Bolivia

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición

Título del Programa: Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución de Iniciativas Sectoriales del PMD-C

Autor: Pilar Baselga Bayo, 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 Paris 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.

Secretariado del F-ODM

INFORME FINAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA LOCAL PARA LA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS SECTORIALES DEL PMD-C

BOLIVIA

Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Ventana Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO: ANTECEDENTES y OBJETIVOS
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
4. NIVELES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
5. CONCLUSIONES GENERALES
6. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ANEXO 1: Preguntas de Evaluación identificadas por el Equipo de Coordinación_Boliva

ANEXO 2: Agenda de la Misión

ANEXO 3: Matriz General Evaluación

Informe elaborado por Pilar Baselga Bayo

Consultora F-ODM

GLOSARIO

AA Agente Administrativo.
AP Agencias Participantes.
A-SNU Agencia Sistema de Naciones Unidas.
CODAN Consejo Departamental de Alimentación y Nutrición.
COMAN Consejo Municipal de Alimentación y Nutrición.
CONAN Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición.
CT-CONAN Comité Técnico del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición.
CDP Comité Directivo de País.
CGP Comité de Gestión del Programa.
EMT Evaluación Medio Término.
FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
F-ODM Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio.
GR-EMT Grupo de Referencia país para la Evaluación Medio Término.
MANUD Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
MDPyEP Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
MDRyT Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
ME Ministerio de Educación.
MMAyA Ministerio de Medio Ambiente y Agua.
MPD Ministerio de Planificación del Desarrollo.
MSD Ministerio de Salud y Deportes.
ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio.
ONUDI Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.
PASA Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria.
PC Programa Conjunto.
PEEP Programa de Erradicación de Extrema Pobreza.
PMA Programa Mundial de Alimentos.
PMD-C Programa Multisectorial Desnutrición Cero.
PND Plan Nacional de Desarrollo.
PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PRO BOLIVIA Programa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
SEDES Servicio Departamental de Salud.
SNU Sistema de las Naciones Unidas.
ST-CGP Secretaría Técnica del Comité de Gestión del Programa.
UNFPA Fondo de Población de las Naciones Unidas.
UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
VAM Cartografía de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria.
VAPSB Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico.
VIPFE Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.
V-ISAN Ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición.

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del Programa Conjunto

El Gobierno de Bolivia ha asignado a la problemática de la desnutrición la más alta prioridad, dando inicio en la gestión 2006 a la implementación del Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMD-C), que tiene como propósito erradicar la desnutrición en niños (as) menores de 5 años, con énfasis en menores de 2 años, mujeres embarazadas y en etapa de lactancia de 166 municipios con elevada vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria.

Con un presupuesto de 7.000.000 UDS, el Programa Conjunto (PC) de *"Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución de Iniciativas Sectoriales del PMD-C"* tiene como objetivo *"fortalecer la capacidad de respuesta local para la ejecución intersectorial del PMD-C en 22 municipios de alta vulnerabilidad de los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca*" como contribución al PMD-C.

Los resultados esperados están orientados en base a cuatro componentes: (C1) La mejora en la disponibilidad y acceso a los alimentos; (C2) La mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento; (C3) El desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en aspectos de alimentación y nutrición, de higiene e inocuidad, y salud reproductiva; (C4) La aplicación plena de metodologías de concertación y ejecución inter y trans-sectorial en el nivel local.

En el PC participan seis Agencias del Sistema de Naciones Unidas, seis Ministerios, dos Gobernaciones, veintidós Gobiernos Municipales y diversas organizaciones locales y comunitarias de la sociedad civil.

Objetivo de la evaluación

El F-ODM fue constituido en 2007 tras un acuerdo entre el Gobierno de España y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el objetivo de *"promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades, y las oportunidades individuales y colectivas"* (*Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007*) que favoreciera la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

La Evaluación de Medio Término (EMT) consiste en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y efectos del PC, con el objetivo de generar conocimientos, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que contribuyan a mejorar la ejecución de los mismos durante la segunda fase de implementación y poder transferirlas a otros programas.

Enfoque Metodológico

Para el desarrollo de la evaluación se ha optado por emplear un enfoque metodológico cualitativo siendo las técnicas de análisis empleadas: revisión de documental (fuentes secundarias), entrevistas a informantes clave (semiestructuradas, individuales o colectivas), grupos focales y estudios de caso (fuentes primarias). Para la validación de los hallazgos se ha empleado el método de triangulación a través de referencias cruzadas.

Para los estudios de caso y como resultado de los criterios de selección utilizados (accesibilidad, presencia de los dos departamentos, prioridad en resultados directos del PC, grado de fortalecimiento institucional), se visitaron, en el departamento de Chuquisaca, el municipio de Presto y la comunidad *Rosas Pampa*. Y en el departamento de Cochabamba, los

municipios de Bolívar y Tacopaya y las comunidades de Totorapampa, *Sawa sawani* e *Irpa Chaco*.

Las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia han sido adaptadas y son la guía básica para la recogida de información que se estructura en base a tres dimensiones de análisis (diseño, proceso y resultados) y a cinco criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad).

Limitaciones de la investigación

Las limitaciones del estudio realizado vienen asociadas fundamentalmente a la propia definición de la EMT como ejercicio rápido orientado al aprendizaje institucional que condiciona tiempos cortos para el estudio y el análisis de la información.

Limitaciones atribuibles también, a la propia idiosincrasia de los PC como *procesos* de aprendizaje institucional y *alineamiento* de todos los actores, que requieren de tiempos para la concertación y creación de confianza y que no son atribuibles a la lógica de intervención del PC (resultados-productos-actividades) pero que son necesarios para el funcionamiento del mismo.

Conclusiones generales

Las conclusiones del proceso evaluativo y en función del análisis realizado en el punto anterior, son:

- **CONCLUSIÓN 1: ALINEACIÓN**. El PC presenta una **adecuada alineación** con las prioridades a nivel internacional, y es **pertinente y relevante** en su contexto a nivel nacional. El PC pretende **crear las condiciones para el fortalecimiento institucional a nivel local que permita la implementación del PMD-C de forma integral y sostenible.** Se pretende por tanto, que el **PC sea una experiencia piloto en la aplicación del PMD-C** y se deriven de el buenas prácticas asociadas a su ejecución. Aunque todavía falta la mitad de el periodo de ejecución, puede decirse que en aquellas comunidades en las que se está trabajando de forma multisectorial, el PC podrá extraer lecciones aprendidas y convertirse en "modelo" para replicar en el resto de territorios del PMD-C, pero deberá focalizarse el esfuerzo en las mismas para poder valorar el impacto real.

- **CONCLUSIÓN 2: DISEÑO.** Se identifican **deficiencias en la articulación de la coherencia lógica del PC en relación al objetivo general**, fortalecimiento institucional a nivel local. Esto tiene al menos, una consecuencia directa, la **debilidad o incluso ausencia institucional observada a nivel local** (CODAN, COMAN, mesas multisectoriales, etc). Además, se percibe del análisis realizado, que el **objetivo general y los resultados previstos son muy ambiciosos** para la complejidad del PC, el amplio número de municipios de intervención identificados, y la disponibilidad de recursos que puede dificultar la consecución de los mismos y la **medición del impacto** del mismo. Posee una **adecuada focalización geográfica** conforme a criterios de seguridad alimentaria y nutricional (VAM4 y VAM5). Sin embargo, la focalización geográfica es un punto crítico en la implementación y posterior logro de resultados del PC puesto que no se realizó bajo **criterios de complementariedad ni integralidad entre los componentes del PC**. Esto ha provocado que **sólo en tres de los veintidós municipios se den simultáneamente las cuatro componentes de forma multisectorial e integral** lo que dificultará reportar resultados consolidados del impacto.

- **CONCLUSIÓN 3: PROCESO Y MULTISECTORIALIDAD**. Se **valora muy positivamente el esfuerzo por "cambiar de mentalidad"** que como parte del proceso de aprendizaje tiene el trabajo conjunto interagencial e interministerial en pro de una multisectorialidad e intersectorialidad real y efectiva. Aunque todavía se ha detectado que existen susceptibilidades derivadas de la apropiación en el diseño del PC y que repercuten en el trabajo multisectorial propiamente dicho, esto es, existen **debilidades en la puesta en práctica de la multisectorialidad**. Esto se evidencia también en que la relación entre los actores clave, se ha dado mayoritariamente de forma bilateral entre cada organización y su contraparte ejecutora natural. Esto provoca que cada equipo responda únicamente a los objetivos del resultado al que están contribuyendo, lo que repercute en la lógica del PC y favorece la visión de los componentes como departamentos estancos. Señalar **la importancia que tiene el componente 1 y 2** "mejora en la accesibilidad y disponibilidad de alimentos" y "mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento", en la articulación de la lógica de intervención dado que permiten dar coherencia, integralidad y sostenibilidad al resto de acciones. Si no existe equilibrio entre los cuatro componentes se corre el **riesgo de perder la visión multisectorial e integral y de reproducir dinámicas asistencialistas**.

- **CONCLUSIÓN 4: COORDINACIÓN GENERAL**. Desde el punto de vista de la **Coordinación del Proyecto (CP) se ha observado una debilidad institucional** en relación a las funciones y rol de la misma que repercute en el buen funcionamiento del PC, en la agilidad en la toma de decisiones, y en la transmisión de información hacia los niveles departamentales y municipales.

- **CONCLUSIÓN 5: EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y EJECUCIÓN FINANCIERA**. Desde el punto de vista financiero, existen **retrasos en el ejercicio de inscripción de presupuesto.** Esto unido a la escasa agilidad de los mecanismos de desembolsos de las Agencias, se ha ocasionado cierta **parálisis en los procedimientos al interior de las mismas repercutiendo en el desempeño de las actividades del PC**. En líneas generales puede decirse que el **PC lleva un ritmo de ejecución financiera bueno**, aunque **no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo**. Se observan también, **diferentes grados de ejecución financiera por Agencia**.

- **CONCLUSIÓN 6: SOSTENIBILIDAD**. Existen **debilidades en la sostenibilidad del PC** que repercutirá en la viabilidad del PC a largo plazo y que tienen que ver fundamentalmente con las **"políticas de salida"** por parte de las Agencias y Ministerios, y con la **sostenibilidad de las acciones** del PC.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones vistas en el apartado anterior, las recomendaciones por parte de la evaluadora se presentan a continuación.

Para responder a las Conclusiones 1, 2 y 3, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 1*: La realización de una **reflexión programática.** Esta reflexión programática debe abordar al menos:

  - La realización de un ejercicio de **mapeo de intervenciones a nivel municipal y comunitario** para identificar actividades y actores presentes en los mismos y que permitan focalizar estrategias y municipios para el próximo periodo.

- La realización de una **reprogramación de actividades y metas** que permita ajustar las mismas al tiempo y recursos para el próximo periodo, así como ritmo de ejecución presupuestaria. Los criterios de la reprogramación deberían ser al menos los siguientes:
  - ✓ Creación de institucionalidad local (CODAN, COMAN), liderazgo y empoderamiento en aquellos municipios en los que no existan y en el fortalecimiento en aquellos municipios que existan, como respuesta al objetivo general del PC y como prioridad para el resto del periodo.
  - ✓ La focalización y priorización de las actividades en función de resultados en los cuatro componentes que permita trabajar no tanto la multi-sectorialidad como la intra-sectorialidad como mecanismo de articulación que permita entre otras cosas, la sostenibilidad de las acciones.
  - ✓ La concentración de municipios para el periodo de ejecución que resta y que permitan cuantificar un impacto del PC.

- La **elaboración de un cronograma de intervenciones** para el resto del periodo.

Para responder a la Conclusión 4, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 2:* que la **Coordinación del Programa y su equipo se trasladen a las instalaciones del CT-CONAN** lo que permitiría entre otras cosas el fortalecimiento del propio CONAN y la visión integral del PC como parte del PMD-C.

- *RECOMENDACIÓN 3*: la contratación de dos "**Técnicos de Coordinación Municipal"**, uno por departamento con el objetivo de mejorar la Coordinación a nivel departamental, fortalecer la Coordinación del PC y cuyas funciones fueran mejorar la comunicación, favorecer los flujos de información, y crear redes de conexión entre el nivel central y el departamental.

- *RECOMENDACIÓN 4*: Acelerar el proceso de **contratación de un Comunicador para implementar el Plan de Comunicación e Incidencia** que refuerce el equipo de Coordinación del programa.

- *RECOMENDACIÓN 5:* Este **Plan de Comunicación deberá contemplar la incidencia política** en los espacios nacionales, departamentales y municipales para garantizar el mantenimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición como prioridad en la agenda pública que garantice su sostenibilidad. El Plan deberá **identificar y planificar los espacios y las medidas potencialmente más visibles y eficaces en cada componente, ámbito institucional y actor clave** para ser eficaz.

Para responder a la Conclusión 5, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 6:* la elaboración, por parte del Enlace Administrativo **de un documento con los criterios de inscripción de recursos** de acuerdo con la Ley que facilite a las Agencias tener claridad sobre el tipo de información necesaria a aportar.

- *RECOMENDACIÓN 7:* la elección en las Agencias, de un **Enlace Administrativo Agencial,** que realice reuniones periódicas con los administradores del resto de Agencias para dar seguimiento y facilitar información requerida. Se propone que este **Enlace Administrativo Agencial sea el administrador del PMA como Agencia Líder**.

- *RECOMENDACIÓN 8*: Se recomienda establecer **reuniones periódicas, convocadas por el Enlace Administrativo del Programa, con el Enlace Administrativo Agencial**.

- *RECOMENDACIÓN 9*: Sería recomendable estudiar junto con el Secretariado del F-ODM, la posibilidad de que los fondos una vez derivados a cada Agencia, éstas en lugar de ejecutarlo directa e independientemente, pudieran derivarlos a una modalidad de **Fondo Canasta** en el CONAN como cuenta única desde la que se gestionara el presupuesto al completo por parte del gobierno.

- *RECOMENDACIÓN 10*: Se recomienda **revisar los niveles de ejecución de UNFPA e identificar los posibles cuellos de botella** que influyen en el ritmo de realización de las actividades y productos programados.

- *RECOMENDACIÓN 11*: Se recomienda también **fortalecer el trabajo de PROBOLIVIA-ONUDI** dado su retraso en la ejecución de actividades.

- *RECOMENDACIÓN 12*: Es necesario también **revisar los porcentajes de ejecución de los conceptos "Sistema de seguimiento y monitoreo" e "Implementación de la estrategia de comunicación"** pues se considera que, a las alturas del ejercicio presupuestario en la que nos encontramos, es muy bajo.

Para responder a la Conclusión 6, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 13*: Se recomienda **iniciar en el seno de las Agencias y en el seno de los Ministerios una reflexión sobre las "políticas de salida" o de sostenibilidad del PC** que garantice el menor impacto y el mayor grado de sostenibilidad, fundamentalmente en lo que se refiere al **fortalecimiento institucional de las capacidades locales**.

- *RECOMENDACIÓN 14*: El PC debe **centrarse en aspectos de calidad y sostenibilidad** y avanzar en un **modelo que garantice la autogestión y autosuficiencia comunitaria de las acciones emprendidas,** esto es la "sostenibilidad de las acciones". Este modelo debe partir desde los municipios y departamentos apoyados por las unidades ejecutoras.

- RECOMENDACIÓN 15: Trabajar desde los municipios en posibles estrategias de apalancamiento de recursos que permitan **incluir recursos en el presupuesto de forma regular** para mantener las acciones iniciadas y garantizar la sostenibilidad de las mismas. Los incentivos municipales podrían considerarse también una herramienta.

Bibliografía básica

- Documento de Línea de Base: infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición del Programa multisectorial Desnutrición Cero. Ventana ISAMN, 2010.
- Informe Seguimiento Anual 2009.
- Informe seguimiento Semestral Enero 2010-Junio 2010, y Enero 2011-Junio 2011.
- Informe Misión Bolivia Junio 2010 y Abril 2011
- Información asociada a www.mdgfund.org.
- Mapa de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria. Bolivia, 2003.
- Programa Multisectorial Desnutrición Cero. Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición. 2008.
- Reglamento Interno Programa Conjunto.
- Términos de referencia para evaluaciones intermedias. TdR EMT_ISAN Mejorados.

INTRODUCCIÓN

El Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en su meta de avanzar en el logro de los ODM, pretende servir como mecanismo de coordinación entre las Agencias del Sistema de NU, así como instrumento para mejorar la coordinación multisectorial a nivel nacional en apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad. Todo esto en concordancia con la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.

Bolivia, con una población superior a los 10 millones de personas, cuenta hoy en día con un 37% de la población que vive en extrema pobreza. El 27% de niños y niñas menores de cinco años de edad tienen desnutrición crónica con una reducción de 5 puntos porcentuales respecto al año 2003. Por residencia, la brecha nutricional es marcada, así los niños y niñas que viven en el área rural 38,6% presentan un retraso de la talla frente a 17,2% en el área urbana. Actualmente es uno de los países, socio económicamente hablando, más pobres de la región. Su diversidad cultural, su riqueza natural, su apuesta decidida por la erradicación del hambre y la pobreza traducida en políticas nacionales concertadas hacen de Bolivia un ejemplo para la región.

Con un presupuesto de 7.000.000 UDS, el Programa Conjunto (PC) de *"Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución de Iniciativas Sectoriales del PMD-C"* tiene como objetivo *"fortalecer la capacidad de respuesta local para la ejecución intersectorial del PMD-C en 22 municipios de alta vulnerabilidad de los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca*".

Tomando como unidad de análisis el PC y a través de un enfoque metodológico cualitativo que permitirá el análisis sistemático y rápido, se pretende realizar una Evaluación Medio Término (EMT) que contribuya a generar conocimientos, identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas, y formular recomendaciones que permitan avanzar en la consecución de los objetivos del PC.

El presente informe EMT recoge en primer lugar una descripción del contexto general del F-ODM y de los objetivos específicos de la evaluación; de la metodología de análisis y sus limitantes; y del PC evaluado.

En segundo lugar, se presentan los hallazgos de la evaluación conforme a los tres niveles de análisis propuestos (diseño, proceso y resultados) y se da respuesta a las preguntas planteadas por los actores clave en los términos de referencia de esta evaluación.

Para finalizar, el informe presenta las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y valoración de los hallazgos del estudio realizado.

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO: ANTECEDENTES y OBJETIVOS

1.1. El Fondo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)

El F-ODM fue constituido en 2007 tras un acuerdo entre el Gobierno de España y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el objetivo de *"promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades, y las oportunidades individuales y colectivas"* (*Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007*) que favoreciera la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Las actividades del F-OMDM y la forma en que las intervenciones se desarrollan se guían por cinco principios básicos:

- Alineación con las estrategias y políticas nacionales, en consonancia con la Declaración de París.
- Sostenibilidad de las inversiones, mediante la consolidación de las capacidades nacionales
- Gestión orientada hacia los resultados y la rendición de cuentas que asegure la calidad en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas.
- Modelo de Programación conjunta[1] que consolide sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país.
- Minimización de costos de transacción administrativos.

El Fondo opera a través de los equipos de las diferentes Agencias de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento y la eficacia de las intervenciones de desarrollo de las mismas.

La modalidad de intervención es la de programa conjunto (PC). Los Programas Conjuntos (PC) son programas nacionales que promueven políticas públicas con el objetivo de fortalecer las capacidades nacionales y locales involucrando y beneficiando a las poblaciones locales, con especial énfasis en los más vulnerables.

El F-ODM está apoyando a 128 programas en 49 países. Estos programas se enmarcan en ocho ventanas temáticas. El presente programa se enmarca en la ventana temática *"Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, (V-ISAN)"* contribuyendo de este modo a la consecución directa de los Objetivos 1 y 5 de los ODM que apuntan erradicar la pobreza y el hambre y mejorar la salud materna; y de forma indirecta los Objetivos 3 y 4 de los ODM en su empeño por promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer y reducir la mortalidad infantil.

El F-ODM tiene diversas herramientas para el seguimiento y evaluación de los PC. La Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Secretaria del F-ODM, y la Guía de Implementación de PC establecen que, todos los PC con duración superior a dos años estarán sujetos a una evaluación intermedia.

1.2. Objetivos de la Ventana "Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición"

La ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición (V-ISAN) cuenta con un presupuesto de 134,5 millones de dólares destinados a 24 programas conjuntos, lo que representa casi un 20% del F-ODM.

Los PC de esta ventana pretenden contribuir por un lado, a la mejora de la nutrición y la seguridad alimentaria de la población, especialmente niños y mujeres embarazadas, y por otro, al fortalecimiento de la capacidad institucional en la materia, ya sea a través de políticas nacionales o de políticas específicas sobre seguridad alimentaria y nutrición.

1.3. Objetivos general y específicos de la EMT

[1] Modelo en virtud de los 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.

Las evaluaciones intermedias tienen como Objetivo General: *"contribuir a mejorar la ejecución durante la segunda etapa de PC, adquirir conocimientos e identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas"* (*Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Febrero 2011*).

Los Objetivos Específicos de la Evaluación Intermedia serán (*Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Anexo 8. Febrero 2011*):

- Identificar la calidad del diseño y la coherencia interna del programa (las necesidades y los problemas que se pretenden resolver) y su coherencia externa con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), las Estrategias de Desarrollo Nacional y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y encontrar el grado de apropiación nacional de acuerdo con la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Entender cómo funciona el programa conjunto y evaluar la eficacia de su modelo de gestión en la planificación, coordinación, administración y uso de recursos asignados para su ejecución, mediante un análisis de sus procedimientos y mecanismos institucionales. Se tratará de descubrir los factores del éxito y las limitaciones de las actividades interagenciales en el marco de Una ONU. Así mismo se analizará el PC en el marco de las actividades de todos los actores.
- Identificar el grado de eficacia del programa entre sus participantes, su aporte a los objetivos de la ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición y los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional.

Además, para esta evaluación intermedia, se propone desde el Grupo de Referencia país para la Evaluación Medio Término (GR-EMT) presentar un plan de recomendaciones para ser implementado por las unidades ejecutoras y las Agencias.

En mayo de 2011, se presentó al Comité de Gestión del Programa (CGP), la composición del Grupo de Referencia para la EMT (GR-EMT) siendo sus miembros representantes del Ministerio de Educación, del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), del Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria (PASA), de UNICEF, de la Unidad de Nutrición del Ministerio de Salud y Deportes (MSD), de la OPS, del PMA, del Comité Técnico del Consejo Nacional en Alimentación y Nutrición (CT-CONAN) y la Coordinadora de la V-ISAN.

El GR-EMT adaptó los términos de referencia de la V-ISAN al contexto del PMD-C y a las especificidades de ámbito nacional identificando las demandas de información por parte de los actores clave (ver Anexo 1); revisó y validó el Informe de Gabinete; y organizó la Agenda de la misión (ver Anexo 2) entre otras funciones.

2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EVALUATIVO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Organización del Trabajo Evaluativo

La organización del trabajo de evaluación conforme a los TdR de la EMT ha sido la siguiente:

1. **Fase de Gabinete**: el objetivo de esta fase fue proveer al proceso de diseño de la evaluación de un marco de referencia a partir de la revisión documental. Este marco permitió una aproximación a la lógica del PC y la realización de un mapeo de involucrados que listó a los principales actores clave y su vinculación con el mismo. Además, se describió la metodología de análisis propuesta, las principales líneas de investigación y la selección

de la muestra que permitió conformar la Agenda de la Misión para la siguiente fase. Toda esta información se recogió en el Informe de Gabinete.

2. **Fase de País**: en esta fase se elaboraron las herramientas metodológicas para la recogida y posterior análisis de la información.

Se inició con la elaboración de una "Matriz General Evaluación" (ver Anexo 3) que permitió identificar las necesidades informativas según los niveles de análisis, los resultados e indicadores y sus fuentes de información, así como las herramientas metodológicas para la recopilación de la información en el país.

Como parte de esta fase se procedió a recopilar información durante la Misión que tuvo lugar en Bolivia por un periodo de 10 días.

3. **Fase de Informe Final**: esta fase permite el análisis, valoración y validación de los principales hallazgos de la investigación así como la elaboración de Informe Final. Las recomendaciones propuestas en el mismo serán contrastadas con el GR-EMT quien responderá a ellas en términos operativos de un plan de mejora.

2.2. Enfoque metodológico

Para el desarrollo de la evaluación se ha optado por emplear un enfoque metodológico cualitativo. Los métodos cualitativos representan un punto de vista global, holístico, y se caracterizan por estar poco estructurados en su proceso de implementación, con mucha flexibilidad y apertura al sujeto participante. Cobra por tanto especial importancia la consideración de los puntos de vista de los diferentes actores para construir una interpretación, en este caso del PC, y de sus efectos sobre la realidad "objeto" de la intervención.

Esta opción se ha tomado considerando que la utilización de los instrumentos propios de los métodos cuantitativos (cuestionarios y encuestas), aunque sería deseable, no sería apropiada para los objetivos de una evaluación intermedia como ejercicio rápido de aprendizaje institucional, entre otras cosas, por no disponer de tiempo suficiente para poder desarrollar con calidad técnicas específicas asociadas. Se podría haber optado por un enfoque mixto, pero dado el corto periodo de ejecución del PC, no se vio pertinente pensar en medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíbles y verificables atribuibles al Programa.

Las técnicas cualitativas que se ha realizado son:

- **Investigación documental**. Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del PC, así como todos aquellos documentos estratégicos y programáticos del gobierno y de agencias e instituciones que han permitido delimitar el PC en el contexto de los principales retos (desafíos y prioridades) nacionales de desarrollo en pro de la disminución de la desnutrición y lucha contra la pobreza.
- **Observación participante**. Durante la misión se realizaron visitas a varias de las comunidades de los departamentos involucrados (Chuquisaca y Cochabamba). Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y principales actividades, y propiciar espacios de diálogo con los beneficiarios directos.
- **Entrevistas a informantes clave**. Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales. Como se ha comentado en el apartado anterior, se diseñó un modelo abierto de cuestionario general

en función de los diferentes niveles de análisis a partir de la matriz general de evaluación generada que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

En el Anexo 2 se presenta la Agenda de la misión con los participantes y técnicas asociadas a la investigación.

Para la validación de los resultados de la evaluación, se ha adoptado el método o **estrategia de la triangulación**, como combinación triangulada de métodos y técnicas en el proceso de conocimiento: combinación de investigación documental, observación y entrevistas.

2.3. Selección de la muestra

Dadas las características del PC esto es, alto número de actores involucrados, intereses multisectoriales, diversidad de áreas geográficas, y el escaso tiempo de la misión, ha sido necesario realizar una selección tanto de los municipios y comunidades a visitar, como de las actividades que el PC está emprendiendo en las mismas.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de las comunidades han sido los siguientes:

- **Accesibilidad**, debiendo tenerse en cuenta la disponibilidad de tiempo.
- **Balance entre los dos departamentos**, Chuquisaca y Cochabamba, haciendo al menos una visita a un municipio de cada departamento.
- **Prioridad** en aquellos municipios que tuvieran resultados directos del programa, esto es, en los que al menos se estuviera interviniendo en tres o más componentes.
- **Grado de fortalecimiento institucional** o involucramiento de autoridades locales en el PC.

Y los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de actividades a visitar fueron los siguientes:

- Visitar al menos una **actividad por componente** del PC.
- Visitar actividades que presenten diferente **grado de avance**.

Resultado de estos criterios se visitaron, en el departamento de Chuquisaca, el municipio de **Presto** y la comunidad *Rosas Pampa*. En el departamento de Cochabamba, se visitaron los municipios de **Bolívar**, **Tacopaya** y la comunidad de Totorapampa y Tapacarí. En este último se visitaron las comunidades de *Sawa sawani, Tunas Vinto* e *Irpa Chaco*.

2.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones del estudio realizado vienen asociadas fundamentalmente a la propia definición de la EMT como ejercicio rápido orientado al aprendizaje institucional que condiciona tiempos cortos para el estudio y el análisis de la información. Esto acorta las visitas de campo a 10-12 días, lo que dificulta medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíbles y verificables atribuibles al PC.

Además, la EMT se realiza al año y medio aproximadamente de iniciado el proceso de implementación del PC, esto unido al efecto anteriormente mencionado, hace que la valoración de la eficacia sea realizada a partir de tres/cuatro estudios de caso lo que dificulta emitir juicios definitivos sobre los efectos o impactos del PC.

Los TdR de la EMT identifican un gran número de necesidades informativas a las que se ha tratado de dar respuesta, aunque en algunos casos no con el alcance y profundidad que se hubiese deseado dadas las limitaciones de tiempo y por tanto, la falta de información para realizar un análisis exhaustivo y completo.

Por otro lado, limitaciones atribuibles a la propia idiosincrasia de los PC como *procesos* de aprendizaje institucional y *alineamiento* todos los actores, que requieren de tiempos para la concertación y creación de confianza y que no son atribuibles a la lógica de intervención del PC (resultados-productos-actividades) pero que son necesarios para el funcionamiento del mismo. En estos procesos se demoran meses y no son atribuibles a resultados esperados ni actividades realizadas.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

3.1. Descripción general

El Gobierno de Bolivia ha asignado a la problemática de la desnutrición la más alta prioridad, dando inicio en la gestión 2006 a la implementación del Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMD-C), que tiene como propósito erradicar la desnutrición en niños (as) menores de 5 años, con énfasis en menores de 2 años, mujeres embarazadas y en etapa de lactancia de 166 municipios[2] con elevada vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria. El enfoque multisectorial del PMD-C es coordinado por el Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CONAN), que está compuesto por nueve ministerios, representantes de la sociedad civil y es presidido por el Presidente del Estado.

El PMD-C, cuenta con varias fuentes de financiamiento constituidas por: el Tesoro General de la Nación (TGN), a través de la asignación de recursos específicos; el Fondo Canasta (FC), con aportes de los gobiernos de Canadá, Bélgica y Francia, y fondos provenientes de la Cooperación Canadiense, a través de Micronutriente Initiative y UNICEF. Todos estos recursos han sido canalizados por el sector salud, no contando hasta la gestión 2009 con recursos para financiar otras actividades que tienen que ver directamente con las condicionantes de la desnutrición como; seguridad alimentaria familiar, agua y saneamiento básico, educación, etc.

En ese marco y con la finalidad de apalancar recursos para financiar las actividades multisectoriales del PMD-C, el año 2009 el Comité Técnico del CONAN y 6 agencias del SNU, elaboran una propuesta enmarcada en la Ventana Temática: Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición del Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), que fue aprobada en septiembre del mismo año, con un financiamiento de US$ 7.000.000.

3.2. Marco de Políticas

En el entorno internacional, el PC está alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) en su resultado 2 *"los niños menores de 5 años, las mujeres embarazadas y lactantes han mejorado su estado nutricional a través de la alimentación complementaria, la atención integral den las enfermedades prevalentes en los niños, la educación nutricional y la promisión de la soberanía alimentaria*".

2 El PMD-C tiene alcance nacional, sin embargo se han priorizado 166 municipios con elevada vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria (VAM 5 y 4). De éstos, 52 municipios son catalogados como de muy alta vulnerabilidad (VAM 5) y 114, de alta vulnerabilidad (VAM 4).

En el entorno nacional, el PC está alineado con las políticas nacionales de lucha contra el hambre y la pobreza, estas son: el Plan Nacional del Desarrollo *"Bolivia Digna, Productiva, Soberana, y Democrática para Vivir Bien"* (PND); la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria (PSSA); el Programa de Erradicación de Extrema Pobreza (PEEP); y el **Programa Multisectorial Desnutrición Cero (PMD-C)** cuyo objetivo es *"erradicar la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años, con énfasis en menores de 2 años, mujeres embarazadas y en etapa de lactancia que viven en los municipios con mayor vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria*".

La responsabilidad política y multisectorial de PMD-C es del Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición (CONAN), compuesto por nueve ministerios y representantes de la sociedad civil. El CONAN está encabezado por el Presidente del Estado Plurinacional y dispone de un Comité Técnico (CT-CONAN) cuya Secretaría Técnica está bajo responsabilidad del Ministerio de Salud y Deportes *("Programa Multisectorial de Desnutrición Cero". CT-CONAN. La Paz, Diciembre 2008*).

3.3. Objetivos, actores y resultados del PC

El PC tiene como objetivo *"fortalecer la capacidad de respuesta local para la ejecución intersectorial del PMD-C en 22 municipios de alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria de los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca*".

Los **principales actores** asociados en la ejecución del PC son:

- Gobierno Boliviano: Ministerios de Desarrollo Productivo y Economía Plural (PROBOLIVIA); Desarrollo Rural y Tierras (PASA); Medio Ambiente y Agua; Educación; Salud y Deportes; y Justicia. Dos Gobernaciones Departamentales y veintidós Gobiernos Municipales.
- Sistema de NU: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF); Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA); Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI); Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); Organización Panamericana y Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS); y Programa Mundial de Alimentos (PMA).
- Organizaciones comunitarias de base.

El PC está apoyando el fortalecimiento de los Consejos Departamentales y Municipales de Alimentación y Nutrición (CODAN, COMAN) como instancias multisectoriales de los gobiernos autónomos departamentales y municipales para coordinar sobre la problemática de la desnutrición a nivel institucional.

Los **resultados esperados** están orientados en base a cuatro componentes:

(C1) La mejora en la disponibilidad y acceso a los alimentos, incrementando su producción agrícola y pecuaria; la mejora en la producción de semillas y fertilizantes y el acceso al riego; y el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de transformar y manipular alimentos destinados a la alimentación escolar y comunitaria.

(C2) La mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento, junto a acciones de coordinación con los sectores de salud y educación para el fortalecimiento de la capacidad de respuesta local integrada en higiene nutrición y salud.

(C3) El desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en aspectos de alimentación y nutrición, de higiene e inocuidad, y salud reproductiva a través de información, servicios, gestión del conocimiento de grupos especiales y equipamiento.

(C4) La aplicación plena de metodologías de concertación y ejecución inter y trans-sectorial en el nivel local para asegurar la concurrencia de intervenciones nacionales multiministeriales, departamentales y municipales para la erradicación de la desnutrición.

Para cada uno de los cuatro resultados esperados (componentes), se articulan los productos y actividades del PC en los que se coordinan varias Agencias de UN y varias Unidades Ejecutoras (UE) dependientes del gobierno. En la Tabla 1 se muestra dicha relación.

Tabla 1: Relación Componente-Agencia Responsable-Unidad Ejecutora

RESULTADOS PREVISTOS	PRODUCTOS DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES	AGENCIA UN RESPONSABLE	UNIDAD EJECUTORA
Efecto 1: En los municipios de Arque, Bolívar, Sicaya, Tacopaya y Tapacarí, existe una mayor disponibilidad y acceso de alimentos de alto valor nutritivo e inocuos en el marco del PMD-C, hasta el año 2011.	**Output 1.1.** Al menos 99.860 niñas y niños, mujeres gestantes y en período de lactancia mejoraron su disponibilidad de y acceso a alimentos en calidad y cantidad, adecuados a una dieta nutritiva, inocua y diversificada que incluye alimentos provenientes de su propia producción, entre 2009 al 2012.	**1.1.1.** Apoyo a la producción agropecuaria local sostenible para el consumo familiar (buenas prácticas agrícolas, manejo sostenible de suelo y agua, capacitación y asistencia técnica en producción agropecuaria, agroforestería y manejo integrado de plagas). Implementación de Huertos en escuelas y centros PAN de al menos 300 comunidades, hasta el año 2012.	FAO	PASA
		1.1.2. Implementación de microempresas de producción de semilla y centros de almacenamiento estratégico de semillas manejados por pequeños productores rurales.		
		1.1.3. Apoyo a los gobiernos municipales de Arque, Bolívar. Sicaya, Tacopaya y Tapacarí en la preparación de proyectos de riego financiables y ejecutables, entre 2009 y 2012.		
		1.1.4. Divulgación de metodologías para la producción de fertilizantes y abonos en base a materia orgánica.		
		1.1.5. Apoyo a la cría de conejos "cuyes" y gallinas (incluye capacitación y asistencia técnica en manejo, sanidad animal e infraestructura productiva).		
		1.1.6. Acciones de post- cosecha (incluye la dotación y difusión de silos familiares, desgranadoras, venteadoras) y acciones destinadas a orientar una adecuada selección y utilización, almacenamiento, conservación y procesamiento de alimentos producidos por aproximadamente 6.955 familias entre el 2009 y el 2012.		
	Output 1.2. 9 módulos de transformación de alimentos a nivel de agricultores familiares y comunidades rurales en funcionamiento, hasta el año 2012	**1.2.1.** Implementación de procesos de transformación con destino al uso y consumo en la alimentación escolar y familiar (procesamiento de harinas fortificadas, deshidratado de frutas y procesamiento de sangre de ganado para la prevención de la anemia).	ONUDI	PROBOLIVIA
		1.2.2. Desarrollo de sistemas y normas apropiados de control de calidad de los productos procesados y fortalecimiento de la capacidad de los organismos competentes del control de la calidad en 9 proyectos productivos, entre 2009 y 2012.		

RESULTADOS PREVISTOS	PRODUCTOS DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES	AGENCIA UN RESPONSABLE	UNIDAD EJECUTORA
Outcome 2. 72 comunidades de 8 Municipios han mejorado su acceso y uso adecuado de servicios mejorados de agua segura y saneamiento, entre los años 2009 y 2012	**Output 2.1.** Por lo menos 72 comunidades de los municipios beneficiarios del programa: (i) tienen acceso a servicios mejorados de agua segura (ii) sus Comunidades tienen competencias en operación y mantenimiento (iii) la comunidad ha recibido capacitación en el uso adecuado de los servicios y prácticas de higiene, durante los años 2009 al 2012	**2.1.1.** Ocho Técnicos DESCOM Municipales han sido contratados para el periodo 2009-2012 para la Asistencia a 72 comunidades en capacitación de: (i) sostenibilidad de los sistemas de agua segura (ii) uso adecuado de los servicios y (iii) prácticas de higiene, durante el periodo 2009 – 2012. (El proyecto financia 8 meses de sueldo y viáticos por año y el Gobierno municipal 4 meses año) (160 días de viáticos al año por 1 técnico DESCOM)	UNICEF	Gobiernos Municipales
		2.1.2. Por lo menos 72 comunidades han recibido capacitación a través de Talleres Comunales en: (i) uso adecuado de los sistemas de agua segura y (ii) prácticas de higiene; durante el periodo 2009 - 2012. Las 72 comunidades beneficiadas cuentan con sus CAPyS hasta el año 2012.		
		2.1.3. Capacitación a por lo menos 504 (7 por CAPyS 178 por año) Autoridades, líderes y representantes de los CAPyS de las 72 comunidades en administración, operación y mantenimiento de los sistemas de agua, hasta el año 2012.		
		2.1.4. Construcción de por lo menos 72 nuevos sistemas comunales de abastecimiento de agua segura entre los años 2009 y 2012 (24 por año) en 72 comunidades de los municipios de		
	Output 2.2. Por lo menos las escuelas de 72 comunidades de 8 municipios: (i) cuentan con servicios mejorados de agua segura y saneamiento (ii) cuentan con duchas escolares y (iii) sus responsables tienen competencias para su operación y mantenimiento, en el periodo 2009 al 2012	**2.2.1.** Los alumnos, maestros y Juntas de Auxilio Escolar o profesionales de centros de salud / Centros PANde las 72 escuelas, han recibido capacitación en: (i) uso adecuado de los sistemas de agua segura y saneamiento (ii) operación y mantenimiento y (iii) prácticas de higiene, entre el año 2009 al 2012.		
		2.2.2. Construcción de por lo menos 72 módulos sanitarios en las escuelas/centros de salud/centros PAN de las 72 comunidades de los municipios de Poroma, Azurduy, Tarvita, Presto, Independencia, Arque, Tacopaya y Tapacarí (baños duchas y conexiones de agua).		

RESULTADOS PREVISTOS	PRODUCTOS DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES	AGENCIA UN RESPONSABLE	UNIDAD EJECUTORA
Outcome 3. Al menos 74.220 familias de los municipios de Poroma, Villa Azurduy, Tarvita, Villa Zudáñez, Presto, Mojocoya, Icla, Tomina, Sopachuy, Tarabuco, Yamparaez, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Ayopaya, Morochata, Arque, Tacopaya, Sicaya, Tapacarí, Vila Vila y Bolívar están en condiciones de acceder a una alimentación variada, nutritiva, oportuna e higiénicamente elaborada, entre 2009 y 2012	**Output 3.1.** Al menos 99.860 niñas y niños en edad escolar, y el 24% de mujeres embarazadas y en período de lactancia de 1.146 comunidades han mejorado sus niveles nutricionales mediante la adquisición de mejores conocimientos, actitudes y prácticas sobre alimentación, nutrición, higiene y salud, a través de la participación de las OCB	**3.1.1.** Educación nutricional para al menos 74.220 familias, principalmente madres, padres y niños en escuelas y puestos de salud, sobre la base del concepto de buenas prácticas de salud, nutrición e inocuidad alimentaria, implementación de metodologías participativas para promover las prácticas clave de salud, nutrición e inocuidad. Concientización sobre el rol protagónico de las propias familias involucradas en la lucha contra la desnutrición infantil y la seguridad alimentaria. OPS AGENCIA COORDINADORA. OPS- PMA: Prácticas de Salud, Nutrición e Inocuidad Alimentaria en 19 municipios y Centros PAN. FAO: Educación alimentaria nutricional, promoción y uso de guías alimentarias bolivianas para aproximadamente 74.220 familias y escuelas, hasta el 2012.	PMA/OPS/FAO	VIO/ME
		3.1.2. Dotación y promoción de cocinas mejoradas, relacionadas con procesos de producción sostenible de leña., entre el 2009 y el 2012. PMA: 1143 escuelas y 150 centros PAN Cocinas. FAO: 1500 Cocinas Familiares en los municipios de intervención	PMA/OPS/FAO	VIO/ME
		3.1.3. Información y educación con adecuación cultural para el empoderamiento de aproximadamente 35.000 mujeres en sus decisiones en el área de salud reproductiva hasta el año 2012.	UNFPA	SEDES
		3.1.4. Desarrollo de gestión del conocimiento sobre factores con incidencia en la nutrición y seguridad alimentaria de grupos especiales, en el marco de la Iniciativa de Gestión de Conocimiento (IGC) y del Portal NUTRINET (aprovechamiento biológico de productos locales, nutrición materna infantil, educación nutricional y promoción de soberanía alimentaria). Dos informes de consultoría sobre aporte biológico de los alimentos locales. Se difunden buenas prácticas alimentarias e información sobre prácticas exitosas del programa conjunto en 22 municipios priorizados, hasta el 2012. Se efectúa mantenimiento del portal NUTRINET	PMA	MSD/SEDES

RESULTADOS PREVISTOS	PRODUCTOS DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES	AGENCIA UN RESPONSABLE	UNIDAD EJECUTORA
Outcome 4. Al menos el 50% de las entidades, organizaciones y actores involucrados en la ejecución de las actividades intersectoriales del PMD- C en los municipios de Poroma, Villa Azurduy, Tarvita, Villa Zudáñez, Presto, Mojocoya, Icla, Tomina, Sopachuy, Tarabuco, Yamparaez, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Ayopaya, Morochata, Arque, Tacopaya, Sicaya, Tapacarí, Vila Vila y Bolívar trabajan coordinadamente y aseguran el cumplimiento de sus metas	**Output 4.1.** Las Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) empoderadas promueven la participación y coordinación intersectorial en la ejecución del PDM-C en 1.146 comunidades, hasta el año 2012	**4.1.1.** Desarrollo de capacidades de las OCB para promover: el adecuado funcionamiento de los COMAN en los municipios priorizados; el derecho humano a una alimentación adecuada; procesos de negociación y concertación, y el análisis, gestión y planificación de propuestas integrales sobre SAN, entre el 2009 y el 2012. PMA / FAO/UNICEF. PMA ES AGENCIA COORDINADORA. - PMA: 22 COMANES en 22 municipios funcionan adecuadamente	PMA	CT CONAN/SEDES
		4.1.2. Apoyo a la ejecución de una estrategia comunitaria de salud, nutrición y saneamiento liderada por las OCB, con énfasis en organizaciones de mujeres entre el 2009 y el 2012. OPS/OMS Estrategia comunitaria nutricional implementada en 22 municipios. Control de agua en al menos 1.167 unidades educativas Unidades Educativas en 22 municipios. Investigación de Desnutrición y Giardiasis ejecutada	OPS	SEDES
		4.1.3. Apoyo a la implementación de los sistemas de: Monitoreo y Evaluación del PMD-C a nivel local, con la participación protagónica de las comunidades, y de Vigilancia Nutricional, incluyendo vigilancia nutricional comunitaria. Capacitación de Personal de Salud en municipios, otorgamiento de equipos relacionado, hasta el año 2012.	PMA	CT CONAN/SEDES
		4.1.4. Promoción de una adecuada implementación del componente de seguridad alimentaria y nutricional en los procesos pedagógicos y en la gestión educativa, hasta el año 2012.	UNICEF	UNICEF/Unidades Educativas
		4.1.5. Seguimiento a los niveles de consumo de alimentos, producción total, productividad por cultivo, superficies sembradas y cosechadas. FAO. Implementación de Sistemas Estadísticos en los municipios de Arque, Bolívar, Sicaya, Tacopaya y Tapacarí, en la Unidad de Producción de los Municipios, entre el 2009 y el 2012	FAO	PASA
		4.1.6. Apoyo a las acciones de supervisión, monitoreo y evaluación de los procesos: educación nutricional, alfabetización y pos alfabetización de la población adulta, priorizando mujeres en edad fértil; implementación del paquete AIEPI Nut con un enfoque intercultural y de género; dotación y consumo del alimento complementario y fortificado con micronutrientes en un marco culturalmente pertinente, hasta el 2012. OPS/OMS - PMA – FAO. 3 estudios de consultoría contratados: Inicial, de medio término y final con una muestra representativa	PMA	MSD/SEDES

Fuente: Elaboración propia

3.4. Áreas de intervención

El trabajo de intervención por municipio y componente del PC se muestra en la Tabla 2. Se observa que en el componente 1 (C1), "disponibilidad y acceso a alimentos", se trabaja en cinco municipios todos ellos del departamento de Cochabamba. En el componente 2 (C2), "acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento" se trabaja en nueve municipios, cinco de Chuquisaca y cuatro de Cochabamba. Y para los componentes (C3) "desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas saludables" y (C4) "concertación y coordinación entre actores" se prevé trabajar de forma paulatina a lo largo de los tres años de duración del PC en los 22 municipios del mismo. Actualmente, el C3 se está desarrollando en 17 de los 22 municipios. A lo largo de 2012 se intervendrá en los 5 restantes hasta completar todos los municipios .

Como puede verse en la Tabla 2, sólo en tres de los veintidós municipios, todos ellos del departamento de Cochabamba, se trabaja en los cuatro componentes.

Tabla 2. Áreas de intervención del PC por componente.

DEPARTAMENTOS	MUNICIPOS	C1	C2	C3	C4
Cochabamba	Ayopaya/Indepen		X	X	X
	Morochata			X	X
	Arque	X	X	X	X
	Tacopaya	X	X	X	X
	Sicaya	X		X	X
	Tapacarí	X	X	X	X
	Vila Vila			X	X
	Bolívar	X		X	X
Chuquisaca	Poroma		X	X	X
	Villa Azurduy		X	X	X
	Tarvita/V. Arias		X	X	X
	Zudáñez			X	X
	Presto		X	X	X
	Villa Mojocoya			X	X
	Icla /R. Mujía		X	X	X
	Tomina			X	X
	Sopachuy			X	X
	Tarabuco			X	X
	Yamparáez			X	X
	San Lucas			X	X
	Incahuasi			X	X
	Culpina			X	X

Fuente: Elaboración propia

3.5. Niveles de intervención

El PC, como unidad de análisis de la evaluación, forma parte de un sistema complejo y se ha formulado desde una lógica que fija su intervención en dos niveles, externo e interno.

Nivel Externo

Está relacionado, desde un *contexto internacional* con los ODM, la contribución a la Eficacia de la Ayuda, la Declaración de París, los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y el proceso de Reforma de Sistema de Naciones Unidas. Y desde un *contexto nacional* como contribución a la consecución de los ODM en Bolivia; a la

consolidación de los sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país; y con las políticas de erradicación de la pobreza y la desnutrición en Bolivia.

Nivel Interno

A través de sus cuatro componentes: (C1) disponibilidad y acceso a alimentos; (C2) acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento; (C3) desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas saludables; y (C4) concertación y coordinación entre actores ó fortalecimiento de las capacidades locales.

A su vez, a nivel interno, la lógica de intervención se ha articulado en tres niveles.

- *Nivel nacional*: como contribución al fortalecimiento de las políticas públicas; al fortalecimiento de la participación ciudadana en la construcción de políticas y prácticas públicas inclusivas que respondan a las necesidades de los más pobres; y a mejorar los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia entre socios.

- *Nivel local*: como contribución al aumento de capacidades y liderazgo.

- *Nivel familiar e individual*: como contribución a cambios como resultado de acciones de PC en las familias/individuos pertenecientes a las comunidades más vulnerables y afectadas por la desnutrición

3.6. Gobernanza y organización institucional del PC

En el PC participan seis Agencias del Sistema de Naciones Unidas, seis Ministerios, dos Gobernaciones, veintidós Gobiernos Municipales y diversas organizaciones locales y comunitarias de la sociedad civil.

El Gobierno del Estado Plurinacional y las Agencias del SNU han acordado arreglos institucionales que les permiten la implementación de cada actividad o grupos de actividades.

Para ello, se establece una gobernanza institucional del PC, constituida por:

El Comité Directivo de País (CDP): que tiene la función de seguimiento y liderazgo de PC a nivel nacional, asumiendo la responsabilidad global de los resultados del PC. El CDP está copresidido por el Coordinador Residente de Naciones Unidas y el Ministerio de Planificación del Desarrollo. Lo integra además la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El Comité de Gestión del Programa (CGP): que tiene la responsabilidad de la coordinación operacional del PC. El CGP está integrado por los socios para la ejecución del PC con capacidad de decisión, estos son: los Ministerios y Agencias del SNU participantes en la ejecución del PC y la AECID, siendo copresidido por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) como Agencia y Ministerio líder.

El CGP cuenta con el apoyo de una Secretaría Técnica (ST-CGP) constituida por el MDRyT y el CT CONAN como representantes del gobierno del Estado Plurinacional y el PMA por parte de Naciones Unidas.

Además, el CGP tiene bajo su responsabilidad el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PC que se encuentra bajo la coordinación y dependencia directa del CT-CONAN (ratificada mediante Carta Acuerdo entre el CGP y el CT-CONAN del 26 de Octubre de 2010).

El Coordinador del Proyecto (CP) depende directamente del CGP y tiene la responsabilidad de mantener una visión integral y multisectorial de las actividades del PC. El Coordinador General está ubicado físicamente en las instalaciones del MDRyT, aunque en el documento inicial del PC se especificaba que se ubicaría en el CT-CONAN. El Coordinador cuenta con un con un grupo técnico de apoyo. Según el documento y Reglamento Interno del PC, el Coordinador será contratado por el Gobierno del Estado Plurinacional a través del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Las Unidades Ejecutoras del PC son entidades públicas y de base social de los niveles nacionales, departamentales y/o municipales específicas para cada una de las actividades del marco de resultados del PC. Estas son: PASA, PROBOLIVIA, SEDES, Gobiernos Municipales.

3.7. Ejecución presupuestaria

El presupuesto total aprobado se distribuye por Agencias Participantes (AP) del Sistema de Naciones Unidas (SNU) del siguiente modo (ver Tabla 3):

Tabla 3: Presupuesto asignado por Agencia

AGENCIA	PRESUPUESTO ASIGNADO (USD)
FAO	2.795.543
UNICEF	1.478.286
UNFPA	281.410
ONUDI	309.311
OPS/OMS	868.666
PMA	1.266.784
TOTAL	***7.000.000***

Fuente: Informes trimestrales y semestrales

Los fondos del PC son desembolsados por el F-ODM a las sedes respectivas de cada Agencia Participante (AP) del SNU. Las AP serán responsables de las cuotas asignadas de acuerdo al presupuesto del programa y deberán rendir cuentas financieras y programáticas de los fondos asignados.

La agencia con mayor presupuesto asignado es la FAO con un 40% del presupuesto total, seguida de UNICEF (21%), PMA (18%), OPS/OMS (11%) y UNFPA y ONUDI (4% respectivamente).

El primer desembolso fue realizado en Septiembre de 2009 por un monto de 2.562.281 USD y el segundo en diciembre de 2010 por 2.862.327 USD. El F-ODM ha transferido a las Agencias del SNU un total de 5.422.126 USD, lo que supone el 77% del presupuesto total.

3.8. Sistema de seguimiento y evaluación

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

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

Actualmente, el PC cuenta con un sistema de seguimiento programático y financiero online que permitirá mejorar la modalidad de seguimiento y que prevé estar operativo para el informe trimestral julio-septiembre de 2011.

3.9. Incidencia y Comunicación

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

El PC cuenta con un documento base de comunicación e incidencia. Actualmente se está trabajando en la contratación de un comunicador que mejore dicho documento y asuma las tareas de comunicación, difusión e incidencia del PC.

4. NIVELES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los objetivos específicos de la EMT están definidos en función de tres niveles de análisis (diseño, proceso y resultados). A partir de los Términos de Referencia (TdR), el Grupo de Referencia (GR-EMT) adaptó a las especificidades y condiciones del PC las preguntas de evaluación (ver Anexo 1) que han definido la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo a partir de cada uno de éstos niveles de análisis.

Desde este enfoque sistémico y el trabajo desarrollado por el GR-EMT, se propone a continuación una relación entre los niveles de análisis y posibles líneas de investigación identificadas a partir de la investigación documental, que pretende complementar a las preguntas de evaluación:

A. Nivel de Diseño

Pertinencia

- Coherencia externa del PC: en relación con los ODM, los objetivos de la V-ISAN, el MANUD, y el PMD-C.
- Coherencia interna del PC: necesidades y problemas de población objetivo, contexto social, político, ambiental y económico.

Apropiación

- Apropiación de contrapartes nacionales y locales en el diseño.

B. **Nivel de Proceso**

Eficiencia

- Idoneidad del modelo de gestión: en relación con la estructura organizacional y gestión de la toma de decisiones; con los niveles de coordinación (inter-agencial y con estructuras de gobierno nacional y local); la complementariedad de acciones y sinergias; y la integralidad de las acciones.
- Eficacia de los mecanismos de seguimiento.
- Ejecución presupuestaria.

C. Nivel de Resultados

Eficacia
- Efectos emergentes del PC.

Sostenibilidad
- Riesgos externos identificados y medidas de atenuación aplicadas.
- Alianzas construidas con la sociedad civil y el sector no gubernamental.

4.1. Nivel de Diseño del PC en relación a la pertinencia y apropiación

4.1.1. Pertinencia

Como medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.

Coherencia Externa

A partir de la revisión documental y de la observación directa, y desde el punto de vista de la coherencia externa, a nivel internacional, puede afirmarse que el PC presenta una **adecuada alineación** con las prioridades establecidas en el MANUD, con el enfoque y los objetivos de la Ventana ISAN, y con los ODM.

En este sentido, el PC contribuye a la consecución directa del ODM 1 (erradicar la pobreza extrema y el hambre); ODM 4 (reducir la mortalidad infantil); ODM 5 (mejorar la salud materna); y ODM 7 (en su meta C de reducir el número de personas sin acceso a servicios de agua potable y saneamiento básico) y de manera indirecta al ODM 3 (promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer).

A nivel nacional, el PC es **pertinente y relevante en su contexto** ya que responde a las prioridades y políticas nacionales en seguridad alimentaria y nutricional.

Por un lado, responde al *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2011* que configura una "Bolivia digna, soberana, productiva y democrática". Dentro de la estrategia socioeconómica "Bolivia Digna" se establece la política estratégica de Protección Social y Desarrollo Comunitario, a través de la cual se busca erradicar la desnutrición en niños y niñas menores de 5 años.

Además, aunque en el momento de su formulación no se contaba con una ley productiva, el PC se encuentra también enmarcado en la nueva *Ley Nº 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria* (aprobada el 26 de junio de 2011) cuya finalidad es lograr la soberanía alimentaria en condiciones de inocuidad y calidad para el vivir bien de las bolivianas y bolivianos en el marco de una economía plural y desde la política en soberanía y seguridad alimentaria aprobada en 2008. Dicha Ley asigna en su Artículo 27 la responsabilidad al CT

CONAN de elaborar la Política Nacional de Alimentación y Nutrición, en la cual estará enmarcada la erradicación de la desnutrición a nivel nacional como Política de Estado.

Por otro lado, el PC está enmarcado en el *Programa Multisectorial Desnutrición Cero* (PMD-C). El PMD-C representa la apuesta decidida del gobierno en la erradicación de la desnutrición a través del ejercicio del derecho humano a la alimentación adecuada (DHAA) y la interculturalidad.

El PMD-C está orientado a *"erradicar la desnutrición, en niños y niñas menores de cinco años, implementando intervenciones integrales, fortaleciendo la estructura y funcionalidad multisectorial a niveles departamentales y municipales, estableciendo mecanismos transparentes de evaluación y monitoreo a las intervenciones multisectoriales y fortaleciendo la capacidad y participación comunitaria".* (Documento Marco. Programa Multisectorial Desnutrición Cero. Diciembre, 2008. Bolivia)

Los objetivos específicos del PMD-C son: a) ampliar el acceso de la población a los servicios de salud, nutrición, educación, agua y saneamiento, así como la disponibilidad de alimentos, fortaleciendo los activos sociales y productivos, b) Contribuir a la disponibilidad, acceso y uso de suficientes alimentos nutritivos, para reducir la desnutrición, a través del Programa Estratégico Nacional de Seguridad y Soberanía Alimentaria, c) Mejorar hábitos de alimentación y consumo, y prácticas de cuidado de la salud de niños y niñas menores de 5 años, mujeres embarazadas y en periodo de lactancia y d) contribuir a la realización del Derecho Humano a una Alimentación Adecuada (DHAA) de la población boliviana, impulsando la articulación interinstitucional y la formulación e implementación de instrumentos normativos legales.

Estos objetivos se pretenden sean cumplidos en la medida que se implementen las actividades estratégicas de los diferentes sectores de manera coordinada y oportuna y se logren los 13 resultados multisectoriales esperados por el PMD-C.

El PC pretende **crear las condiciones para el fortalecimiento institucional a nivel local que permita la implementación del PMD-C de forma integral y sostenible.**

La fortaleza del PMD-C y por tanto del PC, radica en el concepto de "multisectorialidad" como condición necesaria para lograr influir en todas las causas asociadas al problema del hambre y abordar de forma integral, y no sólo desde un sector como tradicionalmente se ha hecho, la multicausalidad de la desnutrición. Estrategias asociadas al sector productivo, agua y saneamiento y derechos, se combinan con otras asociadas al sector salud y educación confiriendo una intervención compleja desde todos los puntos de vista. Se pretende que el PC sea una experiencia piloto en la aplicación del PMD-C y se deriven de él, buenas prácticas asociadas a su ejecución, para la aplicación del PMD-C en los 144 municipios restantes identificados en el programa.

Coherencia Interna

i. Respecto a los objetivos y resultados

En cuanto a la articulación del PC, aunque si existe una correlación lógica en cuanto a la identificación de actividades a realizar para cada uno de los productos del programa que contribuyen a los resultados que pretende logar el PC, **se valoran deficiencias en la coherencia lógica respecto del objetivo general y las actividades formuladas** para su consecución.

Con esto quiere decirse que, las actividades identificadas para conseguir los resultados previstos que contribuyan a la consecución del objetivo general, no están desde el punto de vista de la evaluadora, suficientemente focalizadas.

Esto se refleja, en cuanto a la formulación del objetivo general del PC *"fortalecimiento de la capacidad de respuesta local para la ejecución intersectorial del PMD-C",* que el PC debería permitir identificar, establecer o fortalecer aquellas instancias/autoridades a nivel local, municipal y departamental que permitieran la adecuada respuesta e implementación de las acciones del PMD-C. Es decir, que el PC sirviera para, de forma previa, fortalecer las capacidades institucionales para la implementación del PMD-C, y que éste pudiera darse con mayor garantía de éxito.

Aunque el objetivo parece claro en su formulación, los resultados esperados y las actividades programadas en el diseño del mismo van dirigidas mayoritariamente a nivel comunitario y familiar con el objetivo de mejorar los niveles de nutrición de los niños y niñas menores de cinco años por medio de actividades tales cómo la construcción de carpas solares, de piletas, de cocinas Malena, gallineros y cuyeras, prácticas de higiene o capacitación en salud sexual y reproductiva entre otras. Estas actividades apoyan a las familias en la mejora de sus niveles nutricionales.

Esto tiene al menos, una consecuencia directa, la **debilidad o incluso ausencia institucional observada a nivel local** (CODAN, COMAN, mesas multisectoriales, etc) que debería ser resultado del PC y que permitiría una apropiación del PC por parte de las autoridades locales, una creación y fortalecimiento de capacidades institucionales locales, y por tanto, una sostenibilidad de las acciones emprendidas que contribuyeran de manera directa a disminuir los niveles de desnutrición como objetivo último, y a favorecer la implementación del PMD-C.

Además, se percibe del análisis realizado, que el **objetivo general y los resultados previstos son muy ambiciosos** dada la complejidad del PC: amplio número de actores y municipios de intervención identificados, y disponibilidad de recursos (presupuesto y tiempo) que puede dificultar la consecución de los mismos y la medición del **impacto** del PC. Es un programa que necesitaría plazos de entre 3 y 5 años para poder medir el impacto real del mismo.

ii. Respecto a la contribución del PC al PMD-C

Como se ha descrito en el apartado anterior, el PC está enmarcado en el PMD-C. La **contribución de los resultados esperados en el PC al PMD-C** han sido identificados y pueden observarse en la siguiente tabla 4, encontrado una aportación para cada una de las componentes del PC (producción, salud, nutrición y fortalecimiento institucional) como contribución multisectorial al PMD-C.

Tabla 4: Contribución del PC al PMD-C

Resultado Esperado PC	Resultado Esperado PMD-C
Resultado 1 En los municipios de Arque, Bolívar, Sicaya, Tacopaya y Tapacarí, existe una mayor disponibilidad y acceso de alimentos de alto valor nutritivo e inocuos en el marco del PMD-C, hasta el año 2011.	R5. Las familias consumen una dieta diversificada con alimentos de calidad provenientes de su producción agropecuaria. R6. Niñas y niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, consumen una alimentación variada, nutritiva, oportuna e higiénicamente elaborada.
Resultado 2 72 comunidades de 8 Municipios han	R4. Las familias cuentan con agua segura y saneamiento básico.

mejorado su acceso y uso adecuado de servicios mejorados de agua segura y saneamiento, entre los años 2009 y 2012.	
Resultado 3 Al menos 74.220 familias de los municipios de Poroma, Villa Azurduy, Tarvita, Villa Zudáñez, Presto, Mojocoya, Icla, Tomina, Sopachuy, Tarabuco, Yamparaez, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Ayopaya, Morochata, Arque, Tacopaya, Sicaya, Tapacarí, Vila Vila y Bolívar están en condiciones de acceder a una alimentación variada, nutritiva, oportuna e higiénicamente elaborada, entre 2009 y 2012.	R5. Las familias consumen una dieta diversificada con alimentos de calidad provenientes de su producción agropecuaria. R6. Niñas y niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, consumen una alimentación variada, nutritiva, oportuna e higiénicamente elaborada. R7. Niñas y niños menores de 5 años, mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, reciben un cuidado adecuado por parte de la familia y la comunidad. R1. Mujeres embarazadas, en periodo de lactancia, niños y niñas menores de 5 años, son atendidos con calidad y en forma oportuna por los establecimientos de salud del sistema público, bajo el modelo de salud familiar, comunitaria e intercultural. R2. Mujeres embarazadas y en etapa de lactancia, niñas y niños menores de 5 años, reciben y consumen los principales micronutrientes para evitar su deficiencia y enfermedades carenciales prevalentes.
Resultado 4 Al menos el 50% de las entidades, organizaciones y actores involucrados en la ejecución de las actividades intersectoriales del PMD-C en los municipios de Poroma, Villa Azurduy, Tarvita, Villa Zudáñez, Presto, Mojocoya, Icla, Tomina, Sopachuy, Tarabuco, Yamparaez, San Lucas, Incahuasi, Culpina, Ayopaya, Morochata, Arque, Tacopaya, Sicaya, Tapacarí, Vila Vila y Bolívar trabajan coordinadamente y aseguran el cumplimiento de sus metas.	R9. Se ha fortalecido la articulación interinstitucional para la implementación de acciones multisectoriales del PMD-C.

iii. Respecto a la focalización geográfica

Analizando el PC desde el punto de vista teórico, puede decirse que posee una **adecuada focalización geográfica** conforme a criterios de seguridad alimentaria y nutricional por encontrarse los municipios catalogados como de alta y muy alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria (VAM4 y VAM5). Esto ha contribuido a una correcta y exhaustiva identificación en el PC de las brechas basadas en inseguridad alimentaria y nutricional en la población desfavorecida y tradicionalmente desatendida de Bolivia.

Sin embargo, la focalización geográfica es un punto crítico en la implementación y posterior logro de resultados del PC debido fundamentalmente al modo en el que se identificaron los 22 municipios en los que se trabaja.

Si bien, como ya se ha indicado, los 22 están catalogados como VAM4 y VAM5 lo cuál justifica su elección, ésta selección se realizó en función de los municipios en los que las Agencias ya estaban trabajando en el momento de la formulación del PC (como se verá en el apartado siguiente relativo a la calidad del diseño) y **no bajo criterios de complementariedad ni integralidad entre los componentes del PC**, dando como resultado un sumatorio de municipios sin una necesaria visión multisectorial y por tanto una coincidencia en la implementación de componentes del PC.

Esto ha provocado, como se ha visto en la Tabla 2, que sólo en tres de los veintidós municipios se den simultáneamente las cuatro componentes de forma multisectorial e integral. Se prevé que esto dificulte reportar resultados consolidados del impacto del PC e inferirlos como experiencias piloto al PMD-C. Existen municipios actualmente en los que sólo se está trabajando desde un componente. Además UNICEF trabaja en veintiuno de los veintidós municipios donde interviene la V-ISAN, nueve con financiamiento ISAN y el resto con otros financiamientos.

Esto preocupa a todos los actores clave entrevistados a nivel nacional y departamental y son conscientes de la necesidad de focalizar las intervenciones y prioridades en lo que resta de periodo para que los resultados finales puedan tener impacto, así como la debilidad/dificultad que está suponiendo en el conjunto del programa, haber identificado los municipios de esta manera.

iv. Respecto a la complementariedad de los resultados o componentes

Desde el punto de vista de los beneficiarios entrevistados y las actividades llevadas a cabo, éstos han valorado como "alta" **la adecuación de las intervenciones y actividades** del PC a sus necesidades específicas **en aquellos municipios en los que se dan las cuatro componentes**, no siendo así en los que se dan tres o menos.

En relación a este punto y de las visitas de campo realizadas, cabe señalar **la importancia que tiene el componente 1 y 2** "mejora en la accesibilidad y disponibilidad de alimentos" y "mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento". Se observó que en aquellos municipios en los que se encuentran presentes los cuatro componentes, los componentes 1 y 2 juegan un rol articulador de la lógica de intervención y permite dar coherencia e integralidad al PC.

Cuando los componentes 3 y 4 se quedan aislados, ocurren situaciones como las observadas en las visitas de campo como enseñar prácticas de limpieza e higiene de manos a niños y niñas que no cuentan con agua en sus hogares y comunidades, al no darse el componente 2, y que difícilmente van a mantener la práctica una vez desparezca el PC o abandonen la escuela. O enseñar a las madres a valorar la importancia de una alimentación sana y diversificada para sus bebes sólo a base del Nutribebé, dado que no existe el componente 1 de producción de alimentos y no tiene acceso a los productos cultivados en las carpas solares como actividad de ese componente. **Existe el riesgo de que el PC se convierta en un programa asistencialista** centrado en el reparto de paquetes nutricionales tendente a reproducir dinámicas dependientes al no existir complementariedad entre todas las componentes y quedar aisladas de la lógica de lo que implica un programa multisectorial.

Estas conclusiones son altamente compartidas por los equipos del Departamento de Chuquisaca y más concretamente desde el municipio de Presto, dónde revindican la necesidad de complementar las acciones 3 y 4 que están realizándose en sus comunidades con las

actividades de los componentes 1 y 2 que no están programadas en el PC. Es precisamente un municipio en el que existe una gran implicación y compromiso por parte de las autoridades locales. Es en el único municipio de los visitados que tiene conformado el COMAN y que trabaja desde una lógica multisectorial pese a las carencias comentadas. Son plenamente conscientes de la debilidad que esto supone y desde el municipio se movilizan recursos (incentivos municipales) para la complementariedad e integralidad de las acciones emprendidas de forma que aumenten el impacto del PC.

4.1.2. Apropiación en el Diseño

Respecto a la participación de las instituciones de gobierno a nivel nacional 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.

El PC fue **formulado inicialmente al interior de las Agencias** liderado por el PMA**,** aportando cada una de ellas su experiencia en los diferentes temas que afectan a la seguridad alimentaria y desnutrición. Posteriormente fue presentado al CT-CONAN, que valoró la propuesta como un ejercicio interesante en el marco de su PMD-C. Una vez aprobado el PC por el F-ODM, fue presentada al resto de ministerios que participan actualmente solicitando su colaboración en la implementación del mismo.

Esto unido a 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 hecho que se reduzca el sentimiento de apropiación y liderazgo respecto al diseño inicial por parte de algunos ministerios.

Todo esto provocó por un lado, que durante los primeros meses de vida del proyecto se generara una dinámica institucional a nivel nacional que permitiera encajar todos los puntos de vista y prioridades de las Agencias y de los Ministerios, y que **consensuara intereses en pro de una apropiación y un alineamiento entre todos los actores clave**. Todavía se ha detectado, a raíz de las entrevistas realizadas, que existen susceptibilidades derivadas de esta situación y que repercuten en la consolidación de una visión común de lo que debería significar el PC y que afecta al trabajo multisectorial propiamente dicho en cuanto a creación de trabajo intra-sectorial o entre sectores, a la implicación en el PC, y a la creación de confianza mutua necesaria para la implementación de programas de estas características.

Se observó también, derivado de esto, que todavía perdura una **visión sectorial** que no afecta tanto en el discurso sobre la complementariedad de las acciones, aunque si es visible en cuanto a que cada Agencia-UE implementa y tiene conocimiento únicamente sus actividades. Esto se evidencia también en que la **relación entre los actores clave, se ha dado mayoritariamente de forma bilateral** entre cada organización y su contraparte ejecutora natural, sin un diálogo y un análisis multisectorial/intrasectorial, y que como se ha visto en la Tabla 1, identifica a cada componente del PC con un par de actores responsables. Esto provoca que cada equipo responda únicamente a los objetivos del resultado al que están contribuyendo, lo que repercute en la lógica del PC y favorece la visión de los componentes como departamentos estancos.

Se valora muy positivamente el **esfuerzo por "cambiar de mentalidad"** que como parte del proceso de aprendizaje tiene el trabajo conjunto interagencial e interministerial en pro de una multisectorialidad e intersectorialidad real y efectiva que se está llevando a cabo desde el inicio del PC.

Respecto a la participación de las instituciones de gobierno a nivel local cabe señalar los siguientes aspectos. De las entrevistas realizadas y observación directa se identifica que la incorporación del nivel local fue a posteriori, es decir una vez formulado a nivel nacional, solicitando su colaboración en actividades y municipios ya definidos. **No hay evidencias que permitan afirmar que ha existido un proceso participativo en la identificación, diseño y selección de las actividades a realizar ni de los municipios en los que intervenir.** Tampoco hay evidencias de cómo se ha realizado la selección de las familias beneficiarias a nivel local de forma participativa que integre a los actores sociales, por lo que la percepción del grado de apropiación es únicamente en función de si la intervención afecta directamente a su comunidad y familia.

Esta escasa participación a nivel local puede deberse también a la debilidad de los espacios locales para la toma de decisiones. De la observación y entrevistas realizadas se considera que la debilidad institucional , y en casos inexistencia, de CODAN y COMAN ha repercutido también en este aspecto puesto que sería el lugar natural de discusión y apropiación del PC en ese nivel. Sin embargo si que existen a nivel local, procedimientos participativos que permiten recoger algunas de las inquietudes a nivel local vinculadas al PC en la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA).

4.2. Nivel de Proceso del PC en relación a la eficiencia

4.2.1. Eficiencia

En la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.

Idoneidad del modelo de gestión

La gobernanza del PC descrita en el apartado 3.6 cuenta a nivel nacional con espacios de liderazgo (Comité Directivo País, CDP) y, decisión y coordinación (Comité de Gestión del Programa, CGP) que se reúnen con una periodicidad adecuada, aunque se evidencia a raíz de las entrevistas realizadas que la coordinación operacional del PC que en su diseño corresponde al CGP, en la práctica descansa en la Secretaría Técnica (ST-CGP) mientras que el CGP está funcionado como un espacio de rendición de información financiera, de actividades y productos a nivel micro que ralentiza la toma de decisiones. Por ese mismo motivo, al tomarse las decisiones en la ST-CGP y elevarlas para su aprobación al CGP y por último al CDP, el CDP está asumiendo el rol de aprobar las decisiones pero no se evidencia que esté siendo aprovechado en su función de orientación política y estratégica.

Desde el punto de vista de la Coordinación del Proyecto (CP), a partir de las entrevistas realizadas y de la observación directa, cabe resaltar varios aspectos relativos a las funciones y rol de la misma. La Secretaría Técnica del Comité de Gestión del Programa (ST-CGP) está constituida por el MDRyT y el CT-CONAN por parte del gobierno, y el PMA como agencia líder. El representante del MDRyT es la misma persona que ostenta la Coordinación del Programa (CP), por lo que el rol del CP queda subsumido a ser parte de la ST-CGP observando claramente una tricefalia en la toma de decisiones entre la CP, el CT-CONAN y el PMA, lo que en ocasiones debilita las funciones propias de una figura única de coordinación, ya que las decisiones de ese nivel deben ser también vistas por las otras dos instancias.

Se ha observado que esta **debilidad en la Coordinación general** también es debida en parte a decisión de que la Coordinación este ubicada físicamente en las instalaciones del MDRyT, debiéndose ajustar a sus procedimientos administrativos y de control, en lugar de estar

ubicada tal y como se reflejaba en el documento original del PC, en las instalaciones del CT-CONAN lo que permitiría entre otras cosas el fortalecimiento del propio CT-CONAN y la visión integral del PC como parte del PMD-C.

La Coordinación cuenta recientemente con la figura de un Enlace Administrativo del PC que sumada a la previsible contratación de un comunicador para la labor de incidencia y comunicación, aumente los recursos humanos de la Coordinación y permita fortalecer y mejorar sus funciones.

Así mismo, la Coordinación ha reflexionado sobre la necesidad de mejorar la coordinación y articulación en el nivel municipal y comunitario reforzando el equipo de Coordinación en estos niveles con figuras de enlace municipal que permitan una relación fluida entre ambos niveles y que mejore, entre otras cosas, el flujo de información y la coordinación entre los dos departamentos actualmente, desconexos.

Desde el punto de vista financiero, cada **Agencia es autónoma e independiente dentro del Sistema de Naciones Unidas, por lo que sus procedimientos administrativos difieren también unos de otros.** Esto ha provocado retrasos en el ejercicio de inscripción de presupuesto y unido a la escasa agilidad de los mecanismos de desembolsos ha ocasionado cierta parálisis en los procedimientos al interior de cada Agencia repercutiendo en el desempeño del PC. Con la reciente contratación del Enlace Administrativo del PC se está tratando de soslayar estos efectos, sin embargo todavía se observa cierta reticencia por parte de algunas Agencias a adecuarse a procedimientos comunes.

En relación a las Agencias y de la observación y las entrevistas realizadas, se valora que **las Agencias no están aprovechando la oportunidad que brida el F_ODM para revisar sus propios mecanismos y trabajar en conjunto de forma única.** Las Agencias siguen sus propias inercias y se muestran reticentes a cambiar sus procedimientos y formas de actuar, dentro de los márgenes posibles. Desde las Agencias asumen los compromisos de estar alineadas con la Declaración de París, pero en la práctica los mecanismos de funcionamiento continúan siendo los mismos (a nivel administrativo, financiero, de rendición de cuentas con las sedes centrales, etc.).

Eficacia de los mecanismos de seguimiento

Con todas las debilidades y fortalezas vistas hasta ahora y con una revisión en profundidad de la matriz de seguimiento, es fácil observar la dificultad que va a conllevar la medición del **impacto** real del PC en relación a los objetivos de desarrollo a los que contribuye y el **alcance** en relación a su contribución al PMD-C.

Para poder valorar este impacto y alcance, se debería trabajar en una revisión a nivel de indicadores. Del análisis documental y de las entrevistas realizadas se observa que, aunque en ocasiones los indicadores son muy ambiciosos o en ocasiones pueden resultar poco concretos, el ejercicio realizado de construcción de la Línea de Base ha sido lo suficientemente costoso y reciente en el tiempo que proponer una revisión de los mismos con el objetivo de actualizarlos y adecuarlos al momento actual del PC como ejercicio flexible que permita ser un instrumento válido de seguimiento, no sería recomendable.

La reciente implementación del Sistema de Monitoreo y Seguimiento del PC, permitirá dar un mejor seguimiento al mismo.

Sin embargo, dado que existen las dificultades mencionadas anteriormente, sería conveniente realizar un ejercicio de revisión del PC a nivel de actividades y metas que permita ajustar las mismas al tiempo y recursos para el próximo periodo, así como ritmo de ejecución presupuestaria en el que el PC se encuentra y que se describe en el siguiente apartado, teniendo en cuenta entre otras cosas, la limitación que supone el hecho de que sólo se vayan a obtener resultados multisectoriales en 3-5 de los 22 municipios del PC.

Destacar, como se verá en el siguiente apartado, el bajo porcentaje de ejecución del monto destinado a seguimiento y evaluación del PC, que representa en estos momentos un 5% del presupuesto total asignado.

Ejecución presupuestaria

En la fecha actual, los desembolsos y porcentajes de ejecución por Agencia pueden observarse en el siguiente cuadro, siendo el **total ejecutado un 59,10% del presupuesto total**.

Aunque el porcentaje de ejecución no representa el 70% en el momento de elaboración del informe, se prevé que en octubre se haya alcanzado el mismo y permita el desembolso de la tercera reposición, sujeta también al compromiso en la ejecución de actividades.

Tabla 5. Cuadro consolidado ejecución julio 2011

CUADRO CONSOLIDADO DE EJECUCIÓN DESDE: (ENE-DIC 2010) Y (ENE-JUN 2011) - VENTANA ISAN (Expresado en Dólares Americanos)						
AGENCIAS NNUU	**TOTAL Desembolsos**	**Comprometido + Ejecutado AÑO 1**	**Comprometido + Ejecutado AÑO 2**	**OVERHEAD 7%**	**Total Ejecutado**	**% EJECUCIÓN**
FAO	2,331,602.00	666,079.00	473,231.32	163,212.14	1,302,522.46	**55.86**
PMA	992,278.00	270,622.37	245,888.75	69,459.46	585,970.58	**59.05**
UNICEF	988,434.00	382,217.23	8,753.51	69,190.38	460,161.12	**46.55**
OPS	618,904.00	294,068.00	220,968.46	40,490.00	555,526.46	**89.76**
ONUDI	261,983.00	44,334.00	50,365.18	18,338.81	113,037.99	**43.15**
UNFPA	228,925.00	92,696.14	78,610.36	16,024.75	187,331.25	**81.83**
Total USD.	**5,422,126.00**	**1,750,016.74**	**1,077,817.58**	**376,715.54**	**3,204,549.86**	**59.10**

Fuente: Informes trimestrales y semestrales

En líneas generales puede decirse que el **PC lleva un ritmo de ejecución financiera bueno**, aunque **no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo**.

Es muy posible que el nuevo Sistema de seguimiento y evaluación programático que se ha desarrollado 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.

Sobre estos mismos datos, cabe resaltar que el componente con un mayor porcentaje de ejecución es el componente 1. Los componentes 2 y 4 mantienen ritmos de ejecución medios, y el componente 3 es el que menor ritmo de ejecución tiene hasta la fecha. La agencia con mayor presupuesto ejecutado es FAO seguida de UNICEF.

De la misma manera, y para el periodo de ejecución de enero 2010 a junio 2011, la siguiente Tabla 6 pretende describir cuál el monto anual asignado; el monto comprometido y el gastado; y el porcentaje de ejecución financiera por producto y actividad. En la última columna se presenta el monto destinado a la reprogramación para el próximo periodo.

RESULTADOS	PRODUCTOS	ACTIVIDAD	Monto Anual Asignado	Monto comprometido hasta la fecha	Monto Gastado hasta la fecha	%ejecución financiera	Monto destinado a reprogramación (al saldo)
Resultado 1: La mejora en la disponibilidad y acceso a los alimentos, incrementando su producción agrícola y pecuaria; la mejora en la producción de semillas y fertilizantes y el acceso al riego; y el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de transformar y manipular alimentos destinados a la alimentación escolar y comunitaria.	Producto 1.1: Al menos 99.860 Niñas y niños, mujeres gestantes y en período de lactancia, mejoraron su disponibilidad y acceso de alimentos en calidad y cantidad, adecuado a una dieta nutritiva, inocua y diversificada que incluye alimentos de provenientes de su propia producción, entre 2009 al 2012.	1.1.1.	USD 302,710.00	USD 0.00	USD 393,042.00	130%	USD 0.00
		1.1.2	USD 44,848.00	USD 0.00	USD 44,848.00	100%	USD 0.00
		1.1.3	USD 52,624.00	USD 0.00	USD 644.00	1%	USD 51,980.00
		1.1.4	USD 44,848.00	USD 0.00	USD 6,500.00	14%	USD 38,348.00
		1.1.5	USD 58,948.00	USD 0.00	USD 58,948.00	100%	USD 0.00
		1.1.6	USD 192,559.00	USD 0.00	USD 192,559.00	100%	USD 0.00
	Producto 1.2: 9 módulos de transformación de alimentos a nivel de agricultores familiares y comunidades rurales en funcionamiento, hasta el año 2012.	1.2.1	USD 54,722.00	USD 14,815.70	USD 29,518.30	81%	USD 10,388.00
		1.2.2	USD 79,089.00	USD 0.00	USD 0.00	0%	USD 79,089.00
Resultado 2: La mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento, junto a acciones de coordinación con los sectores de salud y educación para el fortalecimiento de la capacidad de respuesta local integrada en higiene nutrición y salud	Producto 2.1: Por lo menos 72 comunidades de los 8 municipios beneficiarios del programa: (i) tienen acceso a servicios mejorados de agua segura (ii) sus CAPyS tienen competencias en operación y mantenimiento (iii) la comunidad ha recibido capacitación en el uso adecuado de los servicios y prácticas de higiene, durante los años 2009 al 2012.	2.1.1	USD 51,988.00	USD 3,214.29	USD 22,902.86	50%	USD 25,870.85
		2.1.2	USD 25,000.00	USD 0.00	USD 7,714.29	31%	USD 17,285.71
		2.1.3	USD 5,990.00	USD 0.00	USD 0.00	0%	USD 5,990.00
		2.1.4	USD 296,640.00	USD 82,290.74	USD 167,086.55	84%	USD 47,262.71
	Producto 2.2: Por lo menos las escuelas de 72 comunidades de los 8 municipios: (i) cuentan con servicios mejorados de agua segura y saneamiento (ii) cuentan con duchas escolares y (iii) sus responsables tienen competencias para su operación y mantenimiento, en el periodo 2009 al 2011.	2.2.1	USD 1,057.00	USD 284.29	USD 886.21	111%	-USD 113.50
		2.2.2	USD 102,131.00	USD 52,629.01	USD 45,208.99	96%	USD 4,293.00
Resultado 3: El desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en aspectos de alimentación y nutrición, de higiene e inocuidad, y salud reproductiva a través de información, servicios, gestión del conocimiento de grupos especiales y equipamiento.	Producto 3.1: Al menos 99.860 Niñas y niños en edad escolar, y el 24% mujeres embarazadas y en período de lactancia de 1.146 comunidades han mejorado sus niveles nutricionales mediante la adquisición de mejores conocimientos, actitudes y prácticas sobre alimentación, nutrición, higiene y salud, mediante la participación de las OCB. Niñas y niños en edad escolar, mujeres embarazadas y en período de lactancia de 1.146 comunidades han mejorado sus niveles nutricionales mediante la adquisición de mejores conocimientos, actitudes y prácticas sobre alimentación, nutrición, higiene y salud, mediante la participación de las OCB	3.1.1	USD 169,528.00	USD 5,056.37	USD 0.00	3%	USD 164,471.63
		3.1.1	USD 169,529.00	USD 15,620.00	USD 108,167.00	73%	USD 45,742.00
		3.1.2.	USD 99,464.00	USD 14,969.39	USD 0.00	15%	USD 84,494.61
		3.1.3	USD 137,440.00	USD 67,546.00	USD 25,150.14	67%	USD 44,743.86
		3.1.4	USD 57,294.00	USD 0.00	USD 0.00	0%	USD 57,294.00
Resultado 4: La aplicación plena de metodologías de concertación y ejecución inter y trans-sectorial en el nivel local para asegurar la concurrencia de intervenciones nacionales multiministeriales, departamentales y municipales para la erradicación de la desnutrición.	Producto 4.1: Las organizaciones comunitarias de base empoderadas promueven la participación y coordinación intersectorial en la ejecución del PDM-C en 1.146 comunidades, hasta el año 2011.	4.1.1	USD 140,092.00	USD 25,598.94	USD 86,476.55	80%	USD 28,016.51
		4.1.2	USD 202,096.00	USD 55,970.00	USD 106,025.00	80%	USD 40,101.00
		4.1.3	USD 82,965.00	USD 18,264.39	USD 56,309.73	90%	USD 8,390.88
		4.1.4	USD 20,000.00	USD 0.00	USD 0.00	0%	USD 20,000.00
		4.1.5	USD 16,167.00	USD 0.00	USD 0.00	0%	USD 16,167.00
		4.1.6	USD 132,070.00	USD 25,578.80	USD 38,368.20	48%	USD 68,123.00
			USD 2,539,799.00	**USD 381,837.92**	**USD 1,390,354.82**		**USD 857,938.26**

A lo que hay que añadir:

Sistema de seguimiento y monitoreo			USD 40,000.00	USD 0.00	USD 2,000.00	5%		USD 38,000.00
Implementación de la estretegia de Comunicación			USD 17,500.00	USD 0.00	USD 3,000.00	17%		USD 14,500.00
Avance p/Elaboración del Proyecto			USD 20,000.00	USD 0.00	USD 18,600.00	93%		USD 1,400.00
		TOTALES USD	USD 5,422,126.00	USD 766,583.05	USD 2,083,426.21	53%		USD 2,572,116.74

4.3. Nivel de Resultados del PC en relación a la eficacia y sostenibilidad

4.3.1. Eficacia

En la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PC, tomando en cuenta su importancia relativa.

Efectos emergentes del PC

Componente 1 (C1) *La mejora en la disponibilidad y acceso a los alimentos, incrementando su producción agrícola y pecuaria; la mejora en la producción de semillas y fertilizantes y el acceso al riego; y el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de transformar y manipular alimentos destinados a la alimentación escolar y comunitaria*.

El resultado 1 ha ejecutado un 89% sobre el presupuesto total transferido, siendo el componente con mayor grado de ejecución presupuestaria. El componente está ejecutándose en cinco municipios todos ellos del departamento de Cochabamba. Este componente incluye una variedad de acciones encaminadas fundamentalmente a la dotación de insumos e infraestructura agrícola y a la capacitación técnica.

Durante la visita de campo realizada pudo observarse que las familias participantes han iniciado las prácticas de producción de alimentos y que éstos están siendo incorporados a su dieta familiar, fundamentalmente a la de los niños y niñas, y que han recibido capacitación para implementar prácticas que están mejorando su producción y consumo. Las actividades que se visitaron son mayoritariamente las que mayor grado de ejecución presentan y más avanzadas en sus prácticas están, estas fueron: manejo de gallinas y cuyes, construcción de gallineros y cuyeras, carpas solares, elaboración de abonos y silos fundamentalmente. Esto permitió observar la dinámica comunitaria y familiar en la realización a las actividades.

Las actividades benefician a aquellas familias con niños y niñas menores de 5 años, y lo que en ocasiones podría generar dinámicas al interior de la comunidad no deseables por el hecho de discriminar unos de otros, se observó que estas actividades estaban sirviendo de incentivo a familias con menores, como efecto demostrativo. En las actividades familiares de cuidado de animales y huertos participan también las mujeres y los niños y niñas, incorporando un enfoque de responsabilidad familiar compartida que aumenta el compromiso y sostenibilidad en las actuaciones.

Fue interesante observar que la dotación de insumos se hace a la familia. En muchas ocasiones, en los proyectos de cooperación en este ámbito, la dotación se hace a la mujer como cabeza de la unidad familiar con el objetivo de empoderarla y fortalecerla. En este PC, como se ha mencionado, la unidad es la familia y sin embargo la participación de la mujer, en paridad con el hombre, se observó en las visitas de campo es muy alta. Esto refuerza la intención del PC de trabajar desde la seguridad alimentaria familiar y que por tanto las acciones dirigidas a tal fin, se trabajen con hombres y mujeres al mismo tiempo como "responsabilidad compartida" y no como roles diferenciados potenciando sólo el papel de uno u otro.

Como se ha avanzado en apartados anteriores, de las entrevistas y visitas realizadas, se considera que la importancia del componente 1 en el PC es muy elevada. Es decir, el valor añadido de las actividades productivas al PC es alto. Aquellas familias con acceso a insumos agrícolas están teniendo una dieta más variada y diversificada, y esto, son conscientes repercute de forma muy positiva en la salud de sus hijos y de ellos mismos. Son conscientes de

que estando bien alimentados, rinden mejor en la escuela, en el trabajo y enferman menos, y que los excedentes pueden proporcionarles ingresos adicionales que antes no tenían. Aunque en estos momentos los niveles de producción sólo alcanzan para satisfacer las necesidades de los hogares, en un futuro pueden incrementar esa producción, y utilizarla para la venta dentro incluso de su propia comunidad y acceder así ellos también, a otros productos de los que no disponen. Esto es un incentivo importante y repercute directamente en el estado nutricional de los niños y niñas. Si además en las escuelas y centros PAN a los que acuden estos niños y niñas participan también en el PC y disponen de sus huertos, gallinas y cuyes, el impacto en la nutrición de éstos es mayor.

Por todos estos motivos, el impacto en los resultados de desarrollo de este componente se considera alto, aunque dado que sólo se ejecuta en cinco municipios, el impacto en la consecución del objetivo del PC se considera, es pequeño, ya que de los cinco municipios, no se trabaja en todas las comunidades, y dentro de cada comunidad no se trabaja en todas las familias.

Componente 2 (C2) *La mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento, junto a acciones de coordinación con los sectores de salud y educación para el fortalecimiento de la capacidad de respuesta local integrada en higiene nutrición y salud.*

El componente 2 tiene un grado de ejecución del 79% sobre el presupuesto total. El componente está ejecutándose en nueve municipios, cuatro del departamento de Cochabamba y cinco del de Chuquisaca. Este componente incluye infraestructura de abastecimiento, capacitación de mantenimiento y prácticas de higiene. Coincide en los municipios de Arque, Tacopaya y Tapacarí con el componente 1.

Estos municipios fueron visitados durante la Misión. En esta se observó que ninguna de las familias visitadas beneficiadas por el componente 2, eran también beneficiadas por el componente 1, por lo que el impacto del trabajo multisectorial en los dos componentes podría considerarse prácticamente nulo. Como en el caso anterior, el componente 2 aislado tiene impacto en el resultado que se quiere obtener, disminuir de desnutrición infantil, pues las prácticas de higiene y el acceso a agua potable y saneamiento básico mejora fundamentalmente la salud asociada a transmisión de enfermedades que afectan el estado nutricional de los niños y niñas, pero el impacto en desarrollo desde la lógica multisectorial pierde sentido.

Componente 3 (C3) *El desarrollo de conocimientos, actitudes y prácticas en aspectos de alimentación y nutrición, de higiene e inocuidad, y salud reproductiva a través de información, servicios, gestión del conocimiento de grupos especiales y equipamiento*.

El componente 3 con un monto ejecutado del 37%, es el componente con menor grado de ejecución. Las actividades se basan en la adquisición de conocimientos, actitudes y prácticas sobre alimentación, nutrición, higiene y salud. Se prevé se desarrolle en los veintidós municipios.

Se visitaron centros del Programa de Atención a Niños y Niñas (PAN), centros de salud y escuelas. Pudo observarse la dinámica comunitaria y familiar. La mayoría de las prácticas se trabajan con maestros y promotores de salud con el apoyo de los servicios departamentales de salud y se basan fundamentalmente en la capacitación de las diez prácticas clave de higiene. En este sentido, existe una complementariedad con el componente 2 en sus actividades de prácticas de higiene en las que también se capacita en escuelas sobre las diez prácticas clave de higiene y uso de agua.

La limitación de este componente, como se ha comentado ya anteriormente, es que se capacita en el uso e higiene del agua a niños y niñas que no tienen servicios de agua potable y saneamiento en sus casas y comunidades por no darse el componente 2 de forma simultánea, por lo que las actuaciones quedan restringidas al ámbito de la escuela y cabe el riesgo de que éstas se olviden o abandonen al terminar su edad escolar.

Por otro lado, y para la actividad 3.1.3. se realizaron visitas a los centros de salud en los que se atiende e imparte capacitación a mujeres embarazadas en salud sexual y reproductiva y nutrición materna, se observó la complementariedad de las acciones desarrolladas por el PC con las llevadas a cabo por el gobierno. Una de los mayores progresos del PMD-C fue instaurar en el país la distribución del Nutribebé para niños entre los 6 y 23 meses. Las mujeres que acuden a las capacitaciones del PC y realizan seguimientos nutricionales de sus bebés y embarazos, se les entrega como incentivo el Nutribebé y las Chispitas nutricionales.

En este componente, y desde la actividad 3.1.2. también se trabaja centros del Programa de Atención a Niños y Niñas (PAN) menores de 6 años, en los que el PC contribuye con la dotación de cocinas mejoradas (Cocinas Malena) y con la compra de Nutribebé en los casos en los que el Municipio no pueda asumir la toda la compra demandada.

Aunque es el componente con menor grado de ejecución, va a ser e componente con mayor grado de impacto del PC, dado que se realizará en los veintidós municipios. En once municipios se queda aislado al no coincidir ni con el componente 1 ni con el 2. Estas prácticas corren el riesgo de quedarse fuera de la lógica multisectorial, por lo que aunque el impacto del PC es elevado en cuanto al número de familias a las que beneficia, y podrá considerarse como contribución a la consecución del objetivo global de lucha contra la desnutrición, la contribución al objetivo de fortalecimiento del PC, e impacto real en desarrollo será cuestionable. Como se comentaba anteriormente, las prácticas de distribución de alimentos nutricionales o fortificados tienen un gran impacto en la nutrición si están asociadas con prácticas productivas, acceso a agua potable y saneamiento, prácticas de cuidado, higiene y alimentación, etc. sino se corre el riesgo de quedarse en prácticas asistencialistas de reparto de alimentos.

Sin embargo, hay que resaltar que las actividades de salud aunque tienen un menor peso dentro de la V-ISAN (si se compara con los recursos destinados a la parte productiva o de agua y saneamiento) puesto que el PMD-C inició actividades desde este sector, cobran elevada importancia por ser parte de la programación operativa anual de los municipios (compra Nutribebé, prestaciones SUMI, etc.) lo que le otorga mayor sostenibilidad y compromiso por parte de los mismos.

Cabe resaltar que para todas las actividades realizadas desde este componente, se observó el esfuerzo realizado por adaptar culturalmente las prácticas y capacitaciones realizadas. Para esto se ha provisto de material didáctico fácilmente comprensible por la población beneficiaria, con un enfoque intercultural y pluricultural que favorece el trabajo y la comprensión de la problemática de la desnutrición.

La única actividad que no ha iniciado la ejecución prevista es la 3.1.4. relativa al desarrollo del conocimiento sobre factores con incidencia en seguridad alimentaria y nutrición (Iniciativa Gestión del Conocimiento y NUTRINET). En estos momentos existe el foro de discusión para el proyecto, se inscribieron los interesados en participar y se está iniciando la utilización de la herramienta virtual NUTRNETY para la discusión, pero no pueden adelantarse conclusiones ni recomendaciones al respecto por carecer de información suficiente.

Componente 4 (C4) *La aplicación plena de metodologías de concertación y ejecución inter y trans-sectorial en el nivel local para asegurar la concurrencia de intervenciones nacionales multiministeriales, departamentales y municipales para la erradicación de la desnutrición*.

El componente 4 tiene un porcentaje de ejecución del 70%. Las actividades van orientadas al fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) con el objetivo de promover la participación y coordinación intersectorial en la ejecución del PDM-C. Se trabaja en los veintidós municipios.

De las entrevistas realizadas se desprende que este componente recoge actividades relativamente inconexas entre si, a modo de cajón de sastre, desde el que se pretende articular una lógica de coordinación de los actores involucrados en la lógica multisectorial, que asegure el cumplimiento de sus metas. Esto se ve reflejado en que hay una actividad relativa a la capacitación para promover el funcionamiento adecuado de los COMAN; una actividad relativa a la ejecución de una estrategia comunitaria de salud en la que se ha ejecutado el 93% del presupuesto en capacitaciones; una relativa a la implementación de un sistema de vigilancia nutricional. La actividad tenía programada la contratación de personal para cuatro gobiernos municipales para la implementación de dos ciclos del sistema de vigilancia comunitario, siendo los resultados logrados hasta la fecha, la implementación de 1 ciclo del sistema de vigilancia en cinco gobiernos municipales de forma completa y en tres de forma parcial; dos actividades que han sido postergadas relativas a la promoción del componente de seguridad alimentaria y nutricional en los procesos pedagógicos, y al seguimiento de consumo de alimentos; y la última actividad relativa al apoyo de acciones de seguimiento , monitoreo y evaluación. Señalar que dentro de esta actividad 4.1.6 ,se ha realizado el estudio de la Línea de Base y el apoyo a la Evaluación Medio Término.

Es quizá el componente más débil en cuanto a su lógica interna y formulación, y en cuanto a su importancia relativa con el resto de componentes. Sin embargo, desde el punto de vista de la evaluadora, y desde su formulación como resultado, debería ser el que permitiera articular la lógica multisectorial y fortalecer las capacidades de los municipios, esto es, al que haberle dotado de mayor importancia respecto a la contribución al objetivo general del PC.

4.3.2. Sostenibilidad

Como probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.

El PC está enmarcado en un programa amplio de cobertura y apoyo nacional, PMD-C, que permite que el PC tenga una garantía de sostenibilidad en las acciones, desde una lógica y una apuesta a nivel nacional contra la desnutrición infantil.

Es destacable que en los niveles departamentales, municipales y sobre todo comunitarios y familiares se percibe el PC como parte integral del PMD-C. En ocasiones, la identificación es tan estrecha que indistintamente utilizan ambos nombres para hacer referencia al PC, o incluso desconocían el nombre del PC o V-ISAN y hacían referencia al Programa Multisectorial únicamente, lo cual favorece la apropiación y la sostenibilidad en cuanto a la percepción del programa en el que participan.

Como estrategia de apoyo al PMD-C, en aquellos municipios que cumplan una serie de requisitos para la implementación del programa, se les otorga un "incentivo municipal" para apoyo al programa. De las entrevistas y observación directa realizada, se ha visto que en algunos municipios en los que el componente 1 del PC no se estaba desarrollando

(Departamento de Chuquisaca, Presto), el incentivo municipal lo estaban destinando a implementar acciones encaminadas a la productividad agropecuaria como complemento a las acciones del PC. En otras ocasiones, se ha propuesto, para disminuir el impacto de la alta rotación de personal a nivel comunitario, utilizar el incentivo para apoyar en dietas y viáticos de los participantes en las actividades de formación y capacitación del PC.

Sin embargo, entre los principales riesgos identificados para la sostenibilidad del PC, cabría destacar destacar la alta rotación de personal que afecta tanto a los niveles políticos como técnicos, y en los ámbitos nacionales, locales e incluso comunitarios cuestionando constantemente la continuidad y consolidación de los procesos ya realizados, sobre todo en lo que se refiere a fortalecimiento institucional y capacitación.

De la observación directa y las entrevistas realizadas, es importante señalar dos aspectos. El primero es que hasta la fecha, todavía no se ha planteado desde las Agencias y Unidades Ejecutoras las "políticas de salida" de los territorios de intervención, por lo que existe una fecha clara de finalización de PC, pero no existe una estrategia de cómo se va a realizar ésta de forma paulatina o programada para que se garantice la sostenibilidad y tenga las menores repercusiones posibles. El segundo relacionado con la sostenibilidad de las acciones financiadas con recursos de PC. Esto es, las Unidades y Agencias Ejecutoras, tampoco se han planteado cómo se va a realizar la reposición de insumos, esto es, gallinas o cuyes en las instalaciones familiares construidas, de semillas para las carpas solares, etc. una vez finalice el PC y el ciclo de vida de estos animales e insumos se acabe. Su compra en los mercados locales es prácticamente inaccesible para las familias por el coste que supone. Al coste del insumo hay que añadir el tiempo y coste del viaje hasta las ciudades o puntos de venta.

Todo esto unido a la necesidad de buscar contrapartes nacionales, departamentales y municipales público/privadas que contribuyan al apalancamiento de recursos hace que se tengan serias dudas sobre cómo garantizar la sostenibilidad del PC.

5. CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones del proceso evaluativo y en función del análisis realizado en el punto anterior, son:

- **CONCLUSIÓN 1: ALINEACIÓN**. El PC presenta una **adecuada alineación** con las prioridades a nivel internacional, y es **pertinente y relevante** en su contexto a nivel nacional. El PC pretende **crear las condiciones para el fortalecimiento institucional a nivel local que permita la implementación del PMD-C de forma integral y sostenible.** Se pretende por tanto, que el **PC sea una experiencia piloto en la aplicación del PMD-C** y se deriven de el buenas prácticas asociadas a su ejecución. Aunque todavía falta la mitad de el periodo de ejecución, puede decirse que en aquellas comunidades en las que se está trabajando de forma multisectorial, el PC podrá extraer lecciones aprendidas y convertirse en "modelo" para replicar en el resto de territorios del PMD-C, pero deberá focalizarse el esfuerzo en las mismas para poder valorar el impacto real.

- **CONCLUSIÓN 2: DISEÑO.** Se identifican **deficiencias en la articulación de la coherencia lógica del PC en relación al objetivo general**, fortalecimiento institucional a nivel local. Esto tiene al menos, una consecuencia directa, la **debilidad o incluso ausencia institucional observada a nivel local** (CODAN, COMAN, mesas multisectoriales, etc). Además, se percibe del análisis realizado, que el **objetivo general y los resultados previstos son muy ambiciosos** para la complejidad del PC, el amplio número de municipios de intervención identificados, y la disponibilidad de recursos que puede dificultar la

consecución de los mismos y la **medición del impacto** del mismo. Posee una **adecuada focalización geográfica** conforme a criterios de seguridad alimentaria y nutricional (VAM4 y VAM5). Sin embargo, la focalización geográfica es un punto crítico en la implementación y posterior logro de resultados del PC puesto que no se realizó bajo **criterios de complementariedad ni integralidad entre los componentes del PC**. Esto ha provocado que **sólo en tres de los veintidós municipios se den simultáneamente las cuatro componentes de forma multisectorial e integral** lo que dificultará reportar resultados consolidados del impacto.

- **CONCLUSIÓN 3: PROCESO Y MULTISECTORIALIDAD**. Se **valora muy positivamente el esfuerzo por "cambiar de mentalidad"** que como parte del proceso de aprendizaje tiene el trabajo conjunto interagencial e interministerial en pro de una multisectorialidad e intersectorialidad real y efectiva. Aunque todavía se ha detectado que existen susceptibilidades derivadas de la apropiación en el diseño del PC y que repercuten en el trabajo multisectorial propiamente dicho, esto es, existen **debilidades en la puesta en práctica de la multisectorialidad**. Esto se evidencia también en que la relación entre los actores clave, se ha dado mayoritariamente de forma bilateral entre cada organización y su contraparte ejecutora natural. Esto provoca que cada equipo responda únicamente a los objetivos del resultado al que están contribuyendo, lo que repercute en la lógica del PC y favorece la visión de los componentes como departamentos estancos. Señalar **la importancia que tiene el componente 1 y 2** "mejora en la accesibilidad y disponibilidad de alimentos" y "mejora en el acceso y uso efectivo de servicios mejorados de agua y saneamiento", en la articulación de la lógica de intervención dado que permiten dar coherencia, integralidad y sostenibilidad al resto de acciones. Si no existe equilibrio entre los cuatro componentes se corre el **riesgo de perder la visión multisectorial e integral y de reproducir dinámicas asistencialistas**.

- **CONCLUSIÓN 4: COORDINACIÓN GENERAL**. Desde el punto de vista de la **Coordinación del Proyecto (CP) se ha observado una debilidad institucional** en relación a las funciones y rol de la misma que repercute en el buen funcionamiento del PC, en la agilidad en la toma de decisiones, y en la transmisión de información hacia los niveles departamentales y municipales.

- **CONCLUSIÓN 5: EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y EJECUCIÓN FINANCIERA**. Desde el punto de vista financiero, existen **retrasos en el ejercicio de inscripción de presupuesto.** Esto unido a la escasa agilidad de los mecanismos de desembolsos de las Agencias, se ha ocasionado cierta **parálisis en los procedimientos al interior de las mismas repercutiendo en el desempeño de las actividades del PC**. En líneas generales puede decirse que el **PC lleva un ritmo de ejecución financiera bueno**, aunque **no necesariamente refleja el mismo avance en las actividades ni tampoco en los indicadores de desarrollo**. Se observan también, **diferentes grados de ejecución financiera por Agencia**.

- **CONCLUSIÓN 6: SOSTENIBILIDAD**. Existen **debilidades en la sostenibilidad del PC** que repercutirá en la viabilidad del PC a largo plazo y que tienen que ver fundamentalmente con las **"políticas de salida"** por parte de las Agencias y Ministerios, y con la **sostenibilidad de las acciones** del PC.

6. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones vistas en el apartado anterior, las recomendaciones por parte de la evaluadora se presentan a continuación.

Para responder a las Conclusiones 1, 2 y 3, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 1*: La realización de una **reflexión programática.** Esta reflexión programática debe abordar al menos:

  - La realización de un ejercicio de **mapeo de intervenciones a nivel municipal y comunitario** para identificar actividades y actores presentes en los mismos y que permitan focalizar estrategias y municipios para el próximo periodo.

  - La realización de una **reprogramación de actividades y metas** que permita ajustar las mismas al tiempo y recursos para el próximo periodo, así como ritmo de ejecución presupuestaria. Los criterios de la reprogramación deberían ser al menos los siguientes:
    - ✓ Creación de institucionalidad local (CODAN, COMAN), liderazgo y empoderamiento en aquellos municipios en los que no existan y en el fortalecimiento en aquellos municipios que existan, como respuesta al objetivo general del PC y como prioridad para el resto del periodo.
    - ✓ La focalización y priorización de las actividades en función de resultados en los cuatro componentes que permita trabajar no tanto la multi-sectorialidad como la intra-sectorialidad como mecanismo de articulación que permita entre otras cosas, la sostenibilidad de las acciones.
    - ✓ La concentración de municipios para el periodo de ejecución que resta y que permitan cuantificar un impacto del PC.

  - La **elaboración de un cronograma de intervenciones** para el resto del periodo.

Para responder a la Conclusión 4, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 2:* que la **Coordinación del Programa y su equipo se trasladen a las instalaciones del CT-CONAN** lo que permitiría entre otras cosas el fortalecimiento del propio CONAN y la visión integral del PC como parte del PMD-C.

- *RECOMENDACIÓN 3*: la contratación de dos "**Técnicos de Coordinación Municipal"**, uno por departamento con el objetivo de mejorar la Coordinación a nivel departamental, fortalecer la Coordinación del PC y cuyas funciones fueran mejorar la comunicación, favorecer los flujos de información, y crear redes de conexión entre el nivel central y el departamental.

- *RECOMENDACIÓN 4*: Acelerar el proceso de **contratación de un Comunicador para implementar el Plan de Comunicación e Incidencia** que refuerce el equipo de Coordinación del programa.

- *RECOMENDACIÓN 5:* Este **Plan de Comunicación deberá contemplar la incidencia política** en los espacios nacionales, departamentales y municipales para garantizar el mantenimiento de la seguridad alimentaria y la nutrición como prioridad en la agenda pública que garantice su sostenibilidad. El Plan deberá **identificar y planificar los espacios y las medidas potencialmente más visibles y eficaces en cada componente, ámbito institucional y actor clave** para ser eficaz.

Para responder a la Conclusión 5, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 6:* la elaboración, por parte del Enlace Administrativo **de un documento con los criterios de inscripción de recursos** de acuerdo con la Ley que facilite a las Agencias tener claridad sobre el tipo de información necesaria a aportar.

- *RECOMENDACIÓN 7:* la elección en las Agencias, de un **Enlace Administrativo Agencial,** que realice reuniones periódicas con los administradores del resto de Agencias para dar seguimiento y facilitar información requerida. Se propone que este **Enlace Administrativo Agencial sea el administrador del PMA como Agencia Líder**.

- *RECOMENDACIÓN 8*: Se recomienda establecer **reuniones periódicas, convocadas por el Enlace Administrativo del Programa, con el Enlace Administrativo Agencial**.

- *RECOMENDACIÓN 9*: Sería recomendable estudiar junto con el Secretariado del F-ODM, la posibilidad de que los fondos una vez derivados a cada Agencia, éstas en lugar de ejecutarlo directa e independientemente, pudieran derivarlos a una modalidad de **Fondo Canasta** en el CONAN como cuenta única desde la que se gestionara el presupuesto al completo por parte del gobierno.

- *RECOMENDACIÓN 10*: Se recomienda **revisar los niveles de ejecución de UNFPA e identificar los posibles cuellos de botella** que influyen en el ritmo de realización de las actividades y productos programados.

- *RECOMENDACIÓN 11*: Se recomienda también **fortalecer el trabajo de PROBOLIVIA-ONUDI** dado su retraso en la ejecución de actividades.

- *RECOMENDACIÓN 12*: Es necesario también **revisar los porcentajes de ejecución de los conceptos "Sistema de seguimiento y monitoreo" e "Implementación de la estrategia de comunicación"** pues se considera que, a las alturas del ejercicio presupuestario en la que nos encontramos, es muy bajo.

Para responder a la Conclusión 6, se recomienda:

- *RECOMENDACIÓN 13*: Se recomienda **iniciar en el seno de las Agencias y en el seno de los Ministerios una reflexión sobre las "políticas de salida" o de sostenibilidad del PC** que garantice el menor impacto y el mayor grado de sostenibilidad, fundamentalmente en lo que se refiere al **fortalecimiento institucional de las capacidades locales**.

- *RECOMENDACIÓN 14*: El PC debe **centrarse en aspectos de calidad y sostenibilidad** y avanzar en un **modelo que garantice la autogestión y autosuficiencia comunitaria de las acciones emprendidas,** esto es la "sostenibilidad de las acciones". Este modelo debe partir desde los municipios y departamentos apoyados por las unidades ejecutoras.

- RECOMENDACIÓN 15: Trabajar desde los municipios en posibles estrategias de apalancamiento de recursos que permitan **incluir recursos en el presupuesto de forma regular** para mantener las acciones iniciadas y garantizar la sostenibilidad de las mismas. Los incentivos municipales podrían considerarse también una herramienta.

BILBIOGRAFÍA

- Documento de Línea de Base: infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición del Programa multisectorial Desnutrición Cero. Ventana ISAMN, 2010.
- Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007.
- Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo. FAO, 2010.
- Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Febrero, 2011.
- Informe Seguimiento Anual 2009.
- Informe seguimiento Semestral Enero 2010-Junio 2010.
- Informe Seguimiento Semestral enero 2011-junio 2011.
- Informe Misión Bolivia Junio 2010.
- Informe Misión Bolivia, Abril 2011.
- Información asociada a www.mdgfund.org.
- Mapa de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria. Bolivia, 2003.
- Programa Multisectorial Desnutrición Cero. Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición. 2008.
- Reglamento Interno Programa Conjunto.
- Términos de referencia para evaluaciones intermedias. TdR EMT_ISAN Mejorados.

ANEXOS

ANEXO 1: Preguntas de Evaluación identificadas por el Equipo de Coordinación_Boliva

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

Nivel de Diseño:

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.

a) ¿En el programa conjunto se identifican claramente los problemas, las desigualdades y brechas basadas en seguridad alimentaria y nutrición y sus respectivas causas?

b) ¿En qué medida responde el programa conjunto a las particularidades e intereses específicos de mujeres, hombres y pueblos indígenas, originario campesinos en las áreas de intervención?

c) ¿En qué medida está adaptado el programa conjunto al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementado? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?

d) El programa identifica la generación de mecanismos para la corresponsabilidad, así como el control social?

e) ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?

f) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación del PC?

g) ¿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?

Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo.

h) ¿En qué grado el estado a través de las entidades centrales, departamentales y municipales, autoridades locales y los/as diferentes actores sociales se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?

Nivel de Proceso

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, contribuye a generar los productos y resultados previstos? (es decir, instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión)

b) ¿En qué medida el estado a través de sus unidades ejecutoras está coordinando con las agencias participantes y la sociedad civil?

c) ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto existen entre los diferentes socios del programa conjunto? (identificar los factores favorables, desfavorables y cuellos de botella en estos mecanismos).

d) ¿Qué mecanismos de articulación, coordinación, seguimiento, monitoreo y evaluación se ha establecido en el programa conjunto?

e) ¿En qué medida, los ritmos en la implementación del programa conjunto están asegurando la integralidad de los resultados? Tomando en cuenta el avance simultaneo que se debe tener de acuerdo a lo planificado y que esta en función del enfoque integral de intervención.

f) ¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros comunes entre las agencias y unidades ejecutoras del programa conjunto?

g) ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales?

h) En qué medida la Secretaria Técnica ha generado nuevos mecanismos de coordinación que faciliten una intervención integral y multisectorial del PC?

i) Como se ha avanzado en los mecanismos de difusión y promoción (comunicación e incidencia) en el PC?

Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los actores sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo.

a) ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?

b) ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales, departamentales y municipales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?

Nivel de Resultados

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del programa conjunto, tomando en cuenta su importancia relativa.

a) ¿En qué medida la implementación del programa conjunto está avanzando en el logro de los resultados previstos relacionados con la SAN y el PMD-C?

b)

c) ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados relacionados con la SAN y el PMD-C?

d) ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados relacionados con la SAN y el PMD-C?

e) ¿En qué medida se está cumpliendo con el cronograma de actividades establecidas?

f) ¿En qué medida los productos generados son de la calidad esperada?

g) ¿En qué medida el programa conjunto cuenta con mecanismos de seguimiento para medir el progreso en de los resultados previstos?

h) ¿En qué medida el programa conjunto está proporcionando la cobertura a la población participante de acuerdo a lo planificado?

i) ¿En qué medida el programa conjunto ha generado el uso de prácticas adecuadas para la solución de los problemas identificados?

j) ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas se han identificado y que tienen posibilidades de ser replicadas?

k) ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto en función del genero de la población beneficiaria?

l) ¿En qué medida y de que formas el programa conjunto está contribuyendo a los Objetivos del PMD-C en los 22 municipios priorizados?

m) ¿En qué medida y de que formas el programa conjunto está contribuyendo los objetivos establecidos por la ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición?

n) ¿De qué formas y en qué medida el programa conjunto está contribuyendo en el avance a la reforma de la las Naciones Unidas? One UN / Delivering as One

o) ¿En qué medida el sistema de NNUU trabaja el tema de alineamiento, apropiación y gestión de resultados a nivel de los socios nacionales?

p) ¿En qué medida las actividades implementadas reflejan la multisectorialidad?

q) ¿En qué medida se refleja en el programa conjunto la incidencia en la temática de infancia?

r) ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión de resultados de desarrollo y mutua responsabilidad en el programa conjunto?

s) ¿En qué medida el programa conjunto está contribuyendo a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?

t) ¿En qué medida se han generado sinergias con otras ventanas u ONG en términos de coordinación de las actividades de campo?

u) ¿En qué medida el PC está avanzando en el proceso de fortalecimiento de las capacidades locales?

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

a) ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

i. ¿En qué medida el programa conjunto está liderado por las instituciones nacionales y/o locales?
ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales y locales?
iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?

b) ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los diferentes actores con respecto al programa conjunto?

c) ¿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?

ANEXO 2: Agenda de la Misión EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA CONJUNTO VENTANA: INFANCIA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICION. Del 16 al 26 de agosto de 2011

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	TÉCNICA	LUGAR	Actividad a realizar/ Responsable	PARTICIPANTES
Martes 16 de Agosto	9:00- 10:30	Entrevista a Coordinadora Nacional PMD-C y equipo del CT CONAN	Entrevista colectiva semiestructurada	CT - CONAN	Convocatoria/Luis Rico	Pilar Baselga, Ana Maria Aguilar, Ciro Kopp, Marcos Coca, Luis Rico
	10:30 – 11:00	Reunión introductoria – Secretaría Técnica ISAN	Reunión	PMA	Convocatoria con mail/Gabriela Vega	Pilar Baselga, Vitoria Ginja, Germán Gallardo, Armando Sánchez Carmen de Diego Gabriela Vega, Luis Rico, Mónica Viaña, Sergio Torres
	11:00-13:00	Reunión con Grupo de Referencia	Entrevista colectiva semiestructurada	PMA	Convocatoria con nota/Gabriela Vega	Pilar Baselga, Roberto Escobar, Armando Sánchez, Adriana Espinoza, Isabel Del Carpio, Diego López, Alberto Castro, David Salazar, Mónica Viaña, Luis Rico, Gabriela Vega, Marcelo Barrera, Cristian Rivero
Miércoles 17 de agosto	8:00- 9:30	Entrevista con representantes del MDRyT- DGPASA (Ministerio Líder)	Entrevista colectiva semiestructurada	MDRyT	Convocatoria/Gabriela Vega	Pilar Baselga, Germán Gallardo, Armando Sánchez, Gabriela Vega, Marcelo Barrera.

	9:30-11:30	Reunión con delegados Ministeriales y alternos al CT-CONAN (Justicia; Salud y Deportes; Desarrollo Rural y Tierras; Educación; Desarrollo Productivo; Medio Ambiente y Agua).	Grupo Focal	MDRyT	Convocatoria con nota/Luis Rico	Pilar Baselga, Myrna Romero, Adriana Espinoza, Armando Sánchez, Winston Canqui, Abdón Vásquez, Sandra Ojeda, (ST: Gabriela Vega, Luis Rico, Mónica Viaña, Marcelo Barrera)
	11:30 – 13:00	Entrevista Representante y equipo del PMA (Agencia Líder)	Entrevista colectiva semiestructurada	PMA	Convocatoria/Mónica Viaña	Pilar Baselga, Vitoria Ginja, Sergio Torres, Mónica Viaña.
	13:00 – 14:30	Almuerzo				
	15:00-18:00	Reunión con delegados técnicos y alternos de las agencias del SNU (PMA, FAO, ONUDI, OPS/OMS, UNFPA, UNICEF).	Grupo Focal	PMA	Convocatoria con nota/Monica Viaña	Pilar Baselga, Mónica Viaña, Pamela Fernández, René Fernández, Martha Mejia, Alberto Castro, Koenrad Kvancraeynest, Diego Lopez. Jonna Lundwall.
Jueves 18 de Agosto	08:15 - 10:30	Viaje a Sucre (via Cbba)				Pilar Baselga, Gabriela Vega, Mónica Viaña
	11:00 – 12:15	Check – in en Hotel				
	12:30 – 15:00	Almuerzo Trabajo				Pilar Baselga, José Luis Chile, Alenkar Bento, María Elena Arancibia, Gabriela Vega, Mónica Viaña, Gonzalo Vega.
	14:30 – 16:00	Reunión con Resp. Nutrición, Planificación y Promoción de la Salud (SEDES)	Reunión	SEDES	Luis Rico (convocatoria)	Pilar Baselga, José Luis Chile, Alenkar Bento, María Elena Arancibia, Gabriela Vega, Mónica Viaña, Gonzalo Vega.

	16:00 - 18:00	Reunión equipo multisectorial Chuquisaca - equipo Misión de Evaluación Ventana ISAN (presentación y análisis de avances, resultados, lecciones aprendidas a nivel componentes/estrategias de intervención)	Reunión	Lugar por definir	Convocatoria con nota/Equipo Chuquisaca	Equipo Chuquisaca, Pilar Baselga, Gabriela Vega, Mónica Viaña
Viernes 19 de agosto **MUNICIPIO DE PRESTO**	07:30 - 09:00	Viaje Sucre - Presto				Pilar Baselga, Gabriela Vega, Mónica Viaña, Gonzalo Vega, Rolando Encinas, ¿??????, Isabel del Carpio .
	09:30 - 10:30	Presentación intersectorial: resultados alcanzados, lecciones aprendidas, por componentes, Ejecución actividades Ventana ISAN Municipio de Presto por parte del Presidente del COMAN	Grupo Focal	Oficina GM Presto	Convocatoria con nota Equipo Chuquisaca en Coordinación con Gabriela Vega.	Pilar Baselga y miembros COMAN, Apoyo (Gabriela Vega, Mónica Viaña)
	10:30 – 11:00	Traslado de la localidad de Presto a la Comunidad de Rosas Pampa				
	11:00 – 13:00	Grupo Focal Agua y Saneamiento Básico / promoción de la higiene. Grupo focal educación (Escuela comunidad Rosas Pampa).	Grupo Focal	Escuela comunidad Rosas Pampa	Convocatoria con nota/Equipo Chuquisaca	Pilar Baselga, equipo de salud

	13:00 – 13:30	Traslado Comunidad Rosas Pampa- Presto				
	13:30 - 14:30	Almuerzo				
	15:00-17:00	Grupo focal Área de Salud (Madre/Niño; ACS; Personal de Salud).	Grupo Focal	Ambientes UNI, hospital población Presto	Convocatoria con nota/Equipo Chuquisaca	
	17:30 – 18:30	Retorno a Sucre				
Sábado 20 de agosto	11:00	Retorno a La Paz				
Domingo 21 de agosto	19:30	Viaje a Cochabamba				Pilar Baselga, Gabriela Vega, Luis Rico, Sergio Torres, Marcelo Barrera.
Lunes 22 de agosto. MUNIPIO DE BOLIVAR	7:00 – 12:00	Viaje al municipio de Bolívar				Pilar Baselga, Gabriela Vega, Luis Rico, Sergio Torres, David Salazar, equipo Cochabamba (a definir)
	12:00 a 14:00	Almuerzo		Bolívar	Municipio de Bolívar	
	14:00 – 16:00	Reunión con autoridades locales	Entrevista colectiva	Oficina Alcaldía	Convocatoria con nota/ PASA en coordinación con Gabriela Vega	Autoridades locales (Alcalde y Concejo Municipal), Pilar Baselga, Gabriela Vega, Luis Rico, Sergio Torres, David Salazar, equipo Cochabamba.
	16:30 – 18:30	Reunión con beneficiarios de las comunidades de Puytucani y Llaytani (proyectos de transformación de alimentos).	Entrevista colectiva		Lugar por definir	Pilar Baselga, comunarios de Puytucani y Llaytani, apoyo (Luis, Gabriela, Sergio, David)

	18:30 – 19:30	Cena		Bolívar	Municipio de Bolívar	
	19:30-20:30	Reunión con grupo de viaje (evaluación del día)		Hospital de Bolívar	Organiza SEDES	Todo el equipo
		Pernocte en Bolívar.				
Martes 23 de agosto **MUNICIPIO TACOPAYA**	7:00 -8:00	Desayuno		Hospital de Bolívar	Organiza SEDES	PMA
	8:00 -9:00	Traslado de Bolívar a Totorapampa				
	9:00 -11:00	Actividades de Salud: Escuela profesores y alumnos	Grupo focal o entrevistas?	Escuela Totorapampa	Organiza SEDES, UNFPA, OPS (elegir con quien se hará el GF)	Pilar Baselga, SEDES, UNFPA y OPS
	11:00 -12:00	Actividades de salud con ACS, madres y personal de salud	Entrevistas	Lugar por definir	Organiza SEDES, UNFPA, OPS	Pilar Baselga, SEDES, UNFPA y OPS
	12:00 -13:00	Almuerzo Comunitario		PASA	Almuerzo comunitario, en el Colegio de Totora Pampa	Presupuesto PASA/FAO Todo el equipo
	13:00 -14:00	Visita cocinas Malena y Wawawasis	Visita/entrevistas	Lugar por definir	Lugar por definir (PMA Cochabamba)	Pilar Baselga, equipo Cbba, Luis, Gabriela, Sergio, David, Jonna Ludwall
	14:00 -17:00	Visita Actividades Componente Productivo	Visita/entrevistas	Lugar por definir	En Totorapanpa se visitará a las parcelas de los beneficiarios (cuyeras, gallineros, carpa solar, abonos	Pilar, equipo Cbba, Luis, Gabriela, Sergio, David, Jonna Ludwall

					orgánicos, etc.) Además una reunión con un grupo focal de representantes de varias comunidades	
	17:00 -18:00	Viaje a Tacopaya				
	19:00	Cena			Organiza grupo de avanzada	PMA presupuesto
		Pernocte en Tacopaya		Visión Mundial o casa PROSANA		
Miércoles 24 de agosto MUNICIPIO DE TAPACARI	7:00 -8:00	Desayuno		Definir lugar		PMA Presupuesto
	8:00 - 11:00	Viaje a Tapacari				Todo el equipo
	11:00 -13:00	Visita a la comunidad Sawa sawani (sistema de agua por gravedad)	Visita/entrevistas	Sawasawani	Convocatoria con nota/UNICEF	Pilar Baselga, Luis Rico, Gabriela Vega, Sergio Torres, David Salazar, Equipo Cochabamba. Jonna Ludwall
	13:00-14:00	Almuerzo Comunitario, en Irpa Chaco		Irpa Chaco	Almuerzo comunitario en la Sede de la comunidad	Presupuesto PASA/FAO
	14:00-16:00	Actividad Componente Productivo comunidad Irpa Chaco	Visita/entrevistas	Irpa Chaco Se visita las parcelas, gallineros, cuyeras, elaboración de abonos		Pilar Baselga, Luis Rico, Gabriela Vega, Sergio Torres, David Salazar, Equipo Cbba. Jonna Ludwall

				orgánicos y vivero forestal (Tunas Vinto)		
	16:30 a 19:00	Retorno a Cochabamba				
Jueves 25 de agosto COCHABAMBA	9:30 a 10:30	Entrevista Director del SEDES	Entrevista	Oficina del Director SEDES	Enviar nota firmada por la Ministra de Salud/Luis Rico	Pilar Baselga, Director SEDES, equipo Salud
	10:30 a 12:00	Entrevista con personal de salud del SEDES	Entrevista	Gobernación	Definir Lugar /Piedad Convocatoria con nota firmada por la Ministra de Salud/Luis Rico	Pilar Baselga, Piedad Villegas, Magalí Perez, Promoción de la Salud, SNIS, Dr. Bohero (AIEPI CBB)
	12:00 a 14:00	Almuerzo				
	14:00 a 15:00	Entrevista UNASVBI	Entrevista	UNASBVI	Organiza Marlen Quiroga Convocatoria con nota firmada por la Ministra de Salud/Luis Rico	Pilar Baselga, Director y equipo UNASBVI
	15:30 a 16:30	Entrevista PASA	Entrevista	PASA	Convocatoria verbal/Luis Rico	Pilar Baselga, Jorge Cuba, equipo PASA?
	17:00 a 18:30	Reunión equipo Multisectorial	Reunión de cierre	PASA	Convocatoria verbal/Luis Rico	Pilar Baselga, equipo Cbba (Puntos Focales de todas las agencias), Luis Rico, David Salazar, Gabriela Vega, Sergio Torres
Viernes 26 de	07:00	Retorno a La Paz				

agosto LA PAZ	11:00-12:00	Reunión con la AECID	Reunión	AECID Av. Arce	Carmen de Diego	Pilar baserga, Representantes de la AECID.
	15:00 – 17: 30	Reunión de Cierre en La Paz	Reunión de cierre, Conclusiones de la Evaluadora y Recomendaciones.	PMA	Convocatoria con nota/Gabriela Vega	Todo el equipo Nota: es importante que en esta reunión participen al menos 2 personas de Chuquisaca y 2 de Cochabamba

***Equipo Cochabamba:**
Piedad Villegas SEDES
Magaly Perez SEDES
Oscar Chino UNICEF
Cesar Enríquez PMA
Sergio Paz OPS/OMS
Jorge Cuba PASA
Exequiel Reque PASA
Eliana Vargas UNFPA

***Equipo Chuquisaca:**
Gonzalo Vega PMA
Alenkar Bento SEDES
Ivan Alvis UNICEF
Maria Luisa Poquechoque OPS
Andres Reynaga
Maria Elena Arancibia SEDES
Rolando Encinas UNFPA

ANEXO 3: Matriz General Evaluación

Evaluación del DISEÑO **Criterio evaluación: PERTINENCIA** ***Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.***		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
P.1. ¿ En qué medida los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y de los donantes?		
P.D.1. ¿En el PC se identifican claramente los problemas, las desigualdades y brechas basadas en seguridad alimentaria y nutrición y sus respectivas causas?	I.1. El programa promueve y realiza análisis específicos (línea de base) sobre el problema de Inseguridad Alimentaria y Nutricional en la zona de intervención. I.2. El programa promueve y realiza acciones de incidencia, difusión y sensibilización del problema de Inseguridad Alimentaria y Nutricional.	**Revisión Documental:** Estudios y diagnósticos encargados. Programa Multisectorial Desnutrición Cero. Informes de seguimiento, Marco de S&E, POA.

P.D.2. ¿En qué medida responde el PC a las particularidades e intereses específicos de mujeres, hombres y pueblos indígenas, campesinos, niñas y niños menores de 5 años en las áreas de intervención?	I.3. Existencia de análisis, estudios y/o diagnósticos previos de las necesidades y problemas de la población objetivo (mujeres, niños/as menores de 5 años, pueblos indígenas) en las que inciden las distintas intervenciones del PC. Datos desagregados. I.4. Grado de sintonía – concordancia entre los estudios previos con el diseño final del PRODOC. I.5. Los beneficiarios valoran como "alta" o "muy alta" la adecuación de las intervenciones del PC a sus necesidades y problemáticas nacionales y locales. I.6. El PC contempla acciones específicas encaminadas a favorecer la igualdad entre género I.7. Las intervenciones del PC han sido diseñadas tenido en cuenta las particularidades de la población indígena (problemas/necesidades/idiosincrasia)	**Revisión documental**: _ Documentos formulación deL PC: PRODOC/Nota conceptual. _Estudios/diagnósticos/informes de contexto - **Entrevistas a agentes críticos** vinculados con los aspectos de diseño del PC, sobre valoración de adecuación de las intervenciones a la necesidades y problemáticas locales. - 2 **Estudios de caso**: valoración de pertinencia del diseño a las necesidades de mujeres, niños/as y pueblos indígenas), a través de observación directa y entrevistas a actores clave: contrapartes y beneficiarios

P.D.3. ¿En qué medida está adaptado el PC al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementado? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?	I.8. 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.9. Los resultados de los estudios/diagnósticos encargados en el proceso de implementación del Programa sirven a la toma de decisiones y se reflejan en las estrategias de intervención. I.10. 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.D.4. El PC identifica la generación de mecanismos para la corresponsabilidad, así como el control social?	I.11. Existencia de mecanismos de corresponsabilidad	**Revisión documental:** - Documentos de formulación del PC**:** PRODOC, Informes de seguimiento. - **Entrevistas a actores clave sobre el conjunto del PC** (Grupo de Referencia, Equipo de gestión del PC, autoridades nacionales, departamentales)

P.D.5. ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del PC?	I.12. Los indicadores de seguimiento formulados en el PC son: Válidos: miden realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros. Confiables: los datos utilizados para la construcción del indicador son fidedignos (fuentes de información satisfactorias). Medibles: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo. Específicos: están vinculados a los objetivos del PC Explícitos: se expresan con claridad para saber si su valor es absoluto o relativo, índice o tasa, y si da información global o desagregada (sexo, edad) Medidas de cambio: ser capaces de ilustrar cambios respecto a situación de partida (avances). I.13. Existencia de línea de base I.14.Los marcos de seguimiento y evaluación incorporan adecuadamente los avances en los indicadores diseñados.	**Revisión documental:** - Marco de seguimiento y evaluación del PC. - Informes de seguimientos - Línea de base. **Entrevista a actores** clave en el diseño del Marco y seguimiento del mismo (Equipo de Gestión, monitoreo)
P.D.6. ¿En qué medida la Secretaría del F-ODM ha contribuido a elevar la calidad de la formulación del PC?	I.15. Los documentos generados por la Secretaría ha servido para enriquecer el proceso de diseño del PC. I.16. El equipo de diseño del PC valora como útiles y válidos los aportes del Secretariado al diseño.	**Revisión documental:** documentación general del Fondo y ventana INSAN, informes de misión. **Entrevista a actores** clave en el diseño sobre valoración de aportes del Secretariado**.**

P.D.7. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del PC a los Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?	I.17. Grado de concordancia/conflicto entre objetivos entre el PC y la PMD-C. I.18.El diseño del PC ha incluido medidas específicas para fortalecer las capacidades institucionales a nivel nacional, departamental y local en relación con sistema nacional de SAN I.19. El diseño del PC ha previsto reforzar la PMD-C, los sistemas de gestión y los procedimientos existentes en el país. I.20. EL PC ha previsto la configuración de espacios de articulación y coordinación, y seguimiento entre responsables de PMD-C y el PC. I.21. La formulación del PC favorece y aprovecha las sinergias entre las intervenciones del PC y la PMD-C	**Revisión Documental:** - PMD-C y PRODOC **Entrevistas a actores clave:** -CONAN -Grupo de Referencia de la Evaluación -Equipo de gestión del PC
P.D.8. ¿En qué medida se ha realizado la focalización geográfica del PC en relación con la magnitud del problema?	I.22.El área de intervención del PC se ha seleccionado en base a criterios de Inseguridad Alimentaria y Nutricional e índice de pobreza avalados por Estudios/diagnósticos/ previos al diseño. I.23. La selección del área de intervención ha tenido en cuenta el contexto institucional, social y económico de la zona de intervención.	**Entrevista a actores** clave en el diseño del PC (Equipo de Gestión, etc.) **Revisión documental:** Estudios/diagnósticos/informes de contexto:

P.D.9. ¿Cómo aborda el Programa Conjunto el problema multicausal/multisectorial de la desnutrición crónica? *(relacionado Resultado 4)*	I.24. El PC identifica las causas de la desnutrición crónica y promueve acciones complementarias e integrales en diferentes sectores y ámbitos. I.25. Los espacios de Coordinación previstos en el PC están sirviendo para coordinar acciones y hacer análisis global de los avances del PC.	**Revisión documental:** -Informes de seguimiento -Actas de Órganos de coordinación -Estudios específicos **Entrevista a actores clave:** -Grupo de Referencia de la evaluación -Equipo de Gestión del PC
Evaluación del DISEÑO **Criterio evaluación: APROPIACIÓN** ***Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo***		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
A.1. ¿En qué grado el estado a través de las entidades centrales, departamentales y municipales, autoridades locales y los/as diferentes actores sociales se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?		
A.D.1. .¿Cómo contribuye el programa al fortalecimiento de la institucionalidad nacional y local en relación a la desnutrición?	I.24. E PC prevé y fomenta acciones encaminadas a fortalecer la institucionalidad nacional y local en relación a desnutrición crónica. I.25. Las instituciones nacionales y locales valoran como alta la incidencia de las acciones del PC en relación al fortalecimiento institucional. 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 la desnutrición.	**Revisión documental:** - PRODOC/POA -Planes estratégicos, nacionales, departamentales y municipales. **Entrevistas a contrapartes nacionales** **2 Estudios de caso**: observación directa y entrevistas a contrapartes políticas departamentales y municipales.

A.D.2. Cómo fortalece el PC el liderazgo y la organización comunitaria en relación a la resolución del problema de la desnutrición? *(relacionado Resultado 4)*	I.26. La estrategia de acción del PC contempla como un eje transversal el fortalecimiento de la organización social en todos sus resultados. I.27. Las acciones del PC generan espacios de participación, formación, sensibilización entre los beneficiarios, sobre sus derechos en relación con SAN.	**Revisión documental:** PRODOC, POA **Entrevista a actores clave**: -Contrapartes departamentales, y locales - Organizaciones comunitarias **2 estudios de caso:** Observación directa y entrevistas a selección de beneficiarios: promotores agrícolas, madres consejeras, alcaldes, autoridades comunitarias, familias.
A.D.3. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?	I.28. Grado de concordancia/conflicto entre objetivos entre el PC y Planes Nacionales y regionales 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. I.30. La formulación del PC favorece y aprovecha las sinergias entre las intervenciones del PC y la política gubernamental.	**Revisión documental** -PRODOC, Planes nacionales y regionales Programa Multisectorial Desnutrición Cero **Entrevista a actores clave**: Contrapartes nacionales y departamentales Grupo de Referencia de la evaluación **2 estudios de Caso**: entrevista a contrapartes institucionales municipales y comunitarias.
A.D.4. ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?	I.31. Representantes políticos y técnicos de la instancias nacionales y locales relacionadas con SAN participaron en el diseño del PC. 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.	**Entrevistas a actores clave:** - Contrapartes nacionales y departamentales - Grupo de Referencia de la evaluación

Evaluación del PROCESO **Criterio evaluación: EFICIENCIA** *Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.*		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
E.1. ¿Cuál es el **grado de consecución de los resultados en relación** con los **recursos empleados**?		
E-P.1. ¿En qué medida el modelo de gestión del PC, contribuye a generar los productos y resultados previstos? (es decir, instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión),	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 I.34.Grado de desempeño de las actividades en cumplimiento de plazos, desembolso de compromisos, agilidad de ejecución, y alcance de objetivos. I.34. Capacidad de ajuste en caso de detectarse incumplimientos. 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.	**Revisión documental** -Informes de seguimiento/ Manuales de procedimiento/Actas -Informe integrado de situación actual de funcionamiento del equipo y propuestas para mejorar el funcionamiento del equipo **Entrevistas a actores clave:** - Unidad Coordinadora del PC - Grupo de Referencia de la Evaluación - Contrapartes nacionales

E-P.2. ¿En qué medida el estado a través de sus unidades ejecutoras está coordinando con las agencias participantes y la sociedad civil?. ¿En qué medida las agencias que participan en el PC se coordinan entre sí? *(relacionado Resultado 4)*	I.37. Nivel de coordinación estado-agencias-sociedad civil: flujos de información/periodicidad de reuniones/procedimientos comunes. I.38. Nivel de coordinación entre agencias: flujos de información/periodicidad de reuniones/procedimientos comunes I.39. Se han realizado acciones que han contribuido al trabajo conjunto entre agencias, con gobierno y sociedad civil.	**Análisis documental:** -Estudios o trabajos conjuntos -Informe integrado de situación actual de funcionamiento del equipo y propuestas para mejorar el funcionamiento del equipo **Entrevistas a actores clave:** -Agencias participantes -Contrapartes nacionales, departamentales -Sociedad Civil
E-P. 3. ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto existen entre los diferentes socios del programa conjunto? (identificar los factores favorables, desfavorables y cuellos de botella en estos mecanismos). ¿Qué mecanismos de articulación, coordinación, seguimiento, monitoreo y evaluación se ha establecido en el programa conjunto? ¿Los mecanismos de trabajo conjunto entre los diferentes socios del programa conjunto son eficientes?	I.40. El PC ha generado mecanismos de trabajo conjunto sin o bajo coste (tiempo, burocracia) que sirven a la toma de decisiones.	**Análisis documental:** **-** Manuales de procedimiento o similares. **Entrevistas a actores clave:** - Unidad Coordinadora - Agencias participantes - Contrapartes nacionales
E-P.4. ¿En qué medida, los ritmos en la implementación del programa conjunto están asegurando la integralidad de los resultados? Tomando en cuenta el avance simultaneo que se debe tener de acuerdo a lo planificado y que está en función del enfoque integral de intervención.	I.41 En los espacios de coordinación se toman decisiones sobre la totalidad del PC 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.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento **Entrevistas a actores clave**: Unidad Coordinadora Comité Gerencial, Comité técnico, Comité de monitoreo, CDN

E-P.5. ¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros comunes entre las agencias e instituciones de los programas conjuntos? Y con otros PC del F-ODM en el país?	I.43. EL PC ha generado un procedimiento único que sustenta el trabajo conjunto, la comunicación interna. I.44 Existen espacios de diálogo ente PC del F-ODM, intercambio de experiencias con otros PC, acciones sinérgicas.	**Análisis documental**: Manual de procedimiento o similares **Entrevistas a actores:** -Unidad Coordinadora - Espacios de Coordinación
E-P.6. ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales que se han identificado en el proceso?	I. 45 El PC propicia espacios de análisis y valoración de fortalezas y debilidades en la implementación del PC. I.46 Se adoptan medidas eficientes (adaptadas al problema, oportunas en tiempo, ágiles) tendentes a paliar los problemas identificados en el proceso.	**Análisis documental:** - Informes de seguimiento, actas de reuniones. **Entrevistas a actores clave:** - Unidad de Coordinación - Espacios de dirección
E-P.7. ¿En qué medida la Secretaria Técnica ha generado nuevos mecanismos de coordinación que faciliten una intervención integral y multisectorial del PC?	I.47. Existen mecanismos de coordinación para facilitar la integralidad y multisectorialidad del PC. I.48. Existen espacios de diálogo entre todos los Ministerios/Agencias implicadas.	**Análisis documental:** - Informes de seguimiento, actas de reuniones. **Entrevistas a actores clave:** - Unidad de Coordinación - Espacios de gobernanza
E-P.8. ¿Cómo se ha avanzado en los mecanismos de difusión y promoción (comunicación e incidencia) en el PC?	I.49. Existe un Plan de Acción de Incidencia.	**Revisión documental**: Plan de Acción de Incidencia y Comunicación.
E-P.9. .¿En qué medida se ha logrado una adecuada ejecución en función de los desembolsos recibidos en el Programa Conjunto?	I.50. Grado de ejecución financiera y de actividades del PC conforme al los desembolsos recibidos superior al 70%. I.51. El ritmo de implementación de las acciones es adecuado para asegurar la completitud de los resultados del PC	**Revisión documental**: POA, Informes de seguimiento **Entrevistas a actores clave**: - Unidad de Coordinación

E-P.10. ¿Se han realizado modificaciones al diseño original del Programa Conjunto que han favorecido su implementación?	I. 52. Las decisiones sobre posibles modificaciones al diseño del PC se han realizado participativamente y se adaptan a cambios, o están adecuadamente justificadas.	**Entrevistas a actores clave:** - Unidad de Coordinación - Espacios de Gobernanza - Contrapartes nacionales y departamentales
Evaluación del PROCESO **Criterio evaluación: APROPIACIÓN** ***Ejercicio efectivo de liderazgo de los actores sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo***		
Preguntas de Evaluación	**INDICADORES**	**Fuentes de información Técnica/Actores**
A. 1. ¿Cuál es el grado real de **liderazgo** en la **implementación** del PC de las contrapartes nacionales y locales?		
A.P.1.¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del PC asumiendo un papel activo?	I.53 Grado de participación de contrapartes nacionales, departamentales, municipales y comunitaria en el PC (sensibilidad hacia el tema, y participación en eventos , reuniones, y en toma de decisiones).	**Entrevistas a actores clave:** - Contrapartes nacionales y departamentales **2 Estudios de caso**: observación directa y entrevista a contrapartes municipales y comunitarios.
A.P.2 ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales, departamentales y municipales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?	I.54. Contraparte nacionales públicos/privadas apoyan financieramente o técnicamente al PC.	**Análisis documental**: - Informes de seguimiento **Entrevistas a actores clave**: - Unidad Coordinadora
A.P.3. ¿En qué medida se han generado alianzas con otros sectores para contribuir al logro de la reducción de la desnutrición crónica?	I.55. Se han realizado prácticas complementarias, acuerdos y trabajos conjuntos con otros sectores: género, medio ambiente, gobernanza económica del agua.	**Entrevistas a actores clave**: Unidad Coordinadora Contrapartes nacionales

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 sectores involucrados en el nivel local?	I. 56 El 50% de actores locales incorporan la reducción de la DC en sus planes de trabajo.	**Análisis documental:** Planes estratégicos municipales; POAs **2 estudios de caso**: observación directa y entrevista a actores municipales y comunitarios.