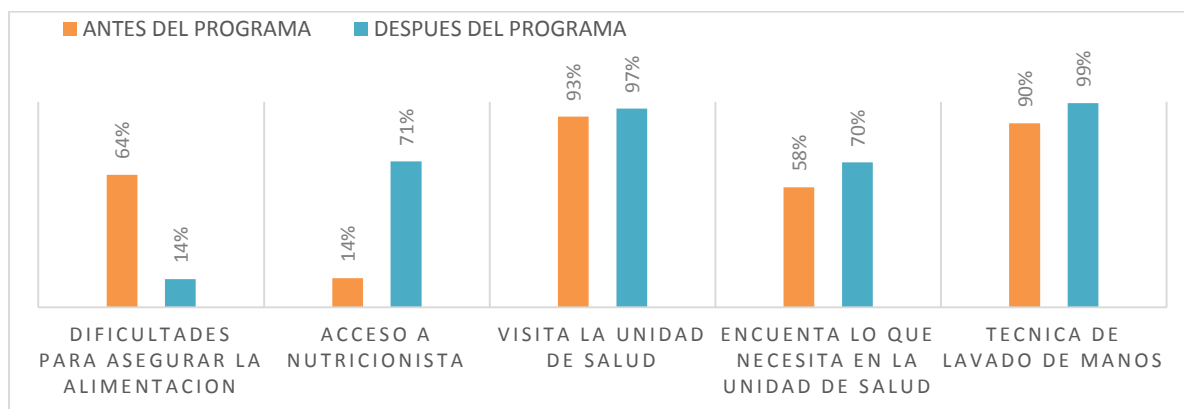
Dado que no se contaba con datos en la línea de base para generar una situación comparativa con el momento actual, se optó por recrear en la encuesta con las familias beneficiarias una comparación mental de la forma en que solían vivir antes de recibir los beneficios del programa PC-SANNHOS y su situación actual. Los resultados de dicha recreación se ilustran en la Figura 3.

Los resultados de la Encuesta realizada entre las familias beneficiarias del programa nos muestran varios cambios significativos, entre los más trascendentales:

- ✓ Antes del programa el 64% de las familias tenía problemas para obtener alimentación y actualmente únicamente el 14% de las familias aún tienen problemas para conseguir alimentos en la cantidad y calidad adecuada.

- ✓ Otro aspecto que muestra un cambio drástico, es el acceso a los servicios de atención en nutrición, antes del programa únicamente el 14% de las familias tenía acceso a un nutricionista, hoy después del programa, el 71% tiene acceso a la asistencia en nutrición.
- ✓ La Figura 3 también muestra mejoras en términos del acceso a los servicios de salud y a la incorporación de la técnica de lavado de manos en la vida diaria, luego del programa.

Figura 3: Aspectos clave del impacto del Programa en las Familias participantes.



Fuente: Elaboración propia sobre la Encuesta – ver Anexo 2

Finalmente, las familias entrevistadas señalaron al final de la encuesta sus percepciones sobre lo que más les gustó del programa, lo que aprovecharon, lo que no les gustó y sus recomendaciones para tomar en cuenta en futuros programas de seguridad alimentaria y nutricional para sus comunidades. Destaca en ello que lo más les gustó fueron las capacitaciones, pero lo que más aprovecharon fue el material agrícola (ver Anexo 1- Cuadro 4-6).

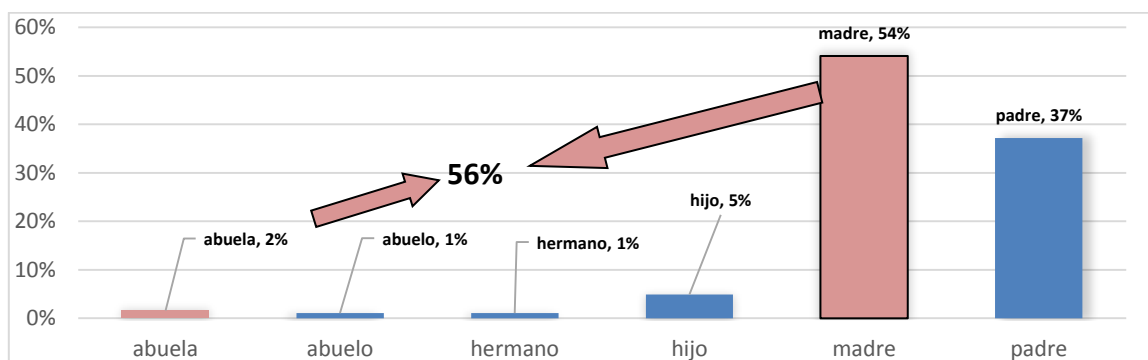
ii. Contribución al empoderamiento de la mujer

Tal como se mencionó previamente en el acápite “ii. Buenas Prácticas y Lecciones de Éxito identificadas en el PC-SANNHOS” y el Objetivo 5 de los ODS (ver Cuadro 5), el impacto en los temas de empoderamiento positivo de la mujer en las áreas de trabajo del PC ha sido notable. De acuerdo a las familias encuestadas para la presente evaluación, el 54% de las familias identifican a la madre y el 2% a la abuela como la principal beneficiaria de las actividades del Programa (totalizando el 56%), tal cual se ilustra en la Figura 4.

En su agenda programática, PC-SANNHOS ha transversalizado su enfoque de género en todas sus acciones programáticas y ha institucionalizado dicho enfoque realizando un trabajo coordinado con las autoridades gubernamentales encargadas del tema de género y las respectivas Unidades de Género en los tres gobiernos municipales participantes.

Cabe destacar que en estos temas ha existido una notable participación de mujeres dentro de las estructuras de gobierno local, en total se tiene una alcaldesa y 9 Concejales Municipales en los tres municipios del PC trabajando activamente en los temas SAN, a quienes se les unen 86 mujeres participando de los tres COMUSAN^{xlii}. Ellas han sido empoderadas en temas técnicos que le permiten ejercer un mejor rol para la gobernanza de la SAN/DAA y desarrollo local. A nivel familiar las acciones del PC han beneficiado a 441 mujeres fortalecidas en sus capacidades para la toma de decisiones en alimentación, salud y nutrición dentro de sus hogares^{xliii}.

Figura 4: Principal beneficiario de las actividades del programa



Fuente: Elaboración propia sobre la Encuesta – ver Anexo 2

A partir de estos esfuerzos coordinados, el PC ha considerado:

- El fortalecimiento de los servicios de salud para las mujeres embarazadas y el cuidado de la primera infancia durante los primeros mil días de la vida de un infante.
- La introducción de prácticas productivas que mejoran los sistemas alimentarios para auto-consumo y generar fuentes de ingreso comercializando excedentes en el mercado local, especialmente con las escuelas que participan del programa de compras locales.
- A partir de lo anterior, se ha apoyado a las familias en desarrollar buenas prácticas de alimentación, nutrición y cuidado de la salud, incluyendo salud sexual y reproductiva en ambos sexos.
- La creación y/o el fortalecimiento de los conocimientos de los funcionarios locales de las unidades de salud y se ha realizado una inversión en equipo para dichas unidades de salud. Lo anterior ha contribuido a mejorar el acceso de la niñez y mujeres embarazadas a servicios de salud y nutrición.
- El fortalecimiento de los servicios de salud, con la asignación de especialistas en temas de nutrición, ha permitido introducir en las mujeres buenas prácticas en hábitos de ejercicio, promoción del consumo de alimentos nutritivos y fortificados y a micronutrientes de acuerdo al ciclo de vida y etapa de gestación.
- El programa ha logrado incentivar actividades productivas familiares que han derivado en emprendimientos productivos liderados por mujeres, entre los cuales destacan especialmente las incubadoras reales y los emprendimientos productivos no agrícolas. En este tema, tal como se señala en el cuadro cinco, ocho de cada diez emprendimientos productivos generados han sido liderados por mujeres.

iii. Incorporación de Asocios Público-Privados.

Las estructuras de gobernanza SAN creadas por el GOES en el ámbito departamental y municipal, desde su concepción han estado abiertas a la participación de organizaciones de la sociedad civil y estructuras comunitarias presentes en el ámbito local. El PC ha aprovechado estos espacios y ha promovido un rol activo de varias ONG's en actividades puntuales del programa. En este tema destaca especialmente el rol de las ONG PROVIDA, CARITAS de El Salvador y PLAN Internacional, quienes han apoyado los procesos de capacitación con funcionarios locales y las familias beneficiarias.

Es importante destacar también el trabajo que se ha realizado con dos universidades que poseen campus en el departamento de Chalatenango: las Universidades "Dr. Andrés Bello" y "Monseñor Oscar Arnulfo Romero", integrando un socio público-privado que ha brindado múltiples

beneficios a la ejecutoría del PC y que específicamente ha contribuido a la mejora de los servicios de salud en los municipios intervenidos:

- ✓ La coordinación entre la Universidad Dr. Andrés Bello (UNAB) de Chalaténango y el MINSAL, sobre la asignación de estudiantes de servicio social de la carrera de nutrición en las Unidades Comunitarias de Salud Familiar (UCSF) en los municipios de intervención, fortaleció las atenciones en salud, nutrición y mejorar el estado nutricional de la población a través de la Educación Alimentaria y Nutricional, así como la prevención de las enfermedades crónicas no degenerativas. Adicionalmente realizando trabajos de graduación sobre la base de temas investigativos de interés del programa y de la gestión SAN en Chalaténango. Esta es una tarea que puede multiplicarse a escala nacional.
- ✓ Coordinación con la Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero (UMOAR) de Chalaténango, para la asignación de estudiantes en servicio social de la carrera de agronomía en los municipios de intervención, acompañaron procesos de fortalecimiento a las familias en sus capacidades técnicas agrícolas. Asimismo acompañaron procesos en los centros educativos sobre el establecimiento de huertos escolares.

Un tema que no estuvo presente en el PC, fue la apertura a trabajar con el sector privado empresarial, tanto desde el ámbito nacional como en los municipios que participaron del programa. Es muy probable que esto se haya relacionado con el hecho que la ubicación geográfica de los municipios participantes del PC en zonas rurales retiradas de centros urbanos importantes, dificultase la participación de empresas privadas.

Este es un tema que puede ser retomado en futuras iniciativas y desarrollado para beneficio de la agenda estratégica SAN a nivel nacional y ha sido incluido como parte de las recomendaciones de la evaluación.

iv. Impacto de los fondos de contrapartida GOES al PC

Tal como se mencionó previamente en la sección 3a (iv), los fondos de contraparte han sido clave en la ejecución de la agenda programática del PC, la cual requirió de un enfoque interministerial para abordar las distintas facetas de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en los ámbitos nacionales, departamentales y locales.

Los fondos de contrapartida abordaron una serie de aspectos estructurales de la ejecución de las actividades del PC y cubrieron principalmente la participación del recurso humano técnico, movilización, costos operativos institucionales y los aportes GOES en Programas Sociales de apoyo a los conceptos del PC-SANNHOS en los municipios del Programa.

El impacto de los recursos de contrapartida de las distintas instituciones tiene un doble efecto, en primer lugar permitió desarrollar la compleja red de actividades consideradas en el PC (ver Figura 2), pero más importante que ello es que gracias a dicha operatividad, se fortalecen las capacidades de atención de las entidades sectoriales nacionales dentro de la agenda de prioridades estratégicas SAN del gobierno nacional, de la gobernación departamental y las autoridades municipales, además que ha servido para empoderar positivamente a este conglomerado funcionarios y de funcionarias locales.

A la fecha del presente informe, ya se han concluido las actividades programáticas y se están documentando los aportes de contrapartida conforme las normativas del donante.

e. Sostenibilidad

En esta sección se realiza un análisis de la probabilidad que los beneficiarios de las intervenciones del PC-SANNHOS continúen más allá del plazo de ejecución, con el mantenimiento y gestión de lo realizado e incluso con la puesta en marcha de nuevas intervenciones.

El PC-SANNHOS supuso una apuesta muy grande en el fortalecimiento de las capacidades de las entidades de gobierno y de la sociedad civil para desarrollar un modelo práctico de atención estratégica de la agenda SAN en el ámbito nacional, y también para construir una estructura sólida de coordinación a nivel territorial que facilite la implementación de dicha agenda en el ámbito local.

i. Sostenibilidad de acciones en el ámbito nacional

En opinión del evaluador, en el diseño del PC se identificaron correctamente instituciones de apoyo al cumplimiento y desarrollo de las prioridades SAN nacionales y locales.

El PC-SANNHOS asentó sus actividades en organismos sólidos y sostenibles. La estructura básica de la institucionalidad SAN de El Salvador que existía antes de la implementación del PC-SANNHOS, es ahora más reconocida institucionalmente, lo que la hace más sostenible y más empoderada para dinamizar los temas clave de la agenda SAN. Lo anterior garantiza en gran medida la continuidad de las acciones que ha iniciado el PC, con un mayor soporte político y técnico, una mayor coordinación y articulación inter institucional e inter sectorial.

Este proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la institucionalidad SAN nacional haciéndolo más confiable y ha transferido una gama de tecnologías innovadoras y buenas prácticas en temas clave que brindan sustentabilidad a la agenda SAN, particularmente en la diversificación productiva, el acompañamiento oportuno con asistencia técnica, capacitaciones y procesos formativos en los temas de salud personal/familiar y en la formación de la población infantil de las escuelas y los hogares que participaron del PC.

Previamente en el presente capítulo se han detallado importantes historias de éxito y resultados complementarios atribuibles a la ejecución del PC. Estos ejemplos ilustran como el PC-SANNHOS ha contribuido a que los resultados alcanzados en las instituciones y en las familias beneficiarias sean más sostenibles. Sin embargo, la sostenibilidad no depende únicamente al fortalecimiento de la institucionalidad, sino también de la utilidad que se le dé a los instrumentos diseñados y a los resultados obtenidos. Si estos no son aplicados y/o utilizados por los beneficiarios, no será posible lograr sostenibilidad de los mismos.

El otro aspecto de la sostenibilidad está vinculado al compromiso político y económico que tengan las autoridades de dar continuidad a las actividades que significan mejora de estructuras o del conocimiento para seguir con los resultados obtenidos. En este tema, se deben buscar los mecanismos que aseguren la asignación de recursos financieros y técnicos para la continuidad de las acciones iniciadas, tanto en el presupuesto nacional como en las gestiones de cooperación internacional. En este aspecto es importante el seguimiento al Plan Estratégico del CODESAN, dado que allí se canalizan los requerimientos de programación de recursos y acciones de las instituciones nacionales con presencia local, como es el caso de MINSAL, MINED y CENTA.

Desde la perspectiva institucional-nacional, la sostenibilidad del legado del PC se asocia fuertemente a la efectividad de los procesos de transferencia de los instrumentos y productos, buenas prácticas y lecciones hacia las autoridades gubernamentales y la sociedad civil que realice el equipo técnico del PC-SANNHOS.

Asimismo, queda una gran tarea pendiente para el Coordinador del PC, en la recopilación de los productos desarrollados por el PC en términos de leyes, reglamentos, certificaciones, aunado a una amplia sistematización de los recursos invertidos en la formación, capacitación e intercambios de experiencias, serán claves para consolidar y sostener resultados en el tiempo, luego de la conclusión del PC. No obstante, los constantes escenarios de alternancia política, continuarán añadiendo un reto al proceso de transición del PC y a la continuidad de los procesos iniciados.

En el plano nacional, es clave que el CONASAN, la Coordinación del PC y las Agencias del SNU trabajen en equipo para sistematizar el legado del PC y continuar incentivando el involucramiento de la sociedad civil y la academia: todo ello para fortalecer la capacidad de seguimiento y sostenibilidad del legado del Programa, así como para promover sinergias, articulación de esfuerzos y complementariedades bajo una modalidad reforzada de trabajo colaborativo del sector público y del sector privado salvadoreño. En ello el Evaluador pudo visualizar que la institucionalidad SAN tiene la capacidad de avanzar en el perfeccionamiento el modelo creado, de incorporar a otros actores clave de la realidad nacional y posee un gran espacio de mejora para la coordinación interinstitucional entre los beneficiarios gubernamentales y de la sociedad civil.

En estos temas es particularmente importante la coordinación estratégica que asuma el CONASAN integrando los esfuerzos de las instituciones de gobierno que participaron del presente PC (Ministerio de Relaciones Exteriores, SETEPLAN, MINSAL, MAG/CENTA, MINED y MARN). En este tema es muy importante el fortalecimiento de la relación estratégica entre el Ministerio de Educación y el CONASAN, para lo cual es necesario buscar un espacio de presentación de los resultados y la agenda estratégica SAN ante el despacho ministerial, aprovechando la feliz circunstancia de la reciente presentación de los Resultados del IV Censo Nacional de Talla y I Censo Nacional de Peso en Escolares de Primer Grado de El Salvador. Sobre estos temas se abundará con mayor detalle en Capítulo de las recomendaciones finales.

Finalmente, es importante destacar que el Gobierno Salvadoreño debe considerar que será más factible gestionar fondos del presupuesto nacional y/o mayor cooperación del sistema de Naciones Unidas y de otros cooperantes internacionales, para temas que den continuidad al modelo de atención del PC-SANNHOS, en la medida en que se hagan los esfuerzos necesarios para consolidar y dar a conocer los resultados obtenidos por el presente PC.

ii. Sostenibilidad de acciones en el ámbito local

En el plano local, la sostenibilidad de acciones en el Departamento de Chalatenango y en los municipios en los que intervino el PC, está fundamentado en la institucionalidad creada y/o fortalecida con el CODESAN y los COMUSAN, para lo cual el PC deja un importante legado de instrumentos de trabajo, equipamiento estratégico y procesos de fortalecimiento de capacidades, entre los cuales destacan:

- ✓ Formación de capacidades en planificación estratégica y operativa sobre temas SAN y gestión territorial de programas.
- ✓ Los tres municipios cuentan con una Ordenanza Municipal formuladas, socializadas y aprobadas, vinculados con la administración municipal de programas y presupuesto, especialmente ordenanzas formuladas para atender los temas SAN al interior de los municipios. Este es un paso estratégico importante porque no solamente facilita la focalización de esfuerzos y la programación de aportes financieros municipales con sus

fondos propios, sino que también permite la articulación de esfuerzos como organizaciones de la sociedad civil y cooperantes que trabajan en la zona.

- ✓ El Sistema de Monitoreo SAN que ha sido diseñado e implantado en los municipios y que permitirá un proceso continuo de recopilación y análisis de información para medir el avance de la agenda SAN con respecto a los resultados esperados. Este sistema estará proporcionando a cada uno de los COMUSAN una retroalimentación constante que ayudará a planificar y focalizar acciones SAN en su territorio.
- ✓ Formación de capacidades instaladas a través de los diferentes talleres y capacitaciones desarrolladas en temas de SAN e indicadores SAN, a actores locales de los tres municipios de programa, con un Sistema de acumulación y análisis que facilita la gestión local.
- ✓ La creación y formación de la Unidades Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UMDESAN) en los tres municipios del programa, dejando estipulado dentro de un acuerdo municipal, la asignación de personal técnico en cada una de las unidades municipales.
- ✓ Apoyo en la conformación técnica y equipamiento para la creación de la Unidad Técnica Departamental en SAN.
- ✓ La Agencia CENTA-Chalatenango tiene programada para el año 2017 la asistencia técnica a la población productora apoyada por el PC, lo cual garantiza la continuidad de los esfuerzos de asistencia técnica en la producción tecnificada de alimentos.
- ✓ Se deja fortalecido el personal de las tres UCSF del programa, en temas de levantamiento y construcción e interpretación de indicadores de salud y nutrición (en prácticas antropométricas).
- ✓ Equipamiento a las tres UCSF y SIBASI Chalatenango con insumos antropométricos y materiales y equipo de oficina.
- ✓ Se dejó establecido un mayor acercamiento del MINSAL Chalatenango y Nivel central, con la UNAB, para el apoyo de todos los años se envié estudiantes en servicio social de la carreta de nutrición en servicio social para los municipios del programa.
- ✓ Los procesos de actualización de los planes de trabajo del CODESAN de Chalatenango y de los tres COMUSAN integradas al modelo territorial SAN. Este es un esfuerzo que ya está en proceso actualmente y que se espera esté concluido entre mayo y junio del corriente año. Es notable que los esfuerzos actuales han sido desarrollados por iniciativa propia de las entidades locales y han contado con el acompañamiento técnico del CONASAN. El evaluador participó de una de las sesiones de planeación operativa del CODESAN^{xiv} y pudo verificar que las instituciones nacionales con presencia departamental y varias ONGs que han participado de las actividades departamentales del CODESAN, están considerando aportes estratégicos importantes en continuidad de las acciones iniciadas con el PC-SANNHOS.

La combinación de todos los elementos anteriormente descritos y la conectividad de las estructuras de gobernanza local con los niveles estratégicos nacionales, descrita en el acápite anterior, asegura en gran medida la continuidad estratégica de las acciones del Programa; sin embargo, este tema debe ser continuamente monitoreado y diligenciado por el CONASAN.

iii. Transversalización de los enfoques de género y sostenibilidad ambiental

El Programa trabajo todas sus acciones programáticas sobre la premisa de transversalizar el enfoque de género y de medio ambiente dentro de su agenda programática. Este proceso de

transversalización partió desde las etapas de diseño del programa, en ambos ejes estratégicos de trabajo para rescatar o apoyar la institucionalidad existente, como paso previo a generar a los procesos de selección de las familias beneficiarias, el diseño de instrumentos de diagnóstico y las acciones programáticas puntuales.

Enfoque Transversal de Género

Para promover la transversalización del enfoque de género en el PC se trabajó en estrecha colaboración y con el apoyo constante de la institucionalidad local, especialmente con las Unidades de Género de las municipalidades, con quienes se coordinó todo el trabajo de identificación de mujeres lideresas y productoras para su participación en las diferentes actividades implementadas en el territorio; como también, en la socialización de ciertas iniciativas productivas que ya habían sido identificadas para realizar con las mujeres, las que fueron retomadas e implementadas por el PC.

Se fomentó la participación de las mujeres en espacios organizativos locales, preferentemente en cargos de toma de decisión que aportan al proceso de gobernabilidad de su municipio y en el desarrollo local: un ejemplo de ello fue el proceso de reactivación de las mesas ambientales municipales en Las Vueltas y Arcatao y la creación de la mesa ambiental de Nueva Trinidad. En estos procesos se cuidó promover el balance de participación de género: dos ejemplos de ello es que en la Mesa Ambiental de Las Vueltas la integran 16 personas, 9 mujeres y 7 hombres (siendo el Presidente del sexo masculino) y en el Comité de Protección Ambiental, del Río Tamulasco, integrado por 5 hombres y 5 mujeres (con la Presidente del sexo femenino).

Para fortalecer el punto destacado anteriormente,

- Se promovió la equidad y co-responsabilidad de género, incentivando la participación balanceada de género en los procesos de sensibilización y capacitación desarrollados por el PC SANNHOS, promoviendo el fortalecimiento de sus capacidades técnicas. En términos presupuestarios, \$63,000 se invirtió en capacitaciones orientadas a promover la participación balanceada de hombres y mujeres en temas específicos del PC^{xlv}.
- Con la aplicación de la metodología de familia demostradora se incentivó la participación balanceada de género, dado que la metodología está basada en la participación de la pareja. En tal sentido, la participación de mujeres en los procesos de fortalecimiento de capacidades en diferentes áreas fue de un 56%^{xlvi}, superando la participación de su pareja. La metodología de familia demostradora por si misma abona a la participación de las familias pero para disminuir las brechas de género entre hombres y mujeres en las localidades se realizaron acciones equitativas que promovieron la igualdad sustantiva para que las mujeres tuvieran las mismas oportunidades pero también las mismas condiciones de participación en relación a los hombres.
- Los resultados de impacto obtenidos, al ser desagregados por sexo, muestran que se obtuvo una participación equilibrada en los temas productivos, salvo en las capacitaciones en temas de emprendimiento productivo y manipulación de alimentos, las cuales fueron más aprovechadas por las mujeres (Anexo 1- Cuadro 5-1). En los temas asociados al cuidado de la salud, primera infancia y talleres sobre alimentación siempre se tuvo una participación y mayor aprovechamiento en las mujeres, aunque la participación de hombres siempre estuvo entre el 35%-40%, cifras altas respecto a la experiencia tradicional.
- En el acápite precedente de Impacto (Figura 3), se comentó que antes del programa el 64% de las familias tenía problemas para obtener alimentación y actualmente únicamente el 14%

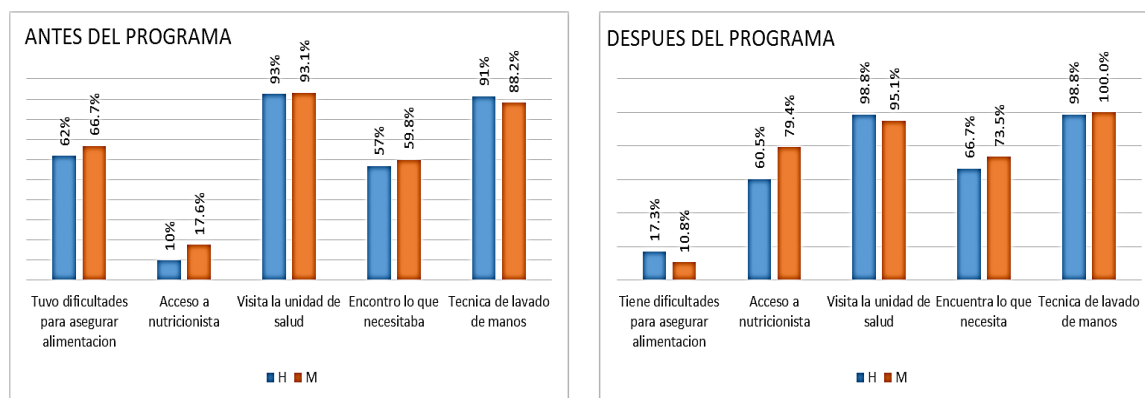
de las familias aún tienen problemas para conseguir alimentos en la cantidad y calidad adecuada. Al desagregar esas cifras en la Figura 5, se puede ver que en el caso de las mujeres, la situación de partida era más crítica antes del PC (66.7% mujeres vs 62% hombres) y gracias al PC esta condición mejoro aún más que en los hombres (10.8% mujeres vs 17.3% hombres). Similar tendencia se puede observar con el acceso a un nutricionista.

Enfoque Transversal de Medio Ambiente

Tal como se mencionó previamente, la transversalización del enfoque de medio ambiente en la agenda programática del PC-SANNHOS siguió la misma pauta empleada en al transversalización del enfoque de género: trabajando con la institucionalidad local; solo que en este caso se tuvo que invertir más tiempo y recursos dado que este tema estaba al inicio del PC muy ausente de las prioridades institucionales departamentales y municipales.

Luego del proceso de reactivación de las mesas ambientales municipales en Las Vueltas y Arcatao y la creación de la mesa ambiental de Nueva Trinidad, de desarrollaron procesos de diagnósticos ambientales y se procedió a formular una planificación territorial-productiva sobre la base de la selección de las microcuencas hidrográficas a intervenir en el territorio: la sub-cuenca del Río Tamulasco del municipio de Las Vueltas y la microcuenca del Río Gualsinga que la comparten los municipios de Arcatao y Nueva Trinidad.

Figura 5: Aspectos clave del impacto del Programa en las Familias participantes - datos desagregados por sexo



Fuente: Elaboración propia sobre la Encuesta – ver Anexo 2

A partir de este proceso, todas las grandes decisiones que condicionaron la agenda programática del PC fueron sustentadas bajo esta lógica transversal ambiental, partiendo de: (i) el proceso de selección de familias de las microcuencas por las municipalidades, dentro de un proceso de diálogo y validación con las autoridades locales junto a técnicos de SANNHOS^{xlvii}, (ii) Los diagnósticos fueron la base para la intervención en las microcuencas hidrográficas y el fortalecimiento de capacidades de los extensionistas del PC para el manejo de herramientas del diagnóstico biofísico y socioeconómico de la Microcuenca, para que finalmente (iii) se hiciera el diseño participativo con la institucionalidad local de las estrategias para la intervención en los territorios sobre la base de los problemas identificados de las dimensiones de la sostenibilidad, a fin de apuntalar el desarrollo de Sistemas productivo sostenible adaptado a las condiciones ambientales de las zonas intervenidas

Este proceso es muy positivo, pero con el corto tiempo de ejecución que tuvo el PC para estos temas, las acciones del PC solo se han sentado las bases de un proceso que necesitará de un seguimiento constante por parte de las autoridades municipales y departamentales, para lo cual

deberá tener un rol muy activo la CODESAN, dando seguimiento a las intervenciones que desarrolle el MARN y el CENTA en continuidad de lo iniciado por el PC.

Finalmente se destaca que, de acuerdo a la Coordinación del PC-SANNHOS, en todos los temas ambientales se invirtió \$ 219,533^{xlviii}, lo cual incluyó temas de capacitaciones, estudios, diagnósticos y talleres; así como también inversiones en obras de rehabilitación en fuentes de agua que abastecen a seis sistemas de agua potable que proveen a 700 familias en los tres municipios intervenidos (de las cuales incluyen a 150 familias del Programa), en coordinación con las unidades ambientales de las Alcaldías participantes del PC.

4. CONCLUSIONES

El Programa fue altamente pertinente en sus objetivos y responde a las evidentes necesidades de fortalecimiento de capacidades institucionales del GOES y de la Sociedad Civil para promover la agenda nacional de la SAN, particularmente con los instrumentos de diagnóstico territorial SAN, nuevas tecnologías de producción de alimentos, los nuevos conceptos y buenas prácticas en el cuidado de la salud y nutrición de las personas (especialmente en la primera infancia) y con los instrumentos de política pública que ha generado y ha puesto en práctica en el ámbito departamental de Chalatenango y con los tres municipios participantes del programa. Especial atención merece también el papel que han desarrollado varias organizaciones de la sociedad civil y dos universidades con campus en el departamento de Chalatenango.

El Programa denota un alto grado de apropiación a nivel técnico y de mandos medios por parte de entidades socias dentro del PC, pero un bajo grado de apropiación a nivel político y de autoridades (a excepción del CONASAN y el MINSAL). Se observó un alto nivel de interés, motivación y participación a nivel técnico y de mandos medios en los Ministerios participantes, pero poco involucramiento de las instancias superiores, lo cual fue particularmente notable en el caso de MINED y MARN.

El Programa ha logrado completar satisfactoriamente las metas previstas en la mayoría de sus indicadores de gestión. Sin embargo, queda pendiente evaluar en qué medida se ha logrado contribuir al alcance del Objetivo General del Programa “Contribuir a que la población salvadoreña especialmente la niñez, las mujeres embarazadas y lactantes se beneficien en la implementación e institucionalización de un sistema de SAN a nivel nacional y local”, dado que la selección de indicadores no fue la más adecuada para medir el alcance de dicho objetivo a nivel nacional.

En el ámbito local, el Programa ha logrado producir importantes cambios en la población beneficiaria, principalmente en sus actitudes y en la apertura a incorporar nuevas prácticas saludables de producción y consumo de alimentos, así como a modificar sus patrones de vida para incorporar actividades de ejercicio físico y cuidado de la salud. La documentación de estos logros es un factor muy importante en el aprendizaje del proyecto, y fue posible gracias a la apertura del equipo técnico de evaluación que acompañó el programa, para incorporar encuestas con las familias beneficiarias. Del acervo de información recopilado en las encuestas realizadas entre las familias beneficiarias del PC, dos indicadores ejemplifican claramente la positiva evolución en la realidad de las familias: (i) Antes del programa el 64% de las familias tenía problemas para obtener alimentación y actualmente esa condición ha disminuido a afectar a únicamente el 14% de las familias, y (ii) el acceso a la atención en nutrición antes del programa era del 14% entre las familias que participaron del programa, hoy después del programa, el 71% tiene acceso a la asistencia en nutrición. Destacándose también el hecho que en este tema se han logrado importantes enlaces entre el MINSAL y la UNAB para darle continuidad a este importante logro en la institucionalidad de atención en salud a nivel departamental y municipal.

El trabajo coordinado que ha sido desarrollado por el PC y los cinco componentes estratégicos que lo integran, ha sido un valioso insumo para apoyar el avance de la agenda SAN en El Salvador, y dejan un valioso acervo de experiencias y metodologías que pueden apoyar el proceso de expansión del modelo territorial SAN diseñado por el CONASAN.

El Programa ha detonado varios procesos colaborativos importantes e innovadores entre las Agencias del SNU y sus contrapartes del GOES a nivel técnico inter-institucionales en la definición y ejecución de actividades, que constituyen un valor agregado destacable del PC y su coordinación técnica. No obstante, se detecta la necesidad que a futuro (i) se trabaje con un coordinador independiente de las agencias cooperantes, (ii) que la coordinación del Programa se apoye en la institucionalidad de gobierno creada para la Agenda SAN, y que fruto de este trabajo coordinado, (iii) se continúen fortaleciendo las capacidades político-estratégico del GOES en los temas de la agenda SAN, siguiendo los principios establecidos en el Programa de Reforma DaO.

El Gobierno y la institucionalidad SAN cuenta con una herramienta estratégica muy importante en estos momentos: los Resultados del IV Censo Nacional de Talla y I Censo Nacional de Peso en Escolares de Primer Grado. Adicionalmente, la sistematización de los resultados del PC-SANNHOS, es otro elemento importante para buscar cooperación en la Agenda SAN, tanto en los temas de la INSAN como también en los temas de sobrepeso y obesidad. En ambos casos, el sector privado empresarial, tiene agendas de trabajo y programas con los que se puede provocar esfuerzos de cooperación.

El Programa y las autoridades SAN a nivel gubernamental, lograron crear valiosos Asocios Público-Privados con ONGs y entidades académicas privadas. Se destaca el trabajo con las Universidades “Dr. Andrés Bello” y “Monseñor Oscar Arnulfo Romero” que ha contribuido a la mejora de los servicios de salud en los municipios intervenidos; **sin embargo no fue posible lograr la incorporación y participación del sector privado empresarial en las actividades del Programa:** El legado de instrumentos SAN que deja el Programa y la información estratégica de los nuevos Censos de Peso y Talla desarrollados por el GOES a través del CONASAN, hacen posible que en nuevos Programas e iniciativas se pueda articular el involucramiento de empresas privadas que están directamente vinculadas con temas sociales asociados a salud pública, la niñez y la juventud comparten los objetivos estratégicos de la agenda SAN nacional. También existen varias empresas que dentro de su portafolio de acciones de Responsabilidad Social desarrollan proyectos productivos innovadores con enfoque social que pueden incorporar la agenda programática SAN.

En el desarrollo programático-operativo del PC, se ha logrado notables avances en la coordinación interagencial e interinstitucional (comparado con el anterior PC “Protegiendo a la Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutricional”) que supone el modelo DaO-El Salvador, lo cual debería de sistematizarse para retroalimentación de la agenda de reforma del SNU, y retomar aquellas lecciones aprendidas que se han generado de ésta implementación. Este proceso puede ser mejorado sobre la base de dicha sistematización y de continuar el proceso de diálogo entre el SNU y el GOES para mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación estratégica entre ambas partes.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Sobre la base de las experiencias recopiladas durante el proceso de evaluación, se han recopilado las siguientes lecciones aprendidas que deja el PC-SANNHOS.

Lección aprendida 1: La cooperación obtenida del Fondo ODS a través del PC-SANNHOS alcanzó los resultados positivos obtenidos porque se ejecutó como un Proyecto de País, que responde a las necesidades de la Agenda SAN nacional y de la población beneficiaria. Esto significa que para que un programa integral de desarrollo sea ejecutado exitosamente es preciso que su diseño, aprobación y administración sean respaldadas por consensos políticos, y la gestión del PC-SANNHOS fue un ejemplo de ello.

Este factor es estratégico para lograr el compromiso de las autoridades nacionales y de la sociedad civil durante todas las fases del Proyecto, particularmente en los momentos electorales y durante los cambios de gobierno a nivel nacional. En términos específicos, es necesario que las autoridades ministeriales que integran el CONASAN (Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Secretaría de Inclusión Social y SETEPLAN) hagan todo lo posible para lograr unir esfuerzos con el Ministerio de Relaciones Exteriores para elevar el nivel de beligerancia política que este Proyecto necesita para consolidar la continuidad y el aprovechamiento de su legado como un Proyecto de País y su posicionamiento como una prioridad de primer nivel en la gestión de cooperación externa.

Lección aprendida 2: La gestión estratégica de la seguridad alimentaria y nutricional, requiere de un enfoque multisectorial y multi institucional para lograr un modelo de atención que responda a las necesidades de la población: Las lecciones que deja el planteamiento programático del PC, han reafirmado el concepto del trabajo en equipo entre organismos cooperantes y sus contrapartes de gobierno que permiten consolidar modelos de atención que llenan “...vacíos que no cubren las políticas sectoriales específicas, para asignar prioridades que contribuyan a la articulación de acciones y canalizar recursos adicionales para la implementación de la política de seguridad alimentaria y nutricional con énfasis en la modificación de los determinantes estructurales, más que solo en los factores coyunturales...”, bajo la premisa que para lograr la SAN se requiere el compromiso, la solidaridad y la concurrencia de la familia, la sociedad y el Estado; asimismo, de los organismos internacionales, la industria, los productores/as agrícolas, los empresarios/as, los gremios, la Academia y otros u otras que juegan un papel fundamental en la ejecución de la política”^{xlix}.

Lección aprendida 3: La definición de un plazo de ejecución acorde a las necesidades de concertación y desarrollo de un Programa SAN es un factor clave para asegurar la efectividad e impacto del mismo: El PC-SANNHOS tuvo severas limitaciones en el plazo de ejecución definido en la negociación con el Donante y esto derivó en problemas de planificación y de operación, tales como la saturación de actividades durante el segundo semestre de 2016. En la negociación de estas nuevas operaciones, el GOES debe hacer sus mejores esfuerzos para negociar conjuntamente con los cooperantes internacionales, diseños programáticos y tiempos de ejecución que apoyen las agendas nacionales.

Lección aprendida 4: El Programa Conjunto SANNHOS muestra importantes avances en la implementación del modelo DaO, pero aún se requiere de continuar trabajando y profundizando en los mecanismos de coordinación al interno de las Agencias SNU y con el GOES: Los avances obtenidos en el trabajo interagencial e interinstitucional bajo la lógica DaO son muy importantes, sin embargo, los problemas observados en la fase inicial del Proyecto son una muestra de que aún falta afinar procesos conjuntos al interior del trabajo conjunto entre Gobierno y Naciones Unidas, particularmente en definir mecanismos administrativos coordinados y compartidos, metas e indicadores de seguimiento claro y verificable, “reglas de juego”, mecanismos de comunicación y mediciones periódicas de los avances y resultados compartidos entre todas las entidades participantes. **Seguir avanzando en estos procesos y sistematizar los logros obtenidos en este tipo de Programas Conjuntos intergubernamentales e inter-agenciales con financiamiento externo**, son un factor determinante para gestionar nuevas programas de desarrollo con la cooperación externa.

Lección aprendida 5: Es necesario llevar un proceso de consulta y de diálogo efectivo con las instancias nacionales y territoriales– especialmente con la sociedad civil -, antes y durante la ejecución de un Proyecto para legitimar sus intervenciones, lo cual puede contribuir a que el Proyecto goce de impermeabilidad política y credibilidad a nivel nacional: Los mejores resultados en términos de ejecución y seguimiento, se han logrado en los casos en que las autoridades locales y la población beneficiaria fueron tomadas en cuenta en la fase de diseño e implementación de las acciones del PC-SANNHOS.

En ello, un punto sobre el PC-SANNHOS hizo avances muy positivos, fue en animar la participación de la sociedad civil y las instituciones académicas para que éstas se empoderaran de las acciones y productos destinados a fortalecer su rol en el marco la agenda nacional SAN. En este tema, queda como un capítulo

pendiente un trabajo más cercano con la empresa privada y sus iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial. Lo anterior confirma lo enunciado en la Política Nacional SAN: *“Es indispensable que los agentes económicos y sociales asuman sus responsabilidades con confianza, optimismo y certeza, con la seguridad de que no solo participan en la solución conjunta de un gran problema social, sino que se garantiza la seguridad alimentaria y nutricional en su entorno y se hace un importante aporte a la gobernabilidad, la democracia y el desarrollo del país, sobre todo considerando que con el aporte público y privado se puede contar con suficientes recursos que, bajo una gestión eficiente, se garantice el derecho a la alimentación”*¹.

Lección aprendida 6: La naturaleza de un Programa que trabaja la SAN requiere que los enfoques de género y medio-ambiente sean transversales a la agenda programática desde el inicio: La transversalización de género y medio-ambiente se inició desde las etapas de diseño y planificación operativa del programa, trabajando a partir de coordinar y potenciar el rol de la institucionalidad existente en ambos temas y de generar instrumentos de diagnóstico y planificación territorial, cuya dinámica permeo las distintas instancias operativas del PC.

Lección aprendida 7: Es posible y positivo adecuar los procedimientos del SNU a las realidades institucionales del país receptor de la cooperación: La flexibilidad y la cooperación mutua fueron principios administrativos estratégicos para que el PC pudiese alcanzar los resultados de compromiso de recursos en el tiempo establecido. Este punto es relevante particularmente en el diseño y ejecución de los contratos de servicios así como en las especificaciones contractuales con los proveedores nacionales. La experiencia obtenida en el presente PC, nos subraya que se pueden hacer mejores esfuerzos para que la logística de entregas sea directa en los territorios de atención por parte de los proveedores de insumos.

Lección aprendida 8: El modelo de atención SAN promovido por el Gobierno de El Salvador y el acompañamiento de las agencias del SNU confirman la pertinencia de mantener una política nacional de fortalecimiento de capacidades para aprovechar al máximo las iniciativas de cooperación: Uno de los mayores retos es la sostenibilidad financiera e institucional de las iniciativas promovidas por PC-SANNHOS después de su finalización, debido a que los actores públicos, sociales y privados locales tendrán dificultades para tener el apoyo gubernamental requerido para garantizar la continuidad de las acciones emprendidas, lo cual se debe –en gran medida- a la ausencia de políticas públicas de descentralización, un proceso continuo de creación y desarrollo de capacidades que aseguren una mayor articulación del nivel nacional y local, y a definir las asignaciones presupuestarias nacionales necesarias para la continuidad de las actividades promovidas con ayuda externas como es el caso del PC-SANNHOS.

Lección aprendida 9: No hay que dar por hecho que existirá continuidad automática de los procesos iniciados por el Proyecto u otras fuentes complementarias. En este sentido, se deben formalizar y documentar los compromisos a través de la asignación de recursos y planes de acción concretos y medibles en los planes de acción de las instituciones que acompañan la agenda SAN. En este aspecto se valora como muy positivos los esfuerzos realizados por iniciativa propia por CODESAN y los COMUSAN en actualizar sus planes estratégicos durante el primer semestre de 2017.

6. RECOMENDACIONES

Partiendo de la información recopilada en la evaluación del PC-SANNHOS, se han sistematizado las siguientes recomendaciones para las autoridades del Gobierno de El Salvador y las Agencias del SNU que han participado del presente Programa:

a. El Legado del PC-SANNHOS en la agenda nacional SAN

Desarrollar un programa integral e intensivo de recopilación de los productos desarrollados por el PC: El Programa deja un extenso legado de productos e instrumentos, en términos de leyes, reglamentos, certificaciones, aunado a un acervo de información vinculada a los procesos de formación, capacitación

e intercambios de experiencias, serán claves para consolidar y sostener resultados en el tiempo, luego de la conclusión del PC.

En el plano nacional, es clave que el GOES y las Agencias del SNU trabajen en equipo para sistematizar y dar a conocer el legado del PC: La difusión y conocimiento generalizado de los logros del PC, permitirán consolidar las alianzas estratégicas logradas y continuar incentivando el involucramiento de la sociedad civil y la academia: todo ello para fortalecer la capacidad de seguimiento y sostenibilidad del legado del Programa, así como para promover sinergias, articulación de esfuerzos y complementariedades bajo una modalidad reforzada de trabajo colaborativo del sector público y del sector privado salvadoreño.

Compartir los instrumentos de política pública municipal y los instrumentos de diagnóstico y planificación territorial SAN con los Gobiernos Municipales: Las ordenanzas municipales y los instrumentos de planificación territorial SAN son valiosos instrumentos de gestión local que deberían ser conocidos y, hasta donde sea posible, emulados a una escala nacional. Compartir estas experiencias en el seno de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, iniciando con el Consejo Departamental de Alcaldes (CDA) de Chalatenango.

b. En nuevos Programas SAN a negociarse con la Cooperación internacional

Continuar fortaleciendo la interlocución entre el GOES y las entidades del sistema de Naciones Unidas, teniendo como punto focal en los temas SAN al Ministerio de Relaciones Exteriores, a SETEPLAN y al CONASAN: Esta interlocución debe ser el hilo conductor de los esfuerzos de cooperación, de forma que se construyan sobre la base de los aprendizajes obtenidos, mejore los procesos de planificación programática, mejores mecanismos de comunicación y una relación cooperativa cuando estos programas se traduzcan en acciones puntuales en beneficio de la agenda SAN en el ámbito nacional, departamental y municipal.

Fundamentar las estructuras de gobernanza de los Programas de Cooperación SAN en las estructuras nacionales creadas por el Gobierno para la agenda SAN: PC-SANNHOS desarrolló sus estructuras de gobernanza sobre la base de la creación de estructuras paralelas a la institucionalidad SAN existente - Comité Directivo Nacional y Comité Técnico Nacional, sin retomar la plataforma del CONASAN. Tal como se mencionó anteriormente, gracias a la acumulación de experiencias en el trabajo territorial y al apoyo estratégico de dos PC consecutivos focalizados en la agenda SAN nacional, el modelo institucional ha probado ser funcional y pertinente para la promoción de la agenda SAN, es pertinente que a futuro se articulen todos los procesos de cooperación sobre la base de dicho modelo.

De esta forma, el acervo de experiencias que dejarán estos nuevos Programas contribuirán al proceso de fortalecimiento de capacidades del modelo de gestión gubernamental SAN y a institucionalización de un sistema de SAN a nivel nacional y local, escalando el modelo CODESAN-COMUSAN para el resto del país.

Negociar operaciones programáticas con plazos más realistas y metas más adecuadas a la realidad nacional: En la negociación de estas nuevas operaciones, el gobierno salvadoreño debe hacer sus mejores esfuerzos para negociar conjuntamente con los cooperantes internacionales, diseños programáticos con plazos de ejecución y agendas programáticas que apoyen más efectivamente las agendas y prioridades nacionales.

Los nuevos programas deben conceptualizarse y desarrollarse sobre la base de marcos de ejecución y de tiempos que aprovechen las ventajas comparativas que ha desarrollado el país a partir de los dos programas conjuntos desarrollados en temas SAN: Especial consideración deben tener las experiencias vividas con la saturación de procesos asociados a plazos de programa excesivamente cortos y agendas programáticas excesivamente ambiciosas. Dicho lo anterior, nuevos esfuerzos orientados a apoyar la

agenda SAN nacional deben de partir de un minucioso análisis de los resultados del IV Censo Nacional de Talla y I Censo Nacional de Peso en Escolares, para que a partir de la combinación de estas nuevas herramientas estratégicas, se deriven nuevas propuestas de atención territorial.

Incluir una apuesta más integral para atender los temas de acceso y manejo de recursos hídricos: En los territorios que presentan dificultades para el acceso a recursos hídricos, son vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional. En estos casos, se pueden considerar dentro de su presupuesto de inversiones, un apoyo más significativo para mejorar las capacidades de la población productora en la “cosecha de agua” y crear pequeñas obras de infraestructura local para la captación de agua durante la estación lluviosa (aprovechando las laderas para crear reservorios mediante la construcción de muros de confinamiento). En otros casos, también puede ser factible el uso de sistemas de riego activados por pequeñas generadoras de energía eléctrica con paneles solares. En otros países, este tipo de inversiones suelen ser canalizadas por instituciones similares al FISDL de El Salvador.

Apoyar al CONASAN para que diseñe una “hoja de ruta” que le permita extrapolar el modelo a otros territorios sobre la base de los resultados del nuevo Censo de Talla y Peso en escolares de primer grado coordinado por CONASAN: Sobre la base de estas experiencias y del legado de los dos PC ejecutados en temas SAN, el Gobierno Salvadoreño debe construir a la mayor brevedad una hoja de ruta que lleve el modelo, en un proceso acumulativo y secuencial hacia todo el territorio nacional. Este proceso parte de continuar fortaleciendo la institucionalidad nacional que trabaja la agenda multi-sectorial SAN, actualizar el mapa de actores SAN (actuales y potenciales) y diseñar una escala de prioridades que sea articulada en los recientes resultados de los Censos de Peso y Talla.

En el diseño de la “hoja de ruta” tomar en cuenta las excelentes experiencias que ha obtenido el GOES con el diseño conceptual y operativo del Plan El Salvador Seguro (PESS), y el posicionamiento logrado en este tema con la cooperación internacional: En estos momentos, se cuenta con el valioso instrumento del censo de peso y talla, para establecer un orden de prioridades similar al establecido en el PESSⁱⁱ y se dispone de la experiencia corporativa de CONASAN-COTSAN para diseñar el contenido programático y del valioso acervo de experiencias e instrumentos que deja el PC-SANNHOS.

Se recomienda asumir como prioridad estratégica para las autoridades SAN la difusión de los resultados del PC entre los niveles políticos y de autoridades superiores de los Ministerios participantes. Especial atención merece en este sentido la estrategia de traslado de resultados y divulgación de los mismos. En este sentido, el evaluador considera estratégico trabajar extensivamente en documentar y divulgar “casos de éxito” y logros de la estructura territorial SAN.

Abrir nuevos nichos de cooperación con la Empresa Privada: La empresa privada es un potencial cooperante en la agenda SAN a través de promover iniciativas de trabajo conjuntas dentro de los conceptos de responsabilidad social empresarial. En esta línea de acción, CONASAN que tuvo un primer acercamiento con la Fundación Empresarial para la Acción Social FUNDEMASⁱⁱⁱ en una sesión de trabajo en la que se compartieran los resultados de los recientes Censos Nacionales de Peso y Talla.

La empresa privada puede colaborar en iniciativas asociadas a municipios que presenten INSAN (la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano y su programa insignia “Libras de Amor mantiene importantes iniciativas de trabajo en estos temas) como también en los temas de obesidad y sobrepeso.

Para fortalecer la gestión de la agenda SAN, es indispensable que el Gobierno de El Salvador dedique un mayor apoyo al CONASAN: El CONASAN requiere de un mayor apoyo del Gobierno Salvadoreño para contar con los recursos técnicos para desempeñar eficientemente sus funciones, especialmente con: (i) un especialista en gestión de recursos de cooperación técnica y financiera (con experiencia en el trabajo con empresas bajo el formato de responsabilidad social empresarial), (ii) un especialista en manejo de

sistemas de información geográfica (GIS), (iii) un especialista en monitoreo y evaluación de programas y proyectos y (iv) un especialista en comunicación y gestión de medios.

Paralelamente a lo anterior, es importante que el CONASAN haga las gestiones estratégicas necesarias con las entidades de gobierno directamente asociadas a la territorialización de la agenda SAN para que sean estas las que asuman las tareas operativas que necesitara la expansión del modelo. En ello se vuelve urgente un acercamiento estratégico con las autoridades del MINED y MARN para que redoblen sus esfuerzos en estos temas:

- ✓ **MINED trabajando los componentes culturales y educativos** asociados a la seguridad alimentaria y nutricional, como un esfuerzo estructural que considere el diseño de contenidos específicos SAN dentro de la currícula escolar y en los programas de formación del personal docente
- ✓ **MARN trabajando en profundizar los contenidos programáticos asociados a la vulnerabilidad ambiental:** la planificación sobre la base de cuencas hidrográficas, la mitigación de efectos del cambio climático en la agricultura, la preservación de ecosistemas naturales y en los contenidos educativos asociados a los temas SAN desde la perspectiva ambiental.
- ✓ Estos esfuerzos estratégicos también debe considerar la incorporación activa de otras instituciones de gobierno con presencia territorial que han estado ausentes de la agenda SAN, particularmente es importante el rol que puede desarrollar el FISDL acompañando los procesos de inversión en obras de infraestructura y fortalecimiento de los gobiernos municipales.

c. Difusión de los resultados de los Censos Nacionales de Peso y Talla

Desarrollar una campaña de difusión de los resultados con actores clave del ámbito nacional: Esta campaña debe de incluir un proceso de sensibilización con entidades gremiales de la empresa privada, organizaciones de la sociedad civil, tanques de pensamiento, entidades de gobierno nacional que pueden ser incorporadas activamente a la institucionalidad SAN, Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, la Universidad de El Salvador y la red de universidades privadas AUPRIDES. Estos esfuerzos deben de focalizarse en generar alianzas estratégicas y nuevas formas de asocio público-privados, que fundamenten el legado de logros del PC-SANNHOS y su expansión a nivel nacional.

Incorporar esfuerzos conjuntos con la comunidad de salvadoreños residentes en el exterior: El primer paso en esta línea de acción, es compartir los resultados de los Censos Nacionales de Peso y Talla con las Autoridades del Viceministerio para Salvadoreños en el Exterior de la Cancillería Salvadoreña. En estas sesiones de trabajo la CONASAN puede presentar un análisis especial de la vinculación de las remesas con los municipios que presentan índices preocupantes de sobrepeso y obesidad en su población, para que a partir de estas sesiones de trabajo, se pueda definir una estrategia en que los familiares que residen en el exterior sean un factor positivo de incidencia para promover estrategias de cuidado de salud y mejores prácticas de alimentación entre sus familiares que residen en El Salvador.

Observaciones empíricas realizadas por el equipo técnico de CONASAN, hacen ver que existe una fuerte correlación entre remesas y tendencias de sobrepeso en la población que las recibe. Éste fenómeno es particularmente notable en varios municipios de Chalatenango caracterizados por ser receptores de remesas, como es el caso del municipio de San Luis del Carmen y de otros municipios urbanos del país. Este fenómeno también puede ser objeto de trabajos investigativos de graduación de profesionales de universidades salvadoreñas.

BIBLIOGRAFIA

Ayuda de Memoria de la reunión del CODESAL de fecha 29 de marzo de 2017

CODESAN Plan Estratégico 2014-2018, página 52. Este documento fue presentado oficialmente el 21 de mayo de 2014.

FAO-AECID-CENTA: Nota Técnica 1 La Microcuenca como ámbito de planificación de los recursos naturales: Proyecto GCP/ELS/008/SPA

FAO-PNUMA: PROGRAMA FAO-PNUMA SOBRE SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES, con apoyo del Gobierno de Suiza, 2015; citado de <http://www.fao.org/ag/ags/sustainable-foodconsumption-and-production/es>

Gobierno de El Salvador: Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2011-2015

Informe de Línea de Base del PC-SANNHOS

Informe PC-SANNHOS durante la sesión del Comité Directivo Nacional realizada el 28 de abril de 2017.

Informes PC-SANNHOS al donante

MODELO DaO El Salvador, Unidos en la Acción Unificando las acciones del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador”, 2014

Nota en línea de la Agencia EFE citado de <http://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-salvador-es-elegido-para-la-implementacion-acelerada-de-los-objetivos-desarrollo/20000013-2912404>

PC-SANNHOS Informe de Valoración Final PC-SANNHOS, preparado para el PC por el Consultor Noé David Hernández, en proceso de aprobación al momento en que se desarrollaba la presente evaluación final.

PC-SANNHOS: Documento de Programa presentado al Fondo de los ODS (marzo, 2014) publicado en línea en: apply.sdgfund.org (<http://proposals.sdgfund.org>)

PNUD: Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo”, 2009. Tomado del Sitio Web del Manual: <http://www.undp.org/eo/handbook>

Sistematización del Grupo Focal con el COMUSAN de Arcatao, Las Vueltas y Nueva Trinidad, ver Anexo 1.

UNDAF 2016-2020,

NOTAS DE REFERENCIA EN EL TEXTO

ⁱ PC-SANNHOS: Documento de Programa presentado al Fondo de los ODS (marzo, 2014)

ⁱⁱ Documento de Programa PC-SANNHOS, página 19 El Salvador - Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez publicado en línea en: apply.sdgfund.org (<http://proposals.sdgfund.org>)

ⁱⁱⁱ Informe PC-SANNHOS durante la sesión del Comité Directivo Nacional realizada el 28 de abril de 2017.

^{iv} PC-SANNHOS: Documento de Programa presentado al Fondo de los ODS (marzo, 2014)

^v La selección de los participantes fue realizada mediante una técnica de muestreo probabilístico sobre la base del universo de 608 familias beneficiarias del PC. Este método permite que todos los sujetos de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos y por lo tanto brinda la mayor seguridad posible de que se encuentran representadas las características importantes de la población en estudio en la proporción que les corresponde.

^{vi} El plan de trabajo original consideraba que con “el apoyo del Equipo Técnico del PC SANNHOS y las entidades GOES que participaron en el PC se citaba una muestra representativa del universo de beneficiarios en un punto centralizado para tomar las encuestas en un solo acto en cada municipio. En total se requerirá de un día hábil completo por cada municipio para realizar la toma de encuestas”. El comentario es pertinente, sin embargo, considerar que las dinámicas de trabajo en los territorios priman cualquier acción vinculada a su quehacer agrícola; por tanto, es difícil que opten por participar en una actividad de toma en encuesta, considerando que deben aprovechar el ciclo lluvioso para realizar sus siembras y otras actividades vinculadas a la agricultura.

^{vii} Esta información ha sido preparada a partir del Informe de Valoración Final PC-SANNHOS, preparado para el PC por el Consultor Noé David Hernández, en proceso de aprobación al momento en que se desarrollaba la presente evaluación final.

^{viii} El PC opto por desarrollar un proceso de selección mediante trabajo comunitario con las ADESCOS locales y el apoyo de los gobiernos locales. En este punto, durante la entrevista con representantes de la Secretaría técnica y de planificación de la Presidencia de la República, manifestaron pusieron a disposición del PC-SANNHOS el Registro Único de Beneficiarios de los Programas Sociales de Gobierno RUP como herramienta de focalización de las familias, sin embargo, no fue tomado en cuenta. En la opinión de los funcionarios de la SETEPLANP, el haber usado el RUP hubiese acertado sensiblemente los tiempos empleados en el proceso de selección de las familias beneficiarias.

^{ix} Informe de Valoración Final PC-SANNHOS, preparado para el PC por el Consultor Noé David Hernández, en proceso de aprobación al momento en que se desarrollaba la presente evaluación final.

^x De acuerdo al Informe de Línea de Base del PC-SANNHOS la Ley de Protección, Promoción y Apoyo a la Lactancia Materna ya había sido aprobada por la Asamblea Legislativa (26 de Junio de 2013) sin embargo su puesta en marcha requiere esfuerzos y un trabajo arduo que sería apoyado por el PC SANNHOS, que incluye la socialización de la Ley, la elaboración y difusión del Reglamento de Ley de Promoción Protección y Apoyo a la Lactancia Materna, la construcción participativa del Plan Estratégico Nacional de Lactancia Materna y un fuerte proceso de capacitación para que exista a nivel local y en coherencia con la Ley las capacidades mínimas para apoyar a las madres en la práctica de la Lactancia Materna a través de la estrategia Unidades de Salud Amigas de la Niñez y la Mujer (USANYM), contribuyendo de esa manera a la territorialización de política públicas y a la institucionalidad de la SAN.

^{xi} MODELO DaO El Salvador, Unidos en la Acción Unificando las acciones del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador”, 2014

^{xii} FAO-PNUMA: PROGRAMA FAO-PNUMA SOBRE SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES, con apoyo del Gobierno de Suiza, 2015; citado de <http://www.fao.org/ag/ags/sustainable-foodconsumption-and-production/es>

^{xiii} durante la entrevista con el jefe de la agencia de Chalatenango, confirmó que el seguimiento a los productores de los tres municipios durante todo el año 2017 está considerado en su plan de trabajo.

^{xiv} Informe PC-SANNHOS al Donante: Diciembre 2016.

^{xv} UNDAF 2016-2020,

^{xvi} <http://www.efc.com/efe/america/sociedad/el-salvador-es-elegido-para-la-implementacion-acelerada-de-los-objetivos-desarrollo/20000013-2912404>

^{xvii} CODESAN Plan Estratégico 2014-2018, página 52. Este documento fue presentado oficialmente el 21 de mayo de 2014.

^{xviii} Durante la sesión del grupo focal con los miembros del CODESAN, se indicó que este punto fue señalado como uno de los elementos planteados al PC-SANNHOS durante la fase de preparación del Programa, sin embargo, el equipo PC-SANNHOS, con la aprobación de las autoridades del Gobierno de El Salvador, mantuvo la selección de municipios contenida en el documento de programa que finalmente se presentó al donante.

^{xix} Documento de Programa PC-SANNHOS, página 19 El Salvador - Seguridad Alimentaria y Nutricional para la Niñez publicado en línea en apply.sdgfund.org (<http://proposals.sdgfund.org>)

^{xx} Al momento de preparación del presente informe, el avance en la revisión del anteproyecto es del 80% de los artículos.

^{xxi} El Municipio de Las Vueltas ya contaba con su Diagnóstico SAN, sobre la base de la metodología desarrollada por CONASAN, se hicieron los Diagnósticos en Arcatao y Nueva Trinidad.

^{xxii} Basados en la metodología desarrollada por CONASAN

^{xxiii} Opus ibíd.

^{xxiv} Como se verá más adelante, los gobiernos municipales de Arcatao y Nueva Trinidad aportaron también recursos de contrapartida, pero no formaron parte del compromiso inicial.

^{xxv} Dato proporcionado por CONASAN

^{xxvi} Informe PC-SANNHOS durante la sesión del Comité Directivo Nacional realizada el 28 de abril de 2017.

^{xxvii} Como se señala más adelante, hay 6 indicadores que se necesita complementar la base de respaldo (ver Cuadro 4)

^{xxviii} El avance en la revisión de los artículos del anteproyecto de Ley son de aproximadamente un 75% a 80%

^{xxix} de acuerdo al informe de línea de base del PC-SANNHOS, únicamente el 23% de los productores y productoras diversifican sus sistemas de producción de granos básicos con al menos un rubro productivo adicional.

^{xxx} FAO-AECID-CENTA: Nota Técnica 1 La Microcuenca como ámbito de planificación de los recursos naturales: Proyecto GCP/ELS/008/SPA "Apoyo a la rehabilitación productiva y el manejo sostenible de microcuencas en municipios de Ahuachapán a consecuencia de la tormenta Stan y la erupción del Volcán Ilimatepec": De acuerdo a este estudio, la microcuenca es el ámbito lógico para planificar el uso y manejo de los recursos naturales, en la búsqueda de la sostenibilidad de los sistemas de producción y los diferentes medios de vida. Es en este espacio donde ocurren las interacciones más fuertes entre el uso y manejo de los recursos naturales (acción antrópica) y el comportamiento de estos mismos recursos (reacción del ambiente). Ningún otro ámbito que pudiera ser considerado (municipio, cantón, caserío, finca, asociación de productores y productoras, cooperativa, ruta o sector, etc.) guarda esta relación de forma tan estrecha y tangible

^{xxxi} Opus ibíd.

^{xxxii} El Programa de Alimentación y Salud Escolar, que busca la mejora del estado nutricional del estudiantado a fin de propiciar mejores condiciones de aprendizaje, por medio de un refrigerio diario, servido en las primeras horas de la jornada, el cual incide en la mejora de los índices de asistencia a clases, permanencia en el sistema escolar, y constituye un incentivo para que los padres envíen a sus hijos a la escuela.

^{xxxiii} Esta modalidad es parte del modelo «Escuelas Sostenibles» y consiste en la adquisición semanal de frutas, verduras, hortalizas y huevo a agricultores y cooperativistas de las localidades, con una inversión de \$0.10 por estudiante por día lectivo. Actualmente se implementa en 141 centros educativos de los municipios de Ahuachapán, San Lorenzo, Tacuba y Atiquizaya; Sonsonate, Izalco, Nahuizalco y Juayúa, y Jiquilisco en el departamento de Usulután; beneficiando a 30 mil estudiantes. Con el programa PCSANNHOS se incorporaron 15 centros educativos a los conceptos anteriormente descritos.

^{xxxiv} Datos de la Encuesta a familias beneficiarias, antes del PC el 80% de la muestra indicó que refrigerio escolar les gustaba sus hijos, después de la incorporación de las escuelas al PC, el 97% de los padres y madres entrevistadas indicó que el refrigerio le gustaba sus hijos.

^{xxxv} Sistematización del Grupo Focal con el COMUSAN de Arcatao, jueves 27 de abril de 2017.

^{xxxvi} De acuerdo a la Ayuda de Memoria de la reunión del CODESAL de fecha 29 de marzo de 2017 "...se va adecuar un área para la Unidad Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Centro de Gobierno Departamental... La persona de apoyo a la UTDSAN será de la UNAB. Sr. Gobernador nombrará a una persona administrativa de Gobernación para que realice esta función. CONASAN está elaborando el manual de funciones de la UTDSAN para que comience a operar. CONASAN apoyará en un proceso de formación e inducción al personal para que la UTDSAN quede funcionando. Se espera hacer un acto público de lanzamiento oficial de UTDSAN de Chalatenango".

^{xxxvii} Esta coordinación técnica también existe en la estructura SAN nacional en el COTSAN.

^{xxxviii} mediante el cual se definieron las bases estratégicas y operativas del modelo interinstitucional SAN.

^{xxxix} Dentro del Sistema de Naciones Unidas, El Salvador es el primer país de América Latina y el Caribe que por voluntad propia (auto implementador) adoptó en mayo de 2014 la modalidad de trabajo "Unidos en Acción" (DaO), cuya propuesta y hoja de ruta ya han sido aprobadas por el Gobierno de El Salvador y la sede de Naciones Unidas. El mismo implica un trabajo más coordinado, coherente, eficaz, eficiente, y abordaje armonizado y complementario en la implementación de iniciativas conjuntas del SNU en el país.

^{xl} DaO El Salvador, declaraciones del Canciller Salvadoreño Jaime Miranda, 2014.

^{xli} PNUD: Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo", 2009. Tomado del Sitio Web del Manual: <http://www.undp.org/eo/handbook>

^{xlii} Tercer Informe PC-SANNHOS al donante, página 14

^{xliii} Opus ibid

^{xliv} Circunstancia que fue aprovechada para realizar el Grupo Focal con los participantes de esta sesión (27 de abril de 2017).

^{xlv} Datos proporcionados por la Coordinación del PC-SANNHOS.

^{xlvi} Dato de la Encuesta realizada entre las familias participantes en el PC-SANNHOS.

^{xlvii} De acuerdo al Coordinador del PC-SANNHOS, Para la selección se realizó el siguiente proceso (i) Reuniones de Salud, municipalidad y SANNHOS para la selección de familias, (ii) Selección de familias priorizando los criterios definidos por el programa, (iii) creación de la base de datos de las familias por municipio y (iv) Presentación de la base de datos de las familias a los Consejos Municipales y generación de acuerdo municipal de aprobación de dicha Base.

^{xlviii} Información proporcionada por la Coordinación del PC-SANNHOS.

^{xlix} Gobierno de El Salvador: Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2011-2015, página 48.

^l Opus Ibíd.

^{li} En el PESS las acciones se han priorizado en 50 municipios de mayor peligrosidad en una secuencia de tres etapas de prioridad. Esta modalidad sería un ejemplo de referencia para diseñar el orden de prioridad de los municipios de mayor INSAN y los de mayor incidencia de obesidad que resulten del censo.

^{lii} (FUNDEMAS) es la referente en El Salvador para la red centroamericana INTEGRARSE, posee aproximadamente 140 empresas afiliadas nacionales e internacionales con presencia en el país. De acuerdo a sus estamentos, FUNDEMAS ha buscado "ser la fundación empresarial líder que difunde y promueve la adopción de valores, políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial para lograr competitividad y desarrollo económico social sostenible".