

Guatemala

Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Infancia, Seguridad Alimentaria
y Nutrición**

**Título del Programa: Alianzas para mejorar la situación de la
Infancia, la Seguridad Alimentaria y la
Nutrición**

Autor: Cecilia Rocha de la Fuente, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

INFORME FINAL DE EVALUACION¹

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

***VENTANA DE NUTRICIÓN EN LA INFANCIA Y
SEGURIDAD ALIMENTARIA***

***EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA
CONJUNTO
"ALIANZAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA INFANCIA, LA
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN"***

Julio de 2011

¹ Realizado por Cecilia Rocha de la Fuente, consultor del Fondo-ODM

Índice

	Pag.
RESUMEN EJECUTIVO	
1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	3
1.1 Estructura del Informe	3
1.2 Marco general del fondo ODM y la ventana de ISAN	3
1.3 Objetivos de la evaluación	5
1.4 Enfoque y metodología	7
1.5 Limitaciones del estudio	9
2 PRESENCIACIÓN DEL PROGRAMA	9
2.1 Descripción y principales características	9
2.2 Lógica de intervención	13
2.3 Evolución de las líneas de acción	14
3 NIVELES DE ANÁLISIS	14
3.1 Diseño	15
3.2 Proceso	20
3.3 Resultados	30
4 CONCLUSIONES	38
5 RECOMENDACIONES	40
 ANEXOS	
ANEXO I: GRAFICA LOGICA DE INTERVENCIÓN DEL PC	
ANEXO II: MATRIZ DE EVALUACIÓN	
ANEXO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
ANEXO IV: GUIÓN DE ENTREVISTA	
ANEXO V: ACTORES ENTREVISTADOS	

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del Programa Conjunto

Con un **presupuesto de USD 7,5 millones** y una duración de **tres años**, su objetivo es contribuir con el gobierno de Guatemala a **reducir la desnutrición crónica** en el **departamento de Totonicapán** a través de cuatro resultados. El PC se focaliza en el área de Totonicapán por ser el departamento con mayor prevalencia de desnutrición crónica en relación al nivel nacional. La implementación corre a cargo de **5 agencias del Sistema de las Naciones Unidas** (FAO, PMA, UNFPA, OPS y UNICEF) y **cinco instituciones nacionales** (SEGEPLAN, SESAN, MAGA, MSPAS, MINEDUC). Además, participan las municipalidades, las autoridades comunitarias tradicionales y otros socios locales y nacionales.

Contexto y situación actual

De acuerdo al Informe Nacional de Desarrollo Humano 2007/2008, el país tiene una población de 13.3 millones de habitantes y el Índice de desarrollo humano a nivel nacional es de 0.702, descendiendo a 0.614 Departamento de Totonicapán, área de intervención del PC. Guatemala es uno de los 36 países que contribuye con el 90% de desnutrición crónica mundial.

La **prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años es la mayor de Latinoamérica y cuarta a nivel mundial**, afectando alrededor de la mitad de los niños y niñas de esta edad. Totonicapán es el departamento con mayor prevalencia de desnutrición crónica en relación al nivel nacional, con un 69.4%, (siete de cada diez niños y niñas), siendo mayor en niñas (70.9%) que en niños (67.9%).

Más de la mitad de la población (56.0%) vive en pobreza y uno de cada siete vive en pobreza extrema (15,2%). La extrema pobreza se concentra sobre todo en los pueblos indígenas.

Propósito de la evaluación

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

El Fondo apoya con USD 29,3 millones a Guatemala a través de cinco programas conjuntos y la presente evaluación se enmarca en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Fondo según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente. La evaluación consiste en una **análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos del programa con el objetivo de mejorar la ejecución de los programas conjuntos durante la segunda fase de ejecución**, buscando y generando conocimientos, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas que puedan transferirse a otros programas.

Metodología

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

La información recopilada se ha organizado en el marco de las **tres dimensiones de análisis de la evaluación: diseño, proceso y resultados** y el análisis se ha centrado en cinco criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad). Las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia adaptados han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información

Las técnicas de análisis utilizadas han sido: como fuentes secundarias, la **revisión documental**, y como fuentes primarias, las **entrevistas** a informantes clave (semiestructuradas, individuales o colectivas), grupos focales y la **observación directa**. Se han seleccionado como estudios de caso 2 municipios en el Departamento de Totonicapán: Santa Lucía de la Reforma y San Andres de Xecul. En cada municipio se ha realizado visitas al menos a 2 Comunidades.

Para la validación de los hallazgos se ha adaptado el método de la **triangulación** en donde los hallazgos han sido validados a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones de los actores entrevistados. De forma coherente con el enfoque sistémico para el enjuiciamiento se ha utilizado la **comparación reflexiva**, que ha resultado de la relación y contraste de las diferentes dimensiones de análisis y/o elementos que componen el Programa.

Conclusiones

1. Nivel DISEÑO:

PERTINENCIA: El programa se muestra **muy pertinente y relevante** en su contexto y está **adecuadamente alineado** a las prioridades nacionales, de forma específica a la **ENRDC**, a las prioridades del **MANUD**, los objetivos de la ventana de **ISAN** y los **ODM**.

- La focalización geográfica del programa, concentrado en un área de intervención con los mayores niveles de desnutrición crónica del país, está contribuyendo a solventar las brechas basadas en inseguridad alimentaria y nutricional en una población desfavorecida y tradicionalmente desatendida.
- El PC plantea un **modelo de intervención sólido e innovador** basado en un enfoque integral y multisectorial a partir de una adecuada identificación de las causas del problema de la desnutrición crónica (productivo-alimentarias, socioculturales, e institucionales).
- Las intervenciones del PC han sido diseñadas con **pertinencia cultural**, teniendo en cuenta las particularidades de la **población indígena**.
- La realización de **diagnósticos y estudios** previos a la ejecución de las acciones han permitido realizar una **planificación de una forma más coherente y adaptada a las necesidades** específicas del área de intervención, si bien, en algunos casos, ha supuesto un **retraso** en el comienzo de la ejecución de las acciones, especialmente las del Resultado 1.

APROPIACIÓN: EL PC se diseñó con una **adecuada involucración** de los responsables de la implementación de la ENRDC, tanto a **nivel nacional** como **departamental** lo que ha permitido asegurar desde el inicio una adecuado liderazgo de las instituciones en el desarrollo del PC.

- El **contexto** en la que se ha desarrollado el PC, en términos **políticos y normativos**, ha sido sin duda un **elemento favorecedor**: Guatemala cuenta con una **Ley y una Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional** con una visión de Estado que responden a esfuerzos de una gran diversidad de actores de Gobierno y de Sociedad Civil.
- EL **Sistema de NNUU** ha propiciado y favorecido desde el inicio la implementación de la Estrategia de Reducción de la desnutrición crónica (ENRDC) a través del **Grupo intergubernamental de SAN**.
- A nivel Departamental, el PC ha contado desde el inicio con los **espacios institucionales adecuados** para el desarrollo y arranque de las prioridades del PC.

- La **selección de las familias beneficiarias** por las propias comunidades, a través de un **proceso participativo** avalado por las **autoridades y líderes comunitarios** ha sido un factor fundamental para garantizar la **apropiación y liderazgo comunitario** en las acciones desde el inicio y además evidencia el **fortalecimiento de la organización comunitaria** como un eje transversal en todos sus resultados.
- La **alta rotación del personal** de las instituciones del gobierno sin que en muchos casos haya existido un adecuado traslado de funciones e información **ha reducido en ciertos casos el sentimiento de apropiación y liderazgo respecto al diseño inicial**.

2. NIVEL DE PROCESO

EFICIENCIA: Las limitaciones derivadas de la **falta de armonización de procesos de gestión**, de articulación de **espacios de complementariedad** y de **dirección estratégica y de conjunto** están restando eficiencia al proceso de implementación del PC.

- Existen **debilidades en la dirección y el seguimiento estratégico** del programa como un **sistema único**, que está repercutiendo en la **falta de visión integral** y de aprovechamiento de espacios de **complementariedad y sinergias** entre los componentes del PC.
- Existen limitaciones estructurales derivadas de la convivencia de una pluralidad y **diversidad de sistemas** de las agencias de NNUU participantes en el PC, que no han logrado armonizarse.
- **Falta una dirección estratégica** de PC por parte de los **órganos de máxima instancia** (CDN, CG) que están únicamente funcionando como órganos de aprobación y validación de decisiones técnicas.
- EL PC ha basado su estrategia de acción en el fortalecimiento de la estructura institucional y de las capacidades de los socios en la implementación (nacionales, departamentales y municipales) lo que está consiguiendo incrementar en la mayoría de las instituciones de gobierno el sentimiento de **liderazgo y apropiación**, como es el caso del **MAGA, MSPAS, y SESAN**.
- En el caso del MINEDUC y MSPAS se ha evidenciado la **falta de espacios de articulación y coordinación** que están retrasando un adecuado avance en la implementación de la **“Estrategia de Escuelas Saludables”**.
- En un **nivel departamental** se echa en falta un espacio de articulación y coordinación técnica propio del PC, que incorpore no solo a las autoridades gubernamentales sino también a la sociedad civil y beneficiarios.
- En un **nivel municipal**, los espacios de coordinación y articulación de acciones **no han conseguido priorizar la visión integral y la complementariedad** entre los componentes del PC.
- PC ha sabido buscar espacios de **incidencia en sector no gubernamental**, tanto en el sector privado como en el sector académico que han contribuido al **fortalecimiento económico del PC** y han favorecido la **involucración de más actores en la concienciación de las necesidades de la población**, esperado que resulten en relaciones duraderas para la implementación de futuras acciones.
- El **Grupo interventana** está funcionando como un **espacio institucional adecuado para la búsqueda de acciones sinérgicas**. Con la ventana de **género y desarrollo** y se está vinculando su iniciativa con mujeres emprendedoras en el Departamento de Totonicapán a la estrategia de comercialización del PC ISAN. Respecto a la **ventana de medio ambiente y cambio climático**, a pesar de que el emplazamiento geográfico del

PC de Cambio Climático difiere del de ISAN, el PC ha planificado aprovechar unas guías sobre el cuidado del medio ambiente en escuelas para su incorporación y aprovechamiento en la Estrategia de Escuelas saludables.

- En la producción y manejo de información existe una **duplicidad de esfuerzos** derivado de la **falta de un proceso único** de reporte financiero y de actividades.
- Algunos **indicadores** de desarrollo definidos en la matriz de seguimiento deben ser **revisados y actualizados** al adolecer de deficiencias en su definición. Algunos indicadores ya se han cumplido en la primera fase de implementación (indicador 1.1.a), otros por su definición no son suficientes para medir el resultado al que se vinculan (indicadores 1.2.c, 3.1.b, 3.1 c) y en algunos casos ameritan revisarse por ser muy ambiciosos teniendo en cuenta el avance en los resultados conseguidos hasta la fecha (indicadores 2.1 a y 2.1.b).
- EL sistema que actualmetne maneja el PC para el **seguimiento de los indicadores de desarrollo no ha permitido medir su grado de avance** por las siguientes razones:
 - La **línea de base** se realizó sobre una muestra de la población beneficiaria que no representaba la totalidad del universo por lo que los datos obtenidos son insuficientes.
 - Se echa en **falta una calendarización de los indicadores** ya que en la mayoría de los casos falta definir las metas de avance anuales.
 - La **información** asociada a la mayoría de los indicadores **no es de fácil obtención** y exige un largo trabajo de recolección y sistematización.
- El PC ha comenzado desde junio de 2011 a realizar un **ejercicio de caracterización de las 4500 familias** que va a permitir conocer con detalle la composición e información relevante de las familias beneficiadas y sentar una **base de medición para el seguimiento adecuado de los indicadores de desarrollo**.
- **Los recursos financieros destinados a las funciones de seguimiento representan un bajo porcentaje** en relación con los costos que conlleva la realización de un seguimiento continuo de los indicadores (levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas, actualización semestral y anual de datos, y análisis de información).
- El **ritmo de ejecución financiera** del PC ha sido **muy bueno** (un **52,77%** del presupuesto total aprobado), aunque no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo. Se registran niveles de ejecución desiguales en los porcentajes de ejecución por Agencia, si bien en el caso de UNICEF el criterio de registro de presupuesto no es homogéneo al resto de Agencias.
- El hecho de que cada Agencia sea autónoma e independiente dentro del Sistema de Naciones Unidas, unido a un **presupuesto dividido** por Agencias **no favorece el trabajo conjunto** y fomenta las relaciones bilaterales con las contrapartes en detrimento de las relaciones de conjunto.

APROPIACIÓN: La estrategia de **fortalecimiento institucional y trabajo conjunto** con las instituciones de gobierno está consiguiendo **institucionalizar procesos** que redundan en una **mayor perdurabilidad** de las acciones.

- A partir de una adecuada identificación de las necesidades en cada uno de los niveles de acción y acompañado de un **trabajo conjunto con las instituciones de gobierno** se están introduciendo mejoras en muchos casos innovadoras, y cubriendo espacios que necesitaban de apoyo financiero y técnico. A pesar de ser procesos, en la mayoría de los casos, largos y costosos que pueden estar repercutiendo en la eficiencia de las acciones, la estrategia se muestra eficaz en cuanto se han conseguido **institucionalizar acciones**

que están siendo **replicadas a un nivel nacional**, como es el instrumento de “sala situacional”.

- Uno de los aspectos que el PC ha trabajado con mayor éxito ha sido el **enfoque de fortalecimiento institucional**, integrando a su personal en las estructuras orgánicas de los Ministerios socios en la implementación, lo que ha favorecido **evitar utilizar mecanismos paralelos de toma de decisión**. Algunas de estas medidas se han adoptado una vez el programa estaba implementándose (como es el caso de los monitores de la SESAN y de los técnicos de las agencias municipales del sistema de extensión agrícola del MAGA), lo que evidencia que existen **mecanismos de reflexión y reconducción de acciones**. Actualmente solo el personal que trabaja para la estrategia de escuelas saludables no está integrado en la estructura institucional de gobierno, en este caso, del Ministerio de Educación.

3. NIVEL DE RESULTADOS

EFICACIA: el PC está mostrándose muy eficaz en la consecución de los resultados, especialmente en los **procesos de fortalecimiento institucional**, de **empoderamiento comunitario** a nivel de SAN, y de **cambios de comportamiento y adquisición de prácticas saludables** por parte de los beneficiarios atendidos.

- El PC está trabajando con éxito el componente organizativo comunitario existiendo un **alto grado de compromiso e involucración** de los miembros las **Juntas directivas** de SAN.
- La inversión en capital social mediante la **transferencia de conocimiento y tecnología** está permitiendo asegurar un **mayor empoderamiento** de las familias en la gestión de sus propios recursos, motivando su **involucramiento real** en la solución de los problemas y aprovechando sus potencialidades, lo que a su vez está **evitando el sentimiento de dependencia** hacia quien provee los recursos.
- Las familias participantes han iniciado procesos de producción de alimentos que están siendo incorporados a su **dieta familiar** y les está permitiendo **implementar prácticas que están mejorando su producción y reservas de alimentos**.
- La estrategia de **Escuelas saludables no lleva un ritmo adecuado de implementación** debido a que no se están destinando los recursos humanos y presupuestarios suficientes, a la falta de armonización de acciones que están siendo ejecutadas simultáneamente por *Cuerpo de Paz*, y a la ausencia de espacios de articulación y coordinación entre el PC y los ministerios responsables de la aplicación de la Estrategia, MINEDUC y MSPAS.
- Se han **mejorado los servicios de vigilancia nutricional** de los servicios de Salud del Departamento de Totonicapán a través del desarrollo de la **“sala situacional”**, de la entrega de **equipos de cómputo**, y de **capacitación** al personal médico.
- Se ha trabajado y apostado por el **ámbito comunitario y familiar** como el núcleo vital y **motor de empuje de la SAN**, involucrando a las autoridades comunitarias, y a las familias titulares y portadoras de derecho en la toma de decisiones. El buen **ejercicio de cabildeo, sensibilización y acompañamiento** a grupos organizados, sociedad civil y a familias, ha producido un **mayor empoderamiento de los actores** que están influyendo en la toma de decisiones **en los espacios institucionales de SAN**, tanto municipales como comunitarios.

SOSTENIBILIDAD: Se han puesto en marcha acciones que permitirán asegurar la perdurabilidad de los efectos del PC, sin embargo la **sostenibilidad está supeditada** a la realización de **medidas** encaminadas **a reducir ciertos riesgos externos**.

- El PC ha adoptado con éxito **medidas a favor de la perdurabilidad** de las acciones: la apuesta por la **institucionalidad** de las acciones, la **organización** en torno a la SAN, el trabajo intenso de **sensibilización** y concienciación del problema de la desnutrición crónica, la inclusión del ámbito familiar y comunitario, la estrategia de **capitalización de incentivos** en la transferencia de insumos y tecnología, las **alianzas** con el sector privado y Universidades, la inclusión de la **participación social** en los procesos, y la realización de ejercicios **de incidencia y abogacía** en los espacios institucionales.
- Existen **limitaciones** derivadas tanto de **factores financieros** (limitada capacidad financiera para asumir la continuidad de todas las acciones) como de **factores políticos** (escenario de incertidumbre ante un proceso electoral inminente) que delimitan un **escenario incierto** que puede repercutir en la sostenibilidad de los procesos impulsados.

5. RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación se presentan las recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones ilustradas en las secciones precedentes.²

R.1. Trabajar intensamente la integralidad del PC y su visión global, incrementando la corresponsabilidad y los niveles de armonización.

- **R.1.1:** Aprovechar las **sinergias** entre los componentes de los 4 resultados incrementando los espacios de articulación dedicados a realizar análisis global y no solo de avances por resultado y de actividades, evitando funcionar como departamentos estanco.
- **R.1.2:** **Aprovechar** los espacios de gobernanza ya creados a nivel nacional y **generar espacios de articulación técnica** propios del PC a nivel departamental y municipal, que trabajen la integralidad y complementariedad de acciones. Es importante que se asegure la inclusión de las instituciones de gobierno y de la sociedad civil para hacerlas partícipes de las decisiones de conjunto.
- **R.1.3:** Mejorar los **flujos de información** internos, priorizar las relaciones de conjunto frente a las relaciones bilaterales en beneficio de la integralidad del PC y garantizar mecanismos de reporte interno al conjunto de actores involucrados en la gestión del PC.

R.2. Avanzar hacia un modelo de gestión mas eficiente que uniformice procesos de toma de decisión, y mejore los mecanismos de reporte, seguimiento y análisis de información:

- **R.2.1:** Trabajar una **metodología común** que armonice los procesos administrativos de gestión y se trabaje bajo un único modelo de ejecución.
- **R.2.2:** Sería recomendable estudiar junto con el Secretariado del F-ODM, la posibilidad de que los fondos una vez recibidos por cada Agencia pudieran ser derivados a un **Fondo común** (por ejemplo bajo la modalidad Fondo Canasta) como cuenta única desde la que se gestionara el presupuesto para cada uno de los resultados. Además se podría estudiar la posibilidad de que se gestionara dicho presupuesto al completo por parte del Gobierno.
- **R.2.3:** Se recomienda **uniformizar los criterios de ejecución financiera** entre las agencias para que la lectura de los datos sea homogénea.
- **R.2.4:** Los máximos órganos de decisión (**CDN y CG**) deben analizar y debatir sobre **aspectos estratégicos** del PC como la coordinación efectiva, la evolución hacia los efectos de desarrollo y la incidencia en espacios políticos.

² Es importante señalar que al igual que el apartado de Conclusiones Generales, este apartado se recogen la síntesis de las principales recomendaciones, si bien su lectura debe hacerse conjuntamente con los hallazgos contenidos en el apartado 3 "Niveles de análisis " en donde se han ido exponiendo de forma concreta las conclusiones y oportunidades de mejora correspondientes a los hallazgos en cada nivel.

- **R.2.5:** El Comité técnico debe concentrar los esfuerzos en realizar una mayor **reflexión programática** y avanzar hacia un reporte que informe no solo sobre el grado de realización de actividades sino también sobre el grado de avance hacia los resultados de desarrollo, en términos cuantitativos y en términos cualitativos.
- **R.2.6:** Realizar una **revisión de los indicadores** de seguimiento con el objetivo de actualizarlos, redefinirlos en los casos que sea necesario conforme a los avances realizados y calendarizarlos en función de las metas previstas. Para ello es necesario agilizar los mecanismos de levantamiento de datos, sistematización y análisis de la información.
- **R.2.7:** La Unidad coordinadora del PC debe integrarse en el **Grupo GTI** ventana de ISAN para contribuir a la visión de SAN y a otras iniciativas desde de un punto de vista técnico y operacional.

R.3. El PC debe centrarse en aspectos de calidad que aseguren la eficacia del modelo de intervención y su replicabilidad.

- **R.3.1:** Avanzar en un modelo que garantice la **autogestión y autosuficiencia comunitaria** fomentando mayores capacidades para el registro, auditoría social y financiera, actitudes más emprendedoras, y una cultura de ahorro y reinversión.
- **R.3.2:** Respecto a la **Estrategia de Escuelas Saludables**, se recomienda generar un **espacio de articulación** entre el PC y el MSPAS y MINEDUC para dar un seguimiento adecuado a las acciones y revisar y **ajustar los recursos humanos y financieros** conforme a los objetivos planteados.
- **R.3.3:** Por la ventaja que supone respecto a una mejor alineación y coordinación de las acciones, se recomienda explorar la posibilidad de **fortalecer la estructura institucional del MINEDUC**, integrando al personal del PC (un nutricionista y 8 educadoras) en su estructura orgánica.
- **R.3.4:** Se debe mejorar la coordinación y articulación de visión y acciones entre UNFPA y OPS para avanzar conjuntamente con el MSPAS hacia un **modelo integral** de atención y **vigilancia nutricional y de salud reproductiva**.
- **R.3.5:** Contribuir a **mejorar las acciones en los aspectos de calidad** de la prestación de los servicios de salud, así como un adecuado **seguimiento, uso y transferencia** de la **información** en los espacios de toma de decisión institucional.
- **R.3.6:** Se deben **consolidar los espacios de incidencia pública** ya creados, asegurar la participación de organizaciones sociales, y apostar por mecanismos innovadores que garanticen el mantenimiento de la SAN en la agenda política.
- **R.3.7:** Se recomienda una **acción más articulada** entre las **COMUSANES**, para compartir experiencias, buenas prácticas y plantear medidas conjuntas que puedan tener un mayor peso en el seno de la CODESAN.
- **R.3.8:** La **COMUSAN** debe servir como **núcleo central** para todas las organizaciones que realizan acciones en SAN en el municipio. En este sentido se podría realizar un mapeo de todas las intervenciones para conocer dónde están las lagunas de información, los espacios de oportunidad y las sinergias, y con ello realizar una **intervención más integral**.
- **R.3.9:** Asegurar la **participación de las autoridades comunitarias** (alcaldes) en las **COMUSANES** para no perder el vínculo entre las decisiones y necesidades de la comunidad y el municipio
- **R.3.10:** Respecto a las **acciones IEC**, se recomienda realizar un **mapeo de las acciones de capacitación** previstas en todos los resultados y **planificar coordinadamente las actividades**. Las acciones del CECODE deberían centrarse en proveer del material educativo adecuado, fortalecer al personal del PC y de manera complementaria reforzar las actividades de comunicación y sensibilización con grupos a los que no se esté llegando por otras vías.

R.4 Existen oportunidades de mejora en la complementariedad de acciones con otros sectores para garantizar una mayor eficacia y sostenibilidad de las acciones del PC:

- **R..4.1:** Se recomienda explorar las posibilidades de alianzas con otras ventanas del Fondo, donantes o ayudas publico-privadas, especialmente en dos componentes, **acceso y calidad de agua, y alfabetización de adultos.**
- **R.4.2:** Respecto a la complementariedad de las acciones del PC **con otros programas de cooperación** que intervienen en el Departamento de Totonicapán, es importante que el PC participe en la **Comisión de Cooperación Internacional** convocada por SEGEPLAN para buscar alineaciones, sinergias y asegurar una adecuada armonización y división del trabajo.

R.5 Se deben mejorar la rendición de cuentas y la transparencia financiera para facilitar una toma de decisiones mas informada por parte de los actores involucrados:

- **R.5.1** Generar **mecanismos de rendición de cuentas**, involucrando a todos los actores (autoridades institucionales, sociedad civil y beneficiarios) tanto de los avances hacia los resultados de desarrollo como de los aspectos financieros (coste beneficio de las actividades).
- **R.5.2:** Los **informes y diagnósticos** realizados en el marco de implementación del PC tienen un alto valor sustantivo y metodológico y su conocimiento no debe limitarse a los espacios institucionales propios del PC, por ello es altamente recomendable la **socialización** de los mismos en los espacios de coordinación sobre SAN, tanto a nivel comunitario como departamental (COCOSANES y COMUSANES).

R.6 El PC debe centrar sus esfuerzos especialmente en los siguientes meses en garantizar la perdurabilidad de las acciones del PC:

- **R.6.1:** Para incrementar el impacto de las acciones, sería recomendable que el PC realizase un **plan de incidencia integral** que identificara y planificara los espacios y las medidas potencialmente más visibles y eficaces en cada sector, ámbito institucional y actor.
- **R.6.2: Consolidar las acciones de incidencia política** en los espacios departamentales, municipales, comunitarios, y nacionales para garantizar el mantenimiento de la SAN y la desnutrición como prioridad en la agenda pública.
- **R.6.3:** Para evitar los efectos negativos de la alta rotación de personal tanto en los niveles técnicos como políticos, el PC debe procurar introducir mecanismos que aseguren **compromisos** por parte de las instituciones de **trasladar adecuadamente la información** y los procesos generados.
- **R.6.4:** Mejorar la **transparencia financiera** para que los socios puedan conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.
- **R.6.5:** Comenzar desde ya una reflexión en el CG y en el CDN para definir una **estrategia de salida** que evite la interrupción de los procesos en marcha, buscando sinergias con otras fuentes de recursos bilaterales y multilaterales. En este sentido, existen sinergias y coincidencia de prioridades estratégicas con la Política de Cooperación Española, por lo que se recomienda explorar la oportunidad de incluir las acciones de SAN en el nuevo **marco de planificación estratégica que la Cooperación Española** realizará en el 2012.
- **R.6.6:** Dado la eficacia que el PC está mostrando en la consecución de los resultados, y teniendo en cuenta que los objetivos que se propone requieren de un proceso continuo y largo de aprendizaje, es razonable **solicitar una extensión del PC** que permita **consolidar los procesos del PC** y facilitar su continuidad en el futuro buscando **nuevas fuentes de financiación** y asegurando el **mantenimiento de las acciones de SAN en la agenda pública**. A ello se suma el hecho de que la implementación integral del PC no comenzó hasta el segundo semestre del 2010, al requerirse una primera etapa de planificación y concertación de acciones.

1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1.1. PRESENTACIÓN DEL INFORME

El presente documento constituye el **informe de la evaluación intermedia** del Programa conjunto desarrollado en Guatemala: **“Alianzas para mejorar la situación de la Infancia, la Seguridad Alimentaria y la Nutrición”**, en el marco del Fondo español para el logro de los Objetivos del Milenio, dentro de la ventana temática **“Infancia, seguridad alimentaria y nutrición”**.

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

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

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

1.2. MARCO GENERAL DEL FONDO ODM

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

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

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

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

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

- Modelo de Programación conjunta³ que consolide sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país.
- Minimización de costos de transacción administrativos.

El Fondo se compone de **8 ventanas temáticas** que se constituyen como siete desafíos clave de desarrollo, que han sido ampliamente reconocidos como fundamentales para el logro de los ODM y como las metas de desarrollo acordadas a nivel internacional:

(1) Medio Ambiente y cambio climático; (2) Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. (3) Juventud, empleo y migración; (4) Gobernanza económica y democrática; (5) Infancia, seguridad alimentaria y nutrición; (6) Prevención de conflictos y consolidación de la Paz. (7) Cultura y Desarrollo; (8) Desarrollo y sector privado.

El Fondo opera a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre Agencias Fondos y Programa de Naciones Unidas. La modalidad de intervención, ya mencionada, es la de programa conjunto (PC), habiéndose aprobado en la actualidad un total de **128 programas conjuntos** en las esferas de las 8 ventanas temáticas, en **49 países**⁴ de 5 regiones de todo del mundo.

◆ Estructura de gobernanza del Fondo:

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

En el epígrafe 2.1 “Descripción del Programa” se desarrollará el esquema de gobernanza del Fondo a nivel nacional.

◆ Objetivos de la Ventana “Infancia, seguridad alimentaria y nutrición”

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

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

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

³ Modelo en virtud de cual varias organizaciones de la ONU colaboran en torno a un objetivo programático común. Los Fondos se canalizarán a organizaciones individuales para cumplir sus compromisos con el Programa Conjunto, mediante el Agente Administrativo.

⁴ Se seleccionaron 49 países de entre 59 países elegibles que se corresponden con el ámbito de actuación del Plan Director español de Cooperación Internacional para el desarrollo 2009-2012.

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

1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

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

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

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

- Conocer la **calidad del diseño** y **coherencia interna** del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la **coherencia externa** del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el **funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Inter-agencial en el marco de ONE UN.
- Conocer el **grado de eficacia** del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de ISAN y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

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

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

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

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

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

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

1.4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

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

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

No obstante se han podido utilizar y valorar datos cuantitativos ya obtenidos con anterioridad o a lo largo del proceso de implementación del programa que han facilitado el contraste y la triangulación de la información generada en la presente evaluación⁵. En este sentido, se considera una ventaja adicional el hecho de que el PC evaluado ya cuente como punto de partida con estudios y diagnósticos cuantitativos, que no hubieran sido posibles realizar en la presente evaluación, dado las limitaciones de tiempo y costos, y el largo proceso de recopilación, análisis y síntesis que conllevaría. Todo ello sin olvidar la pertinencia de obtener recomendaciones oportunas en tiempo para la toma de decisión.

La información recopilada se ha organizado en el marco de las tres dimensiones de análisis de la evaluación: diseño, proceso y resultados. La **valoración de la información** se ha realizado bajo un **modelo comprensivo**, orientado a buscar las causas y entender las razones de los problemas o éxitos del PC. Para la validación de los hallazgos se ha adaptado el método de la **triangulación**⁶ en donde los hallazgos han sido validados a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones de los actores entrevistados.

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

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

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

⁵ Este hecho nos ha permitido retomar tanto las ventajas de las técnicas cuantitativas para sintetizar datos, como las de las cualitativas para profundizar en la comprensión e interpretación de los mismos.

⁶ La triangulación implica el uso de tres o más métodos y fuentes de información para comprobar con mayor fiabilidad la concurrencia de resultados de una investigación social

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

3) Fase de Informe Final ha incluido el análisis, valoración y validación de los hallazgos y la elaboración de **Informe Final**. Las recomendaciones propuestas en el informe serán contrastadas con la Unidad de Gerencia del PC quien responderá a ellas en términos operativos en un plan de mejora.

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

A) FUENTES SECUNDARIAS:

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

B) FUENTES PRIMARIAS:

- **Entrevistas a informantes clave.** Se han llevado a cabo entrevistas individuales, abiertas o semiestructuradas con los principales actores involucrados en el PC. Para ellos se han utilizado dos Modelos de cuestionarios que han servido como guía en las entrevistas: Modelo general (Cuestionario 1) Modelo específico contrapartes (Cuestionario 2).
- **Estudios de caso**⁷: En función de los criterios de selección propuestos por la evaluadora, y en coordinación con el Grupo de Referencia de la Evaluación, se han seleccionado 2 municipios en el Departamento de Totonicapán: Santa Lucía de la Reforma y San Andrés de Xecul. En cada municipio se ha realizado visitas al menos a 2 Comunidades. En el anexo V se muestra el conjunto de acciones⁸ y actores entrevistados y visitados en esta evaluación.

Para los estudios de casos seleccionados, se han utilizado como técnicas de análisis la **observación directa** y las **entrevistas semiestructuradas**, individuales y colectivas para los niveles políticos, y **grupos focales** para los niveles técnicos y beneficiarios.

1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La profundidad de análisis y el alcance de esta evaluación han sido condicionados tanto por la propia **naturaleza de esta evaluación intermedia** que se caracteriza como un ejercicio rápido de aprendizaje institucional para introducir mejoras en el proceso de implementación,

⁷ El objetivo de los estudios de caso es obtener una información más exhaustiva y profunda sobre determinados las intervenciones ejecutadas en los municipios y comunidades, que si bien no son estadísticamente representativos, han sido seleccionados por su relevancia en el PC, y han permitido por un lado ahondar en la valoración de aspectos de diseño, proceso y resultados, así como otros temas transversales (enfoque de género, medio ambiente, enfoque de derechos), al mismo tiempo ha servido para la triangulación y contraste de la información obtenida en el marco más global del PC

⁸ Se entiende acciones en un sentido amplio: proyectos, programas, actividades

como por las **limitaciones asociadas al tiempo asignado** a la evaluación y a la **disponibilidad de indicadores y datos cuantitativos y cualitativos** sobre los efectos buscados.

Los términos de referencia de la evaluación contemplan un gran número de necesidades informativas (39 preguntas asociadas a 5 criterios de valor) a las que se ha tratado de dar respuesta, aunque en algunas cosas no con el alcance y profundidad que se hubiera deseado, especialmente por el tiempo y la disponibilidad de información con el que se ha contado.

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

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

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

2.1 DESCRIPCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El Programa Conjunto, **“Alianzas para mejorar la situación de la infancia, la Seguridad alimentaria y la Nutrición”** (de ahora en adelante PC) se firmó el 7 de octubre de 2009 y el primer desembolso se efectuó en diciembre del mismo año. La duración del PC es de 3 años a partir de la fecha del primer desembolso, por lo tanto el cierre del programa está previsto para diciembre de 2012.

El **presupuesto total** del PC es de **7.500.000 \$**, distribuido como sigue entre las agencias participantes:

Cuadro 1: Presupuesto Total por Agencia		
Agencia	Presupuesto Asignado*	% Sobre Presupuesto Total
FAO	2,442,431	32,5
PMA	2,228,703	29,8
OPS	1,180,424	15,8
UNICEF**	1,248,690	16,6
UNFPA	399,752	5,3
TOTAL	7.500.000	100.0%

* Los gastos indirectos totales ascienden a US \$ 0,5 millones (7%).

**Los productos específicos 3.1.3 y 3.1.4 están a cargo de UNICEF a través de dos voluntarios de Naciones Unidas (VNU). UNICEF será responsable de la dotación de los recursos presupuestados, y VNU reclutará y dará seguimiento administrativo a las asignaciones de los Voluntarios de NNUU. El presupuesto asignado a UNICEF asciende a 900,000\$ y a VNU 200,000\$

Tal y como establece el Documento de Programa PRODOC (por sus siglas en inglés), el PC responde a una de las **prioridades del Plan de Gobierno Guatemalteco**, que es enfrentar el reto del creciente problema de la **desnutrición crónica**. La prevalencia de desnutrición crónica en Guatemala, en menores de 5 años es la mayor de Latinoamérica y la cuarta a nivel mundial. Según datos del III Censo de Escolares de Primer Grado realizado en 2008 por el Ministerio de Educación y Secretaría de Seguridad Alimentaria Nutricional, el

46% de los escolares padecen desnutrición crónica, porcentaje que se incrementa hasta el 50% en el área rural. De acuerdo a la ENSMI **la prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años a nivel nacional es de 49.8% siendo para el Departamento de Totonicapán un 82.2%**. El gobierno Guatemalteco declaró de urgencia la prevención de la desnutrición crónica y puso en marcha una **Estrategia Nacional para la Reducción de la Desnutrición Crónica- ENRDC** con el objetivo de reducir la prevalencia en niños y niñas menores de 5 años en 10 puntos porcentuales a nivel nacional en el año 2012. Esta estrategia representa el esfuerzo gubernamental para afrontar de forma coordinada e integral las causas de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional.

El **Sistema de Naciones Unidas** en Guatemala ha favorecido desde el inicio la implementación de esta estrategia mediante la creación de un **grupo inter-agencial de Seguridad Alimentaria y Nutricional** constituido por FAO, PMA, OPS/OMS, UNFPA, OACNUDH, UNICEF y VNU.

Es por ello que el F-ODM representó una gran oportunidad para continuar apoyando el problema de la desnutrición crónica dentro del marco institucional del Gobierno de Guatemala.

El PC se enmarca en la estrategia del Sistema de Naciones Unidas, y **promueve la agilización del logro de los ODM**. En particular, busca un impacto directo en erradicar la pobreza extrema y el hambre (**ODM1**), reducir la mortalidad infantil (**ODM 4**) y reducir las consecuencias que atentan contra la vida de las mujeres y la salud materna (**ODM 5**). En concordancia con ello, el **MANUD 2010-2014**, incorpora entre sus efectos el tema de seguridad alimentaria y nutricional (**Efectos, 2,3 y 4**)

EL PC, en armonía con la ENRDC, responde a una estrategia de **intervención integral** que trata de responder a la **multicausalidad del problema** que conlleva la desnutrición crónica. Para ello se plantea contribuir a tres resultados (complementarios entre sí) asociados a tres categorías de **causas**:

- 1) **Productivas-alimentarias**: relacionada con la disponibilidad, acceso y uso de alimentos.
- 2) **Socio-culturales**: especialmente las que conllevan exclusión en la atención del modelo de Salud y nutrición.
- 3) **Político institucionales**: vinculadas con la falta de coordinación y aplicación del marco institucional vigente.

Las acciones del PC están agrupadas en **cuatro grandes componentes o resultados esperados**, de los cuales los tres primeros están vinculados a cada uno de los grupos de causas asociadas a la desnutrición crónica, y el último hace referencia al desarrollo de la estructura responsable de la ejecución de los componentes técnicos del PC:

◇ **Resultado 1** enfocado en mejorar la economía y la dieta familiar favoreciendo la **disponibilidad, el acceso y uso de los alimentos**.

◇ **Resultado 2**, busca desarrollar y aplicar un modelo de garantía de **calidad de los servicios integrados de salud** que permita a la población ejercer sus derechos a la salud y a la nutrición.

◇ **Resultado 3**, focalizado en incrementar las **capacidades institucionales**, nacionales y locales, para la implementación de la ENRDC, en términos de coordinación, planificación, y análisis de la información.

◇ **Resultado 4**, relacionado con la estructura responsable de la ejecución técnica del PC, la elaboración de informes y del **sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del PC**.

Respecto al **área territorial de intervención**, las acciones del Resultado 1 y del Resultado 2 se focalizan en los **8 municipios** que componen el **Departamento de Totonicapán** y **44 comunidades seleccionadas**. Este departamento ha sido priorizado en consenso con la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), debido a que los resultados del Tercer Censo Nacional de Talla en Escolares del Primer Grado de Educación Primaria del Sector Oficial de la República de Guatemala, realizado en agosto de 2008, muestran que **Totonicapán es el departamento con mayor prevalencia de desnutrición crónica en relación al nivel nacional**, con un 69.4%, (siete de cada diez niños y niñas), siendo mayor en niñas (70.9%) que en niños (67.9%). También, porque el 97% de la población del departamento es indígena, presenta un nivel de analfabetismo de un 81,5.0%⁹, con una tasa de escolaridad de 3.3 años en los varones y en el caso de mujeres de 2.7 años.

Las acciones del Resultado 3 van dirigidas a incrementar las capacidades de las entidades responsables de aplicar la ENRDC bajo el liderazgo de la SESAN, en el marco del sistema nacional de planificación estratégica territorial municipal (especialmente se trabajará con los **40 municipios con mayores tasas de desnutrición**).

El PC se ha formulado con una **lógica** que **enfoca su intervención en varios niveles**:

Nivel externo: en el **ámbito internacional**, el PC pretende contribuir a: - los objetivos de la ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición del F-ODM; - los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional (ODM1, ODM3, ODM5); - los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), - la Eficacia de la ayuda; y al proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas. En el **ámbito nacional**, el PC debe alinearse con la política nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Nivel interno: la lógica de intervención se ha articulado en tres niveles:

- **nivel comunitario asociado al resultado 1:** en este nivel el PC se focalizará en **4.500 familias de productores de infrasubsistencia, subsistencia y excedentarios** de 40 Comunidades de los 8 municipios de Totonicapán, con el objetivo de mejorar la diversificación agrícola para autoconsumo, manejo postcosecha y producción de excedentes. Asimismo, se trabaja con la población estudiantil, padres de familia y maestros de **40 escuelas saludables**, y con una red de **180 madres consejeras** que atienden a 4.500 madres con niños menores 3 años (en total se beneficiarán a 15.000 menores), mediante la implementación de programas de educación en salud, higiene personal, alimentación, nutrición, salud reproductiva y promoción de entornos saludables.
- **nivel municipal y departamental asociado al resultado 2:** este nivel el PC se centra en aumentar la cobertura y calidad de la Red de servicios integrados de salud, nutrición y salud reproductiva, con pertinencia étnica, cultural y de género, en el Departamento de Totonicapán, en concreto en **3 Centros de Atención Permanente, 6 Centros de Salud** en el área urbana y **25 puestos de salud** en el Área rural, así como 180 centros de convergencia.
- **nivel nacional(central-municipal)** de las instituciones del Sistema Nacional de la SAN asociado al resultado 3: EL PC fortalece las capacidades de coordinación y planificación de las entidades responsables de la implementación de la ENRDC, bajo el liderazgo de la SESAN A nivel municipal, se trabaja con los **40 municipios con mayores tasas de desnutrición** del país para que incorporen acciones de seguridad alimentaria y nutricional en sus planes de desarrollo. A nivel departamental, el Departamento de Totonicapán se beneficiará de un Sistema de Alerta temprana para atender los casos de desnutrición.

⁹ Según Informe de PNUD " Cifras para el Desarrollo humano Totonicapán, 2011".

◆ **La Gobernanza del PC esta estructurada de la forma siguiente:**

Comité Directivo Nacional (CDN)

El PC es liderado a nivel político y estratégico por un Comité Directivo Nacional (CDN) quien tiene la responsabilidad general de los resultados del Programa y la función de orientación política y estratégica del mismo. El CDN esta integrado por el Coordinador Residente de la ONU, el representante de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo(AECID), y un representante de la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), por parte del Gobierno Guatemalteco. EL CDN será responsable de aprobar y dar seguimiento al Plan Operativo Global, y a los Planes Operativos Anuales (POA).

Comité de Gerencial del Programa (CGP)

El rol del CGP es proporcionar la coordinación operacional del PC. Los miembros de este comité lo forman el representante de la AECID; por parte del Gobierno Guatemalteco, los delegados de SEGEPLAN, de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS); por parte de NNUU participan la Oficina del Coordinador Residente, y los representantes de las Agencias involucradas, FAO, PMA, OPS/OMS, UNICEF, UNFPA, y VNU. La Secretaría del CGP la ostenta la SESAN. Son invitados como observadores, representantes de la sociedad civil, y representantes de los Gobiernos municipales.

Comité Técnico del PC

El Equipo Técnico esta integrado por los oficiales nacionales de las agencias involucradas (UNICEF, OPS/OMS, UNFPA, FAO, PMA) que a su vez vienen funcionando como Grupo temático Inter-agencial de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y un representante de MSPAS, MAGA, SEGEPLAN y SESAN.

Su responsabilidad es ofrecer orientaciones técnicas a la Unidad coordinadora para la implementación del PC, atendiendo a lo acordado por el Comité Gerencial.

Comité de Monitoreo CM

El CM es un ente técnico local encargado de acompañar el seguimiento y la evaluación del PC. Esta integrado por el equipo técnico de Totonicapán y la Unidad Coordinadora del PC.

La Unidad Coordinadora Territorial esta formada por 6 integrantes:

- Coordinador Nacional, encargado de la coordinación y coherencia del programa conjunto a nivel local, de la coordinación institucional con el Gobierno, y las relaciones inter-agenciales.
- 4 Coordinadores, uno por cada uno de los cuatro resultados esperados.
- Asistente administrativo que facilita la logística y la administración del PC

◆ **Los principales socios nacionales y locales del PC son los siguientes:**

Nivel Nacional	Nivel Departamental	Nivel municipal	Nivel comunitario	Otros
<ul style="list-style-type: none"> ●SEGEPLAN: Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia. ●SESAN: Secretaría General de Seguridad Alimentaria y Nutrición. ●MAGA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. ●MSPAS: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. ●MINEDUC: Ministerio de Educación ●Consejo Nacional de 	<ul style="list-style-type: none"> ●Gobernador Departamental ● Delegados Departamentales: SESAN, MAGA, MSPAS, MINEDUC, SEGEPLAN. ●CODEDE: Consejo de Desarrollo departamental ●CODESAN: Consejo departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Alcaldes de municipios ●Corporación de Alcaldes municipales. ●Concejos Municipales ●Municipalidades ●COMUSAN: Consejo Municipal de SAN ●COMUDE: Consejo municipal de Desarrollo. ●OMP: oficinas municipales de planificación ●Organizaciones locales: 	<ul style="list-style-type: none"> ●Alcaldes comunitarios ●Corporación de Alcades comunitarios ●familias, Juntas Directivas y "principales" comunitarios ●COCODE: Consejos comunitarios de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas ●Universidad

2.2 LOGICA DE INTERVENCIÓN

El Programa plantea una **lógica de intervención sólida y coherente**. En un nivel interno, la lógica del programa es **integral** y como tal no conlleva la realización secuencial de acciones en cadena, sino la interacción de un **conjunto de acciones complementarias** que se alimentan recíprocamente generando un bucle de mejora constante. Identificadas las causas del problema, las acciones se realizan simultáneamente y de manera complementaria desde diferentes frentes actuando sobre un mismo espacio físico y **concentrándose en una población**.

El PC se enfoca en el **ámbito familiar** como el núcleo vital incidiendo en tres aspectos básicos: mejorar su **capacidad de producción**, su **prácticas alimenticias** y su **organización**. Si las familias consiguen ser autosuficientes (mejorar su capacidad de producción, diversificación y uso de alimentos), y autogestionarse de manera organizada, será un buen indicador de que el trabajo familiar ha sido eficiente y que han conseguido fortalecer su organización comunitaria.

Igualmente, en su enfoque integral, la lógica del programa incluye el fortalecimiento de la **calidad de los servicios de salud**, nutricional y salud reproductiva, con pertinencia cultural y de género, para que permita dar una respuesta adaptada a las necesidades y demandas de la población.

La consolidación de las **organizaciones comunitarias** nutridas principalmente por las familias beneficiadas, será el motor que empuje la SAN, teniendo mayor **capacidad para exigir sus derechos en seguridad alimentaria** en los diferentes espacios institucionales, comenzando en los espacios de coordinación de SAN, tanto en el ámbito comunitario, Comisiones comunitarias de SAN (**COCOSANES**), nivel municipal, Comisiones municipales de SAN (**COMUSANES**) y nivel departamental, Comisiones departamentales de SAN (**CODESAN**); y llevando sus propuestas a los órganos de decisión respectivos, los Consejos de Desarrollo, **COCODES, COMUDES y CODEDE**.

AL mismo tiempo, el PC focaliza en la **sensibilización, incidencia y educación** el elemento clave para construir los cimientos de base que permitan acompasar todos los procesos de **empoderamiento de los actores** con capacidad para exigir, demandar y tomar decisiones, desde el ámbito comunitario hasta el departamental: familias, líderes comunitarios, servicios de salud, personal docente, organizaciones sociales, alcaldes comunitarios, municipales e instituciones de Gobierno. El empoderamiento de todos los actores llevará a mantener la SAN como una **prioridad en la agenda pública** y a exigir al Estado su corresponsabilidad en las acciones.

El modus operandi del PC se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de las capacidades de los actores identificados como **población meta** de cada uno de los componentes del PC:

Resultado 1: 3750 familias de agricultores de infrasubsistencia y subsistencia, 750 familias de agricultores excedentarios y 44 escuelas de las comunidades seleccionadas.

Resultado 2: Red de servicios de salud en el Departamento (Hospital Central, servicios de salud, y puestos de salud) que incluye al personal de salud, y a la población con necesidades en SAN: niños menores de 5 años, madres embarazadas y lactantes.

Resultado 3: espacios institucionales de coordinación y decisión de SAN: COCOSANES; COMUSANES; CODESAN, COCODE; COMUDE; CODEDE. Priorizando las 40 comunidades

seleccionadas por el PC en el Departamento de Totonicapán, así como 19 municipios del Departamento de Huehuetenango.

En el caso del Resultado 1 y 2, las acciones conllevan la **dotación de insumos** e instrumentos acompañándolo de **capacitaciones técnicas** para el adecuado uso de los mismos. Igualmente se fortalece a la población meta con actividades de capacitación, sensibilización e información en SAN.

Las acciones del Resultado 3, están focalizadas en actividades de **abogacía e incidencia** en espacios institucionales.

En el **Anexo I** se ilustra la **lógica de intervención del PC**, tanto en el ámbito interno como externo.

2.3 EVOLUCIÓN DE LAS LINEAS DE ACCION

Las líneas de acción han sufrido algunos **cambios de ruta** durante la implementación del Programa. Si bien ninguno de los cambios aportados al diseño original contradice su hipótesis inicial de trabajo si no que responden a cambios de enfoque conceptual en la lógica de intervención para una **mejor alineación del Programa a las políticas nacionales**:

- En el **resultado 1**, a partir de mayo del 2011 **el componente organizativo del MAGA se ha visto fortalecido** a través de la puesta en marcha del Sistema Nacional de Extensión de cobertura Agrícola que ha incorporado a ocho agencias municipales, una en cada municipio, cada una de las cuales cuenta con un extensionista agrícola, una educadora patio hogar y un promotor juvenil.

El PC está apoyando **mediante la contratación de un total de 24 personas integradas en la estructura institucional del MAGA**, y a través de capacitación y asistencia técnica. Desde octubre de 2010 el PC venía trabajando el componente de acciones agrícolas con 4 Organizaciones locales mediante la firma de Cartas de acuerdo. Se decidió de manera conjunta con el MAGA, y en base a una de las recomendaciones realizadas por el Secretariado del Fondo tras su misión de evaluación, la necesidad de fortalecer la estructura del sistema de extensión, lo que llevó a la no renovación de los acuerdos con las ONGs para contratar al personal que actualmente forma parte de las Agencias municipales. La decisión **se alinea con el objetivo de fortalecer a las instituciones del Gobierno** y asegurar su liderazgo y apropiación de los procesos.

- En el caso del **Resultado 3**, en enero de 2011 se tomó la decisión de manera conjunta con la **SESAN de fortalecer su estructura**. En el momento de la firma del PC la SESAN contaba con 4 monitores de SAN en el Departamento. En el 2010 por cuestiones financieras la estructura de la SESAN se debilita y se toma la decisión de **integrar a los coordinadores de abogacía e incidencia** contratados para llevar a cabo las acciones del resultado 3, **dentro de la estructura institucional de la Secretaría**. Actualmente la SESAN cuenta con 8 monitores, uno en cada municipio del Departamento, que complementan las funciones específicas de la Secretaría con las funciones del PC. Esta integración no solo fortalece la estructura institucional sino que **asegura un adecuado solapamiento de las acciones del PC con la SESAN**, permitiendo una mayor coordinación y asegurando la participación de los monitores en los espacios institucionales. No obstante, se debe **evitar cualquier efecto negativo** que conlleve la **doble vinculación** de los monitores, con el PC y con la Agencia de las Naciones Unidas que les contrata.
- Las acciones de **Información, Educación y Comunicación (IEC)** inicialmente en su diseño estaban integradas en el Resultado 1 (concretamente en el producto 1.3) como parte de la estrategia de promoción del enfoque de derecho. Estas acciones están a cargo de UNICEF, quien lo realiza a través de un convenio de colaboración con CECODE.

Contar con una estrategia de educación y comunicación en SAN que canalice adecuadamente los mensajes, es algo que tiene incidencia en todos los componentes del PC, y por ello **su implementación está siendo contemplada en la práctica como un eje transversal**, del mismo modo que así lo contempla la propia ENRDC. En este sentido, el propio programa en su concepción teórica enfatiza en la importancia de asegurar el empoderamiento de los actores en materia de SAN. **Se recomienda** por tanto que **el marco de resultados lo refleje** de esta manera y se identifiquen las actividades y productos esperados en cada uno de los componentes del PC.

3. NIVELES DE ANÁLISIS

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

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

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

3.1 . NIVEL DISEÑO:

A) PERTINENCIA DEL PROGRAMA

COHERENCIA INTERNA

El PC se muestra **muy pertinente y relevante** en su contexto y responde a necesidades concretas de la población. Se identificaron con claridad las causas del problema de la desnutrición crónica, y los **elementos contextuales** del país y de la **población meta**. El diseño de PC se realizó tomando como base estudios y diagnósticos sobre las necesidades y problemas de la población objetivo (mujeres en edad fértil, niños/as menores de 5 años y grupos étnicos) en las que inciden las distintas intervenciones del PC.

De acuerdo al Informe Nacional de Desarrollo Humano 2007/2008, el país tiene una población de **13.3 millones de habitantes** y el **Índice de desarrollo humano** a nivel nacional es de **0.702**, descendiendo a **0.614** en el Departamento de Totonicapán. Guatemala es uno de los 36 países que contribuye con el 90% de desnutrición crónica mundial.

La prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años es la mayor de Latinoamérica y cuarta a nivel mundial, afectando alrededor de la mitad de los niños y niñas de esta edad.

Más de la mitad de la población (56.0%) vive en pobreza y uno de cada siete vive en pobreza extrema (15,2%). La extrema pobreza se concentra sobre todo en los pueblos indígenas.

La **focalización geográfica del PC** se realizó en consenso con la SESAN teniendo en cuenta la **alta vulnerabilidad alimentaria** de la población del **Departamento de Totonicapán** y los índices de desnutrición crónica reportados en los últimos informes. El 97% de la población del departamento es indígena, presenta un nivel de analfabetismo de 81,5%, con una tasa de escolaridad de 3.3 años en los varones y en el caso de mujeres de 2.7 años. La **población rural indígena** es el grupo con más vulnerabilidad alimentaria explicada por sus condiciones desventajosas de empleo y su limitada capacidad de producción, a lo que se suma factores de riesgos naturales (lluvias, huracanes, inundaciones y sequías) que han incidido en la producción de alimentos.

El PC tomó como dato de prevalencia de desnutrición crónica el extraído del **III Censo de Escolares** de primer grado realizado por el Ministerio de Educación y la SESAN en el año 2008¹⁰. Según este Censo, la prevalencia de la desnutrición crónica en escolares a nivel nacional era de un **46%**, de los cuales un 33% tenían un retardo "*moderado*" y un 44 un retardo "*severo*". A nivel departamental, Totonicapán fue el Departamento que presentó los mayores niveles de desnutrición crónica con un **69%**.

Según la **ENMSI 2008/09**, V Encuesta de Salud materno infantil, la tasa de desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años a nivel nacional es de un **49,8%**, muy por encima de la tasa en otros países centroamericanos como Honduras (19.2%), El Salvador (24,2) y Nicaragua (24,2%). Teniendo en cuenta su distribución por Departamentos, es en el **Departamento de Totonicapán** donde el índice de prevalencia es más alto, con un **82,2%**, siendo mayor en el área rural que en el área urbana. Los datos de esta última encuesta confirman niveles similares de prevalencia de desnutrición crónica a los reportados por el III Censo de Escolares.

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

Durante los primeros meses las acciones del PC se centraron básicamente en la elaboración de **estudios, diagnósticos**, así como manuales y estrategias de actuación. Todos estos informes han orientado el trabajo para reducir las brechas identificadas en SAN en la población para la implementación de la ENRDC y de otros Planes/Estudios Gubernamentales.

El PC beneficia a comunidades y familias que por su lejanía y dispersión tradicionalmente han estado más desatendidas de programas y proyectos tanto institucionales como no gubernamentales. Asimismo, estos estudios **han permitido** realizar una **planificación de acciones** de una forma más **coherente y adaptada a las necesidades específicas** del área de intervención, si bien, en algunos casos, ha supuesto un retraso en el comienzo de la ejecución de las acciones, especialmente las del Resultado 1 relacionadas con el componente agrícola.

¹⁰ El Censo recoge los niveles de desnutrición crónica en niños y niñas de 6 a 9 años. El PC utilizó este Censo porque desagregaba los datos del Departamento en el ámbito municipal. En ese momento solo se contaba con la ENMSI 2002 que solo ofrecía datos a nivel de departamento. La siguiente ENMSI 2008/2009 ya desagrega los datos en el ámbito municipal.

A continuación se sintetiza de forma resumida los **principales informes y estudios elaborados** en cada componente **durante el 2010**, que a efectos de esta evaluación han permitido comprender cómo fue el **proceso de arranque del programa** y valorar la realidad del modelo de intervención propuesto en el diseño.

En relación con el **Resultado 1**:

- El PC elaboró un **Informe de caracterización de los sistemas de producción** de familias en relación con el uso de la tierra, componente pecuario y agrícola, gestión de riesgo y componente socioeconómico, que sirvió de base para la elaboración de la Estrategia de producción comunitaria de alimentos para el autoconsumo.
- Como parte de las acciones del resultado se desarrolló una **Estrategia de capitalización de incentivos** orientada a estimular y favorecer procesos sostenibles de capitalización de los incentivos facilitados por el programa a los grupos de familias participantes en las comunidades, incentivos que incluyen la formación y capacitación, servicios técnicos, alimentos, equipos herramientas e instalaciones, insumos para la producción e incentivos económicos.
- En julio de 2010 finalizó un **diagnostico sobre la situación de salud y nutrición de 40 escuelas** seleccionadas conjuntamente con MINEDUC en el Departamento de Toticapán para la aplicación de la Estrategia de Escuelas Saludables. Los resultados del diagnostico sirvieron para la formulación en octubre de 2010 de las acciones a desarrollar en la **Estrategia de Escuelas Saludables de Toticapán para el período 2010-2012**. Asimismo como parte de dicha estrategia se elaboró la **Estrategia para la implementación de huertos escolares pedagógicos en el Departamento de Toticapán 2010-2012**.

En relación al **Resultado 2**:

- A principios de 2010 se realizó una **Evaluación del estado nutricional** sobre una muestra estadísticamente representativa de los niños y niñas menores de 5 años de las familias seleccionadas por el PC. Este informe permitió conocer el estado nutricional de los niños y niñas en cada municipio, desagregado por rango de edad, lo que permite identificar los grupos más vulnerables. Se encontró un 33.0% de retardo moderado y un 48.5% de retardo severo, lo que en total representa el 81.5%. Esta cifra es muy similar a la prevalencia reportada para el departamento de Toticapán (82.2%) y a nivel nacional (49.8%) por la ENSMI 2008-2009.

Es importante señalar que a partir de junio de 2011 el PC ha comenzado a realizar un **proceso de caracterización de las 4500 familias** que permitirá entre otros datos relevantes, valorar el estado nutricional del total de los niños y niñas de las familias beneficiadas. Sin duda la información que se obtenga será mucho más completa pero es importante que estos informes sirvan como base para el **adecuado seguimiento de los niveles de desnutrición en el Departamento**, realizando anualmente un análisis sobre la evolución de los indicadores por municipio, comparando los resultados de la muestra (estadísticamente representativa) y los que se obtengan anualmente de la caracterización.

- En septiembre del 2010 se realizó una **Evaluación del sistema de vigilancia epidemiológica de desnutrición del Área de salud de Toticapán** que permitió identificar las acciones necesarias para mejorar los servicios de salud respecto a la identificación, prevención y control de los casos de desnutrición en niños/as menores de 5 años y mujeres embarazadas.

En relación al **Resultado 3**,

- Se comenzó a elaborar un **Manual de incidencia y abogacía** que sin embargo no pudo ser validado hasta junio de 2011.

En relación al **Resultado 4**:

- EL primer trabajo que realizó el PC fue la elaboración de la **línea de base** (marzo de 2010). Este informe adquiere suma importancia ya que **contribuyó a la planificación operativa del PC** y su información enriqueció el conocimiento sobre las comunidades y familias beneficiadas y sobre el entorno social e institucional en el que se desarrollarían las intervenciones. La revisión documental y las entrevistas realizadas demuestran que **sus recomendaciones han guiado en su totalidad las acciones futuras del PC**.

EL informe igualmente permitió levantar la información de base de algunos indicadores previstos en el marco de seguimiento del PC. No obstante, el estudio **adolece de ciertas debilidades**, como el hecho de que en el momento de su elaboración solo estaban identificadas 2026 familias de las 4500 que el PC beneficia, por lo que el análisis cuantitativo sobre los aspectos agrícolas, datos relacionados con nutrición y salud pública así como prácticas alimentarias se realizó sobre una **muestra de la población que no representa la totalidad del universo**. Esta circunstancia limita en gran medida la validez de los datos cuantitativos y por consiguiente su repercusión en la medición de los avances en los indicadores.

Todos estos informes tienen un **alto valor sustantivo y metodológico** y su conocimiento no debe limitarse a los espacios institucionales propios del PC. Es altamente **recomendable la socialización** de los mismos en los espacios de coordinación sobre SAN, tanto a nivel comunitario como departamental (COCOSANES y COMUSANES), con la finalidad no solo de rendir y compartir información sino de propiciar espacios de debate con todos los actores, institucionales y no institucionales implicados en la SAN de los que puedan derivarse medidas y propuestas de mejora más informadas.

COHERENCIA EXTERNA

En el **ámbito nacional**, el PC está **adecuadamente alineado** con la política nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Guatemala, y de forma concreta responde a los objetivos de la Estrategia Nacional de Desnutrición Crónica (2008), que representa el esfuerzo gubernamental para enfrentar de manera integral y coordinada el problema de la desnutrición crónica. Esta estrategia tiene como objetivo general reducir en 10 puntos porcentuales la desnutrición crónica para el 2012, tomando como base los datos de la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil -ENSMI- 2002.

El PC ha definido como **objetivo general** "Contribuir con el Gobierno de Guatemala a reducir la desnutrición crónica en el Departamento de Totonicapán".

El PC reproduce para el Departamento de Totonicapán el **modelo de intervención** propuesto en la **ENRDC**. En sus cuatro resultados están recogidos los **componentes básicos** de la Estrategia (servicios básicos de salud, educación alimentaria y nutricional, lactancia materna y alimentación complementaria), así como los **componentes de viabilidad y sostenibilidad** (mejoramiento de la economía familiar, y organización comunitaria).

Cabe señalar la importancia que tiene el **componente de agua y saneamiento básico** para dar viabilidad y sostenibilidad al resto de acciones. El PC contempla la educación sanitaria y componentes de agua segura pero **no incluye acciones relacionadas con acceso y calidad de agua**, por ello sería recomendable **buscar alianzas** que garanticen el acceso y tratamiento de agua en los lugares en los que no existe¹¹ para garantizar la eficacia y sostenibilidad de las acciones implementadas.

¹¹ EL Plan de Desarrollo Departamental de Totonicapán 2011-2025 señala que según los datos del INE, 2002, el 71,5 % de las viviendas del Departamento cuentan con servicio de agua potable. En el área rural las familias

En el **ámbito externo**, el PC esta **bien alineado** con las prioridades del MANUD, con los objetivos de la ventana de ISAN y los ODM.

La **vinculación** de la reducción de la desnutrición crónica con el avance en el logro de los **ODM** es **bastante evidente**, especialmente teniendo en cuenta que el problema de la desnutrición es multicausal, que es un proceso dinámico que afecta a diversos órdenes de la vida en diferentes momentos del desarrollo del individuo, la familia y la comunidad y por tanto no solo está condicionado por la ingesta de alimentos sino también por factores vinculados al ambiente, a la educación de la mujer, a patrones de cuidado, y al estado de salud. En este sentido, diversos estudios han tratado de vincular los efectos positivos que la reducción de la desnutrición tendría en los ocho ODM.

Concretamente **el PC** en su diseño contempla la contribución de manera específica a tres ODM (ODM 1, 4 y 5). Respecto al **ODM 1**, se pretende contribuir a la meta 1 A especialmente mediante las acciones del **resultado 1** focalizadas en mejorar las capacidades de producción y consumo de alimentos, lo que conllevaría no solo una mejora de la salud y prácticas alimenticias de las familias sino también de su capacidad económica y de autogestión. Respecto al **ODM 4 y 5**, las acciones del **resultado 2** focalizadas en mejorar la cobertura de salud y nutrición contribuyen a reducir la carga de enfermedad y muerte en la niñez. Y la salud materna se mejora y la mortalidad materna se reduce al mejorar los servicios de salud reproductiva e introducir buenas prácticas de alimentación y cuidado nutricional.

Si se trata de buscar una **mayor linealidad** entre los resultados del programa y las metas de ODM a los que se está contribuyendo de manera más específica, **se proponen las siguientes medidas**:

- Vincular todos los indicadores del Resultado 1 al ODM 1, y no solo el indicador sobre el aumento del índice de diversidad de la dieta como refleja la matriz de seguimiento, con las salvedades sobre la definición de los indicadores que se indican en el apartado 3.2 del presente informe.
- Respecto al ODM 5 se propone vincular el indicador de incremento de buenas prácticas de alimentación e índice de diversidad de la dieta con la meta 6.

B) APROPIACIÓN EN EL DISEÑO

Respecto a la participación de las instituciones de gobierno en el diseño del programa es necesario señalar varios **factores que han influido** tanto de manera positiva como negativa **en la apropiación del proceso de diseño**.

- La **coyuntura** en la que se ha desarrollado el PC, en términos **políticos y normativos**, es sin duda un elemento favorecedor. En el ámbito nacional, antes del 2005 Guatemala no contaba con una Ley y una Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional con una visión de Estado. Hoy **existen** estos **instrumentos** y representan un punto de partida importante, especialmente porque el proceso de formulación y aprobación de los mismos responden a esfuerzos de una gran diversidad de actores de Gobierno y de Sociedad Civil. La **Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional** fue aprobada en el **2005** y establece el cuadro institucional que permite armonizar y articular la acción pública y nacional en materia de SAN.

Ese mismo año se aprobó la **Política Nacional de Seguridad Alimentaria y nutricional** y el **Programa para la reducción de la desnutrición crónica (PNRDC)**, que tiene como objetivo general reducir a la mitad, para el año 2016, la prevalencia de la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años, tomando como referencia los datos de la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil -ENSMI- 2002, que marcaba un índice de un 49,3%. En el 2007 y por una vigencia de 10 años, se aprobó el **Plan estratégico de Seguridad alimentaria y nutrición (PESAN)** como el instrumento estratégico fundamental para orientar la implementación de los objetivos de la Política Nacional en Seguridad Alimentaria y Nutricional.

En el 2008, el PNRDC se sustituye por la **ENRDC**, que recoge los mismos lineamientos y principios que el Programa y marca como objetivo general reducir en 10 puntos porcentuales la desnutrición crónica para el 2012, tomando como base los datos de la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil -ENSMI- 2002.

- Otro elemento importante a destacar es el hecho de que el **SNU ha propiciado y favorecido desde el inicio la implementación de la ENRDC**, a través del Grupo interagencial de seguridad alimentaria (GTI), quienes formulan este programa conjunto en el marco de apoyo a las acciones del Gobierno. En su diseño participaron representantes de los Ministerios implicados en las acciones relacionadas con SAN: SEGEPLAN, SESAN; MAGA; MSPAS y MINEDUC¹².
- A nivel del **Departamento de Totonicapán**, en el 2008 por una iniciativa del Vicepresidente del país, del Gobernador del departamento y del Secretario General de la SESAN, se constituyó un grupo denominado **Totonicaplán** que reunió a los delegados departamentales de los ministerios y principales autoridades institucionales y no gubernamentales con la finalidad de elaborar una plan de desarrollo que contemplara entre otros aspectos los temas de SAN. De forma complementaria se trabajó conjuntamente con el equipo técnico del PC para acompasar y complementar ambos documentos. Sin embargo por **razones políticas** que dieron lugar a la rotación y cambio del personal que motivó la iniciativa, al **Totonicaplán no se le dio continuidad** quedando muchas de sus acciones por concretarse
- Uno de los primeros pasos que se abordó en el diseño del PC fue la **selección de las comunidades beneficiadas** en base a criterios de inseguridad alimentaria definidos por la SESAN. El proceso de selección se realizó **conjuntamente con la SESAN**, y con el Totonicaplán, aunque existe el sentimiento por parte de algunos actores entrevistados que no se tuvo en cuenta la visión del conjunto de actores departamentales.
- Uno de los grandes logros del PC fue la **selección de las familias beneficiarias** por las propias comunidades, a través de un **proceso participativo** avalado por las **autoridades y líderes comunitarios**. Ha sido sin duda un factor fundamental para garantizar la apropiación y liderazgo comunitario en las acciones desde el inicio y además evidencia el **fortalecimiento de la organización comunitaria** como un eje transversal en todos sus resultados, generando desde el comienzo espacios de participación y articulación en torno a la SAN.
- En el año 2011 el Departamento ha elaborado un **nuevo plan de desarrollo departamental (PDD 2011-2025)** en el seno del **CODEDE** que ordena y prioriza los ejes de acción en base a las problemáticas del Departamento. Si bien es un plan que aún le falta un mayor desarrollo respecto a cómo se van abordar las acciones planeadas y su calendarización, de la revisión documental y las entrevistas realizadas se evidencia que ha existido una **coordinación y participación** en la elaboración del Plan por parte del

¹² El MINEDUC formalmente no firmó el PRODOC aunque en la práctica su vinculación con el PC está siendo importante. La relación directa que existe entre la desnutrición y el rendimiento educativo de los niños hace necesario la adecuada vinculación de varias de las acciones PC con la estrategia nacional educativa.

PC, por ello es altamente recomendable que se mantengan los **espacios de articulación** necesarios para asegurar la **complementariedad de las acciones** del PC con las recogidas en el nuevo plan de desarrollo departamental.

- La **alta rotación del personal** de las instituciones del gobierno **sin** que en muchos casos haya existido un **adecuado traslado de funciones e información** ha provocado que muchas de los perfiles que actualmente ocupan puestos institucionales no estuvieran presentes en la fase de elaboración del PC, hecho que **reduce el sentimiento de apropiación y liderazgo respecto al diseño inicial**. En el nivel departamental, el sentimiento de no-liderazgo del PC es más fuerte, especialmente en el seno de SEGEPLAN y de MINEDUC. Esto evidencia la necesidad de crear o reactivar los espacios de articulación entre el PC y las instituciones de gobierno involucradas, empoderándoles en su liderazgo y en su capacidad de dirección y toma de decisiones. Asimismo, es necesario implementar medidas que aseguren la **consolidación de los procesos** y un **adecuado traslado** de los esfuerzos realizados.

3.2. NIVEL DE PROCESO

A) EFICIENCIA

□ ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEL PC

En el **ámbito nacional**, el PC cuenta con espacios de gestión y coordinación que se reúnen con una **periodicidad adecuada**. El **Comité Directivo Nacional (CDN)** y el **Comité Gerencial** se reúnen con una periodicidad semestral. No obstante el arranque del programa en el primer año exigió que tanto el CDN como el Comité Gerencial se reunieran cuatro veces. En el 2011, el CDN se ha reunido una vez y el Comité Gerencial tres veces, si bien su última reunión se convocó para presentar las conclusiones preliminares de esta evaluación. El Comité técnico se reúne cada dos meses y el Comité interagencial de ISAN se reúne con una periodicidad mensual.

Se evidencian algunas **debilidades en la dirección** y el **seguimiento estratégico** del programa como un sistema único. De acuerdo a las entrevistas y a la realidad observada durante la visita, **la información fluye de abajo a arriba**, en un canal en que las decisiones se toman a un nivel técnico y son elevadas para su aprobación a las instancias superiores. De este modo, los documentos e informes que el programa genera, así como las decisiones sustantivas son debatidas en el Comité técnico y elevadas para su aprobación final al Comité Gerencial y al CDN. **El CDN** está asumiendo el rol de aprobar las decisiones en última instancia pero **no se evidencia** que esté siendo aprovechado en su **función de orientación política y estratégica del PC**. La coordinación operacional del PC que en su diseño corresponde al Comité gerencial, en la práctica descansa en el Comité técnico mientras que el **Comité Gerencial** está funcionando como un **espacio de rendición de información** de actividades, productos y datos financieros. Sería recomendable aprovechar los espacios institucionales superiores para generar análisis de conjunto.

El PC no ha logrado articular sus resultados en una visión estratégica general, lo que se evidencia en que la mayoría de la información generada es descriptiva sin que existan documentos de reflexión programática e integral que conecten las acciones de los cuatro resultados.

El hecho de que cada organización sea financieramente autónoma y responsable del manejo de sus fondos reportando a su propia sede no favorece las relaciones de conjunto, a lo que se suma la convivencia de una **variedad de procedimientos** y normas de las Agencias del sistema de NNUU que **están repercutiendo en la eficiencia del PC**: diversidad de normas y procedimientos administrativos, diversos niveles de descentralización y delegación de autoridad para la toma de decisiones y diversas modalidades de ejecución.

No se evidencia una dirección del PC orientada a la integralidad de las acciones. De la realidad observada y las entrevistas realizadas se observa el sentimiento de un **trabajo individualizado**, donde cada equipo responde a los objetivos del resultado al que están contribuyendo lo que hace funcionar a los componentes como departamentos estancos. Hecho que se evidencia también en que la relación entre los involucrados sobre los aspectos sustantivos se ha dado de forma bilateral entre cada organización y su contraparte ejecutora, sin un diálogo y un análisis trasversal, con independencia de que las decisiones hayan sido compartidas y aprobadas en los órganos de última instancia.

Otro aspecto que de inicio no ha favorecido la integralidad de las acciones ha sido que los **resultados no han comenzado a implementarse a la vez**, entre otras causas por que cada agencia país, responsable financieramente de sus fondos, fue recibiendo los desembolsos en momentos diferentes del 2010. Esto produjo que las acciones se programasen conforme se iban recibiendo los fondos e inevitablemente durante el primer año los **ritmos de implementación fueron diferentes**. Este aspecto no obstante ha ido puliéndose a medida que se ha avanzado en la implementación, y cada vez son más los espacios de oportunidad y sinergia que el PC va encontrando.

Se deberían aprovechar los espacios de decisión de máxima instancia para debatir estos aspectos, y trabajar por buscar soluciones que permitan **avanzar en la visión de programa conjunto**, en la búsqueda **de una mayor complementariedad** y sinergias entre los componentes del PC.

Es importante destacar el trabajo que se viene realizando en el **GTI ventana de SAN** en donde, entre otros aspectos, se está trabajando por afinar los **mecanismos de comunicación, coordinación** y cooperación entre el personal del Programa Conjunto. Se valora de manera muy positiva la incorporación a este Grupo de representantes de las instancias gubernamentales implicadas en SAN y se recomienda que se sume a dicho grupo, la Unidad coordinadora del PC, como así se venía trabajando en un principio, puesto que ha reunido experiencias que podrían contribuir a la visión de SAN y a otras iniciativas, especialmente desde de un punto de vista técnico y operacional.

La mayoría de las debilidades señaladas ya han sido evidenciadas en un informe sobre el funcionamiento del trabajo en equipo del PC realizado en febrero de 2011 a iniciativa de la SESAN para una mejora de la comunicación entre el PC y las instituciones de gobierno. El hecho de realizar este tipo de ejercicio manifiesta una buena predisposición por parte del PC a la reflexión y a la mejora, lo que sin duda favorecerá que el PC incremente sus niveles de eficiencia y eficacia. Sin embargo a pesar de las recomendaciones realizadas muchas de las debilidades observadas aún persisten.

Por ello, sería recomendable que en los **máximos órganos de decisión** se analizara **aspectos estratégicos** como la **coordinación** efectiva de las agencias, la evolución del PC hacia los **efectos de desarrollo**, la **incidencia en espacios políticos** nacionales derivados de las necesidades que el análisis de conjunto determine. Por ejemplo, en un momento coyuntural político como el que Guatemala está viviendo en estos momentos, con un proceso electoral inminente, la sostenibilidad de las acciones está en riesgo y la incidencia en espacios políticos se hace indispensable para garantizar que la SAN se mantenga en la agenda pública como prioridad del Estado. El PC debe procurar velar por estos espacios a nivel nacional, más allá de la incidencia que se está realizando a nivel departamental y municipal.

Del mismo modo, el Comité técnico debe aprovecharse para realizar **reflexión programática**, más allá de avances en actividades por resultados, e incrementar el sentido de **corresponsabilidad** lo que significa aprovechar los potenciales de **complementariedad** que el PC ofrece. En un trabajo interdisciplinar e integral como es el PC, es necesario que prevalezcan objetivos comunes y que todos los equipos compartan información sobre los resultados y objetivos del conjunto del PC. La información generada, los avances en

acciones, los cambios producidos, los problemas detectados en cualquiera de los resultados del PC deberían alimentar y repercutir la estrategia de acción del resto de resultados, sin embargo este aspecto aún no se está realizando.

A un **nivel departamental**, el PC cuenta con **mecanismos de comunicación grupal** a través de las reuniones de la unidad coordinadora del PC, que reúne al Coordinador general y a los cuatro coordinadores de resultados y en las que participa el delegado departamental de la SESAN. Todo ello se complementa con las reuniones técnicas bilaterales que cada coordinador y equipo mantiene con sus respectivas contrapartes departamentales. A un nivel político la articulación se realiza en el marco de la CODESAN y de las reuniones convocadas por el Gobernador departamental con el equipo técnico del PC.

Sin embargo en este nivel, se **echa en falta un espacio de articulación y coordinación técnico propio del PC**, más integrador, similar al equipo que se conformó en su día para el Tonicapán, en el que estén presentes no solo las autoridades gubernamentales trabajando con el PC, sino también la sociedad civil y representantes de la población a la que está dirigido el mismo. Este equipo podría reunirse con una periodicidad mensual y trabajar la planificación en su integralidad de acciones y en su complementariedad con las acciones de SAN institucionales y no gubernamentales del Departamento.

En el **ámbito municipal**, la articulación se realiza en el marco de las **COMUSANES**, reactivadas o creadas en el marco de implementación del PC. EL buen ejercicio de cabildeo, sensibilización y acompañamiento a autoridades municipales y comunitarias, a grupos organizados, sociedad civil, y familias, está favoreciendo la buena dinámica de trabajo de los Consejos municipales y comunitarios de SAN.

Respecto a los **niveles técnicos de funcionamiento del PC**, la propia Unidad de Coordinación ha reflexionado sobre la **necesidad de mejorar la coordinación y articulación en el nivel municipal y comunitario**. De las entrevistas y realidad observada se evidencia la necesidad de mejorar los mecanismos internos de toma de decisión priorizando la visión integral y la complementariedad entre los componentes del PC. Se valora de manera muy positiva la decisión de realizar mensualmente reuniones del equipo técnico del PC en el ámbito municipal, integrando a todos los equipos de los cuatro resultados. Estas reuniones deben servir para planificar las acciones sobre la base de una información compartida y común sobre los objetivos, avances y problemas del conjunto de componentes. Con ello se conseguiría buscar acciones más sinérgicas, aprovechar los espacios comunes de acción, mejorar el uso de los recursos y los desplazamientos, y evitar la duplicidad de esfuerzos en pro de una eficiente división del trabajo. Es importante que en estos espacios se incluya a las contrapartes para hacerlas partícipes del seguimiento y de las decisiones de conjunto.

Un desafío al que se enfrentan las acciones del PC es el **bajo grado de continuidad en el liderazgo en la mayoría de las instituciones de gobierno** motivado por la alta rotación de personal, tanto técnico como político, lo que no ha favorecido la memoria institucional y la consolidación de los procedimientos internos. Esto hace necesario si se quiere mantener el nivel de eficacia de las acciones, a pesar del desgaste que supone, la **continua actualización de información, y la réplica de ejercicios de incidencia, cabildeo, sensibilización y capacitación con los nuevos funcionarios**, tanto a un nivel técnico como político. Sin duda es un tema de suma importancia que amerita que pueda ser debatido en los órganos de máxima instancia como el Comité Gerencial y el CDN, tratando de adoptar conjuntamente medidas que posibiliten **compromisos de permanencia en las instituciones gubernamentales**.

□ **COMPLEMENTARIEDAD DE ACCIONES**

Otra **oportunidad de mejora** se observa respecto a la **complementariedad** de las acciones del PC con otros programas de cooperación que intervienen en el Departamento de Tonicapán. A **nivel departamental** se ha creado una **Comisión de Cooperación**

Internacional convocada por SEGEPLAN que se reúne con una periodicidad mensual. En la visita de campo se ha observado la convivencia de varios proyectos de cooperación implementando acciones coincidentes al PC en el Departamento¹³, sin embargo no se ha evidenciado que exista un mecanismo de complementariedad entre ambos. Contar con esta Comisión es una oportunidad para **buscar alineaciones y sinergias** entre los proyectos y programas, asegurando una adecuada armonización y división del trabajo, y por tanto el PC debe asegurar su participación en el mismo.

□ **ALIANZAS CON SECTOR NO GUBERNAMENTAL**

El Programa ha sabido buscar espacios de incidencia en el **sector no gubernamental**. Actualmente el PC complementa sus acciones con la **Universidad San Carlos**, habiendo realizado un Diplomado en comunicación para los técnicos de las oficinas de comunicación en el seno de la COMUSAN. Igualmente, se realizó una alianza con **USAID** y la **Universidad del Valle** para la puesta en marcha del Programa de Aulas Creativas en las escuelas con las que trabaja el PC¹⁴. En el primer año de implementación, el PC trabajó con cuatro **organizaciones locales** para trabajar el componente agrícola (CDRO, WAQXAQIL´BATZ´, ADESMA Y CODINO. Respecto al sector privado el PC se ha visto fortalecido por el **Programa Escuelas del Milenio**, convenio firmado entre el Sistema de NNUU y la Fundación Tigo PC en el que se acordó que las primeras 40 escuelas públicas beneficiarias serían las mismas que las identificadas por el PC de ISAN. Bajo este mismo convenio, se ha apoyado la remodelación de 17 escuelas rurales de municipios del departamento de Huehuetenango en donde el PC está trabajando en el ámbito municipal para fortalecer la estructura de la SESAN.

La suma total de alianzas con Universidades y Cooperación internacional (con una aportación de 500.000 \$) sector privado (aportación de 2.800.000\$) y Organizaciones locales (37.200\$) ha supuesto un **fortalecimiento del PC en términos económicos**, incrementando su presupuesto en un **44,5%** respecto al presupuesto total asignado (7.500.000\$).

□ **RELACIONES INTERVENTANA**

Cabe señalar como un aspecto positivo el funcionamiento del **Grupo interventana** como espacio de oportunidad para complementar acciones, transferir y replicar buenas prácticas. En Guatemala confluyen actualmente además de la ventana de infancia seguridad alimentaria y nutrición cuatro ventanas del Fondo ODM ("Medio ambiente y cambio climático"; "Igualdad de Género y empoderamiento de la mujer", Prevención de conflicto y consolidación de paz y "Gobernanza económica democrática"). Este Grupo está sirviendo para la reflexión de aspectos comunes a los PC como los mecanismos de seguimiento y la incidencia en la mejora de la comunicación. Se han identificado al menos **dos acciones sinérgicas** con otras ventanas. En el caso de la **ventana de género y desarrollo**, el Programa de género (recién finalizado) ha trabajado una iniciativa con mujeres emprendedoras en el Departamento de Totonicapán, con las que se está realizando un ejercicio de identificación para su incorporación a la estrategia de comercialización del PC. Respecto a la **ventana de medio ambiente y cambio climático**, el emplazamiento geográfico del PC de Cambio Climático difiere del de ISAN, pero el PC ha planificado aprovechar unas guías sobre el cuidado del medio ambiente en escuelas para su incorporación y aprovechamiento en la Estrategia de Escuelas saludables. En cualquier caso es el **Grupo Interventana** el espacio oportuno para buscar posibles sinergias.

¹³ Por ejemplo, el Proyecto PROETTAPA: "Establecimiento del Mecanismo de difusión tecnológica agrícola, y su aplicación para mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores indígenas y no indígenas", ejecutado por JICA (Agencia de cooperación internacional de Japón) y el MAGA

¹⁴ Este programa ha decidido extenderse también a 17 escuelas del Departamento de Huehuetenango

□ **ESTRATEGIA DE INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN DE ODM**

Respecto a la **incidencia de los ODM**, el PC está trabajando en su promoción, aprovechando espacios como el **Grupo interventana** para identificar acciones y actividades de comunicación a nivel nacional, así como el soporte material facilitado por la **OCR**. Se ha realizado **actividades de promoción** como la inauguración de las Escuelas del Milenio, pero sobre todo se ha hecho un gran avance a través de las oficinas de comunicación de las municipalidades. A eso hay que añadir el **trabajo de incidencia de los monitores de la SESAN** como parte del Resultado 3, y el trabajo de las **educadoras** de la Estrategia de Escuelas Saludable. No obstante **sería recomendable** como así establece la Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM que el PC contara con un **Plan de Acción de Incidencia integral** que favoreciera un mayor impacto de las acciones.

□ **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Uno de los aspectos que el PC ha trabajado con mayor éxito ha sido el enfoque de **fortalecimiento institucional**, integrando a su personal en las estructuras orgánicas de los Ministerios socios en la implementación, lo que ha favorecido evitar utilizar mecanismos paralelos de toma de decisión. Algunas de estas medidas se han adoptado una vez el programa estaba implementándose (como es el caso de los monitores de la SESAN y de los técnicos de las agencias municipales del sistema de extensión agrícola del MAGA), lo que evidencia que **existen mecanismos de reflexión y reconducción de acciones**.

Actualmente solo el **personal** que trabaja para la **Estrategia de Escuelas Saludables** (un nutricionista y 8 educadoras contratadas por OPS), no están integradas en la estructura institucional de gobierno, en este caso, del Ministerio de Educación. Por la ventaja que supone respecto a un **mejor alineamiento** de las acciones y una mejor coordinación se recomienda explorar la posibilidad de su **integración** en el mismo.

□ **MODALIDADES DE EJECUCIÓN**

Respecto a las **modalidades de ejecución**, todas las agencias del Sistema de NNUU excepto UNICEF utilizan la modalidad de **ejecución directa**. UNICEF es la única agencia que actualmente trabaja con el modelo de cuenta única transfiriendo el presupuesto al Gobierno a través del Ministerio de Finanzas. Es necesario señalar que tanto OPS como UNFPA realizaron durante varios meses un intento de trabajar con esta modalidad, pero la falta de un mecanismo de transferencia financiera claro no ha permitido materializarse.

De las entrevistas realizadas se manifiesta como una de las debilidades en el proceso, la **poca agilidad de los mecanismos de desembolsos**, desde la puesta en marcha de cualquier proceso de contratación hasta el cobro de un cheque, convirtiéndose en procesos costosos que se explican en gran medida por la diversidad de sistemas y los complejos mecanismos administrativos a los que cada Agencia está obligada. **El presupuesto dividido por agencias no favorece el trabajo conjunto** y fomenta las relaciones bilaterales con las contrapartes en detrimento de las relaciones de conjunto. Un presupuesto conjunto en función de los resultados sería mucho más coherente con la visión de integralidad que el PC busca.

Hasta el 30 de junio de 2011, **los ritmos de desembolsos** o pagos por parte de algunas Agencias han sido lentos: OPS ha desembolsado un 16,4% del presupuesto del 2011, y UNFPA un 12,4%. Sin embargo esto es un tema de difícil solución mientras no se propicien desde los niveles de mando superiores de las Agencias una **mayor flexibilidad y adaptación de los procesos a los contextos** en los que se trabaja. Aún así, estas dificultades no han impedido que el **ritmo de ejecución financiera global** del PC sea **adecuado**.

□ **MECANISMOS DE SEGUIMIENTO DEL PC**

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

- 1) Hay **indicadores obsoletos** porque ya se han cumplido en la primera fase de implementación del PC, como el indicador **1.1.a** Número de grupos organizados por la SAN. Es un indicador además que poco puede aportar respecto a cómo se trabaja y qué se consigue en estos grupos.
- 2) Hay **otros indicadores**, como el 1.2 c "Numero de familias que reciben insumos agrícolas" **3.1.b** "Numero de funcionarios que conocen la ENRDC", que **por su definición no son suficientes para medir el resultado** al que se vinculan (resultado 1 y 3 respectivamente) configurándose más como indicadores de proceso que de resultados. Igual ocurre como el indicador **3.1c**. "Numero de COMUSANES y COCOSANES operando", que debería medir no solo la conformación de estos espacios sino su incidencia en la planificación de acciones de SAN.
- 3) Igualmente observamos que hay **indicadores** que ameritan revisarse por ser **muy ambiciosos** si se tiene en cuenta el avance en los resultados conseguidos. Es el caso de los indicadores **2.1 a** y **2.1 b** relativos a los centros y puestos de salud que cumplen con el 85% de los criterios de calidad en atención nutricional y de salud reproductiva. De las entrevistas e información revisada se manifiesta que el proceso de concreción y validación del modelo de calidad de atención está aún en proceso de discusión por lo que amerita una reflexión sobre la factibilidad de cumplir con el objetivo propuesto y revisar su alcance.

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

En segundo lugar, en relación a los **mecanismos de medición**, el PC maneja un sistema que permite conocer el avance en las actividades mediante indicadores de proceso asociados a cada resultado. Sin embargo, en la producción y manejo de información se observa una **duplicidad de esfuerzos** derivado de la **falta de un proceso único de reporte financiero** y de actividades. Cada uno de los coordinadores de los resultados debe responder a su respectiva agencia de NNUU conforme a sus respectivos procesos. Pero a su vez, el PC debe responder por el conjunto del PC conforme a la estructura de reportes del Fondo. Todos manejan información sobre el programa y todos desarrollan funciones de seguimiento de actividades y de ejecución presupuestaria, pero sin responder a un esquema definido de complementariedad y unificación de criterios, lo que conlleva una generación de información que puede ser excesiva, y que puede no estar siendo aprovechada por el conjunto del PC.

Por ello es necesario **concentrar los esfuerzos en mejorar un mecanismo homogéneo y eficaz de seguimiento**.

En relación a los **indicadores de desarrollo**, el sistema que actualmente maneja el PC no ha permitido medir su **grado de avance** por varias **razones**:

- Como ya ha sido indicado anteriormente (ver apartado 3.1 pag 17), la **línea de base** que se realizó en los primeros meses de implementación del PC **adolece de varias debilidades** que convierten a los datos obtenidos en insuficientes.

- Se echa en **falta una calendarización** de los indicadores ya que en la mayoría de los casos falta definir las metas de avance anuales.
- **La información** asociada a la mayoría de los indicadores **no es de fácil obtención** y exige un largo trabajo de recolección y sistematización.

A pesar de las limitaciones, el PC ha comenzado desde **junio de 2011** a realizar un ejercicio de **caracterización de las 4500 familias** que va a permitir conocer con detalle la composición e información relevante de las familias beneficiadas de los 8 municipios del Departamento de Totonicapán.

El estudio tiene como **finalidad** conocer los **avances alcanzados en los resultados** del Programa Conjunto, de acuerdo a las metas establecidas, durante el primer año de su implementación.

Entre otros aspectos la investigación, que tiene previsto finalizar en septiembre del presente año, permitirá levantar información sobre los siguientes aspectos:

- El estado nutricional de los niños/as menores de 5 años y mujeres embarazadas; establecer la proporción de familias que acuden a la red de servicios de salud del MSPAS local y describir la atención prestada en dichos servicios;
- Proporción de familias beneficiadas, cuyos niños/as acuden a las escuelas que forman parte de la estrategia de escuelas saludables;
- Los beneficios en materia de insumos y tecnología agrícola adquiridos por las familias.
- La participación de las familias en los procesos de capacitación implementados y conocer su participación en la organización comunitaria.

Este ejercicio es de suma importancia ya que permitirá sentar una **base de medición** para el seguimiento adecuado de los indicadores de resultado.

Otro aspecto importante es la **medición del objetivo general** del PC "*Contribuir a reducir la desnutrición crónica en el Departamento de Totonicapán*":

Sin cuestionar la solidez del modelo de intervención integral para combatir el problema de la desnutrición crónica¹⁵, la integralidad de las acciones solamente se puede asegurar respecto a los niños y niñas que viven en el seno de las 4500 familias, porque es la población que está recibiendo una atención integral, sin obviar que puedan convivir en el territorio otras acciones tanto institucionales como de actores no gubernamentales que estén contribuyendo a mejorar el problema de la desnutrición crónica en estos niños. Aún así, **el PC** se manifestaría **eficaz** en sí mismo, si se consigue que los **niños/as de las familias beneficiadas, nacidos (o en gestación) durante los años de ejecución del programa no presenten niveles de desnutrición crónica**.

No obstante tampoco se pueden obviar los **efectos colaterales positivos** que el PC haya podido incidir en otras familias y por consiguiente en más niños.

Medir el **impacto cuantitativo** que tendría el PC sobre el índice de desnutrición crónica del Departamento será una **tarea difícil**, entre otras razones, porque se está actuando sobre un porcentaje reducido de la población total,¹⁶ por la dificultad de aislar efectos externos que puedan sumar o restar avances, unido al hecho de que el PC no ha definido una meta cuantitativa de contribución. Pero uno de los **valores añadidos** de este PC, será mostrar la **eficacia del modelo** para su **réplica a una escala mayor**. A pesar de las limitaciones, la solidez del modelo de intervención, y la continuidad de las acciones en el corto, mediano y

¹⁵ Entre otras razones porque es un modelo de intervención que ha conseguido resultados eficaces en otros países: Brasil, Chile, México Nicaragua.

¹⁶ No obstante, las familias beneficiadas han sido seleccionadas en base a criterios de inseguridad alimentaria por lo que es muy probable que tuvieran una alta incidencia en el porcentaje total de desnutrición crónica del Departamento.

largo plazo, son los motores necesarios para garantizar los cambios deseados a nivel departamental y nacional.

Por último, uno de los aspectos observados de la revisión de la información facilitada es el **bajo porcentaje que representan los recursos financieros destinados a las funciones de seguimiento** en relación con los costos que conlleva la realización de un seguimiento continuo de los indicadores (levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas, actualización semestral y anual de datos, y análisis de información). En el segundo año de implementación hasta el momento actual se ha destinado un **1,74%** del monto total destinado para el 2011.

□ **EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

De acuerdo a los datos proporcionados por el Grupo de Referencia de la Evaluación durante su **primer año de implementación** el Programa ejecutó el **72,89%** de lo planificado para el período. Al ejecutar más del 70% de los fondos transferidos, el PC recibió a finales de marzo de 2011 un segundo desembolso de **2.990.751 \$**, de los cuales 195.657 \$ corresponden a costes indirectos de las agencias. EL remanente del año 2010 era de 706.682,49\$ por lo que el presupuesto total a ejecutar para el 2011 se eleva a 3.501.776,49\$.

Hasta el 30 de junio de 2011, el PC ha ejecutado (comprometido más gastado) un 60,4% del presupuesto del 2011, de los cuales un 45% corresponde al porcentaje de presupuesto gastado sobre lo transferido.

Como se muestra en la siguiente tabla, desde el inicio del Programa **hasta el 30 de junio de 2011**, se **ha ejecutado un 52,77%** del presupuesto total aprobado para los tres años de duración.

Porcentaje de ejecución sobre lo aprobado y transferido desde el inicio del Programa hasta 30 de junio de 2011						
Agencia	Total Presupuesto aprobado	% ejecución total sobre aprobado (1)	Total presupuesto transferido año 1	% ejecución año 1	Total presupuesto año 2 (2)	% ejecución hasta junio 2011
PMA	2228703	40,26%	799,311.00	81,52	524,349.84	46.8
UNICEF	1248690	70,95%	413,448.00	73,12	612,208.00	95.3
UNFPA	399752	54,52%	131,931.00	88,63	164,900.00	61.2
OPS	1180424	79,89%	389,480.00	78,68	1,171,081.75	54.4
FAO	2442431	41,51%	794,475.00	58,69	1,029,236.90	53.2
TOTAL	7.500.000	52,77%	2,528,645.00	72,89	3,501,776.49	60.4

(1) Por ejecución total se entiende el total comprometido y gastado en el primer año, más el total comprometido y gastado hasta junio de 2011.
 (2) Incluye lo transferido en el año 2 2.990.751 \$, más los remanentes no gastados del año 1 706.682,49\$. A excepción de los costes indirectos (195.657)

Se registran **niveles desiguales** en los **porcentajes de ejecución** por Agencia. Si bien es necesario señalar que **UNICEF utiliza un criterio diferente** al resto de Agencias, en virtud del cual desde el momento que una cantidad está comprometida se considera presupuesto gastado.

EL PC lleva un **ritmo de ejecución financiera muy bueno**, aunque no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo. Se recomienda por ello que el **sistema de seguimiento** facilite la medición del grado de **realización real de las actividades** con mayor exactitud, ya que el compromiso o ejecución total no implica que necesariamente se hayan completado las actividades ni

tampoco informa sobre la calidad de las mismas y su contribución a los resultados esperados. **Se recomienda además uniformizar los criterios de computo entre las agencias** para que la lectura de los **datos** sean **homogénea**.

El siguiente cuadro muestra el **grado de ejecución** en relación a cada uno de los **cuatro resultados del PC**, tanto para el año 2010 (año 1), para el año 2011 (hasta el 30 de junio) y el porcentaje de ejecución total desde el inicio del PC hasta el 30 de junio de 2011.

PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA SOBRE LO TRANSFERIDO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE 2010 (\$)						
Resultado	AÑO 1		AÑO 2 (hasta junio 2011)			TOTAL AÑO 1 y 2
	Presupuesto transferido año 1	% Ejecución año 1	Presupuesto transferido*	% ejecución comprometido	% ejecución desembolsado	% ejecución total
	USD	%	USD	%	%	%
R1.	1,121,320.00	66,97	1,873,302.94	53.1	40	57.0
R2	711,600.00	81,19	1,029,663.65	65.3	44,1	65.5
R3.	287,200.00	46,87	457,944.00	71.2	66,7	74.5
R4	243,100.00	88,32	140,865.90	86.6	44,7	78.5
Costos indirectos	165,425.00	100	195.657	100	100	100
TOTAL	2,528,645.00	72,89	3,697.433,49*	60,4	45	65,5

*Se compone de: Remanente del año 2010: 706.682,49\$; Solicitado para el 2011: 2.990.751 \$. Costes indirectos: 195.657 \$.

Como se observa el **grado de ejecución** en conjunto tanto en el primer año como en los meses de ejecución del segundo es **alto para los cuatro resultados**. En el primer año, los dos resultados con un mayor grado de ejecución financiera fueron el **resultado 4** Gestión y seguimiento del PC y el Resultado 2 relacionado con componente de salud y nutrición. En el segundo año, el resultado 3 relativo abogacía e incidencia es el que mantiene los niveles más altos seguido del resultado 4 y el resultado 3. EL hecho de que el Resultado 1 mantenga unos niveles algo inferiores al resto se explica en parte porque lleva asociado un presupuesto mayor para un volumen mayor de acciones.

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

	PRODUCTO	% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO 1	% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2
Resultado 1.	1.1 Comunidades y organizaciones, especialmente indígenas y de mujeres, se organizan para la SAN	55,97%	45,4%
	1.2. Familias mejoran prácticas para producir y almacenar alimentos nutritivos y diversificados para el autoconsumo	70,43%.	47,7%
	1.3.4500 familias adquieren buenas prácticas alimentario-nutricionales y aplican tecnologías que promueven entornos saludables	72,04%.	48,4%

1.4. Grupos de familias organizadas desarrollan proyectos productivos agrícolas y comercializan excedentes para acceder económicamente a una alimentación adecuada	49,65%	75,8%
1.5 Comunidades desarrollan procesos propios de capitalización	42,20%	27%

	Producto	% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO1	% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2
Resultado 2	2.1. Los servicios de salud mejoran la calidad y capacidades de la oferta a partir de la demanda, con adecuación cultural y enfoque de género.	81,71%	38,17%
	2.2. Las familias especialmente rurales e indígenas, conocen y ejercen sus derechos en salud y nutrición para niños y niñas menores de 3 años y mujeres en edad fértil mediante una demanda informada a servicios integrales	94,65%	96,4%
	2.3 El sistema de vigilancia nutricional y salud reproductiva opera a nivel municipal y está integrado al nivel nacional	92,03%	22,44%

	Producto	% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO1	% EJECUCIÓN TOTAL AÑO 2
Resultado 3	3.1. Incrementadas las capacidades de coordinación y planificación de las entidades responsables de la ENRDC bajo el liderazgo de la SESAN en el marco del sistema nacional de planificación estratégica territorial municipal.	54,02%	79,7%
	3.2 El sistema de alerta temprana (SAT) que genera información relacionada con SAN en el departamento de Totonicapán	19,11%	28,2%

	Producto	% DE EJECUCIÓN TOTAL AÑO1	% Ejecución total año 2
Resultado 4	4.1. Gestión monitoreo, sistematización y divulgación del Programa Conjunto.	88,32	44,7

B) APROPIACIÓN EN EL PROCESO

Resulta muy ilustrativo describir el proceso de **identificación y selección de las comunidades y familias beneficiarias** para valorar el grado de apropiación y liderazgo de los actores institucionales y beneficiarios en el desarrollo de las acciones del PC.

En primer lugar, en el ámbito comunitario, El GT SAN conjuntamente con las instituciones que participaron en el Totonicapán, realizaron la priorización de las comunidades en base a los siguientes criterios:

- Alta vulnerabilidad a inseguridad alimentaria¹⁷
- Comunidades con poca intervención institucional, tanto gubernamental como no gubernamental.

¹⁷ Sobre la base de un estudio de caracterización comunitaria realizado por la Delegación Departamental de Totonicapán de SESAN)

- Comunidades que, en opinión de los técnicos de las instituciones, han manifestado interés y deseos de participar en programas de desarrollo, pero que no ha sido posible atender.
- Comunidades que mantuvieran relaciones de vecindad, con el objetivo de evitar la dispersión geográfica.

Con la finalidad de ser más equitativos en el reparto se tomó la decisión de **priorizar a cinco comunidades por municipio**, quedando así las 40 comunidades seleccionadas.

EL proceso de apropiación se realizó mediante **reuniones con los Alcaldes Municipales** de los ocho municipios del departamento, en las que se compartieron los objetivos y acciones que se ejecutarían en las comunidades priorizadas, las acciones con los servicios de salud, con las autoridades municipales y con el Sistema de Consejos de Desarrollo. Se revalidaron las comunidades priorizadas en un taller departamental que contó con la participación de representantes de **instituciones gubernamentales y no gubernamentales**, miembros de **corporaciones municipales** y personal de la Delegación de la **SESAN** de Tonicapán.

Posteriormente se presentó el Programa Conjunto y los criterios de selección de las familias (familias que no estuvieran incluidas en otros programas de apoyo comunitario, sobre todo financiero, así como aquellas que no recibieran remesas) a los **Alcaldes Comunitarios** de las comunidades priorizadas. En coordinación con la SESAN, se realizaron **asambleas comunitarias** organizadas por los propios alcaldes comunitarios y sus corporaciones, para aplicar los criterios establecidos y seleccionar a las familias participantes. Es importante resaltar que siempre estuvieron presentes los representantes de la **Junta Directiva del COCODE** de la comunidad respectiva¹⁸.

La **participación de las autoridades locales**, de los **consejos comunitarios de desarrollo** y de la representación de las **alcaldías municipales** en la selección de las familias no solo ha dado validez al proceso de selección sino que sentó la base para la **apropiación** y el **liderazgo comunitario** en las acciones del PC.

EL PC focaliza como instrumento clave para dar viabilidad y sostenibilidad a todas las acciones, la **organización en torno a la SAN**, desde el ámbito familiar (red de familias organizadas en Juntas directivas), comunitario (**COCOSANES**), municipal (**COMUSANES**), y departamental (**CODESAN**). A través de estos espacios se asegura la involucración de los actores clave en el proceso de implementación del PC.

Las acciones que más incidencia están teniendo en la sensibilización y concienciación del problema son el **ejercicio de cabildeo e incidencia** con las autoridades comunitarias y municipales, en el marco del **resultado 3**, así como las **acciones de capacitación, sensibilización** y acompañamiento a las familias organizadas en el marco del **resultado 1**. A ello hay que sumar las **acciones de IEC** enfocadas a fortalecer los procesos de comunicación en las organizaciones comunitarias y municipales de SAN y que han dado lugar a acciones de sensibilización y capacitación en el seno de las comunidades (tanto familias, escuelas, como puestos de salud).

Sin embargo existen **oportunidades de mejora** respecto al liderazgo y apropiación de las contrapartes, fundamentalmente en dos aspectos:

- El primero de ellos, como ya ha sido mencionado anteriormente, mediante la **creación de espacios técnicos, propios del PC**, a nivel departamental y municipal en los que participen las autoridades institucionales, la sociedad civil y representantes de beneficiarios.
- Y en segundo lugar, **mejorar los mecanismos de rendición de cuentas**, involucrando a autoridades institucionales, **sociedad civil y beneficiarios**, para que puedan valorar

¹⁸ Instancia encargada de identificar las necesidades de la comunidad, priorizarlas y dar trámite a los proyectos respectivos.

no solo el avance en los resultados sino también el coste beneficio de las acciones implementadas.

3.3. NIVEL RESULTADOS: EFECTOS EMERGENTES

En este apartado se muestran los principales avances logrados en los tres resultados relacionados con la estrategia de intervención para la reducción de la desnutrición crónica. (Resultado 1, 2 y 3).¹⁹ Los aspectos relacionados con la gestión y seguimiento del PC (Resultado 4) se muestran en el nivel de análisis de proceso (apartado 3.2). Para finalizar se incluye un análisis de la sostenibilidad de las acciones del Programa.

A) EFICACIA

Resultado 1 Mejoras las capacidades de producción, acceso económico y consumo de alimentos, especialmente rurales e indígenas, que viven en condiciones de vulnerabilidad física y social en 8 municipios de Totonicapán

Hasta la fecha el resultado 1 ha ejecutado un **58,27%** sobre el total transferido en los dos años. Este resultado concentra un flujo muy amplio y diverso de acciones enfocadas tanto en la dotación de insumos e instrumentos agrícolas, como en acciones de capacitación técnica. Igualmente se fortalece a la población meta con actividades de capacitación, sensibilización e información en SAN. EL resultado está focalizado en 3750 familias de agricultores de infrasubsistencia y subsistencia, 750 familias de agricultores excedentarios y 44 escuelas de las comunidades seleccionadas en las que se está aplicando la Estrategia de "Escuelas saludables".

Aunque el documento marco del programa se firmó en octubre de 2009, retrasos en los desembolsos de las agencias (principalmente por parte de FAO y OPS) no permitieron comenzar con la implementación de las acciones hasta mayo del 2010. A ello se añade el proceso largo que conllevó la selección de las familias beneficiadas y la contratación de las Organizaciones locales que durante el primer año llevaron a cabo las funciones de capacitación y transferencia tecnológica agrícola. Todas estas circunstancias no hicieron posible comenzar la implementación real de la mayoría de las acciones relacionadas con producción de alimentos para el autoconsumo hasta octubre de 2010.

□ **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

A pesar de los retrasos, se han conseguido avances significativos en este resultado. En relación al componente agrícola, las acciones han estado desde el principio **muy alineadas con las prioridades del MAGA**, lo que ha favorecido un **alto grado de apropiación y liderazgo** en los procesos, participando y validando los principales documentos de planificación elaborados: "*Caracterización de los sistemas de producción de familias*"; "*Estrategia de producción comunitaria de alimentos para el autoconsumo*", "*Estrategia de capitalización de incentivos*".

Como se ha explicado anteriormente en el apartado de Diseño, a partir del 2011, con el objetivo de fortalecer el componente organizativo del MAGA, y asegurar aún más su liderazgo y apropiación, el PC ha apoyado la contratación de expertos para la puesta en marcha del **Sistema Nacional de Extensión de Cobertura Agrícola** que incorpora a ocho agencias municipales, cada una de las cuales cuenta con un extensionista agrícola, una

¹⁹ No se pretende realizar una descripción detallada del total de actividades realizadas en cada resultado sino mostrar los efectos emergentes más importantes que hasta la fecha se están consiguiendo, tratando de explicar los elementos que en su caso estén impidiendo un mejor desarrollo.

educadora patio hogar y un promotor juvenil. Los 24 extensionistas de las Agencias Municipales de Extensión ha sido capacitados sobre técnicas y metodologías de extensión agrícola.

No obstante, para evitar el riesgo de perder el capital de conocimiento y experiencia adquirido por las Organizaciones locales que han venido prestando los servicios durante el primer año, el periodo de transición y trasvase de información debe ser suficiente para garantizar la adecuada continuidad de las acciones. En este sentido, el **PC debe asegurar**, en cada caso, que **existen las capacidades adecuadas en la nueva estructura** de agencias municipales de extensión agrícola y se recomienda que durante los primeros meses se articulen las acciones, se **traspase la información** y en los casos que sea necesario que exista un **acompañamiento directo** por parte de las Organizaciones locales para asegurar que los beneficiarios comprenden la continuidad de las acciones. Igualmente, el PC de manera coordinada con el MAGA debería identificar la **ventaja comparativa** de las **Organizaciones locales** y definir las materias y espacios en los que estas Organizaciones pueden continuar apoyando mediante capacitación y transferencia de conocimientos a las agencias municipales de extensión agrícola.

□ **ORGANIZACIÓN COMUNITARIA, PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y PRACTICAS SALUDABLES**

Respecto al **componente organizativo**, se ha logrado organizar a **42 juntas directivas** a las que se les está dando capacitación en temas de SAN. En las comunidades visitadas se observó un **alto grado de compromiso e involucración** de los miembros de estas Juntas, formado en su gran mayoría por mujeres

Las familias participantes han iniciado **procesos de producción de alimentos** que están siendo incorporados a su dieta familiar y han recibido capacitación para implementar prácticas que están mejorando su producción, consumo y reservas de alimentos.

Durante la visita de campo se ha podido observar la mayoría de las **prácticas en milpa y patio/hogar** que se están trabajando con promotores y familias: manejo post cosecha de granos básicos, implementación de silos de arrastre, estructuras de conservación de suelos (curvas a nivel, barreras muertas, barreras vivas, acequias, manejo de cárcavas, manejo de rastrojo); producción de abonos orgánicos; producción de hortalizas y plantas nativas, siembra de combinando de especies vegetales, huertos familiares (con semillas y abono orgánico), producción de hongos comestibles; prácticas de hogar saludable (paredes y pisos saludables) y manipulación de alimentos, sistemas de cosecha de agua de lluvia, y prácticas sobre crianza de especies pecuarias.

Las **prácticas alimenticias** de las familias están siendo favorecidas por la capacitación de las madres consejeras y facilitadoras de patio hogar. De las entrevistas realizadas, se destaca el gran valor que las familias están dando al **conocimiento y las enseñanzas que el PC** les está proporcionando respecto a alimentación y nutrición, lactancia materna, conservación y preparación de alimentos, mejoramiento de pisos, paredes y techos, manejo de desechos sólidos, reciclaje de aguas grises y manejo de especies pecuarias menores.

Estas enseñanzas son valoradas por los beneficiarios como el capital más importante que están recibiendo y que lo diferencia de otros proyectos en los que previamente habían participado.

□ **PROCESOS DE CAPITALIZACIÓN DE INCENTIVOS**

La estrategia de entrega de los bienes y servicios a las familias se está realizando en forma de **incentivos**, de manera que son tomados como medios a los que las familias o grupos deben agregarles un valor que se traduzca en una capacidad agregada o en un bien que sirva también a otras familias y a la comunidad por más tiempo. En este sentido es importante destacar el papel de los **promotores comunitarios**, como replicadores de los

procesos a su comunidad. La capacitación que han recibido los promotores comunitarios se ha transformado en **aprendizajes y experiencias concretas** que ponen a disposición de la comunidad para enseñar y transferir a otros. En el 2011 han sido capacitados con un diplomado sobre Cambio Climático y SAN con el aval institucional de FLACSO Guatemala y ejecutado de manera conjunta entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA- y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales –MARN.

La **entrega de equipos y herramientas**, como silos, tinacos, y cosechadoras de agua, se han realizado a familias con serias restricciones para adquirirlos, o cuando se ha valorado que existe intención de generar procesos de transferencia horizontal de las prácticas a otras familias.

En otros casos, los bienes facilitados se han retribuido en parte en forma de efectivo de manera que se ha conformado un fondo propio para ser utilizado dentro del grupo o la comunidad en función de sus propias necesidades. Hasta el momento los grupos **han capitalizado 189,271.60 quetzales**.

□ **PROCESOS PRODUCTIVOS**

Por último, uno de las actividades que lleva cierto **retraso** es el trabajo con el grupo de **agricultores excedentarios**. Desde el inicio del PC tan solo se ha elaborado la estrategia de producción comercial e identificado a 8 grupos para iniciar el proceso de fortalecimientos de actividades productivas. Como aspecto positivo señalar que el PC **ha vinculado sus efectos con el Programa conjunto de la ventana de género y desarrollo**, identificado a grupos de mujeres emprendedoras para su inclusión en la estrategia de comercialización.

□ **INCIDENCIA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El **componente de IEC**, realizado por CECODE, se basa en el fortalecimiento de la **comunicación para el desarrollo** como un proceso participativo en el que los actores involucrados son empoderados para tomar sus propias decisiones. Su estrategia incluye acciones de capacitación y sensibilización en materia de SAN, especialmente en el marco de las **oficinas municipales de comunicación de las COMUSANES** que dentro de los planes de ejecución han dado lugar a la realización y acompañamiento de acciones de sensibilización y capacitación en las comunidades.

El trabajo parte de una auditoría social que mide los conocimientos, aptitudes y prácticas de la población meta, y en base a ello se han elaborado las técnicas de comunicación y sensibilización pertinentes.

Es importante que esta estructura educativa sea la base que guíe y fortalezca desde el punto de vista sustantivo y metodológico todos los procesos de comunicación (capacitación, sensibilización, incidencia) que son intrínsecos al PC. Con la finalidad de **no duplicar acciones**, y de acompañar adecuadamente todas las acciones de capacitación y de sensibilización que el PC contempla en todos los resultados, además de unificar conceptos clave como ya se ha hecho, **se debería aprovechar el trabajo ya realizado y la ventaja comparativa de esta organización**, y asegurar que el PC se beneficia en su totalidad de los efectos positivos de **utilizar las técnicas de comunicación adecuadas**.

Por ello sería recomendable realizar un **mapeo de las acciones de capacitación** previstas en todos sus resultados, de la población meta a la que se quiere llegar y **planificar coordinadamente las actividades**. De forma específica, un primer grupo meta sería el personal del PC con competencia en capacitación y sensibilización (extensionistas agrícolas, promotores juveniles, educadoras patio hogar, educadoras de madres consejeras, educadoras de servicios de salud, y educadora de escuelas). Su efecto multiplicador sería mucho mayor si manejaran no solo conceptos clave sobre SAN sino técnicas y métodos de

comunicación y sensibilización comunes, participativos y en su caso adaptados a las necesidades específicas de los grupos y materias.

De este modo las acciones del **CECODE** deberían centrarse en **proveer del material educativo adecuado, fortalecer al personal del PC** y de manera complementaria y coordinada reforzar las actividades de comunicación y sensibilización, especialmente con grupos a los que no se esté llegando por otras vías (por ejemplo, trabajo de sensibilización con hombres).

□ **ESTRATEGIA DE ESCUELAS SALUDABLES**

La **estrategia de Escuelas saludables** sin embargo presenta ciertas **debilidades** que están retrasando el adecuado avance hacia los efectos deseados.

En primer lugar, a pesar de existir una Estrategia que fue aprobada conjuntamente con MINEDUC y MSPAS, no existe ningún sentimiento de liderazgo y apropiación del proceso por parte de las instituciones de gobierno. La estrategia lleva un ritmo de implementación que no permite asegurar que las 44 escuelas puedan estar certificadas como saludables en la fecha de cierre del PC. Entre los avances conseguidos destaca la capacitación a consejos educativos (92%) al personal docente (67%) y a los alumnos (71%) en educación alimentaria nutricional. Asimismo se ha desarrollado un Reglamento de tienda escolar aunque aún no se ha implementado en ninguna escuela y se ha dotado de utensilios básicos a las Cocinas escolares.

Entre los **factores** que están **ralentizando** una adecuada implementación, destacamos:

- En primer lugar, el tiempo de dedicación de las educadoras en las labores de capacitación puede no ser suficiente para lograr los objetivos. Actualmente están contratadas 8 educadoras para las 44 escuelas y visitan cada escuela una vez cada 15 días, en una jornada de medio día.
- En segundo lugar, se está produciendo un solapamiento de acciones realizadas en el marco de la Estrategia de Escuela Saludables y las acciones que venía desarrollando y que mantiene en muchas de ellas el grupo de voluntarios *Cuerpo de Paz*. Aunque el PC complementa las acciones en SAN, ambos programas realizan acciones en el ámbito de la mejora de la higiene personal, utilizando cada uno materiales didácticos diferentes.
- En tercer lugar, los Directores de los dos centros escolares visitados mostraron cierta confusión sobre los requisitos y fases que suponían la certificación como escuela saludable, según cuerpo de paz y según la Estrategia de Escuela saludable.
- En cuarto lugar, las acciones tienen asociado un presupuesto relativamente bajo en relación con los objetivos que se persiguen (44 escuelas cumplen con los requisitos de "escuela saludable). Su asignación representa el 2,44% del total asignado al resultado 1 en el año 2011.
- Y por último actualmente no existe ningún espacio de articulación y coordinación de las acciones entre el PC y los ministerios responsables de la aplicación de la Estrategia, MINEDUC y MSPAS.

A estos aspectos hay que añadir la **disconformidad** que existe por parte del **MINEDUC** sobre la **calidad de las obras realizadas** para la remodelación y reconstrucción de las 44 escuelas ²⁰. De la **comprobación física** que se realizó durante la visita de campo a tres de

²⁰ Para la infraestructura de las escuelas rurales de las comunidades del Programa Conjunto y para escuelas rurales de 17 municipios del departamento de Huehuetenango en donde también el PC está trabajando en el ámbito municipal, se ha contado con una inversión adicional de 2.800.000 \$ administrados directamente por la Fundación.

las escuelas **no se observó ninguna deficiencia**, sin embargo como la muestra no es en ningún caso estadísticamente representativa, **se recomienda verificar el estado de calidad** de las obras y **solicitar en su caso** a la Fundación TIGO los **arreglos oportunos**.

Dentro de la Estrategia de Escuelas Saludables sin embargo hay que destacar el buen funcionamiento de los **huertos escolares pedagógicos**, en donde se ha conformado un **Consejo Técnico departamental** con representación de las instituciones de gobierno y del PC que está planificando, coordinando y dando seguimiento a las acciones. Asimismo, se han conformado **Comités de huertos pedagógicos** en las 44 escuelas y actualmente se han implementado huertos en **33** escuelas de las 44, estando previsto completarse en el resto de escuelas a final de 2011.

Dada la buena experiencia de trabajo que ha supuesto la aplicación de la estrategia de huertos escolares, se recomienda **replicar un mecanismo de coordinación similar para la Estrategia de Escuelas Saludables**. Igualmente, se recomienda que se explore la posibilidad de **fortalecer la estructura institucional del MINEDUC**, integrando al personal del PC (un nutricionista y 8 educadoras) en su estructura orgánica para mejorar la coordinación y articulación de las acciones.

□ **PRINCIPALES RETOS**

El principal **reto** en este resultado está en conseguir una **mayor autosuficiencia y autonomía** en las familias y comunidades, de modo que puedan continuar con una adecuada producción y uso de alimentos más allá del ciclo de vida del PC. La estrategia de actuación debe seguir fomentando **mayores capacidades para el registro**, seguimiento, **auditoría social y financiera** por parte de las familias, **actitudes más emprendedoras**, una **cultura de ahorro y reinversión**, y en definitiva incrementar su capacidad de autogestión, y autonomía que asegure una mayor perdurabilidad de las acciones.

Resultado 2. Incrementado el acceso a los servicios básicos de salud y nutrición para las niñas y los niños menores de 3 años y las mujeres en edad fértil, particularmente de la población rural e indígena de los 8 municipios de Totonicapán

Hasta la fecha el resultado 2 ha ejecutado un **77,78%** sobre el total transferido en los dos años.

Las acciones del resultado 2 comenzaron a implementarse con retraso ya que el desembolso a la oficina país de OPS no se produjo hasta el segundo trimestre del año 2010. Se comenzó realizando una **"Evaluación del sistema de vigilancia epidemiológica de desnutrición del Área de salud de Totonicapán"** lo que permitió identificar las acciones necesarias para mejorar los servicios de salud respecto a la identificación, prevención y control de los casos de desnutrición en niños/as menores de 5 años y mujeres embarazadas.

A pesar de los retrasos, el Programa cumplió desde el primer año de ejecución con las metas estimadas de aprovisionamiento de insumos en relación con equipos antropométricos, de cómputo, de atención prenatal y de parto a los 9 Centros de Salud, 26 puestos de salud y el Hospital Central lo que está garantizando que pueda implementarse un enfoque de atención con mejor calidad. Igualmente se ha asegurado la disponibilidad de micronutrientes múltiples en polvo para todos los niños menores de 5 años del Departamento.

□ **SISTEMA DE VIGILANCIA NUTRICIONAL Y DE SALUD REPRODUCTIVA**

Uno de los **grandes logros** del resultado ha sido el desarrollo con el personal técnico del área de salud de Totonicapán, del instrumento técnico **"sala situacional"** que brinda

información sobre salud nutricional de la población objetivo: niños menores de 3 años y mujeres en edad fértil. Esto ha implicado la **capacitación al personal médico y paramédico** y la **estandarización de las técnicas de recolección, registro y uso de la información nutricional**, consiguiéndose hasta la fecha la implementación de la sala situacional en el **100%** de los servicios de salud de la Dirección del área de salud de Toticapán.

Uno de los aspectos que más se está trabajando en este resultado es la **institucionalización de las acciones**. Es importante destacar que el proceso de implantación de las salas situacionales conllevó un largo proceso de coordinación y capacitación para su implementación (prácticamente llevó todo el primer año de vida del PC) sin embargo se ha conseguido un **alto grado de apropiación** por parte de las instituciones de gobierno implicadas²¹. El instrumento epidemiológico ha sido aceptado por el Ministerio de Salud como propio y se ha comenzado a capacitar al personal en el **ámbito nacional** para ser **replicado** en todo el país.

A un nivel nacional se está trabajando con la figura de **facilitadores de implementación de la sala situacional**, para garantizar el seguimiento y acompañamiento al personal de salud en sus labores de control, y análisis de la información y se está planificando su réplica en el departamento de Toticapán.

Sin embargo la intención en el diseño original fue integrar en una sola sala situacional el componente de nutrición y de salud reproductiva. En este sentido el PC aún está trabajando en esta integración, aunque es necesario señalar que el componente de vigilancia que adolecía de más debilidades tanto a nivel departamental como nacional era el componente nutricional. En el caso de **salud reproductiva**, los servicios de salud ya vienen trabajando programas de vigilancia, por lo que el reto no está tanto en generar el sistema de información en sí mismo sino en conseguir integrarlo en un mismo modelo. En este sentido, el resultado exige una **mayor coordinación y articulación** de visión y acciones entre **UNFPA y OPS** para avanzar conjuntamente con el MSPAS hacia un **modelo de atención y vigilancia nutricional y de salud reproductiva integral**.

Otro **ámbito de mejora** está en el **seguimiento de los datos** registrados en las salas situacionales. Recientemente se ha producido un cambio en el sistema de información del SIGSA y el PC está contribuyendo a **fortalecer los sistemas de información** mediante la contratación de cuatro digitadores que están ayudando a actualizar datos en los servicios de salud que llevaban retrasos. No obstante, de las entrevistas realizadas se observa que el mayor trabajo de incidencia que falta por hacer está en **garantizar una adecuada interpretación y análisis de la información**, para que sirva tanto al sistema de información gerencial del MSPAS, como a un nivel departamental, municipal y comunitario a los Consejos de seguridad alimentaria (CODESAN; COMUSANES y COCOSANES). En este sentido el PC aún tiene un largo recorrido.

□ **INCIDENCIA EN ESPACIOS INSTITUCIONALES**

Respecto a la incidencia en los **consejos de seguridad alimentaria**, el PC identificó la necesidad de conocer la percepción que los miembros de los Consejos tienen sobre el problema de desnutrición y capacitar al personal de los servicios de salud en el traslado, comunicación e interpretación de la información. Como avances, se han formado **8 comités municipales de comunicación en alimentación y nutrición** y elaborado planes municipales de comunicación que han comenzado con la implementación de **diplomados** dirigidos al personal de salud en materia de comunicación, salud y nutrición. Sin embargo es importante que estas acciones se realicen de manera **coordinada con el trabajo que están realizando los monitores de la SESAN** como parte de las acciones del resultado 3. De lo contrario el PC no estaría aprovechando los beneficios de las sinergias que necesariamente deben darse entre los resultados del PC.

²¹ Centro nacional de epidemiología, CIASC, y SIGSA.

□ **MODELO DE ATENCIÓN DE CALIDAD EN LA ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

Por último, uno de los principales objetivos de este resultado es el desarrollo y aplicación de un **modelo de calidad en la entrega de los servicios de salud**, que mejore la atención y permita que la población ejerza sus derechos en salud y nutrición, con pertinencia cultural y de género. Sin embargo hasta la fecha actual no se ha implementado ningún modelo entre otras razones por que no existía un modelo único validado por el MSPAS.

Durante el primer año se trabajó en su definición y recientemente se ha concluido que el modelo de calidad en la entrega de los servicios de salud será el cumplimiento de las **normas de calidad ISO 2001**. Para su implementación el MSPAS ha planteado una capacitación a todo el personal de salud en las normas de calidad en salud nutricional y salud reproductiva y ha solicitado al PC apoyo en la capacitación del personal de la Dirección del Área de salud de Totonicapán.

Esto plantea **dos oportunidades de mejora**:

- En primer lugar, la necesidad de realizar un **diagnostico de la situación de partida** para conocer cómo se están aplicando las normas actualmente en los servicios de salud con el objetivo tanto de identificar las acciones de mejora, como permitir evaluar su evolución. Para asegurar una **mayor apropiación e institucionalización del proceso** como ya viene realizando el PC, se recomienda realizarlo **conforme a los instrumentos de evaluación del propio MSAPS** complementándolo en los aspectos de nutrición que se considere necesarios.
- En segundo lugar, como ya ha sido indicado anteriormente, realizar una **reflexión** sobre la factibilidad de cumplir con las **metas previstas** en este resultado y revisar su alcance.

Resultado 3. Incrementadas las capacidades de coordinación, análisis de información, y planificación de la SESAN y las entidades municipales para implementar la ENRDC

Hasta la fecha el resultado 3 ha ejecutado un **77,74%** sobre el total transferido en los dos años.

Las acciones asociadas a este resultado comenzaron a realizarse a principios del 2010, siendo el resultado que lleva el recorrido más largo de acción.

□ **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEPARTAMENTAL, MUNICIPAL Y COMUNITARIO**

Como ya ha sido señalado anteriormente en el informe (ver apartado 3.2), las acciones de incidencia y abogacía **están bien institucionalizadas en el ámbito de la SESAN**. La integración de los coordinadores de abogacía e incidencia del resultado 4 a la estructura de la SESAN ha contribuido a mejorar su capacidad de coordinación, análisis y planificación en SAN en el ámbito de Totonicapán.

Durante el primer año, las acciones han seguido una secuencia de pasos que se centraron en una primera fase, en la **sensibilizaron tanto a los titulares de derechos como a los**

tomadores de decisiones sobre SAN y el problema de la desnutrición crónica. Seguidamente, se realizaron **ejercicios de cabildeo** con todos los actores involucrados en la toma de decisiones en SAN: alcaldes, líderes, sociedad civil y en algunos casos, las municipalidades. La última fase se centró en la **organización tanto comunitaria como municipal**, creando o en su caso reactivando y fortaleciendo las COMUSANES. Actualmente los 8 municipios del departamento de Totonicapán cuentan cada uno con su COMUSAN.

Igualmente el PC está trabajando con los **20 municipios del departamento de Huehuetenango**, en donde se han formado 20 COMUSANES, una en cada municipio. En el ámbito comunitario, el componente de fortalecimiento a la organización formaba parte en un inicio del resultado 1.

Sin embargo el PC observó la necesidad de aprovechar el liderazgo que muchos de los alcaldes y líderes comunitarios estaban ejerciendo en materia de SAN y la importancia que tenía vincular sus decisiones a la COMUSANES. Es por ello, que se comenzó a organizar un espacio propio comunitario de debate y coordinación en torno a la SAN, que son los COCOSANES. AL inicio del 2011 solo se habían conformado 3, sin embargo en la actualidad ya están conformados **28 COCOSANES**.

EN el 2011 las acciones se han centrado en la **planificación**, capacitando a los actores en la formulación de **planes de SAN** y revisando los informes. Se ha conseguido que las 8 COMUSANES del Departamento de Totonicapán y 11 COMUSANES del departamento de Huehuetenango cuenten con un plan de SAN, integrado en los planes de desarrollo municipal.

Uno de los grandes logros ha sido la **asignación presupuestaria del 24%** del presupuesto del **CODEDE para acciones de SAN**. Sin duda la incidencia y la abogacía realizada ha producido un mayor **empoderamiento en los actores** que se ha traducido en un **mayor peso para influir en la toma de decisiones** en los espacios institucionales.

Otros aspectos positivos de la estrategia de acción son:

- En primer lugar la **integración** de las acciones en las **municipalidades** a través de la representación de sus **oficinas municipales**. En algunos casos incluso se han cedido espacios físicos propios para las COMUSANES.
- En segundo lugar, la importancia que el PC está dando a la **perdurabilidad de las acciones**, para lo que se está implementado una estrategia de sostenibilidad que incluye entre otras acciones la continua actualización de la información a las autoridades comunitarias que asumen el nuevo gobierno (ya que son cargos que se renuevan anualmente). En mayo se llegó a un acuerdo con los alcaldes comunitarios en virtud del cual se comprometieron a trasladar mediante **consignas comunales** toda la información y avances a los nuevos alcaldes. Esta medida se puede **replicar con los alcaldes municipales** e incluso con las propias instituciones de gobierno porque la alta rotación de personal afecta a todos los niveles, tanto políticos como técnicos. La estrategia de perdurabilidad contempla igualmente el **acompañamiento continuo a las organizaciones** ya creadas para asegurar su consolidación, especialmente en la parte de seguimiento de los planes de SAN.

□ **SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA EN SAN**

El **sistema de alerta temprana (SAT) en SAN** aún está en **fase de diseño** habiéndose realizado un taller de integración y unificación de criterios con la unidad central de SESAN y autoridades de las dependencias del Estado del departamento. Es importante que se **asegure su vinculación con la información generada de las salas situacionales**.

□ **PRINCIPALES RETOS**

Respecto al trabajo que se está realizando en el seno de los **Consejos de SAN**, existen algunas **oportunidades de mejora**:

- Se recomienda una acción **más articulada** entre las COMUSANES, para compartir experiencias, buenas prácticas y plantear medidas conjuntas que puedan tener un mayor peso en el seno de la CODESAN.
- Que la COMUSAN sirva como **núcleo central** para todas las organizaciones que realizan acciones en SAN en el municipio. En este sentido se podría realizar un **mapeo de todas las intervenciones** para conocer dónde están las lagunas de información, los espacios de oportunidad y las sinergias, y con ello realizar una **intervención más integral**.
- Asegurar la **participación de las autoridades comunitarias** (alcaldes) en las **COMUSANES** para no perder el vínculo entre las decisiones y necesidades de la comunidad y el municipio.
- El **momento coyuntural político actual**, con un proceso electoral inminente, está introduciendo **elementos de riesgo en la sostenibilidad** de las acciones realizadas. El retroceso que podría darse es importante y conllevaría retomar los procesos de cabildeo y capacitación. Por tanto se deben poner en marcha **iniciativas encaminadas a asegurar que la SAN se mantenga en la agenda pública** y seguir creando conciencia del problema y de sus derechos en los principales aliados, familias y la organización social.

EL PC ha identificado estos riesgos y está planificando ciertas acciones encaminadas a suavizar el impacto negativo que tendría los cambios en las alcaldías e instituciones de gobierno. Algunas de estas medidas pasan por la realización de **foros políticos** que reúnan a todos los candidatos para conocer sus programas políticos y conseguir ciertos compromisos de mantener las acciones de SAN ya planificadas. En este sentido es importante que el **PC siga manteniendo su neutralidad** para garantizar la **credibilidad de las propuestas**.

B) SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES

Uno de los aspectos más importantes de la valoración en este estudio ha sido la identificación de las **medidas adoptadas por el PC en favor de la perdurabilidad de las acciones**. De las entrevistas realizadas, la realidad observada, y de la revisión documental se evidencian tanto acciones encaminadas a favorecer la sostenibilidad del PC, como elementos internos y externos que pueden poner en riesgo la permanencia de las acciones.

Como **medidas favorecedoras**, destacamos:

- **La institucionalización de las acciones**: los procesos se trabajan de manera conjunta bajo el liderazgo de las autoridades institucionales lo que está contribuyendo a un mayor sentimiento de apropiación. Se ha fortalecido la estructura institucional y las capacidades de los socios en la implementación, tanto en el ámbito nacional como departamental. Igualmente los procesos de capacitación y de transferencia de conocimientos y tecnología se convierten en una inversión de capital social que continuará presentando beneficios en los años venideros.
- La **organización en torno a la SAN**, desde el ámbito familiar (red de familias organizadas en Juntas directivas), comunitario (COCOSANES), municipal (COMUSANES), y departamental (CODESAN). A través de estos espacios se asegura la involucración de los actores clave en la toma de decisiones.
- EL **trabajo intenso en sensibilización** y concienciación del problema de la desnutrición crónica a todos los actores, tanto titulares de derechos como tomadores de decisiones, y la difusión del marco jurídico que legitima y ampara los derechos de la población en

SAN: cinco Decretos Legislativos, cuatro Acuerdos Gubernativos, tres Acuerdos Ministeriales, además de los 35 Acuerdos Municipales.

- **Inclusión del ámbito familiar y comunitario** como la base y motor de empuje de todo el sistema. Desde el inicio, se han involucrado a las autoridades comunitarias, a las familias titulares y portadoras de derecho organizadas en Juntas Directivas, en la toma de decisiones relacionadas con la SAN.
- La **estrategia de capitalización de incentivos** en el componente agrícola está permitiendo asegurar un mayor empoderamiento de las familias en la gestión de sus propios recursos, motivando su involucramiento real en la solución de los problemas y aprovechando sus potencialidades, lo que evita el sentimiento de dependencia hacia quien lo provee.
- Se han buscado **alianzas con el sector privado y la Universidad** que han permitido fortalecer económica y técnicamente las acciones, y en definitiva involucrar a más actores en la concienciación de las necesidades de la población, esperado que resulten en relaciones duraderas para la implementación de futuras acciones.
- **Participación social** en los procesos de gestión de la SAN. En las COMUSANES hay representación de las principales organizaciones sociales con presencia en la zona (Cooperativas, ONGs, Iglesia, organizaciones de cooperación y la iniciativa privada).
- La **incidencia y la abogacía** realizada ha producido un mayor empoderamiento en los actores que se ha traducido en un mayor peso para influir en la toma de decisiones en los espacios institucionales, consiguiendo una asignación presupuestaria del 24% del presupuesto del CODEDE (11 millones de quetzales) para inversiones de SAN en las comunidades priorizadas por las Comisiones Municipales de SAN. Esta inversión se hará efectiva el año 2012

Como **elementos de riesgos**, observamos:

- La **coyuntura política actual**, con un proceso electoral inminente que inevitablemente introduce elementos de incertidumbre sobre la situación futura, que está provocando algunas distorsiones derivadas de acciones de oportunismo político e introduce el riesgo de retroceso en los procesos de cabildeo y capacitación realizados.
- La **alta rotación de personal** que afecta tanto a los niveles políticos como técnicos, cuestionando constantemente el liderazgo, la continuidad y la consolidación de los procesos ya realizados.
- La **capacidad financiera de las instituciones del Estado** no parece ser suficiente para asumir a su cargo todas las iniciativas actualmente impulsadas por el programa. El Proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del estado para el ejercicio fiscal 2012 ha previsto para la mayoría de los Ministerios involucrados (MAGA, MSPAS y MINEDUC) un incremento de su presupuesto para acciones de SAN en el 2012, a excepción de la SESAN cuyo presupuesto se ha visto reducido. Sin embargo la información obtenida de las entrevistas refleja un escenario que no es potencialmente viable para mantener en su totalidad las acciones del programa. En algunos casos la contribución del PC está siendo la principal, si no la única fuente de financiación para la realización de las acciones, como es el caso del sistema de extensión de cobertura del MAGA en Totonicapán, y la estructura institucional de la SESAN en el Departamento. En otros casos, como el MSPAS, no se cuenta con datos que permitan valorar el porcentaje que representa la contribución financiera del PC en el presupuesto de la Dirección del Área de salud de Totonicapán, pero si podemos afirmar que el PC ha venido a cubrir necesidades básicas en cuanto a equipamiento de los servicios..

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

- En el ámbito municipal, se han planificado **acciones de incidencia** política (foros políticos) con los candidatos, que aseguren compromisos de mantenimiento de las acciones planificadas en SAN. Una de las propuestas surgidas en el seno de una

COMUSSAN (Sta. Lucía de la Reforma) prevé elevar a este foro una propuesta integral derivada de las propias familias y comités ya organizados. Al ser una situación que afecta no solo al nivel municipal sino también al nivel nacional, amerita que el PC realice de manera inmediata un plan de acción de incidencia política integral, que asegure el mantenimiento de la SAN en la agenda pública, para que el impacto de las acciones sea mucho mayor.

- Conseguir **compromisos de las instituciones de trasladar adecuadamente la información** y los procesos generados cuando se produzcan cambios en sus estructuras.
- Seguir buscando **alianzas publico-privadas** que aseguren el mantenimiento y eficacia de las acciones, especialmente en espacios que pueden multiplicar los efectos del PC y asegurar una mayor viabilidad y sostenibilidad de las acciones. En esta evaluación se han identificado al menos dos componentes que podrían mejorarse. Uno respecto al **componente de acceso y calidad del agua** (comunidades familias y escuelas que carecen de acceso al agua, o que utilizan agua de yacimientos naturales contaminados). Y otro componente importante que favorecería el empoderamiento y el desarrollo integral de las familias en el ejercicio de sus derechos es su **alfabetización**. Actualmente²² la tasa de alfabetización en el departamento de Totonicapán es de un 81,5%, siendo menor en mujeres (76,2 %) que en hombres (80,7%), por lo que aún resta un 18,5% de la población sin alfabetizar.
- **Mejorar la rendición de cuentas y la transparencia financiera** para que los socios clave puedan tomar decisiones más informadas y conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.

4. CONCLUSIONES

A continuación se resumen las conclusiones generales²³ a las cuales se ha llegado sobre la base del análisis de los datos recopilados durante el proceso de evaluación.

1. Nivel DISEÑO:

PERTINENCIA: El programa se muestra **muy pertinente y relevante** en su contexto y está **adecuadamente alineado** a las prioridades nacionales, de forma específica a la **ENRDC**, a las prioridades del **MANUD**, los objetivos de la ventana de **ISAN** y los **ODM**.

- La focalización geográfica del programa, concentrado en un área de intervención con los mayores niveles de desnutrición crónica del país, está contribuyendo a solventar las brechas basadas en inseguridad alimentaria y nutricional en una población desfavorecida y tradicionalmente desatendida.
- El PC plantea un **modelo de intervención sólido e innovador** basado en un enfoque integral y multisectorial a partir de una adecuada identificación de las causas del problema de la desnutrición crónica (productivo-alimentarias, socioculturales, e institucionales).
- Las intervenciones del PC han sido diseñadas con **pertinencia cultural**, teniendo en cuenta las particularidades de la **población indígena**.
- La realización de **diagnósticos y estudios** previos a la ejecución de las acciones han permitido realizar una **planificación de una forma más coherente y adaptada a las necesidades** específicas del área de intervención, si bien, en algunos casos, ha

²² Según Informe de PNUD " Cifras para el Desarrollo humano Totonicapán, 2011". Las estimaciones presentadas se basan en proyecciones de población del INE y en cifras de avances en alfabetización de Conalfa.

²³ Es importante señalar que en este apartado se recogen la síntesis de las principales conclusiones derivadas del análisis, si bien su lectura debe hacerse conjuntamente con los hallazgos contenidos en el apartado 3 "Niveles de análisis " en donde se han ido exponiendo de forma concreta las conclusiones y oportunidades de mejora correspondientes a los hallazgos en cada nivel.

supuesto un **retraso** en el comienzo de la ejecución de las acciones, especialmente las del Resultado 1.

APROPIACIÓN: EL PC se diseñó con una **adecuada involucración** de los responsables de la implementación de la ENRDC, tanto a **nivel nacional** como **departamental** lo que ha permitido asegurar desde el inicio una adecuado liderazgo de las instituciones en el desarrollo del PC.

- El **contexto** en la que se ha desarrollado el PC, en términos **políticos y normativos**, ha sido sin duda un **elemento favorecedor**: Guatemala cuenta con una **Ley y una Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional** con una visión de Estado que responden a esfuerzos de una gran diversidad de actores de Gobierno y de Sociedad Civil.
- EL **Sistema de NNUU** ha propiciado y favorecido desde el inicio la implementación de la Estrategia de Reducción de la desnutrición crónica (ENRDC) a través del **Grupo interagencial de SAN**.
- A nivel Departamental, el PC ha contado desde el inicio con los **espacios institucionales adecuados** para el desarrollo y arranque de las prioridades del PC.
- La **selección de las familias beneficiarias** por las propias comunidades, a través de un **proceso participativo** avalado por las **autoridades y líderes comunitarios** ha sido un factor fundamental para garantizar la **apropiación y liderazgo comunitario** en las acciones desde el inicio y además evidencia el **fortalecimiento de la organización comunitaria** como un eje transversal en todos sus resultados.
- La **alta rotación del personal** de las instituciones del gobierno sin que en muchos casos haya existido un adecuado traslado de funciones e información **ha reducido en ciertos casos el sentimiento de apropiación y liderazgo respecto al diseño inicial**.

2. NIVEL DE PROCESO

EFICIENCIA: Las limitaciones derivadas de la **falta de armonización de procesos de gestión**, de articulación de **espacios de complementariedad** y de **dirección estratégica y de conjunto** están restando eficiencia al proceso de implementación del PC.

- Existen **debilidades en la dirección y el seguimiento estratégico** del programa como un **sistema único**, que está repercutiendo en la **falta de visión integral** y de aprovechamiento de espacios de **complementariedad y sinergias** entre los componentes del PC.
- Existen limitaciones estructurales derivadas de la convivencia de una pluralidad y **diversidad de sistemas** de las agencias de NNUU participantes en el PC que no han logrado armonizarse.
- **Falta una dirección estratégica** del PC por parte de los **órganos de máxima instancia** (CDN, CG) que están únicamente funcionando como órganos de aprobación y validación de decisiones técnicas.
- EL PC ha basado su estrategia de acción en el fortalecimiento de la estructura institucional y de las capacidades de los socios en la implementación (nacionales, departamentales y municipales) lo que está consiguiendo incrementar en la mayoría de las instituciones de gobierno el sentimiento de **liderazgo y apropiación**, como es el caso del **MAGA, MSPAS, y SESAN**.
- En el caso del MINEDUC y MSPAS se ha evidenciado la **falta de espacios de articulación y coordinación** que están retrasando un adecuado avance en la implementación de la **"Estrategia de Escuelas Saludables"**.
- En un **nivel departamental** se echa en falta un espacio de articulación y coordinación técnica propio del PC, que incorpore no solo a las autoridades gubernamentales sino también a la sociedad civil y beneficiarios.

- En un **nivel municipal**, los espacios de coordinación y articulación de acciones **no han conseguido priorizar la visión integral y la complementariedad** entre los componentes del PC.
- PC ha sabido buscar espacios de **incidencia en sector no gubernamental**, tanto en el sector privado como en el sector académico que han contribuido al **fortalecimiento económico del PC** y han favorecido la **involucración de más actores en la concienciación de las necesidades de la población**, esperado que resulten en relaciones duraderas para la implementación de futuras acciones.
- El **Grupo interventana** está funcionando como un **espacio institucional adecuado para la búsqueda de acciones sinérgicas**. Con la ventana de **género y desarrollo** y se está vinculando su iniciativa con mujeres emprendedoras en el Departamento de Totonicapán a la estrategia de comercialización del PC ISAN. Respecto a la **ventana de medio ambiente y cambio climático**, a pesar de que el emplazamiento geográfico del PC de Cambio Climático difiere del de ISAN, el PC ha planificado aprovechar unas guías sobre el cuidado del medio ambiente en escuelas para su incorporación y aprovechamiento en la Estrategia de Escuelas saludables.
- En la producción y manejo de información existe una **duplicidad de esfuerzos** derivado de la **falta de un proceso único** de reporte financiero y de actividades.
- Algunos **indicadores** de desarrollo definidos en la matriz de seguimiento deben ser **revisados y actualizados** al adolecer de deficiencias en su definición. Algunos indicadores ya se han cumplido en la primera fase de implementación (indicador 1.1.a), otros por su definición no son suficientes para medir el resultado al que se vinculan (indicadores 1.2.c, 3.1.b, 3.1 c) y en algunos casos ameritan revisarse por ser muy ambiciosos teniendo en cuenta el avance en los resultados conseguidos hasta la fecha (indicadores 2.1 a y 2.1.b).
- EL sistema que actualmetne maneja el PC para el **seguimietno de los indicadores de desarrollo no ha permitido medir su grado de avance** por las siguientes razones:
 - La **línea de base** se realizó sobre una muestra de la población beneficiaria que no representaba la totalidad del universo por lo que los datos obtenidos son insuficientes.
 - Se echa en **falta una calendarización de los indicadores** ya que en la mayoría de los casos falta definir las metas de avance anuales.
 - La **información** asociada a la mayoría de los indicadores **no es de fácil obtención** y exige un largo trabajo de recolección y sistematización.
- El PC ha comenzado desde junio de 2011 a realizar un **ejercicio de caracterización de las 4500 familias** que va a permitir conocer con detalle la composición e información relevante de las familias beneficiadas y sentar una **base de medición para el seguimiento adecuado de los indicadores de desarrollo**.
- **Los recursos financieros destinados a las funciones de seguimiento representan un bajo porcentaje** en relación con los costos que conlleva la realización de un seguimiento continuo de los indicadores (levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas, actualización semestral y anual de datos, y análisis de información).
- El **ritmo de ejecución financiera** del PC ha sido **muy bueno** (un **52,77%** del presupuesto total aprobado), aunque no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo. Se registran niveles de

ejecución desiguales en los porcentajes de ejecución por Agencia, si bien en el caso de UNICEF el criterio de registro de presupuesto no es homogéneo al resto de Agencias.

- El hecho de que cada Agencia sea autónoma e independiente dentro del Sistema de Naciones Unidas, unido a un **presupuesto dividido** por Agencias **no favorece el trabajo conjunto** y fomenta las relaciones bilaterales con las contrapartes en detrimento de las relaciones de conjunto.

APROPIACIÓN: La estrategia de **fortalecimiento institucional y trabajo conjunto** con las instituciones de gobierno está consiguiendo **institucionalizar procesos** que redundan en una **mayor perdurabilidad** de las acciones.

- A partir de una adecuada identificación de las necesidades en cada uno de los niveles de acción y acompañado de un **trabajo conjunto con las instituciones de gobierno** se están introduciendo mejoras en muchos casos innovadoras, y cubriendo espacios que necesitaban de apoyo financiero y técnico. A pesar de ser procesos, en la mayoría de los casos, largos y costosos que pueden estar repercutiendo en la eficiencia de las acciones, la estrategia se muestra eficaz en cuanto se han conseguido **institucionalizar acciones** que están siendo **replicadas a un nivel nacional**, como es el instrumento de "sala situacional".
- Uno de los aspectos que el PC ha trabajado con mayor éxito ha sido el **enfoque de fortalecimiento institucional**, integrando a su personal en las estructuras orgánicas de los Ministerios socios en la implementación, lo que ha favorecido **evitar utilizar mecanismos paralelos de toma de decisión**. Algunas de estas medidas se han adoptado una vez el programa estaba implementándose (como es el caso de los monitores de la SESAN y de los técnicos de las agencias municipales del sistema de extensión agrícola del MAGA), lo que evidencia que existen **mecanismos de reflexión y reconducción de acciones**. Actualmente solo el personal que trabaja para la estrategia de escuelas saludables no está integrado en la estructura institucional de gobierno, en este caso, del Ministerio de Educación.

3. NIVEL DE RESULTADOS

EFICACIA: el PC está mostrándose muy eficaz en la consecución de los resultados, especialmente en los **procesos de fortalecimiento institucional**, de **empoderamiento comunitario** a nivel de SAN, y de **cambios de comportamiento y adquisición de prácticas saludables** por parte de los beneficiarios atendidos.

- El PC está trabajando con éxito el componente organizativo comunitario existiendo un **alto grado de compromiso e involucración** de los miembros las **Juntas directivas** de SAN.
- La inversión en capital social mediante la **transferencia de conocimiento y tecnología** está permitiendo asegurar un **mayor empoderamiento** de las familias en la gestión de sus propios recursos, motivando su **involucramiento real** en la solución de los problemas y aprovechando sus potencialidades, lo que a su vez está **evitando el sentimiento de dependencia** hacia quien provee los recursos.
- Las familias participantes han iniciado procesos de producción de alimentos que están siendo incorporados a su **dieta familiar** y les está permitiendo **implementar prácticas que están mejorando su producción y reservas de alimentos**.
- La estrategia de **Escuelas saludables no lleva un ritmo adecuado de implementación** debido a que no se están destinando los recursos humanos y presupuestarios suficientes, a la falta de armonización de acciones que están siendo ejecutadas simultáneamente por *Cuerpo de Paz*, y a la ausencia de espacios de

articulación y coordinación entre el PC y los ministerios responsables de la aplicación de la Estrategia, MINEDUC y MSPAS.

- Se han **mejorado los servicios de vigilancia nutricional** de los servicios de Salud del Departamento de Totonicapán a través del desarrollo de la **“sala situacional”**, de la entrega de **equipos de cómputo**, y de **capacitación** al personal médico.
- Se ha trabajado y apostado por el **ámbito comunitario y familiar** como el núcleo vital y **motor de empuje de la SAN**, involucrando a las autoridades comunitarias, y a las familias titulares y portadoras de derecho en la toma de decisiones. El buen **ejercicio de cabildeo, sensibilización y acompañamiento** a grupos organizados, sociedad civil y a familias, ha producido un **mayor empoderamiento de los actores** que están influyendo en la toma de decisiones **en los espacios institucionales de SAN**, tanto municipales como comunitarios.

SOSTENIBILIDAD: Se han puesto en marcha acciones que permitirán asegurar la perdurabilidad de los efectos del PC, sin embargo la **sostenibilidad está supeditada** a la realización de **medidas** encaminadas **a reducir ciertos riesgos externos**.

- El PC ha adoptado con éxito **medidas a favor de la perdurabilidad** de las acciones: la apuesta por la **institucionalidad** de las acciones, la **organización** en torno a la SAN, el trabajo intenso de **sensibilización** y concienciación del problema de la desnutrición crónica, la inclusión del ámbito familiar y comunitario, la estrategia de **capitalización de incentivos** en la transferencia de insumos y tecnología, las **alianzas** con el sector privado y Universidades, la inclusión de la **participación social** en los procesos, y la realización de ejercicios **de incidencia y abogacía** en los espacios institucionales.
- Existen **limitaciones** derivadas tanto de **factores financieros** (limitada capacidad financiera para asumir la continuidad de todas las acciones) como de **factores políticos** (escenario de incertidumbre ante un proceso electoral inminente) que delinear un **escenario incierto** que puede repercutir en la sostenibilidad de los procesos impulsados.

5. RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación se presentan las recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones ilustradas en las secciones precedentes.²⁴

R.1. Trabajar intensamente la integralidad del PC y su visión global, incrementando la corresponsabilidad y los niveles de armonización.

- **R.1.1:** Aprovechar las **sinergias** entre los componentes de los 4 resultados incrementando los espacios de articulación dedicados a realizar análisis global y no solo de avances por resultado y de actividades, evitando funcionar como departamentos estanco.
- **R.1.2:** Aprovechar los espacios de gobernanza ya creados a nivel nacional y **generar espacios de articulación técnica** propios del PC a nivel departamental y municipal, que trabajen la integralidad y complementariedad de acciones. Es importante que se asegure la inclusión de las instituciones de gobierno y de la sociedad civil para hacerlas partícipes de las decisiones de conjunto.
- **R.1.3:** Mejorar los **flujos de información** internos, priorizar las relaciones de conjunto frente a las relaciones bilaterales en beneficio de la integralidad del PC y garantizar mecanismos de reporte interno al conjunto de actores involucrados en la gestión del PC.

²⁴ Es importante señalar que al igual que el apartado de Conclusiones Generales, este apartado se recogen la síntesis de las principales recomendaciones, si bien su lectura debe hacerse conjuntamente con los hallazgos contenidos en el apartado 3 “Niveles de análisis” en donde se han ido exponiendo de forma concreta las conclusiones y oportunidades de mejora correspondientes a los hallazgos en cada nivel.

R.2. Avanzar hacia un modelo de gestión mas eficiente que uniformice procesos de toma de decisión, y mejore los mecanismos de reporte, seguimiento y análisis de información:

- **R.2.1:** Trabajar una **metodología común** que armonice los procesos administrativos de gestión y se trabaje bajo un único modelo de ejecución.
- **R.2.2:** Sería recomendable estudiar junto con el Secretariado del F-ODM, la posibilidad de que los fondos una vez recibidos por cada Agencia pudieran ser derivados a un **Fondo común** (por ejemplo bajo la modalidad Fondo Canasta) como cuenta única desde la que se gestionara el presupuesto para cada uno de los resultados. Además se podría estudiar la posibilidad de que se gestionara dicho presupuesto al completo por parte del Gobierno.
- **R.2.3:** Se recomienda **uniformizar los criterios de ejecución financiera** entre las agencias para que la lectura de los datos sea homogénea.
- **R.2.4:** Los máximos órganos de decisión (**CDN y CG**) deben analizar y debatir sobre **aspectos estratégicos** del PC como la coordinación efectiva, la evolución hacia los efectos de desarrollo y la incidencia en espacios políticos.
- **R.2.5:** El Comité técnico debe concentrar los esfuerzos en realizar una mayor **reflexión programática** y avanzar hacia un reporte que informe no solo sobre el grado de realización de actividades sino también sobre el grado de avance hacia los resultados de desarrollo, en términos cuantitativos y en términos cualitativos.
- **R.2.6:** Realizar una **revisión de los indicadores** de seguimiento con el objetivo de actualizarlos, redefinirlos en los casos que sea necesario conforme a los avances realizados y calendarizarlos en función de las metas previstas. Para ello es necesario agilizar los mecanismos de levantamiento de datos, sistematización y análisis de la información.
- **R.2.7:** La Unidad coordinadora del PC debe integrarse en el **Grupo GTI** ventana de ISAN para contribuir a la visión de SAN y a otras iniciativas desde de un punto de vista técnico y operacional.

R.3. El PC debe centrarse en aspectos de calidad que aseguren la eficacia del modelo de intervención y su replicabilidad.

- **R.3.1:** Avanzar en un modelo que garantice la **autogestión y autosuficiencia comunitaria** fomentando mayores capacidades para el registro, auditoría social y financiera, actitudes más emprendedoras, y una cultura de ahorro y reinversión.
- **R.3.2:** Respecto a la **Estrategia de Escuelas Saludables**, se recomienda generar un **espacio de articulación** entre el PC y el MSPAS y MINEDUC para dar un seguimiento adecuado a las acciones y revisar y **ajustar los recursos humanos y financieros** conforme a los objetivos planteados.
- **R.3.3:** Por la ventaja que supone respecto a una mejor alineación y coordinación de las acciones, se recomienda explorar la posibilidad de **fortalecer la estructura institucional del MINEDUC**, integrando al personal del PC (un nutricionista y 8 educadoras) en su estructura orgánica.
- **R.3.4:** Se debe mejorar la coordinación y articulación de visión y acciones entre UNFPA y OPS para avanzar conjuntamente con el MSPAS hacia un **modelo integral** de atención y **vigilancia nutricional y de salud reproductiva**.
- **R.3.5:** Contribuir a **mejorar las acciones en los aspectos de calidad** de la prestación de los servicios de salud, así como un adecuado **seguimiento, uso y transferencia** de la **información** en los espacios de toma de decisión institucional.
- **R.3.6:** Se deben **consolidar los espacios de incidencia pública** ya creados, asegurar la participación de organizaciones sociales, y apostar por mecanismos innovadores que garanticen el mantenimiento de la SAN en la agenda política.
- **R.3.7:** Se recomienda una **acción más articulada** entre las **COMUSANES**, para compartir experiencias, buenas prácticas y plantear medidas conjuntas que puedan tener un mayor peso en el seno de la CODESAN.

- **R.3.8:** La **COMUSAN** debe servir como **núcleo central** para todas las organizaciones que realizan acciones en SAN en el municipio. En este sentido se podría realizar un mapeo de todas las intervenciones para conocer dónde están las lagunas de información, los espacios de oportunidad y las sinergias, y con ello realizar una **intervención más integral**.
- **R.3.9:** Asegurar la **participación de las autoridades comunitarias** (alcaldes) en las **COMUSANES** para no perder el vínculo entre las decisiones y necesidades de la comunidad y el municipio.
- **R.3.10:** Respecto a las **acciones IEC**, se recomienda realizar un **mapeo de las acciones de capacitación** previstas en todos los resultados y **planificar coordinadamente las actividades**. Las acciones del CECODE deberían centrarse en proveer del material educativo adecuado, fortalecer al personal del PC y de manera complementaria reforzar las actividades de comunicación y sensibilización con grupos a los que no se esté llegando por otras vías.

R.4 Existen oportunidades de mejora en la complementariedad de acciones con otros sectores para garantizar una mayor eficacia y sostenibilidad de las acciones del PC:

- **R..4.1:** Se recomienda explorar las posibilidades de alianzas con otras ventanas del Fondo, donantes o ayudas público-privadas, especialmente en dos componentes, **acceso y calidad de agua, y alfabetización de adultos**.
- **R.4.2:** Respecto a la complementariedad de las acciones del PC **con otros programas de cooperación** que intervienen en el Departamento de Tonicapán, es importante que el PC participe en la **Comisión de Cooperación Internacional** convocada por SEGEPLAN para buscar alineaciones, sinergias y asegurar una adecuada armonización y división del trabajo.

R.5 Se deben mejorar la rendición de cuentas y la transparencia financiera para facilitar una toma de decisiones mas informada por parte de los actores involucrados:

- **R.5.1** Generar **mecanismos de rendición de cuentas**, involucrando a todos los actores (autoridades institucionales, sociedad civil y beneficiarios) tanto de los avances hacia resultados de desarrollo como de los aspectos financieros (coste beneficio de las actividades).
- **R.5.2:** Los **informes y diagnósticos** realizados en el marco de implementación del PC tienen un alto valor sustantivo y metodológico y su conocimiento no debe limitarse a los espacios institucionales propios del PC, por ello es altamente recomendable la **socialización** de los mismos en los espacios de coordinación sobre SAN, tanto a nivel comunitario como departamental (COCOSANES y COMUSANES).

R.6 El PC debe centrar sus esfuerzos especialmente en los siguientes meses en garantizar la perdurabilidad de las acciones del PC:

- **R.6.1:** Para incrementar el impacto de las acciones, sería recomendable que el PC realizase un **plan de incidencia integral** que identificara y planificara los espacios y las medidas potencialmente más visibles y eficaces en cada sector, ámbito institucional y actor.
- **R.6.2:** **Consolidar las acciones de incidencia política** en los espacios departamentales, municipales, comunitarios, y nacionales para garantizar el mantenimiento de la SAN y la desnutrición como prioridad en la agenda pública.
- **R.6.3:** Para evitar los efectos negativos de la alta rotación de personal tanto en los niveles técnicos como políticos, el PC debe procurar introducir mecanismos que aseguren **compromisos** por parte de las instituciones de **trasladar adecuadamente la información** y los procesos generados.
- **R.6.4:** Mejorar la **transparencia financiera** para que los socios puedan conocer los escenarios de viabilidad financiera necesarios para el mantenimiento de las acciones.

- **R.6.5:** Comenzar desde ya una reflexión en el CG y en el CDN para definir una **estrategia de salida** que evite la interrupción de los procesos en marcha, buscando sinergias con otras fuentes de recursos bilaterales y multilaterales. En este sentido, existen sinergias y coincidencia de prioridades estratégicas con la Política de Cooperación Española, por lo que se recomienda explorar la oportunidad de incluir las acciones de SAN en el nuevo **marco de planificación estratégica que la Cooperación Española** realizará en el 2012.
- **R.6.6:** Dada la eficacia que el PC está mostrando en la consecución de los resultados, y teniendo en cuenta que los objetivos que se proponen requieren de un proceso continuo y largo de aprendizaje, es razonable **solicitar una extensión del PC** que permita **consolidar los procesos del PC** y facilitar su continuidad en el futuro buscando **nuevas fuentes de financiación** y asegurando el **mantenimiento de las acciones de SAN en la agenda pública**. A ello se suma el hecho de que la implementación integral del PC no comenzó hasta el segundo semestre del 2010, al requerirse una primera etapa de planificación y concertación de acciones.

ANEXO I. LOGICA DE INTERVENCIÓN DEL PC

PROBLEMAS ASOCIADOS A DESNUTRICIÓN CRÓNICA

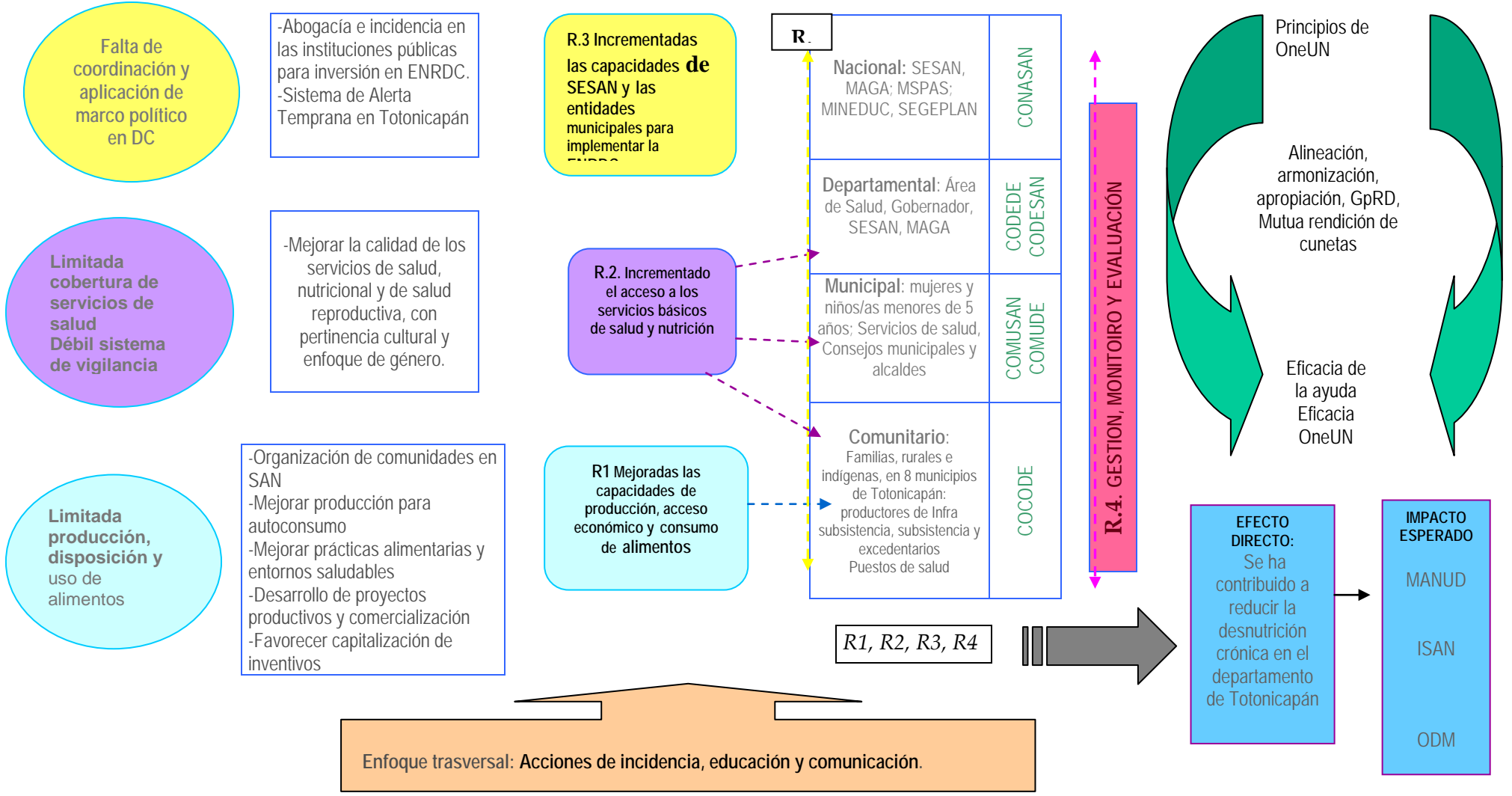
ACCIONES

RESULTADO ESPERADO

BENEFICIARIOS POR AMBITOS

EFFECTOS ESPERADOS

AGENCIAS IMPLEMENTADORAS (SNU)



ANEXO II: MATRIZ DE EVALUACION

*Evaluación del DISEÑO*Criterio evaluación: **RELEVANCIA**

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
<p>R.1. ¿ En qué grado los objetivos del PC responden a las necesidades e intereses de la población, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de desarrollo del País y de los donantes?</p>		
<p>R.1.1. ¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las particularidades e intereses específicos de mujeres en edad fértil, niñas y niños menores de 5 años en las áreas de intervención, así como grupos étnicos?</p>	<p>I.1. Existencia de análisis, estudios y/o diagnósticos previos de las necesidades y problemas de la población objetivo (mujeres en edad fértil, niños/as menores de 5 años, grupos étnicos) en las que inciden las distintas intervenciones del PC. Datos desagregados.</p> <p>I.2 Grado de sintonía – concordancia entre los estudios previos con el diseño final del PRODOC.</p> <p>I.3. Las beneficiarios entrevistados valoran como “alta” o “muy alta” la adecuación de las intervenciones del PC a sus necesidades y problemáticas nacionales y locales.</p> <p>I.4. Las intervenciones del PC han sido diseñadas teniendo en cuenta las particularidades de la población indígena (problemas/necesidades/idiosincrasia)</p>	<p>Revisión documental:</p> <p>_ Documentos formulación de L PC: PRODOC/Nota conceptual.</p> <p>_ Estudios/diagnósticos/informes de contexto: ENRDC/Estadísticas de SAN en Guatemala (EMSMI) y zona de intervención/ Informe de Desarrollo Humano 2007/2008/ Informes de SIGSA/Plan estratégico de SAN de Guatemala/Censo Nacional de Talla de escolares de Primer Grado, 2008/ Informe de situación de SAN preparado por NNUU, 2003.</p> <p>- Entrevistas a agentes críticos vinculados con los aspectos de diseño del PC, sobre valoración de adecuación de las intervenciones a las necesidades y problemáticas locales.</p> <p>- 2 Estudios de caso: valoración de pertinencia del diseño a las necesidades de mujeres, niños/as y población indígena, a través de observación directa y entrevistas a actores clave: contrapartes y beneficiarios</p>

R.1.2. ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?

I.5. Concordancia entre estudios/diagnósticos sobre el contexto político, social, ambiental y económico del área de intervención y la estrategia de intervención formulada en el PC.

I.6 Los resultados de los estudios/diagnósticos encargados en los procesos de implementación del Programa sirven a la toma de decisiones y se reflejan en las estrategias de intervención.

I.7. Grado de capacidad de adaptación y respuesta de los gestores del PC a los factores externos (políticos, sociales, económicos) que influyan en la implementación del PC: identificación de problemas y cambios, y medidas de respuesta.

Revisión documental:

- Documentos de formulación del PC: PRODOC, Informes de seguimiento.

- Estudios y diagnósticos encargados

-Entrevistas a actores clave sobre el conjunto del PC (Grupo de Referencia, Equipo de gestión del PC, autoridades nacionales, departamentales)

2 Estudios de caso: valoración de pertinencia del diseño al contexto político, social, económico y ambiental a través de observación directa y entrevistas a actores clave: contrapartes locales y beneficiarios.

<p>R.1.3. ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?</p>	<p>I.8 Los indicadores de seguimiento formulados en el PC son:</p> <p><u>Válidos</u>: miden realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.</p> <p><u>Confiables</u>: los datos utilizados para la construcción del indicador son fidedignos (fuentes de información satisfactorias).</p> <p><u>Medibles</u>: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.</p> <p><u>Específicos</u>: están vinculados a los objetivos del PC</p> <p><u>Explícitos</u>: se expresan con claridad para saber si su valor es absoluto o relativo, índice o tasa, y si da información global o desagregada (sexo, edad)</p> <p><u>Medidas de cambio</u>: ser capaces de ilustrar cambios respecto a situación de partida (avances).</p> <p>I.9. Existencia de línea de base</p> <p>I.10 Los marcos de seguimiento y evaluación incorporan adecuadamente los avances en los indicadores diseñados.</p>	<p>Revisión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco de seguimiento y evaluación del PC. - Informes de seguimientos - Línea basal. <p>Entrevista a actores clave en el diseño del Marco y seguimiento del mismo (UCP, Equipo monitoreo)</p>
<p>R.1.4. ¿En qué medida la Secretaría del F-ODM ha contribuido a elevar la calidad del diseño de los programas conjuntos?</p>	<p>I.11. Los documentos generados por la Secretaría ha servido para enriquecer el proceso de diseño del PC.</p> <p>I.12. El equipo de diseño del PC valora como útiles y válidos los aportes del Secretariado al diseño.</p>	<p>Revisión documental: documentación general del Fondo y ventana INSAN, informes de misión.</p> <p>Entrevista a actores clave: UCP/Agencias NNUU.</p>

<p>R.1.5. ¿En qué medida se ha realizado la focalización geográfica del Programa Conjunto en relación con la magnitud del problema?</p>	<p>I.13.El área de intervención del PC se ha seleccionado sobre la base de criterios de Inseguridad Alimentaria y Nutricional e índice de pobreza avalados por Estudios/diagnósticos/previos al diseño.</p> <p>I.14. La selección del área de intervención ha tenido en cuenta el contexto institucional, social y económico de la zona de intervención.</p>	<p>Revisión documental:</p> <p>Estudios/diagnósticos/informes de contexto: ENRDC/Estadísticas de SAN en Guatemala (EMSMI) y zona de intervención/ Informe de Desarrollo Humano 2007/2008/ Informes de SIGSA/Plan estratégico de SAN de Guatemala/Censo Nacional de Talla de escolares de Primer Grado, 2008/ Informe de situación de SAN preparado por NNUU, 2003.</p>
<p>R.1.6. ¿En qué medida contribuye el Programa Conjunto a identificar el problema y las brechas basadas en Inseguridad Alimentaria y Nutricional?</p>	<p>I.15. El programa promueve y realiza análisis específicos sobre el problema de Inseguridad Alimentaria y Nutricional en la zona de intervención y en la población meta.</p> <p>I.16. El programa promueve y realiza acciones de incidencia, difusión y sensibilización del problema de Inseguridad Alimentaria y Nutricional.</p>	<p>Revisión Documental:</p> <p>Estudios y diagnósticos encargados</p> <p>Informes de seguimiento, Marco de S&E, POA.</p>
<p>R.1.7. ¿Cómo se alinean los resultados del Programa Conjunto a la Política y Estrategia Nacional de Reducción de la Desnutrición Crónica?</p>	<p>I.17. Grado de concordancia/conflicto entre objetivos entre el PC y la ENRDC.</p> <p>I.18.El diseño del PC ha incluido medidas específicas para fortalecer las capacidades institucionales en el ámbito nacional, departamental y local en relación con sistema nacional de SAN</p> <p>I.19. El diseño del PC ha previsto reforzar la ENRDC, los sistemas de gestión y los procedimientos existentes en el país.</p> <p>I.20. EL PC ha previsto la configuración de espacios de articulación y coordinación, y seguimiento entre responsables de ENRDC y el PC.</p> <p>I.21. La formulación del PC favorece y aprovecha las sinergias entre las intervenciones del PC y la ENRDC</p>	<p>Revisión Documental:</p> <p>- ENRDC y PRODOC</p> <p>Entrevistas a actores clave:</p> <p>-Contrapartes nacionales responsables de la ENRDC</p> <p>-UCP/AGENCIAS NNUU</p>

<p>R.1.8. ¿Cómo aborda el Programa Conjunto el problema multicausal de la desnutrición crónica?</p>	<p>I.21.El PC identifica las causas de la desnutrición crónica y promueve acciones complementarias e integrales en diferentes sectores y ámbitos.</p> <p>I.22. Los espacios de Coordinación previstos en el PC están sirviendo para coordinar acciones y hacer análisis global de los avances del PC.</p>	<p>Revisión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Informes de seguimiento -Actas de Órganos de coordinación -Estudios específicos <p>Entrevista a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -UCP/AGENCIAS NNUU
<p><i>Evaluación del DISEÑO</i></p>		
<p>Criterio evaluación: APROPIACIÓN</p>		
<p>Preguntas de Evaluación</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>Fuentes de información Técnica/Actores</p>
<p>A.D.1. ¿Cuál es el grado real de liderazgo en el diseño del PC de las contrapartes nacionales y locales?</p>		
<p>A.D.1. ¿Cómo contribuye el programa al fortalecimiento de la institucionalidad nacional y local con relación a la Desnutrición Crónica?</p>	<p>I.24. E PC prevé y fomenta acciones encaminadas a fortalecer la institucionalidad nacional y local con relación a desnutrición crónica.</p> <p>I.25. Las instituciones nacionales y locales valoran como alta la incidencia de las acciones del PC con relación al fortalecimiento institucional.</p> <p>I.25. Las medidas de fortalecimiento institucional implementadas por el PC contribuyen a reforzar espacios y mecanismos de acción por parte de las contrapartes en relación con DC.</p>	<p>Revisión documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PRODOC/POA -Planes estratégicos, nacionales, departamentales y municipales. <p>Entrevistas a contrapartes nacionales</p> <p>2 Estudios de caso: observación directa y entrevistas a contrapartes políticas y técnicas departamentales y municipales.</p>

<p>A.D.2. Cómo fortalece el Programa Conjunto el liderazgo y la organización comunitaria en relación a la resolución del problema de la Desnutrición Crónica?</p>	<p>I.26. La estrategia de acción del PC contempla como un eje transversal el fortalecimiento de la organización comunitaria en todos sus resultados.</p> <p>I.27. Las acciones del PC generan espacios de participación, formación, sensibilización entre los beneficiarios, sobre sus derechos en relación con SAN.</p>	<p>Revisión documental: PRODOC, POA,</p> <p>Entrevista a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrapartes departamentales, y locales - Organizaciones comunitarias, - UCP/Equipo técnico local <p>2 estudios de caso: Observación directa y entrevistas a selección de beneficiarios: promotores agrícolas, madres consejeras, alcaldes, autoridades comunitarias, familias.</p>
<p>A.D.3. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?</p>	<p>I.28. Grado de concordancia/conflicto entre objetivos entre el PC y Planes Nacionales y regionales</p> <p>I.29. EL PC ha previsto la configuración de espacios de articulación y coordinación, y seguimiento entre responsables institucionales nacionales y locales y el PC.</p> <p>I.30. La formulación del PC favorece y aprovecha las sinergias entre las intervenciones del PC y la política gubernamental.</p>	<p>Revisión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> -PRODOC, Planes nacionales (MINEDUC, MSPAS, MAGA) y regionales <p>Entrevista a actores clave:</p> <p>Contrapartes nacionales y departamentales UCP / AGENCIAS NNUU</p> <p>2 estudios de Caso: entrevista a contrapartes institucionales municipales y comunitarias.</p>
<p>A.D.4. ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?</p>	<p>I.31. Representantes políticos y técnicos de las instancias nacionales y locales relacionadas con SAN participaron en el diseño del PC.</p> <p>I.32. Representantes políticos y técnicos de las instancias nacionales y locales valoran como satisfactoria su grado de participación y muestran su conformidad con la estrategia de intervención del PC.</p>	<p>Entrevistas a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrapartes nacionales y departamentales - UCP/AGENCIAS NNUU

*Evaluación del PROCESO***Criterio evaluación: EFICIENCIA**

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
E.1. ¿Cuál es el grado de consecución de los resultados en relación con los recursos empleados?		
<p>E-1.1. ¿En qué medida el modelo de gestión del PC - herramientas, recursos financieros, recursos humanos, recursos técnicos, estructura organizacional, los flujos de información y gestión de la toma de decisiones - contribuyen a la generación de los productos y resultados esperados?</p>	<p>I.33. Idoneidad orgánica y funcional (recursos humanos y técnicos empleados, espacios de coordinación, periodicidad de reuniones, registros informáticos de bases comunes) del PC en relación con objetivos y resultados esperados</p> <p>I.34. Grado de desempeño de las actividades en cumplimiento de plazos, desembolso de compromisos, agilidad de ejecución, y alcance de objetivos.</p> <p>I.34. Capacidad de ajuste en caso de detectarse incumplimientos.</p> <p>I.36. Los responsables de la toma de decisiones en el PC (agencias participantes, contrapartes nacionales, equipo de gestión) cuentan con la información (financiera y técnica) suficiente y oportuna para la toma de decisiones.</p>	<p>Revisión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento/ Manuales de procedimiento/Actas - Informe integrado de situación actual de funcionamiento del equipo y propuestas para mejorar el funcionamiento del equipo <p>Entrevistas a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidad Coordinadora del PC - Grupo de Referencia de la Evaluación - AGENCIAS NNUU - Contrapartes nacionales
<p>E-1.2. ¿En qué medida las agencias que participan en el PC se coordinan entre sí? ¿Y con las estructuras del gobierno del País socio y la sociedad civil?</p>	<p>I.37. Nivel de coordinación entre agencias: flujos de información/periodicidad de reuniones/procedimientos comunes</p> <p>I.38. Se han realizado acciones que han contribuido al trabajo conjunto entre agencias, con gobierno y sociedad civil.</p> <p>I.39. Participación del PC en instancias interagenciales que sirven para armonizar visión y acciones.</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios o trabajos conjuntos - Informe integrado de situación actual de funcionamiento del equipo y propuestas para mejorar el funcionamiento del equipo <p>Entrevistas a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencias participantes - Contrapartes nacionales, departamentales - UCP/ Equipo técnico local

<p>E-1.3. ¿Los mecanismos de trabajo conjunto entre los diferentes socios del programa conjunto son eficientes?</p>	<p>I.40. El PC ha generado mecanismos de trabajo conjunto sin o bajo coste (tiempo, burocracia) que sirven a la toma de decisiones.</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manuales de procedimiento o similares. <p>Entrevistas a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - UCP/Equipo técnico local - Agencias participantes - Contrapartes nacionales
<p>E-1.4. ¿En qué medida la implementación del Programa Conjunto está asegurando la integralidad de los resultados esperados?</p>	<p>I.41 En los espacios de coordinación se toman decisiones sobre la totalidad del PC</p> <p>I.42. La información generada, avances en acciones, los cambios producidos, los problemas detectados en cualquiera de los resultados del PC alimenta/repercute la estrategia de acción del resto de resultados.</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento <p>Entrevistas a actores clave:</p> <p>UCP/Equipo técnico local Agencias NNUU participantes</p>
<p>E-1.5. ¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros comunes entre las agencias e instituciones de los programas conjuntos? Y con otros PC del F-ODM en el país?</p>	<p>I.43. EL PC ha generado un procedimiento único que sustenta el trabajo conjunto, la comunicación interna.</p> <p>I.44 Existen espacios de diálogo ente PC del F-ODM, intercambio de experiencias con otros PC, acciones sinérgicas.</p>	<p>Análisis documental:</p> <p>Manual de procedimiento o similares</p> <p>Entrevistas a actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Unidad Coordinadora - Espacios de Coordinación (CG, CT)
<p>E-1.6. ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas que se han identificado en el proceso?</p>	<p>I. 45 El PC propicia espacios de análisis y valoración de fortalezas y debilidades en la implementación del PC.</p> <p>I.46 Se adoptan medidas eficientes (adaptadas al problema, oportunas en tiempo, ágiles) tendentes a paliar los problemas identificados en el proceso.</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento, actas de reuniones, estudios y diagnósticos. <p>Entrevistas a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Coordinación - Espacios de dirección

<p>E-1.7. ¿En qué medida se ha logrado una adecuada ejecución en función de los desembolsos recibidos en el Programa Conjunto?</p>	<p>I.47 Grado de ejecución financiera y de actividades del PC conforme al los desembolsos recibidos superior al 70%.</p> <p>I.48. El ritmo de implementación de las acciones es adecuado para asegurar la completitud de los resultados del PC</p>	<p>Revisión documental: POA, Informes de seguimiento</p> <p>Entrevistas a actores clave: - Unidad de Coordinación</p>
<p>E-1.8. ¿Se han realizado modificaciones al diseño original del Programa Conjunto que han favorecido su implementación?</p>	<p>I. 49. Las decisiones sobre posibles modificaciones al diseño del PC se han realizado participativamente y se adaptan a cambios, o están adecuadamente justificadas.</p>	<p>Entrevistas a actores clave: - Unidad de Coordinación - Espacios de Dirección (CDN, CM, CT,CG) - Contrapartes nacionales y departamentales</p>

Evaluación del PROCESO

Criterio evaluación: APROPIACIÓN

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
<p>A.P.1 ¿Cuál es el grado real de liderazgo en la implementación del PC de las contrapartes nacionales y locales??</p>		
<p>A.P-1. ¿En qué medida la población objetivo y los participantes del PC se han apropiado del PC, asumiendo un papel activo en ella?</p>	<p>I.50 Grado de participación de contrapartes nacionales, departamentales, municipales y comunitaria en el PC (sensibilidad hacia el tema, y participación en eventos, reuniones, y en toma de decisiones).</p>	<p>Entrevistas a actores clave: - Contrapartes nacionales y departamentales</p> <p>2 Estudios de caso: observación directa y entrevista a contrapartes municipales y comunitarios y beneficiarios.</p>
<p>A.P-2. ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?</p>	<p>I.51. Contraparte nacionales públicos/privadas apoyan financieramente o técnicamente al PC.</p>	<p>Análisis documental: - Informes de seguimiento</p> <p>Entrevistas a actores clave: -Unidad Coordinadora/agencias participantes/equipo técnico local</p>

<p>A.P.3. ¿En qué medida se han generado alianzas con otros sectores para contribuir al logro de la reducción de la desnutrición crónica?</p>	<p>I.52. Se han realizado prácticas complementarias, acuerdos y trabajos conjuntos con otros sectores: género, medio ambiente, gobernanza económica del agua.</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Unidad Coordinadora Contrapartes nacionales</p>
<p>A.P.4. ¿En qué medida se ha incorporado el tema de reducción de la Desnutrición Crónica en los planes de trabajo de los distintos actores involucrados en el nivel local?</p>	<p>I. 53 El 50% de actores locales incorporan la reducción de la DC en sus planes de trabajo (número de consignas comunales, planes de Consejos municipales de SAN, Planes de Concejos municipales, y plan de Consejo Departamental de Desarrollo).</p>	<p>Análisis documental: Planes estratégicos municipales; Actas (COMUSANES; COCOSANES, CODEDE) 2 estudios de caso: observación directa y entrevista a actores municipales y comunitarios.</p>
<p>A.P.5. ¿En qué medida la población reconoce el problema de la desnutrición crónica?</p>	<p>I. 54. Evolución de los indicadores: - 1.3.a) “Incremento de las buenas prácticas de alimentación infantil en las familias participantes” - 1.2.b) “% de familias participantes que incorporado al menos 2 alimentos nutritivos a la dieta de consumo producidos por ellas mismas”. - 2.2.a) % de incremento de cobertura de los programas de seguridad alimentaria nutricional y de salud reproductiva. - 3.1.b) No funcionarios públicos que conocen la ENRDC.</p>	<p>Análisis documental: Fuentes de verificación de indicadores: Registro de prácticas implementadas (1.3.a) Informe de encuesta en hogares (1.2.b) Registros de atención (SIGSAS) (2.2.a) Nóminas de asistencia a reuniones, informes de incidencia (3.1.b) 2 Estudios de caso: entrevista a contrapartes comunitarias, municipales, y beneficiarios.</p>

Evaluación de RESULTADOS

Criterio evaluación: EFICACIA

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
<p>E.1 ¿ En qué grado se han cumplido o se esperan que se cumplan los objetivos del PC, teniendo en cuenta su importancia relativa?</p>		

<p>E-1.1. ¿En qué medida está el programa avanzando en la consecución de los resultados establecidos?</p>	<p>I.55. En relación a los resultados del PC: Evolución de los indicadores de resultados formulados en el PC</p> <p>I.56. En relación reforma One UN: niveles de coordinación, procedimiento único.</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento (semestral, anual, trimestral) <p>Entrevista a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de monitoreo - Unidad Coordinadora
<p>E-1.2. ¿En qué medida se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?</p>	<p>I.57. Relación entre metas previstas y metas alcanzadas.</p> <p>I.58. Factores (favorecedores u obstaculizadores) de avances identificados por los Órganos de gobernanza del PC</p>	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento(semestral, anual, trimestral) - Informe integrado de situación actual de funcionamiento del equipo y propuestas para mejorar el funcionamiento del equipo <p>Entrevista a actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de monitoreo - Unidad Coordinadora - Órganos de Gobernanza
<p>E-1.3.¿En qué medida se muestran satisfechos los beneficiarios con las intervenciones del Programa Conjunto?</p>	<p>I.59. Las perspectivas de los beneficiarios son tomadas en cuenta en los procesos de seguimiento del PC y los beneficiarios entrevistados valoran como alta/media/baja su satisfacción con las intervenciones del PC</p>	<p>Revisión documental:</p> <p>Mecanismos de seguimiento del PC</p> <p>2 estudios de caso:</p> <p>entrevistas a beneficiarios</p>
<p>E-1.4. ¿En qué medida cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc.) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos?</p>	<p>I.60 Efectividad de medidas de seguimiento y verificación de acciones (medios adecuados, uso oportuno, controles de verificación)</p>	<p>Análisis documental:</p> <p>Fuentes de verificación de indicadores y metas</p> <p>Entrevistas a actores clave:</p> <p>Unidad Coordinadora</p>

<p>E-1.5. ¿En qué medida está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto?</p>	<p>I.61. Ratio población objetivo/población cubierta.</p>	<p>Análisis documental: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas</p> <p>Entrevista a actores clave: Comité de Monitoreo.</p>
<p>E.1.6. ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados? ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?</p>	<p>I.62. Experiencias exitosas (buenas prácticas, medidas innovadoras) identificadas por los responsables de la gestión del PC, por las contrapartes y/o por la evaluadora</p>	<p>Entrevista a actores clave: Unidad Coordinadora Contrapartes nacionales, departamentales</p> <p>2 estudios de caso: observación directa; entrevista a contraparte municipales y comunitarias</p>
<p>E-1.7. ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país? (Ej. Planes Nacionales de Desarrollo, Políticas Públicas, el MANUD)</p>	<p>I.63. Evolución de los indicadores del Resultado 3. I.64. Acciones implementadas se articulan con Programas nacionales (MSPAS, MINEDUC, MAGA) favoreciendo el fortalecimiento institucional y la apropiación de los procesos. I.65 Las contrapartes están suficientemente empoderados en términos de capacidad para la toma de decisiones, conocimiento y sensibilidad de la problemática y corresponsabilidad</p>	<p>Análisis documental: Informes de seguimiento, fuentes de verificación de indicadores y metas</p> <p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales</p>

Evaluación de RESULTADOS

Criterio evaluación: SOSTENIBILIDAD

Preguntas de Evaluación	INDICADORES	Fuentes de información Técnica/Actores
<p>S-1 ¿Se dan las premisas necesarias que aseguren la perdurabilidad de los beneficios del PC en el tiempo?</p>		

<p>S-1.1 ¿En qué medida el programa está siendo apoyado por las instituciones locales y nacionales?</p>	<p>I.66. Las acciones de cada Resultado están articuladas con los programas/estrategias nacionales correspondiente (MAGA, MINEDUC; MSPAS; SESAN) con el liderazgo de las contrapartes en los procesos.</p> <p>R.1. vinculación con MAGA y MINEDUC R2. vinculación con MSPAS R.3 vinculación con SESAN</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental</p> <p>2 Estudios de caso: observación directa y entrevistas a contrapartes municipales y comunitarias.</p>
<p>S-1.2. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?</p>	<p>I.67. Existe una dinámica asociativa y una organización razonablemente asentada en las contrapartes nacionales y locales.</p> <p>I.68. Existencia de Planes, programas y estrategias sociales con dotación presupuestaria en relación con la SAN.</p> <p>I.69. Se han promovido asociaciones constructivas con la sociedad civil y el sector no gubernamental</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental</p> <p>2 Estudios de caso: observación directa y entrevistas a contrapartes nacionales municipales y comunitarias.</p>
<p>S-1.3. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?</p>	<p>I.70. Se han realizado acciones de capacitación, formación y sensibilización a los beneficiarios del programa que han tenido una repercusión y reflejo en procesos y toma de decisiones.</p> <p>I.71. EL PC está apoyando y fortaleciendo las estructuras ya existentes, evitando unidades paralelas de gestión/ejecución.</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental</p> <p>2 Estudios de caso: observación directa y entrevistas a contrapartes municipales y comunitarias.</p>
<p>S-1.4. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?</p>	<p>I.72 Inversión en gasto social del Estado y Compromisos adquiridos.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora</p>

<p>S-1.5. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?</p>	<p>I.73 Grado de avance en acciones con relación a resultados emergentes</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora</p>
<p>S-1.6. ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?</p>	<p>I.74. El PC es coherente con los planes, programas y estrategias de las contrapartes y se reflejan en acciones comunes.</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora</p>
<p>S-1.7. ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?</p>	<p>I.75. Riesgos externos identificados y medidas de atenuación definidas</p> <p>I.76. Desafíos administrativos y procesales identificados y medidas definidas para corregir la situación</p>	<p>Entrevistas a actores clave: Contrapartes nacionales/departamental Unidad Coordinadora (DAFO)</p>

ANEXO III MODELO DE CUESTIONARIO

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
DOCUMENTACIÓN GENERAL DEL FONDO	
1	DOCUMENTO MARCO F-ODM. 2007
2	GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS DEL F-ODM. SECRETARIADO DEL F-ODM
3	TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIONES INTERMEDIAS. TDR EMT_ISAN
4	MDG-F ADVOCACY & COMMUNICATION STRATEGY
5	THEMATIC INDICATORS FOR THE CHILDREN, FOOD SECURITY AND NUTRITION WINDOW
6	PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN PARA PROGRAMAS CONJUNTOS
7	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO T EVALUACIÓN DEL FONDO ODM.
DOCUMENTACIÓN DEL PC “ALIANZAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA INFANCIA, LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA NUTRICIÓN”	
8	DOCUMENTO DE PROGRAMA CONJUNTO.PRODOC.2009
9	NOTA CONCEPTUAL DEL PROGRAMA CONJUNTO
10	A) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER TRIMESTRE 2010 B) INFORME SEGUIMIENTO SEGUNDO TRIMESTRE 2010 C) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER SEMESTRE 2010 D) INFORME ANUAL 31 DEC 2010 E) INFORME SEGUIMIENTO PRIMER TRIMESTRE 2011
11	PLAN OPERATIVO ANUAL 2010 PLAN OPERATIV ANUAL 2011
12	LINEA DE BASE DE IINDICADORES DE DESARROLLO.
13	INFORMES DE AVANCES ODM (PRIMER, SEGUNDO Y TERCER INFORME)
14	QUINTO INFORME INTEGRADO DE SITUACION ACTUAL DE FUNCIOANAMIENTO DEL EQUIPO Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
15	DOCUMENTO DE REERENCIA ELABORADO POR LA UNIDAD COORDINADORA SOBRE EL PC.2011
DOCUMENTOS ELABORADOS POR EL PC RELACIONADOS CON RESULTADO 1	
16	PLAN DE ESCUELAS SALUDABLES
17	DIAGNOSTICO CUAN SALUDABLE ES MI ESCUELA
18	INSTRUMENTO DE MONITOREO DE DIAGNOSTICO CUAN SALUDABLE ES MI ESCUELA
19	ESTRATEGIA DE CAPITALIZACIÓN DE INCENTIVOS
20	ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HUERTOS ESCOLARES PEDAGÓGICOS EN EL DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN
21	ESTRATEGIA PARA LA PRODUCCIÓN COMUNITARIA DE ALIMETNOS PARA AUTOCOSUMOS
22	CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y PRÁCTICAS SOBRE LACTANCIA MATERNO EXCLUSIVA Y ALIMENTACIÓN INFANTIL (CAP)
23	CONCEPTOS CLAVE PARA MEJORAR LA SALUD Y LA NITRICIÓN INFANTIL
24	INFORME SOBRE DIVERSISDA DIETÉTICA DE LAS FAMILIAS
23	PLANES MUNICIPALES DE SAN (8 MUNICIPIOS)
24	IINFORME FINAL DE AUDITORIA DE I&C 2010 PRIMERA FASE INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE I&C 2010 SEGUNDA FASE
DOCUMENTOS ELABORADOS POR EL PC RELACIONADOS CON RESULTADO 2	
25	EVALUACION DEL ESTADO NUTTRICIONAL DE NIÑOS Y NIÑAS MENORES DE 5 AÑOS DE LAS FAMILIAS PARTICIPANTES EN EL PC
26	EVALUACION DEL SISTEMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA DE DESNUTRICIÓN: SERVICIOS DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN

Nº	TÍTULO / REFERENCIA
27	GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA DE LA DESNUTRICIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN, GUATEMALA, JULIO DEL 2010.
28	PLAN DE CAPACITACIÓN DE EDUCADORES EN SALUD Y NUTRICIÓN
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON RESULTADO 3	
29	MANUAL DE ABOGACIA E INCIDENCIA PARA POSICIONAR LA ENRDC
DOCUMENTACION MARCO GENERAL POLITICA DE SAN GUATEMALA	
30	DOCUEMENTOS POLITICA SAN GUATEMALA
31	ENRDC: ESTRATEGIA NACIOANL DE REDUCCIÓN DE LA DESNUTRICIÓN CRÓNICA
32	PLAN ESTRATEGICO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL (PESAN). CONASAN
32	POLSAN: POLITICA NACIOANL DE SAN (2005)
34	ENCUESTA NACIONAL DE SALUD MATERNO INFANTIL 2008-2009
35	INFORME DE PNUD " CIFRAS PARA EL DESARROLLO HUMANO TOTONICAPÁN, 2011"
36	Marco jurídico SAN: Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional; Reglamento de la Ley; Ley General de descentralización; Ley de Desarrollo Social; Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y local.
37	SISTEMA DE EXTENSIÓN AGRÍCOLA. MAGA

ANEXO IV: MODELO DE CUESTIONARIO*Nivel: DISEÑO***PERTINENCIA EN EL DISEÑO**

COHERENCIA INTERNA

1	¿Cómo valora la adecuación de las intervenciones que desarrolla el PC a las necesidades y desafíos que enfrenta el país en términos de SAN y lucha contra la pobreza?
2	¿Qué particularidades de la población meta (niños/niñas menores de 5 años, mujeres en edad fértil, grupos étnicos) fueron tenidas en cuenta en la elaboración del PC?
3	¿Cuáles son los elementos clave que suponen un valor añadido del PC con respecto a las acciones que anteriormente se venían realizando frente al problema de la desnutrición crónica, en general en Guatemala y de forma específica en el área de intervención?
4	¿Qué factores políticos, sociales, ambientales y económicos fueron tenidos en cuenta a la hora de diseñar el PC? ¿En qué medida estos factores están influyendo en el desarrollo del PC? ¿Qué medidas se están adoptando para paliar sus efectos? Por favor enumere algunos ejemplos.
5	¿Qué elementos han contribuido a la focalización geográfica del PC?
6	¿Los estudios específicos realizados durante la implementación del PC (diagnósticos, evaluaciones, manuales, estrategias) han servido y están sirviendo para guiar las acciones del PC? ¿Se está encontrando algún obstáculo a la hora de poner en práctica sus conclusiones y recomendaciones?

COHERENCIA EXTERNA

7	¿En qué medida responden los objetivos y estrategia de intervención del PC a la Política Nacional de SAN en Guatemala? ¿En qué medida se adapta al contexto operativo de dicha política?
8	¿Cuáles son las principales sinergias que se están produciendo entre las intervenciones del PC y los programas sociales del Gobierno en relación con la SAN?

LÓGICA DEL PC

9	¿Cómo aborda el Programa Conjunto el problema multicausal de la desnutrición crónica?
10	¿En qué medida contribuye el Programa Conjunto a identificar el problema y las brechas basadas en Inseguridad Alimentaria y Nutricional?
11	¿Existe una coherencia lógica (“relaciones de influencia”) entre las actividades propuestas y los resultados del PC?
12	¿Cuál es la calidad de los mecanismos de seguimiento diseñados por el PC? ¿Están siendo útiles para medir el progreso en la consecución de los resultados?

APROPIACIÓN EN EL DISEÑO

LIDERAZGO DE CONTRAPARTES

13	¿Cuáles son los mecanismos concretos que el PC está desarrollando para garantizar el fortalecimiento institucional de las contrapartes nacionales, departamental, municipal y comunitario?
----	--

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

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

ANEXO V: ACTORES ENTREVISTADOS Y VISITAS REALIZADAS

Órganos de Gobernanza del PC	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo de Referencia -Representantes de SESAN; SEGEPLAN; MAGA; MSPAS Y Agencias de NUU -Unidad de Coordinación
SOCIOS EN LA IMPLEMENTACIÓN, BENEFICIARIOS Y EQUIPO TECNICO DEL PC	
<p>NIVEL DEPARTAMENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobernador Departamental - Delegados Departamentales MINEDUC; MAGA; MSPAS; SEGEPLAN; SESAN <p>NIVEL MUNICIPAL (2 MUNICIPIOS): Santa Lucía de la Reforma y San Andrés de Xecul</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcaldes y corporación. -Representantes de COMUSAN -Médico director del centro de salud municipal y equipo técnico -Equipo técnico del PC municipal (Resultado 1, 2, y 3) <p>NIVEL COMUNITARIO</p> <p>Comunidades: Gualtux, Paraje Cholsuc, Aldea Palomora, Aldea Nimasac, Cantón Oxlajuj; Cantón Patulup; Cantón Arroyo Sacasigua ,San luis Sibila.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcalde y corporación comunitaria - Representantes de COCOSANES - Director Puesto de salud y equipo - Director de la escuela y equipo técnico; Consejo educativo. - Educadoras de Escuelas Saludables - Educadoras Patio-Hogar y Educadoras Madres consejeras. - Juntas Directivas de Familias - Madres consejeras y familias participantes del PC 	

