



EVALUACION FINAL

El Salvador

Ventana temática
Prevención de Conflictos y Consolidación
de la Paz

Título del Programa:

Prevención de violencia y construcción de
capital social en El Salvador

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

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

**VENTANA DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS
Evaluación Final del Programa Conjunto**

**“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL
SALVADOR”**

Junio, 2013

INFORME FINAL¹

¹ Elaborado por Héctor Sainz, consultor F-ODM. Las valoraciones incluidas en este informe son responsabilidad exclusiva de su autor y no comprometen al SNU en El Salvador

INDICE

| CAPÍTULO | NÚMERO DE PÁGINA |
|---|-------------------------|
| GLOSARIO | 2 |
| 0. RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 8 |
| a) ANTECEDENTES | 8 |
| b) PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN | 8 |
| c) DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN | 10 |
| Beneficiarios y ámbito de la intervención | 10 |
| Instancias de gobernanza | 11 |
| Principales socios | 12 |
| Gestión del PC | 13 |
| 2. NIVELES DE ANÁLISIS | 18 |
| a) DISEÑO/ PERTINENCIA | 18 |
| b) PROCESO/ EFICIENCIA, IMPLICACIÓN EN EL PROCESO | 21 |
| c) RESULTADOS/ EFICACIA, SOSTENIBILIDAD | 25 |
| 3. CONCLUSIONES | 31 |
| 4. LECCIONES APRENDIDAS | 36 |
| 5. RECOMENDACIONES | 38 |
| 6. ANEXOS | 41 |
| a) AGENDA DE LA MISIÓN DE EVALUACIÓN | 42 |
| b) PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN | 44 |
| c) d) INSTRUCTIVOS PARA LOS TALLERES DE EVALUACIÓN | 47 |

GLOSARIO

- AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
- AMSS:** Alcaldía Municipal de San Salvador
- AMSS:** Alcaldía Municipal de San Salvador
- ANSP:** Academia Nacional de Seguridad Pública
- CAM:** Cuerpo de Agentes Municipales
- CDN:** Comité Directivo Nacional
- CGP:** Comité de Gestión del Programa
- CR:** Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas
- CAISA:** Centro de Atención Integral en Salud del Adolescente
- CNSP:** Consejo Nacional de Seguridad Pública
- CONJUVE:** Consejo Nacional de Juventud
- FUSADES:** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
- GTI:** Grupo Técnico Interagencial
- INJUVE:** Instituto Nacional de la Juventud
- INSAFORP:** Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
- ISNA:** Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia
- MANUD:** Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- MINED:** Ministerio de Educación
- MJSP:** Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
- M&E:** Monitoreo y Evaluación
- MRREE:** Ministerio de Relaciones Exteriores
- MTPS:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- OCR:** Oficina del Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas
- ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio
- OIT:** Organización Internacional de Trabajo
- OPS/OMS:** Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
- PC:** Programa Conjunto
- PGR:** Procuraduría General de la República
- PNC:** Policía Nacional Civil
- PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- SNU:** Sistema de las Naciones Unidas

UC: Unidad de Coordinación (del PC)

UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UTE: Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia

0. RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Conjunto (PC) “Prevención de violencia y construcción de capital social en El Salvador” forma parte del Fondo ODM dentro de la Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos. Este PC ha tenido una duración de cuatro años y ha dispuesto de un presupuesto de 8,5 millones de dólares. Las agencias SNU involucradas en su preparación y ejecución han sido PNUD (que ha actuado como agencia líder), UNICEF, OPS/OMS, UNFPA y OIT. Los principales socios salvadoreños han sido el MJSP, el INJUVE y la AMSS.

Metodología de la evaluación

La evaluación ha sido, atendiendo a las técnicas utilizadas, esencialmente cualitativa. Los principales métodos utilizados han sido el análisis documental, las entrevistas y la observación. También se realizaron dos talleres de evaluación con los referentes técnicos de las agencias SNU, la Unidad de Coordinación y los socios implementadores.

Niveles de la indagación

Los términos de referencia incluían toda una serie de preguntas que se agrupaban en los criterios de pertinencia, eficiencia, implicación en el proceso, eficacia y sostenibilidad. La evaluación se ha ordenado en tres niveles de indagación: a) el diseño del Programa Conjunto; b) el proceso de gestión, y c) los resultados del Programa.

CONCLUSIONES

Nivel de diseño

- **Clara pertinencia desde el punto de vista de las prioridades nacionales.** Ese alineamiento se ha ido reforzando durante el periodo de ejecución, ya que se han producido grandes cambios en el contexto político desde el momento del diseño del PC. Una dificultad añadida en ese proceso ha sido que las demandas planteadas desde los socios nacionales y locales fueron concretándose de manera paulatina, ya que se trata de un modelo nacional de prevención de violencia que ha ido precisándose durante el periodo de ejecución del PC.
- **Coherencia con las áreas estratégicas prioritarias del MANUD.** Esa coherencia se ha reforzado en el MANUD 2012 con respecto al MANUD 2007. Complementariedad con el enfoque “Unidos en la Acción” del SNU. Los PC y el proceso de reforma del SNU en El Salvador constituyen dos procesos que se retroalimentan mutuamente.
- **El PC registró cambios significativos durante la fase de ejecución.** En general, debe asumirse que esos **cambios fueron positivos** ya que permitieron que el PC continuase siendo pertinente sin perder la orientación general establecida en su diseño
- **Una intervención conjunta SNU resulta altamente pertinente** para abordar la temática de prevención de la violencia, ya que genera una elevada **legitimidad y consenso**.
- Se detecta una **insuficiente complementariedad de las diferentes iniciativas apoyadas por los donantes en la temática de prevención de violencia**.

Nivel de proceso

- Las **instancias creadas para la gestión del PC funcionaron de manera adecuada**. El CDN resultó un nivel clave para la toma de decisiones, mientras que el elevado número de instituciones participantes en el CGP dificultó que esta instancia fuese tan ágil y resolutiva como habría sido deseable. Sin embargo, resultó muy útil para coordinar a los socios nacionales y a las agencias participantes en el PC, promoviendo una visión unificada de la intervención. La **Unidad de Coordinación aparece como una instancia fundamental** para la adecuada ejecución del PC.
- La **coordinación entre las agencias ha sido positiva, aunque ha presentado algunas dificultades**. La utilización de procedimientos armonizados (comunicación, monitoreo) han contribuido a reforzar la coordinación.
- El **tiempo de ejecución del PC debe ser considerado como excesivamente corto** para alcanzar las metas programadas.
- Ha habido **una positiva apropiación** del PC por parte de las autoridades salvadoreñas, quienes han asumido un papel protagonista en la ejecución del programa y en la definición de los productos.
- Algunas **metodologías implementadas desde el PC contribuyeron claramente a la apropiación** de la iniciativa. En particular debe destacarse que algunas campañas de sensibilización han tenido una influencia notable en ese sentido.

Nivel de resultados

- La evaluación ha podido constatar que el **logro de los productos incluidos en la lógica de intervención del PC ha sido, en términos generales, muy satisfactorio**. A pesar de esa buena valoración resulta muy **difícil pronunciarse sobre los logros en el nivel de los efectos del PC**. Esto es debido fundamentalmente a que el diseño original definió de una manera muy genérica esos “efectos”.
- Todas las valoraciones recopiladas indican la **importancia que el producto 3.3**. (Inserción laboral de jóvenes) tiene para la prevención de las situaciones de violencia. Los recursos disponibles para ese producto han sido reducidos. No se incorporó una línea de trabajo para incidir en la situación de los jóvenes ya involucrados en procesos de violencia, tratando de lograr su reinserción social.
- El PC ha logrado una **destacada concentración de las iniciativas** apoyadas en un área geográfica delimitada (distritos V y VI de San Salvador), lo que permite identificar posibles impactos de la intervención y constituye una prueba de la coordinación establecida para la ejecución.
- El PC ha propuesto el establecimiento de **modelos de articulación nacional/ local** para la prevención de la violencia. En ese sentido, se detectan algunos avances importantes, pero **no parece que esos modelos se encuentren completamente asentados**.
- El análisis de la sostenibilidad de los efectos y productos generados por el PC presenta algunas **incertidumbres**, ya que la perdurabilidad de los efectos en una intervención de este tipo no puede ser abordada de una manera inequívoca.

- Durante el periodo de ejecución del PC y con apoyo de éste se han realizado algunos **avances significativos** en la elaboración de normas y políticas tanto a nivel nacional como municipal que establecen un escenario favorable para la sostenibilidad.
- El PC ha contribuido a la **articulación** y ha proporcionado un **espacio concreto para el encuentro y la negociación** entre instituciones y actores políticos. Esa articulación es, no obstante, incipiente y existen dudas sobre su permanencia en el tiempo. El SNU dispone de otras instancias que podrían continuar apoyando esa articulación (el GTI a nivel técnico y el CDN a nivel estratégico). El fortalecimiento de las funciones asumidas por la OCR constituye una realidad que contribuye a la sostenibilidad de los efectos generados.
- Existe la voluntad por parte de algunos de los principales socios implementadores del PC de asumir los **costes de operación y mantenimiento** de los bienes y servicios creados con el apoyo de la iniciativa.
- Debe considerarse una buena práctica la **sistematización de los diferentes componentes** de la intervención con el propósito de dejar modelos y estrategias que puedan ser replicados en el futuro.

RECOMENDACIONES

Nivel de diseño

- Incorporar las lecciones aprendidas durante la puesta en marcha y gestión de los PC para **reforzar el enfoque “Unidos en la Acción” del SNU**. Fortalecer, tal como está previsto, las relaciones con las autoridades nacionales salvadoreñas. En ese sentido se considera una muy **buena práctica el mantenimiento del CDN y del GTI**.
- Asumir que la prevención de la violencia, tal como muestra la experiencia evaluada, debe ser abordada desde las instituciones nacionales y locales, reforzando sus capacidades y competencias
- Impulsar la **preparación y ejecución de nuevas iniciativas conjuntas** en el marco del UNDAF dentro del área estratégica de “Prevención de la violencia”.
- **Definir de manera más concreta posteriores intervenciones conjuntas de prevención de violencia**, focalizando con mayor precisión los componentes imprescindibles para abordar una problemática tan compleja.
- Promover una **mayor coordinación y complementariedad de las acciones emprendidas por la Cooperación Internacional** en la temática de prevención de violencia, respetando el papel protagonista de las autoridades nacionales en la definición de sus prioridades.

Nivel de proceso

- Establecer **Unidades de Coordinación** para posteriores iniciativas interagenciales. En la medida de lo posible **vincular estrechamente esas unidades con los socios locales y con la OCR**.
- Mantener **sistemas de monitoreo, evaluación y comunicación comunes para todo el SNU** en El Salvador. **Vincular esos sistemas a la OCR**.
- Asumir que los procesos de fortalecimiento institucional exigen **tiempos de ejecución más prolongados**.

- Promover la utilización de **mecanismos comunes de gestión y coordinación**. Promover la utilización del logo común SNU en las intervenciones interagenciales.
- Establecer una **priorización más clara de las instituciones socias claves** en las intervenciones dirigidas a la prevención de la violencia.
- Incorporar **metodologías cuya eficacia se ha comprobado en la generación de procesos de apropiación** por parte de las instituciones socias y de los colectivos beneficiarios. La sistematización emprendida por el PC resulta, en ese sentido, clave.

Nivel de resultados

- Valorar la conveniencia de definir **intervenciones con objetivos más definidos** para que puedan estimarse sus efectos de manera más precisa.
- Mantener la **concentración geográfica** de las intervenciones para promover efectos perceptibles en un territorio.
- **Reforzar en el futuro la lógica nacional/ local** que el PC ha intentado establecer en su estrategia de intervención. Continuar apoyando desde el SNU los logros alcanzados en la articulación interinstitucional.
- **Reforzar el componente de inserción laboral** en futuras intervenciones, ya que se considera que se trata de una línea de trabajo fundamental para promover la prevención de la violencia. Incorporar una línea de trabajo para promover la reinserción social de los victimarios.
- **Simplificar los indicadores** manejados en los marcos de seguimiento y evaluación de las intervenciones. Utilizar, en la medida de lo posible, **indicadores disponibles en los marcos de desempeño nacionales**. Combinar los indicadores “clásicos” con otras variables más cualitativas (mapas de percepción de riesgos y seguridad, etc.).
- Continuar desde el SNU en El Salvador los **esfuerzos de articulación interinstitucional** impulsados desde el PC. El CDN y el GTI constituyen instancias claves para continuar prestando ayuda en ese sentido.
- Promover **espacios de diálogo y consenso entre instituciones y actores políticos salvadoreños**. La **legitimidad del SNU** favorece la asunción de ese papel fundamental.
- **Proveer a la OCR de recursos y funciones** para que pueda continuar impulsando el enfoque “Unidos en la Acción”.
- Continuar prestando **asistencia técnica a las instituciones socias** del programa en la definición de sus **planes de sostenibilidad**.
- **Difundir de la manera más extensa las sistematizaciones** llevadas a cabo por el PC donde se recoge la experiencia llevada a cabo. Organizar un **acto de difusión** final de esas sistematizaciones para darlas a conocer a todos los actores interesados.

1. INTRODUCCIÓN

a. ANTECEDENTES

El F-ODM se constituyó a finales de 2006 a partir de un acuerdo de colaboración 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).

El Fondo opera a través de los equipos de las diferentes Agencias de Naciones Unidas en cada país, apoyando la puesta en marcha y ejecución de programas conjuntos (PC). Estos programas se enmarcan en ocho ventanas temáticas. La ventana de Prevención de Conflictos y Consolidación de la Paz está constituida por 20 PC que contaron con un presupuesto conjunto de US\$ 94 millones. Un principio común de estos PC ha sido garantizar que todas las personas conozcan y ejerzan sus derechos como un componente importante de una estrategia de consolidación de la paz y prevención de conflictos. Las intervenciones de los PC de esta ventana pueden agruparse en las siguientes áreas temáticas:

- ◆ Promoción y protección de los derechos de los Desplazados Internos (México, Serbia, Croacia)
- ◆ Prevención de conflictos y violencia (Serbia, Sudán, Guatemala, Ex República Yugoslava de Macedonia, Haití)
- ◆ Acceso a la justicia, consolidación del estado de derecho (Afganistán, Mauritania, Bolivia, México)
- ◆ Mejora del diálogo comunitario entre distintos grupos étnicos (Colombia, Ex República Yugoslava de Macedonia, Chile, Serbia)
- ◆ Seguridad de los ciudadanos (El Salvador, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Haití)
- ◆ Prevención de conflictos para las áreas más vulnerables (Líbano, República Democrática del Congo).

En El Salvador el Sistema de las Naciones Unidas ha impulsado 3 Programas Conjuntos financiados por el F-ODM con un presupuesto total de unos US\$ 18 millones. Estos programas se enmarcan en tres esferas programáticas: 1) prevención de conflictos y construcción de la paz; 2) infancia y seguridad alimentaria y nutricional (ISAN) y, 3) desarrollo y sector privado con la iniciativa de asentamientos productivos urbanos y sostenibles (APUS). Todos ellos iniciaron las operaciones entre junio 2009 y marzo 2010 y finalizan en junio 2013.

PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Durante el mes de mayo de 2013 se ha llevado a cabo la evaluación final del PC. Los objetivos generales de este tipo de evaluaciones son los siguientes:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos de la experiencia de proyectos relativos a la temática de prevención de conflictos y construcción de la paz social identificando las mejores

prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

De manera más concreta, en los TdR de la evaluación se precisan los objetivos específicos que se indican a continuación:

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

La metodología utilizada en esta evaluación ha sido esencialmente cualitativa, ya que las informaciones cuantitativas que se incluyen se han obtenido de fuentes secundarias a la propia evaluación, de manera preferente de los documentos generados por el PC y, también, de algunas fuentes oficiales.

Las técnicas para la recopilación y el análisis de los datos han sido las siguientes:

- **Investigación documental.** Se analizaron una buena parte de los documentos relacionados con el PC, en particular su documento de formulación y los diferentes informes de seguimiento. También se ha tenido en cuenta la evaluación intermedia del PC, llevada a cabo en noviembre 2011. Con el apoyo del PC se han elaborado algunos documentos que han sido revisados. Por último, se han consultado documentos oficiales que se encuentran vinculados con la intervención.
- **Talleres de evaluación.** Se realizaron dos talleres de evaluación; uno con los referentes técnicos de las agencias y otro con éstos y los principales socios implementadores del PC. Además, se realizó una reunión de restitución de los hallazgos preliminares a la finalización de la fase de trabajo de campo.
- **Entrevistas a informantes clave y generales.** Se llevó a cabo una amplia serie de entrevistas con informantes claves y generales. La mayoría de las entrevistas fueron a personas individuales, pero también se mantuvieron algunas entrevistas grupales. Esas entrevistas han ido recorriendo los diferentes niveles de gestión del PC, desde los ámbitos más estratégicos hasta algunas de las iniciativas más concretas que han contado con el apoyo de la iniciativa.
- **Observación directa.** De manera complementaria a las entrevistas se realizaron algunas visitas a determinadas áreas significativas que permitieron conocer algunos de los servicios puestos en

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
 “PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

marcha con el apoyo del PC. Para la realización de estas visitas se seleccionó una muestra representativa de algunas de las acciones más importantes puestas en marcha a través del PC.

Para limitar en la medida de lo posible la inevitable subjetividad de los datos y valoraciones recopilados a través de las técnicas antes descritas, se han intentado triangular las informaciones reunidas, repitiendo las mismas preguntas en diferentes escenarios para contrastar las opiniones de los diferentes actores involucrados en el PC.

b. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El objetivo del Programa Conjunto, tal como aparece en su documento de formulación, es “*contribuir a promover el desarrollo humano y la consecución de los ODM, a través de la prevención de la violencia y el fomento de seguridad y convivencia ciudadana*”, con la participación activa y protagónica de los y las jóvenes y mujeres. Este Programa es implementado en un esfuerzo conjunto de coordinación por cinco agencias de Naciones Unidas: PNUD, OIT, OPS/OMS, UNICEF y UNFPA, actuando la primera como agencia líder. Como principales socios locales aparecen el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, el Instituto de la Juventud y la Alcaldía Municipal de San Salvador. El presupuesto del Programa es de US\$ 8,5 millones y su periodo de ejecución se inició en junio de 2009 y concluye en junio de 2013. La lógica de intervención del PC se estableció en torno a 4 efectos directos y 12 productos (que finalmente se redujeron a 11). De manera sucinta, se presenta a continuación el marco de resultados del PC, precisando a las agencias SNU implicadas en el logro de los diferentes productos:

| COMPONENTES/ EFECTOS DIRECTOS | PRINCIPALES PRODUCTOS |
|---|---|
| 1. Incrementada la capacidad de construir acuerdos y la efectividad de las instituciones del Estado vinculadas a la temática y de la sociedad civil en el nivel nacional y local. | 1.1. Formulado un Plan Nacional participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana, con perspectiva de género y enfoque de derechos (PNUD) |
| | 1.1. Formulado un Plan participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana y convivencia para el municipio de San Salvador, con enfoque de género y de derechos (PNUD) |
| | 1.3. Generada información cuantitativa y cualitativa como insumo para políticas públicas y planes de prevención de violencia y seguridad en los ámbitos nacional y local (PNUD y OPS/OMS) |
| | 1.4. Diseñada e implementada una estrategia de gestión del conocimiento para contribuir a un debate informado (PNUD y OPS/OMS) |
| | 1.5. Operadores de las instituciones y sociedad civil cuentan con capacidad para diseñar, implementar y evaluar planes de prevención de violencia, seguridad y convivencia ciudadana (PNUD y UNFPA) |
| 2. Espacios públicos seguros, sostenibles e incluyentes contribuyen a la reconstrucción del tejido social en el municipio de San Salvador. | 2.1. Incrementada la construcción de acuerdos para la utilización de espacios públicos y la recuperación de áreas críticas seleccionadas (PNUD y UNICEF) |
| | 2.2. Promovida una nueva cultura ciudadana de respecto a las personas y las normas de convivencia (PNUD, UNICEF y UNFPA) |
| 3. Incrementadas las capacidades y las oportunidades de desarrollo personal y comunitarios de los y las jóvenes en el municipio de San Salvador. | 3.1. Creados y fortalecidos espacios y mecanismos de participación y expresión, desde y para los jóvenes (OPS/OMS y UNFPA) |
| | 3.2. Incrementadas las oportunidades educativas que promuevan la permanencia en la escuela y fomentan la convivencia, en centros escolares seleccionados (UNICEF) |
| | 3.3. Fortalecidas oportunidades de formación vocacionales y de inserción laboral de la población juvenil, incorporando las necesidades específicas de mujeres (OIT) |
| 4. Fortalecidas las capacidades nacionales para la prevención y reducción de la violencia armada. | 4.1. Diseñada e implementada una estrategia para la prevención y reducción de la violencia armada en el municipio de San Salvador (PNUD) |
| | 4.2 Consolidado un mecanismo interinstitucional para el registro, control y rastreo de armas |

Beneficiarios y ámbito de intervención

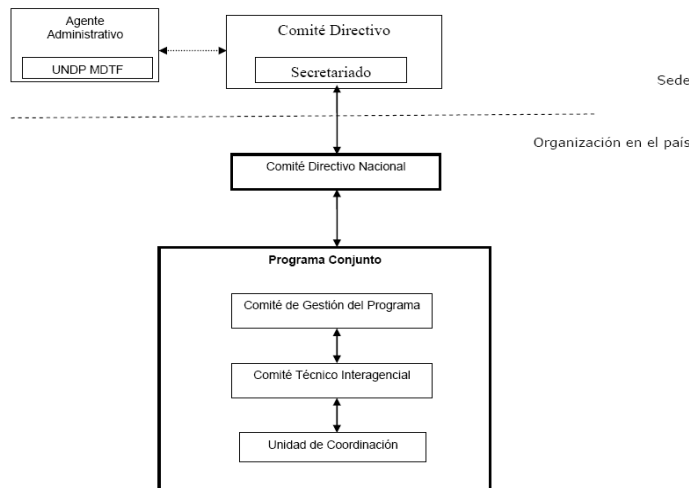
El Programa Conjunto incluye acciones en los planos nacional y municipal. En el primero, el trabajo se enfoca hacia el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones responsables de la prevención, control, erradicación y sanción de la violencia mientras que en el ámbito municipal se pretende generar capacidades para la construcción de marcos normativos locales. Asimismo se desarrollan capacidades nacionales y locales para la producción y análisis de información relacionada a casos de violencia para la toma de decisiones a nivel nacional y local.

Las iniciativas a nivel local se focalizan en 16 comunidades con altas vulnerabilidades sociales y de seguridad de los distritos V y VI de San Salvador. En este caso se llevan a cabo acciones para fortalecer a las instancias municipales, fortalecer el tejido social y prevenir la violencia, promover una cultura ciudadana, incrementar las oportunidades educativas, laborales, de desarrollo y participación de los/as jóvenes y promover la coordinación interinstitucional.

En el documento de formulación del PC se indica que *“los destinatarios del Programa Conjunto serán las instituciones del Estado a nivel nacional, metropolitana y local vinculadas a la prevención de la violencia y el fomento de la seguridad ciudadana... De igual forma, se beneficiarán con esta iniciativa la población del Área Metropolitana de San Salvador, la población de los distritos V, VI y Centro Histórico del Municipio de San Salvador..., con especial énfasis en jóvenes y mujeres”*.

Instancias de gobernanza

La estructura de gestión del PC estaba inicialmente concebida de la siguiente manera:



Fuente: Documento de formulación del PC

Sobre este esquema, que responde a los lineamientos generales de gestión de todos los PC, las peculiaridades del SNU en El Salvador, con importantes avances en el proceso de reforma y la implantación del enfoque “Unidos en la acción”, han provocado que se incorporen algunos cambios significativos.

El **Comité Directivo Nacional (CDN)** estuvo formado, tal como estaba previsto; por el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de El Salvador, el Coordinador Residente y el Coordinador General de la AECID.

En el **Comité de Gestión del Programa (CGP)** estaban representadas las 5 agencias SNU implicadas en su gestión, además de los socios implementadores de las diferentes iniciativas.

En vez del Comité Técnico Interagencial ha existido una instancia de referencia técnica dentro del SNU que ha sido el **Grupo Temático Interagencial (GTI)**, fruto del proceso de reforma. Ese espacio, creado para promover la interagencialidad dentro del SNU, ha actuado como referente técnico para el PC.

Por su parte, la **Unidad de Coordinación** ha sido la instancia responsable de la planificación, organización, supervisión y control de las actividades que integran el Programa Conjunto. Está conformada por una coordinadora, tres técnicos, un administrador(a) de programa y 3 promotores designados por los asociados para la implementación. La Unidad se ha encontrado ubicada en las instalaciones del PNUD que actúa como agencia líder del PC.

Es importante indicar que, además, la **Oficina del Coordinador Residente** ha contado con especialistas en Planificación Interagencial, M&E y Comunicación e Incidencia que brindaron apoyo a todos los Programas Conjuntos en el proceso de implementación.

Principales Socios

En el documento de formulación del PC se realizó una primera aproximación a los principales socios nacionales y locales. En concreto se citan las siguientes entidades: *“El Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, el Consejo Nacional de Seguridad Pública, la Secretaría de la Juventud, la Policía Nacional Civil, el Ministerio de la Defensa Nacional, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Ministerio de Educación, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, el Instituto Salvadoreño para la Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, la Corporación de Municipalidades de El Salvador, la Secretaría para el Desarrollo Local, los distritos municipales, las organizaciones vecinales, empresa privada y ONG”.*

Durante la fase de ejecución del PC se han registrado cambios significativos en la estructura administrativa de las entidades salvadoreñas involucradas de manera directa en la prevención de la violencia, así como en las funciones asumidas por esas instituciones. Puede decirse, entonces, que los socios claves de la intervención han sido el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP), el Instituto de la Juventud (INJUVE) y la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS). Evidentemente estas instituciones no son las únicas que tienen competencias en la materia, por lo que otra serie de entidades han participado en diferentes actividades y productos del PC. De manera más precisa, en el cuadro siguiente se hace referencia al conjunto de instituciones implicadas en cada uno de los productos del PC:

| PRINCIPALES PRODUCTOS | INSTITUCIONES SOCIAS |
|---|---|
| 1.1. Formulado un Plan Nacional participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana, con perspectiva de género y enfoque de derechos (PNUD) | <u>SOCIO PRINCIPAL MJSP</u> En el Gabinete de Prevención de Violencia : Ministerio de Gobernación, Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Salud, Secretaría Técnica de la Presidencia, Secretaria de Inclusión social, Consejo Nacional de la Niñez e Instituto Nacional de la Juventud ISDEMU – sistema de información compartido sobre violencia contra las mujeres |
| 1.1. Formulado un Plan participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana y convivencia para el municipio de San Salvador, con enfoque de género y de derechos (PNUD) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> |
| 1.3. Generada información cuantitativa y cualitativa como insumo para políticas | INJUVE, A nivel nacional FLACSO, FUNDAUNGO y UTEC – Observatorio Ciudadano |

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

| | |
|---|---|
| públicas y planes de prevención de violencia y seguridad en los ámbitos nacional y local (PNUD y OPS/OMS) | OPAMSS- COAMSS- Observatorio Metropolitano AMSS, Observatorio Metropolitano |
| 1.4. Diseñada e implementada una estrategia de gestión del conocimiento para contribuir a un debate informado (PNUD y OPS/OMS) | INJUVE |
| 1.5. Operadores de las instituciones y sociedad civil cuentan con capacidad para diseñar, implementar y evaluar planes de prevención de violencia, seguridad y convivencia ciudadana (PNUD y UNFPA) | UTE Universidad Nacional Univrsidad Alberto Hurtado de Chile UCA |
| 2.1. Incrementada la construcción de acuerdos para la utilización de espacios públicos y la recuperación de áreas críticas seleccionadas (PNUD y UNICEF) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> |
| 2.2. Promovida una nueva cultura ciudadana de respecto a las personas y las normas de convivencia (PNUD, UNICEF y UNFPA) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> PGR IDHUCA |
| 3.1. Creados y fortalecidos espacios y mecanismos de participación y expresión, desde y para los jóvenes (OPS/OMS y UNFPA) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> SOLETERRE FUSALMO Ministerio de Salud |
| 3.2. Incrementadas las oportunidades educativas que promuevan la permanencia en la escuela y fomentan la convivencia, en centros escolares seleccionados (UNICEF) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> Ministerio de Educación FUSALMO |
| 3.3. Fortalecidas oportunidades de formación vocacionales y de inserción laboral de la población juvenil, incorporando las necesidades específicas de mujeres (OIT) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> Ministerio de Trabajo FUSALMO |
| 4.1. Diseñada e implementada una estrategia para la prevención y reducción de la violecia armada en el municipio de San Salvador (PNUD) | <u>SOCIO PRINCIPAL: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR</u> PNC Fuerza Armada |
| 4.2 Consolidado un mecanismo interinstitucional para el registro, control y rastreo de armas | <u>SOCIO PRINCIPAL MJSP</u> Mesa técnica de control de violencia armada: PNC. FA y FGR |

Gestión del PC

Para efectuar una breve descripción de la gestión del PC se ha decidido abordar tres cuestiones centrales que permiten proporcionar una visión general del desempeño llevado a cabo. En términos generales, puede afirmarse que la ejecución del programa ha sido, desde el punto de vista temporal y presupuestario, claramente satisfactoria y ha podido realizar las actividades programadas sin especiales desviaciones. Por lo tanto, en este apartado se abordarán algunas consideraciones sobre los tiempos de ejecución, sobre el consumo de los recursos financieros disponibles y, finalmente, sobre los principales logros alcanzados. Con el propósito de facilitar la comprensión de estas cuestiones se tratará de manera diferenciada.

- **Consideraciones sobre el inicio del periodo de ejecución y sobre el calendario del PC**

Existieron algunos factores externos que dificultaron el inicio de la ejecución del PC. El principal fue el cambio radical del contexto político en el que el programa había sido diseñado. Poco después de la formulación del PC (marzo de 2009) tanto la Alcaldía Municipal de San Salvador (1 de mayo de 2009) como el Gobierno Nacional (1 de junio de 2009) fueron liderados por nuevos equipos, provenientes de partidos políticos diferentes a aquellos con los que inicialmente se había preparado la intervención. Evidentemente, fue necesario esperar a que las nuevas administraciones fueran asumiendo sus competencias y precisando sus prioridades y estrategias para que el PC pudiera ser efectivamente

implementado. Los cambios en las estructuras de gobierno provocaron, por ejemplo, que uno de los socios principales de la intervención, el Consejo Nacional de Seguridad Pública terminara por desaparecer y sus funciones fueran asumidas por el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública y el Instituto de la Juventud. El PC tuvo que asumir algunos cambios en su lógica de intervención para adaptarse a las nuevas situaciones y, poco a poco, pudo asumir un ritmo positivo de ejecución.

Evidentemente estos cambios provocaron un cierto retraso en la ejecución de las actividades programadas, aunque posteriormente y a medida que los nuevos socios fortalecían sus competencias y clarificaban sus agendas de trabajo el ritmo de ejecución ha tendido a ser positivo y han podido llevarse a cabo las iniciativas previstas.

▪ **Consideraciones sobre el consumo de los recursos financieros del PC**

Por lo que hace referencia al consumo de los recursos del PC, a 30 de abril de 2013 era el siguiente:

| Resumen Presupuestario Estimado | |
|---|--|
| Presupuesto Total Aprobado hasta la fecha | OIT: \$879,540 OPS/OMS: \$817,480 UNFPA: \$1,104,240 UNICEF: \$1,526,890 PNUD: \$4,171,850 Total \$8,500,000 |
| Presupuesto Total Transferido hasta la fecha | OIT: \$879,540 OPS/OMS: \$817,480 UNFPA: \$1,104,240 UNICEF: \$1,526,890 PNUD: \$4,171,850 Total \$8,500,000 |
| Presupuesto Total Comprometido hasta la fecha (Estimado) | OIT: \$879,540 OPS/OMS: \$817,480 UNFPA: \$1,104,240 UNICEF: \$1,526,890 PNUD: \$4,171,850 Total 8,500,000 |
| Presupuesto Total Desembolsado hasta la fecha (Estimado) | OIT: \$783,907 OPS/OMS: \$764,000 UNFPA: \$1,104,240 UNICEF: \$1,352,576 PNUD: \$3,534,116 Total \$7,538,839 |

Estas cifras indican que a finales de abril 2013 un porcentaje muy significativo de los recursos disponibles había sido utilizado en la ejecución de las diferentes actividades programadas. El presupuesto desembolsado constituía el 88,7% sobre el total disponible, mientras que existían compromisos para el consumo de la suma total presupuestada. Por agencias se puede establecer el siguiente cuadro en el que se observa el grado de ejecución presupuestaria en esos momentos:

| AGENCIAS PARTICIPANTES EN PC | % PRESUPUESTO DESEMBOLSADO/ TOTAL (30 abril 2013) |
|-------------------------------------|--|
| OIT | 89,1% |
| OPS/OMS | 93,4% |
| UNFPA | 100% |
| UNICEF | 88,6% |
| PNUD | 84,7% |
| TOTAL | 88,7% |

Los principales cambios sobre el presupuesto inicialmente aprobado son los que se reflejan a continuación:

| Cambios presupuestarios "Programa Conjunto Reducción de Violencia y Construcción de Capital Social" | | | |
|--|------------------------|--|--------------|
| Actividad inicial | Actividad final | | Monto |
| 1.3.1 | 1.3.2 | Observatorio Nacional | 100.000,00 |
| 3.1.1 | 1.2.3 | Unidad de género de la AMSS fortalecida | 60.000,00 |
| 1.1.1 y 1.1.3 | 1.1.1 | se fusionan las 2 actividades | 40.000,00 |
| 1.2.2 y 1.3.3 | | Se trasladan fondos de la 1.3.3 a la 1.2.2 | 15.000,00 |
| 2.12. 2.1.3 y 2.1.4 | 2.1.2 | se fusionan las 3 actividades | 921.700,00 |
| 3.2.1 y 3.2.2 | 3.2.1 | se fusionan las 2 actividades | 412.000,00 |
| 4.1.3 | 3.1.5 | Jóvenes emprendedores | 88.415,00 |

▪ **Consideraciones sobre los logros del PC**

Resulta difícil sistematizar los logros alcanzados por el PC durante su periodo de ejecución. Los diferentes niveles y ámbitos de actuación, con cuatro efectos esperados y doce productos que inciden en instituciones nacionales y locales. A pesar de esas dificultades, pueden efectuarse algunas consideraciones al respecto:

En el **efecto 1 (Incrementada la capacidad de construir acuerdos y la efectividad de las instituciones del Estado vinculadas a la temática y de la sociedad civil en el nivel nacional y local)** han alcanzado los siguientes indicadores:

- 5 estrategias (100%) del Componente 2 de la política Nacional de Justicia Seguridad y Convivencia implementadas (100% de la meta programada)
- 17 instituciones del Gobierno Central y 4 instituciones autónomas municipales y 5 ONG participan de los comités de convivencia y seguridad ciudadana (142% sobre la meta programada)
- 3 comités de convivencia y seguridad ciudadana a nivel municipal Instalados y funcionando (100%)
- Un 50.4% de personas encuestados conocen la existencia de comités de prevención de violencia (100%)
- Un 85.5% de los encuestados que conocen los comités, confían en ellos (100%)

Con respecto al **efecto 2 (Espacios públicos seguros, sostenibles e incluyentes contribuyen a la reconstrucción del tejido social en el municipio de San Salvador)** se reportan los logros que se relacionan a continuación:

- La percepción general sobre seguridad arroja los siguientes datos 70.9% opina que ha aumentado o permanece igual, mientras que la Sensación de seguridad en: Colonia (lugar de

residencia): 55.3% (aumento); Canchas o instalaciones deportivas: 53.8% (aumento y Plazas 44.1% (aumento).

- 10,402 personas al mes utilizan los espacios recreativos

Por lo que hace referencia al **efecto 3 (Incrementadas las capacidades y las oportunidades de desarrollo personal y comunitario de los y las jóvenes en el municipio de San Salvador)** se han podido valorar el siguiente cumplimiento de los indicadores establecidos:

- 2.690 jóvenes están participando activamente en los procesos instalados
- 458 jóvenes de ambos sexos atendidos en la bolsa de empleo de la alcaldía municipal de San Salvador

En relación al **efecto 4 (Fortalecidas las capacidades nacionales para la prevención y reducción de la violencia armada)** las metas logradas son las que se indican a continuación:

- Modelo de prevención de violencia armada a nivel municipal diseñado, validado y sistematizado
- 27 vedas de armas implementadas a nivel nacional
- Instalada mesa interinstitucional de seguridad en San Salvador
- Decretos ejecutivos de veda de armas en espacios públicos de San Salvador aprobados y ejecutados

Evidentemente, los indicadores aquí reunidos no resultan suficientes para conocer la totalidad de logros atribuibles a la intervención. Existen indicadores para cada uno de los productos que forman parte de los cuatro componentes fundamentales de la intervención que informan sobre avances significativos en prácticamente todas las líneas de trabajo llevadas a cabo.

En términos más concretos, pueden señalarse algunos logros de carácter más específico. Se trata de los siguientes:

1) Con las iniciativas llevadas a cabo en el efecto 1 se ha fortalecido la capacidad de construir acuerdos y la efectividad en las estrategias de prevención de la violencia del Ministerio de Justicia y Seguridad, la Policía Nacional Civil, el Sector Justicia, la Alcaldía de San Salvador y de las instancias de la sociedad civil. Así, puede indicarse que el PC ha apoyado la definición y divulgación de la Política Nacional de Seguridad y Convivencia, así como la Política Municipal de Convivencia, Mediación y Seguridad. También ha contribuido a la elaboración del Plan Estratégico del MJSP, Planes de Implementación de la Política de Género y de la Política de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia. En otro orden de cosas se ha contribuido a la instalación del Observatorio municipal sobre seguridad, mediación y convivencia, así como a la generación de sus reportes. Con el INJUVE se implementó un Plan de gestión del conocimiento y se organizaron 8 foros especializados sobre temas de prevención de violencia y seguridad ciudadana. Por último se capacitó a 208 funcionarios municipales y nacionales en gestión de

políticas de seguridad ciudadana, a 10.045 agentes de la PNC sobre el protocolo de la Policía Comunitaria, a 88 formadores del Sector de Justicia sobre la prevención de violencia y atención a la violencia de género, mientras que 518 operadores han participado en talleres sobre la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia.

2) Por lo que hace referencia a los cambios generados dentro del efecto 2, hay que reconocer que se han elaborado planes de gestión de la Comunidad Iberias C1, Iberias A y B, Concepción Don Bosco Santa Marta, IVU y dos centros escolares, se han recuperado 9 espacios públicos y se tienen 4 registros de utilización comunitaria. También se han capacitado a 61 dinamizadores, se ha apoyado el diseño y aprobación de la ordenanza de convivencia, se han remodelado y equipado 23 centros de convivencia que se encuentran funcionando y se diseñado e implementado un modelo de mediación escolar. Puede afirmarse que los espacios públicos seguros, sostenibles e incluyentes contribuyen a la reconstrucción del tejido social en el municipio de San Salvador. En las comunidades se utilizan los espacios para actividades recreativas, artísticas y culturales, se incide en la percepción de seguridad de los habitantes en las comunidades, los habitantes utilizan normas de convivencia y mecanismos para evitar, solucionar y mediar conflictos.

3) Las diferentes acciones incluidas en el efecto 3 han permitido la habilitación de 3 espacios de encuentro juvenil, la formación de más de 1.400 jóvenes (90% de las comunidades seleccionadas), la realización de 26 proyectos de expresión juvenil, de las que el 90% son expresiones culturales. La implementación de programas de prevención de la violencia en las escuelas ha implicado a 8 centros, con la participación de 291 docentes y 6.059 estudiantes. En ese mismo sentido, se ha diseñado la estrategia “Todos a la Escuela”, identificando 1.062 niños, niñas y adolescentes que no asisten a la escuela. Se han otorgado 24 becas a otros tantos jóvenes para apoyar su proceso de inserción escolar y laboral. También se han capacitado vocacionalmente a 690 jóvenes, de los que un 12% son jóvenes en conflicto con la ley y el 12,2% madres adolescentes. Se ha construido e instalado un sistema integración de servicios de formación e intermediación laboral en colaboración con la AMSS. Dentro del grupo de los jóvenes formados, se han apoyado 32 iniciativas de emprendimientos juveniles que incluyen a 75 personas. Por último, puede indicarse que se han establecido convenios con instituciones de la sociedad civil para la inserción social de jóvenes en riesgo y se inscribieron 134 jóvenes en esas iniciativas.

4) Dentro del efecto 4 se ha implementado y sistematizado una estrategia de prevención de la violencia, contribuyendo a establecer 5 vedas de armas en las que se decomisaron 235 armas de fuego en el municipio de San Salvador. Las iniciativas de comunicación contribuyeron a que un 98,8% de la muestra encuestada apoye este tipo de medidas y a que un 70% afirme conocer la campaña de espacios libres de armas de fuego.

2. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El ejercicio de evaluación se ha ordenado en tres niveles complementarios. Se trata de los siguientes:

- a) Nivel de diseño
- b) Nivel de proceso
- c) Nivel de resultados

Las preguntas que aparecen en los términos de referencia y que constituyen la guía que orienta la indagación se encuentran agrupadas en toda una serie de criterios que se plantean para cada uno de los niveles antes mencionados.

De esa manera, en el nivel del diseño se contempla el criterio de pertinencia (10 preguntas). La indagación en el nivel del proceso incluye los criterios de eficiencia (8 preguntas) e implicación en el proceso (2 preguntas). Por último, en el nivel de resultados se han tenido en cuenta los criterios de eficacia (8 preguntas) y sostenibilidad (4 preguntas). La relación completa de estas preguntas aparece en el anexo b) de este documento.

a) Diseño/ Pertinencia

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

Todas las informaciones recopiladas por esta evaluación y las conclusiones de la propia evaluación intermedia indican que para el diseño del PC se puso en marcha un amplio proceso participativo con el propósito de garantizar la efectiva coordinación de las 5 agencias SNU implicadas, así como la de éstas y los socios nacionales, inicialmente el Consejo Nacional de Seguridad Pública y la Alcaldía Municipal de San Salvador. Los cambios ya comentados en la administración salvadoreña que tuvieron lugar en el año 2009, tanto a nivel nacional como municipal, generaron dificultades para comenzar la implementación del programa. Aparte de los retrasos inevitables, fue necesario adaptar los contenidos originales del PC a las nuevas circunstancias. Estos cambios fueron positivos, ya que reforzaron el alineamiento de la propuesta sin que perdiera su orientación general.

La prevención de la violencia aparece como una línea fundamental dentro de la agenda de gobierno. Sin ningún ánimo de exhaustividad, puede indicarse que en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 que define la acción gubernamental se incluye como apuesta estratégica nº 6 la siguiente: “Lograr la paz social y un ambiente de seguridad humana que favorezca la cohesión social, el desarrollo económico equilibrado y la gobernabilidad democrática”. Dentro de las áreas prioritarias de país, la segunda es, precisamente, “la prevención efectiva y el combate de la delincuencia, la criminalidad y la violencia social y de género”. Por último entre los objetivos planteados para el quinquenio se incluye el siguiente: “Reducir significativamente y de manera progresiva, los niveles de violencia y criminalidad en todo el territorio nacional”.

A pesar de ese claro alineamiento del PC con respecto a las prioridades políticas nacionales, hay que reconocer que la construcción de esa política (y su articulación funcional) ha sido un proceso que ha ido precisándose durante el periodo de ejecución del programa, lo que ha dificultado el planteamiento de unas demandas claramente articuladas. La propia composición de los socios implementadores claves de la iniciativa resulta un elemento esclarecedor para entender esa valoración. Así, hay que recordar que

inicialmente una de las contrapartes principales del PC era el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP). A esta instancia le sustituyó el Consejo Nacional de la Juventud (CONJUVE) y, posteriormente, el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE). De manera adicional, algunas de las competencias originalmente asumidas por el CNSP fueron retomadas por el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. En otro nivel, puedo indicarse que ha sido en septiembre de 2012 cuando se propuso el organigrama de la Unidad de Convivencia, Mediación y Seguridad Ciudadana de la AMSS.

El nivel de interlocución con los socios salvadoreños parece haber sido adecuado en prácticamente todos los casos. La comunicación en el seno del PC ha resultado fluida y directa y éste ha sido capaz de adaptarse a las demandas y prioridades planteadas, sin que esa adaptación supusiera la pérdida de su orientación general. Hay que indicar, también, que la comunicación entre los diferentes socios implementadores y entre éstos y el PC ha ido fortaleciéndose en el transcurso del periodo de ejecución. El PC ha constituido un punto de encuentro donde han podido ponerse de manifiesto las diferencias entre las distintas instituciones pero, también, sus puntos de acuerdo y confluencia. El PC, al constituir una iniciativa interagencial en la que se encontraban involucradas 5 agencias del SNU, ha logrado generar un elevado consenso y legitimidad. En ese sentido, hay que reconocer que todas las opiniones recopiladas por esta evaluación ratifican esa valoración y reconocen que el programa se convirtió en un lugar de encuentro y negociación de instancias nacionales y locales, contribuyendo a romper un escenario fuertemente polarizado donde, muy a menudo, las estrategias de prevención de la violencia tienden a ser vinculadas con las diferentes opciones partidistas y no se convierten en políticas de Estado, con la continuidad suficiente para alcanzar sus propósitos.

En otro orden de cosas, hay que indicar que este PC (y los otros dos que se han llevado a cabo en el país) muestran una clara complementariedad con el enfoque “Unidos en la Acción” que propone el proceso de reforma del SNU. Evidentemente este tipo de intervenciones resultan las más adecuadas dentro de los lineamientos generales del enfoque, reforzando el trabajo interagencial y promoviendo procesos de coordinación y complementariedad entre las distintas agencias del Sistema que operan en El Salvador.

Los contenidos del PC resultan claramente coherentes con las prioridades incorporadas en los sucesivos MANUD de El Salvador. De hecho, esa coherencia se ha reforzado con el paso del tiempo, ya que en el MANUD 2007-2011 la prevención de la violencia aparece como uno de los efectos directos dentro del resultado de “Gobernabilidad Democrática” indicando al respecto lo siguiente: *“Este es uno de los principales problemas que aquejan a la sociedad salvadoreña, convirtiéndose en un verdadero reto para la convivencia social. Las acciones propuestas en este tema consideran el diseño y adecuación del marco legal, el fortalecimiento de las capacidades de los diferentes actores nacionales en materia de convivencia y seguridad ciudadana, la formulación y puesta en marcha de planes y mecanismos para prevención y reducción de violencia y el incremento de las capacidades institucionales y comunitarias para el diálogo, la concertación para prevención y protección a víctimas de la violencia (incluyendo explotación sexual comercial, el tráfico y la trata)”*. Por su parte, en el MANUD 2012-2015 la Seguridad Ciudadana y la prevención de violencia se ha convertido en una de las cinco áreas estratégicas prioritarias, incluyendo los siguientes efectos directos: *“Efecto directo 1. Se habrán mejorado las capacidades para la coordinación e implementación de la política nacional y plan estratégico de justicia, seguridad ciudadana y convivencia en el nivel regional, nacional y local”* y *“Efecto directo 2. Instituciones nacionales y locales adoptan e implementan mecanismos para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, Niñas, Niños y Adolescentes (NNA)”*. Como puede verse, el tema ha adquirido una importancia creciente para el SNU en El Salvador.

Puede asumirse que el proceso de reforma del SNU en El Salvador y los PC han constituido dos procesos que se han retroalimentado mutuamente. Los PC también han sido importantes a la hora de fortalecer a la Oficina del Coordinador Residente, ya que algunas funciones claves se han establecido en esa instancia. Así, han funcionado dos unidades de monitoreo y de comunicación que, apoyadas con recursos provenientes de los PC, han prestado un servicio común y muy positivo a todas estas intervenciones, promoviendo una visión coherente de todos los programas y consolidando procedimientos que refuerzan el trabajo interagencial. Estas iniciativas constituyen, sin duda, unas buenas prácticas de las que deberían extraerse enseñanzas para el futuro. Adicionalmente, hay que reconocer que en ambos casos se ha realizado un trabajo de muy buena calidad, lo que ha contribuido a disponer de sistemas armonizados para la vigilancia y evaluación y para la comunicación de las iniciativas.

Pasando a otra dimensión del criterio de pertinencia, hay que indicar que resulta difícil pronunciarse sobre la correspondencia entre la lógica de intervención del PC y la problemática que se pretende abordar. De hecho, la violencia (y su prevención) son claramente fenómenos multicausales que presentan múltiples dimensiones y que afectan a diversos colectivos e instituciones de forma particular. Los diagnósticos disponibles señalan que las temáticas abordadas son relevantes, aunque habría sido deseable una focalización temática más precisa para poder valorar de una manera más ajustada los posibles impactos generados. Esta cuestión se abordará de forma más detallada al analizar el criterio de eficacia, por lo que en esta ocasión se ha pretendido simplemente señalarla.

La evaluación de medio término es valorada positivamente por los principales actores involucrados en el PC y, al parecer, constituyó un momento de reflexión importante que permitió reorientar la intervención. Hay que tener presente, en cualquier caso, que la fase de arranque del programa fue la más compleja y que esa evaluación contribuyó a fijar los procedimientos de trabajo y los contenidos de la intervención para la etapa siguiente.

Por último, y a pesar de que resulta una cuestión que excede claramente al ámbito de indagación de esta evaluación, algunos de los informantes claves entrevistados durante el trabajo de campo, indicaron que existe una coordinación manifiestamente mejorable entre los diferentes actores de la Cooperación Internacional que trabajan en El Salvador el tema de la prevención de la violencia. A pesar de los significativos avances para establecer una complementariedad de las iniciativas de la Cooperación Internacional con relación a las estrategias implementadas desde el Gobierno Nacional en este tema y a los esfuerzos del Gobierno para coordinar a todos los actores internacionales (especialmente con la elaboración del Plan Nacional de Eficacia de la Cooperación en El Salvador, de septiembre de 2012), da la sensación que es preciso un mayor esfuerzo de coordinación para garantizar la complementariedad de las intervenciones, así como una mayor armonización de procedimientos de trabajo. Evidente el liderazgo de esa articulación corresponde al Gobierno Nacional (quien ya ha llevado a cabo importantes iniciativas en ese sentido), pero parece importante que desde las agencias del SNU se apoyen de manera decidida esos esfuerzos. Adicionalmente, es importante poner de manifiesto que el PC realizó un esfuerzo para promover la coordinación entre todos los actores de la Cooperación Internacional implicados esta temática y elaboró un “mapeo preliminar de iniciativas de seguridad ciudadana y cohesión social” relacionado con los ejes de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Ciudadana y Convivencia” que constituyó una buena iniciativa.

b) Proceso/ Eficiencia, Implicación en el proceso

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

Implicación en el proceso: El ejercicio efectivo de liderazgo por parte de las contrapartes y otros asociados en la ejecución

Ya se ha indicado que la estructura de gestión del PC experimentó algunas adaptaciones sobre el modelo propuesto desde el Secretariado del F-ODM. En general, debe asumirse que esas adaptaciones fueron adecuadas, ya que resultaron coherentes con el proceso de reforma del SNU impulsado de manera muy decidida en El Salvador. Según todas las informaciones recopiladas, el Comité Directivo Nacional resultó una instancia clave para la buena marcha del PC, adoptando decisiones muy significativas para su ejecución con una agilidad destacada. En el caso del Comité de Gestión del Programa el elevado número de instituciones participantes y la modificación de las funciones que éstas fueron asumiendo a lo largo del periodo de ejecución constituyeron dos obstáculos para que el funcionamiento de esta instancia fuera todo lo ágil que habría sido deseable. De todas formas, el CGP cumplió un papel fundamental como espacio de coordinación y consenso entre las diferentes instituciones participantes en el PC, permitiendo sobre todo que los niveles nacional y local logran una articulación significativa. Por lo tanto, hay que reconocer que cumplió un papel destacado en el correcto desempeño de la iniciativa. Ya se indicó que el Grupo Temático Interagencial (donde participan todas las agencias SNU implicadas en el tema de la prevención de la violencia y no únicamente las 5 que forman parte del PC) ha actuado como referente técnico interagencial, lo que parece razonable para no duplicar instancias de coordinación.

Por último, debe indicarse que la Unidad de Coordinación (UC) aparece como el elemento central que ha permitido una coherente ejecución del PC. Las inevitables tendencias centrífugas que amenazan a todos los PC sólo pueden ser mitigadas disponiendo de unidades de coordinación con recursos y con una legitimidad que les confieren sus competencias técnicas. La Unidad de Coordinación se encontraba orgánicamente vinculada a la agencia líder, el PNUD, y disponía en su sede de una oficina, aunque durante el periodo de ejecución mantuvo otra oficina en el MJSP, lo que puede ser valorado como una señal del fortalecimiento de las relaciones con los socios nacionales y, también, de su mayor nivel de apropiación de la iniciativa.

Las funciones concretas de la UC han ido definiéndose de manera operativa durante el periodo de ejecución. Únicamente una agencia de las 5 participantes en el PC delegó la ejecución a la UC, mientras que en otros casos eran las propias agencias las que se encargaban de realizar por sí mismas las tareas planificadas. Se trata de un tema que debería ser definido de una manera más precisa en futuras intervenciones conjuntas. La experiencia acumulada en la fase de ejecución de los PC puede proporcionar evidencias para establecer con más precisión las competencias que deben asumir las futuras unidades de coordinación. Evidentemente su fortalecimiento parece un requisito básico para garantizar una ejecución coordinada y para limitar las tendencias a la dispersión que constituyen una amenaza en todas estas iniciativas.

En uno de los talleres de evaluación que se llevaron a cabo durante la fase de trabajo de campo se trabajó con los referentes técnicos de las agencias involucradas en el PC las ventajas y los inconvenientes que presentan las iniciativas conjuntas en relación con los proyectos/ programas “de agencia”.

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

Los resultados son los que se presentan a continuación:

| | PROGRAMA CONJUNTO | PROGRAMA DE AGENCIA |
|--|---|---|
| V E N T A J A S | <p>CONTRIBUYEN A POTENCIAR EL MODELO “DaO”</p> <p>GENERAN MAYOR CREDIBILIDAD</p> <p>PROMUEVEN LA IMAGEN DEL SNU</p> <p>TIENEN MAYORES IMPACTOS POTENCIALES/ CALIDAD DE LAS INTERVENCIONES</p> <p>SON MUY ADECUADOS PARA TRATAR PROBLEMÁTICAS COMPLEJAS MULTICAUSALES</p> <p>GENERAN SINERGIAS ENTRE LAS AGENCIAS PARTICIPANTES</p> <p>FACILITAN LA DEFINICIÓN DE ENFOQUES COMUNES</p> <p>CONSTITUYEN UNA OPORTUNIDAD PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS ADICIONALES</p> | <p>TIENDEN A SER MÁS SENCILLOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SU CONCEPCIÓN Y SU GESTIÓN</p> <p>PROMUEVEN LA ESPECIALIZACIÓN</p> <p>SON MÁS COHERENTES CON LOS MANDATOS PROPIOS DE CADA UNA DE LAS AGENCIAS</p> <p>FACILITAN LA APROPIACIÓN DE LOS LOGROS POR PARTE DE LA AGENCIA RESPONSABLE</p> |
| I N C O N V E N I E N T E S | <p>SU GESTIÓN ES MÁS COMPLEJA</p> <p>DIFÍCIL ARMONIZACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS DISTINTAS AGENCIAS</p> <p>GENERAN TRABAJO ADICIONAL EN CADA AGENCIA PARTICIPANTE</p> <p>PUEDEN TENER MAYORES COSTOS DE TRANSACCIÓN</p> <p>LOS DIFERENTES SISTEMAS DE GESTIÓN CONSTITUYEN UNA COMPLICACIÓN ADICIONAL PARA LOS SOCIOS NACIONALES/ LOCALES</p> <p>DIFÍCIL APROPIACIÓN DE LOS LOGROS POR PARTE DE CADA UNA DE LAS AGENCIAS PARTICIPANTES /DISMINUYE LA VISIBILIDAD DE LAS AGENCIAS PARTICIPANTES</p> <p>PUEDEN GENERAR UNA POTENCIAL CONFLICTIVIDAD ENTRE LAS AGENCIAS PARTICIPANTES (temas de imagen, protagonismo, etc.)</p> | <p>SU IMPACTO TIENDE A SER MENOR</p> <p>TIENEN MÁS DIFICULTADES PARA ABORDAR PROBLEMÁTICAS COMPLEJAS MULTICAUSALES</p> <p>PUEDEN FACILITAR LA DUPLICACIÓN DE ESFUERZOS (iniciativas similares promovidas por diferentes agencias)</p> <p>SON MENOS ADECUADOS PARA POTENCIAR EL MODELO “DaO”</p> |

A partir de ese análisis, pueden identificarse algunos de los retos que es preciso resolver para maximizar las fortalezas más evidentes que presentan las intervenciones conjuntas. En el caso concreto objeto de esta evaluación debe indicarse que la coordinación interagencial ha sido, en términos generales, adecuada. A esa buena ejecución han contribuido directamente la Unidad de Coordinación, la utilización de procedimientos comunes para la comunicación y el monitoreo y la continuidad de los referentes técnicos de las agencias. Así, puede asumirse que el PC ha sido visto como una intervención coherente y no como una suma de partes más o menos conexas.

Es importante insistir en la influencia que el establecimiento de procedimientos comunes (básicamente de monitoreo y comunicación) han tenido en la promoción del trabajo interagencial. También esta evaluación concluye que constituyó una buena práctica el que esas funciones fuesen situadas en la OCR. De esta manera, se ha permitido que todos los PC asumen unos mismos mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas y dispongan de unos elementos comunes en sus políticas de comunicación. Por el contrario, la existencia de diferentes sistemas de gestión presupuestaria ha supuesto una dificultad para

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

algunos de los socios implementadores salvadoreños quienes debían justificar los gastos atendiendo a los modelos y requerimientos particulares de cada agencia.

En relación con la política de comunicación, hay que reconocer que el PC consiguió que se utilizara de manera generalizada el logo del F-ODM en todas las actividades del PC, aunque se han detectado algunas dificultades (que no pueden considerarse graves) porque existía un cierto interés en hacer visibles las contribuciones específicas de cada una de las agencias participantes (y de los propios socios implementadores). Puede indicarse que se establecieron en ese sentido criterios comunes que fueron asumidos por todas las entidades implicadas.

También los informes trimestrales y los informes alertivos elaborados por la Unidad de Monitoreo resultaron útiles para identificar los ritmos de ejecución, creando mecanismos de alerta en caso de desviaciones significativas y promoviendo una cultura de gestión por resultados.

Ya se ha indicado que se registró un cierto retraso en el arranque del PC, pero que una vez superadas las dificultades iniciales, el ritmo de ejecución no ha presentado desviaciones temporales significativas. En cualquier caso, hay que reconocer que el tiempo total de ejecución resulta insuficiente para alcanzar efectos significativos en los ámbitos planteados. Las estrategias orientadas hacia el fortalecimiento institucional precisan de tiempos de ejecución más prolongados si pretenden obtener resultados significativos en ese tipo de procesos.

Por lo que hace referencia al consumo de recursos, tal como se ha señalado en el capítulo anterior, todas las agencias han seguido unos ritmos homologables y no se han detectado desviaciones significativas. Atendiendo a la implicación en el proceso un dato positivo es el porcentaje de cofinanciación de los socios locales en relación con las iniciativas impulsadas con el apoyo del PC. El principal dato disponible para esta evaluación es el de los desembolsos comprometidos por la AMSS. Se trata de los siguientes:

| Aporte de Contrapartida de la Alcaldía Municipal de San Salvador para el Programa Conjunto Reducción de la Violencia y Construcción de Capital Social | | |
|--|---|-----------------------|
| Nº | Descripción | Valor en \$ |
| 1 | Asignación presupuestaria para Unidad de Asuntos Estratégicos 2012 | \$115.799,16 |
| 2 | Asignación Presupuestaria para Convivencia, Mediación y Seguridad Ciudadana | \$123.617,49 |
| 3 | Sueldo de 4 Gestores asignados al Programa en los Distritos 5 y 6 | \$14.400,00 |
| 4 | Aporte estimado (20%) de tiempo utilizado para el programa por Directores de Distrito y Jefes de Participación Ciudadana. | \$7.680,00 |
| 5a | Aporte estimado (30%) de tiempo utilizado para el programa por la jefatura y el personal del Departamento de Juventud. | \$14.400,00 |
| 5b | Aporte estimado (30%) de tiempo utilizado para el programa por la jefatura y el personal del IMDER. | \$28.800,00 |
| 5c | Aporte estimado (30%) de tiempo utilizado para el programa por la jefatura y el personal del Departamento Mujer, Niñez y Familia. | \$14.400,00 |
| 6 | Aporte estimado (15%) de tiempo utilizado para el programa por la jefatura y el personal de la Delegación Contravencional. | \$7.200,00 |
| 7 | Seguridad en actividades del Programa por miembros del CAM | \$8.640,00 |
| | Suma | \$334.936,65 |
| | Tres años | \$1.004.809,95 |
| | Porcentaje con respecto al monto total 4.6 millones | 21,8% |

La implicación en el proceso por parte de los socios nacionales y locales ha ido reforzándose a medida que transcurría el periodo de ejecución. Éstos han ido asumiendo un papel cada vez más protagonista en la gestión del PC. Esto ha podido ser posible por la adecuada interlocución establecida por las agencias participantes y por la propia UC y, también, porque las instituciones han ido definiendo paulatinamente sus funciones en la temática de prevención de la violencia y teniendo unas estrategias y demandas más claramente establecidas. Evidentemente este tipo de valoraciones presenta un inevitablemente nivel de generalidad, ya que al haber participado tantas entidades en la implementación del PC resulta imposible efectuar un juicio general sobre la cuestión. En cualquier caso, da la sensación que los socios claves, en especial el MJSP y la AMSS, han tenido un muy positivo grado de apropiación de la iniciativa. Evidentemente, la mayor institucionalización de la estrategia de prevención de la violencia en los niveles nacional y local ha sido un factor que ha fortalecido la apropiación de la iniciativa. Se trata de un proceso en el que las instituciones salvadoreñas y el PC han ido estrechando su colaboración a medida que las primeras definían con mayor claridad sus demandas y el segundo se convertía en una herramienta útil para responder a sus necesidades.

Todavía resulta más difícil pronunciarse sobre la implicación en el proceso de los distintos colectivos beneficiarios. La evaluación sólo ha efectuado algunas visitas a ciertas áreas donde el PC ha implementado una buena parte de los componentes planificados. En esos casos, las personas entrevistadas han evidenciado su participación en múltiples actividades impulsadas por el PC, así como su elevado grado de satisfacción por los efectos de la iniciativa. En las 16 comunidades de los distritos V y VI del área de San Salvador donde se han concentrado la mayor parte de las acciones llevadas a cabo en el nivel local es donde resulta posible efectuar una indagación sobre el grado de implicación de los destinatarios de la intervención. Sin que esta evaluación pueda presentar evidencias contrastadas en ese sentido, los datos reunidos señalan que se ha conseguido la apropiación por parte de éstos de buena parte de las iniciativas puestas en marcha y que su participación durante el proceso de ejecución ha sido claramente positiva.

En ese sentido, es importante poner de manifiesto que algunas actividades han tenido unos efectos directos en el incremento de la apropiación por parte de los beneficiarios. En especial, algunas campañas de comunicación y sensibilización han sido reiteradamente citadas a esta evaluación en las diferentes entrevistas mantenidas con personas beneficiarias del PC. De manera destacada, parece que la campaña “Yo decido vivir en paz” ha tenido una incidencia muy importante, tanto para la sensibilización de las poblaciones beneficiarias como a la hora de fortalecer su grado de apropiación de la iniciativa. Lo importante de esta campaña no son tanto los mensajes comunicados sino el proceso para llegar a ellos. Se ha tratado de una estrategia de comunicación comunitaria donde los verdaderos protagonistas han sido los propios destinatarios, quienes han definido contenidos y formas de comunicación.

La estrategia de comunicación del PC, muy sistematizada y con claridad en sus planteamientos, tenía como objetivo general el siguiente: *“Posicionar el enfoque de seguridad ciudadana y prevención de violencia como un elemento para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aumentando la concientización, consolidando un respaldo más amplio e incrementando la participación ciudadana en las políticas y prácticas relacionadas con este tema y con los ODM”*, mientras que había identificado como públicos-meta a los que se reseñan a continuación:

| <i>INTERNOS</i> | <i>EXTERNOS</i> |
|---|---|
| <p><i>Instituciones de gobierno que participan en el Programa Conjunto: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, Consejo Nacional de Seguridad Pública y Alcaldía Municipal de San Salvador.</i></p> <p><i>Agencias de Naciones Unidas participantes en el Programa Conjunto: UNICEF, OPS/OMS, UNFPA, OIT, PNUD.</i></p> | <p><i>Medios de comunicación, comunicadores y periodistas.</i></p> <p><i>Comunidades del distrito V y VI de San Salvador.</i></p> <p><i>Sectores académicos.</i></p> <p><i>Organizaciones no gubernamentales.</i></p> <p><i>Liderazgos de opinión.</i></p> <p><i>Actores clave: empresarios, deportistas, artistas.</i></p> <p><i>Cooperación Española.</i></p> |

Fuente: Estrategia Comunicación PC

Esta evaluación considera que estas iniciativas constituyen claras buenas prácticas que deben sistematizarse y, en la medida de lo posible, replicarse en otras oportunidades.

c) Resultados/ Eficacia, Sostenibilidad

Eficacia: Grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

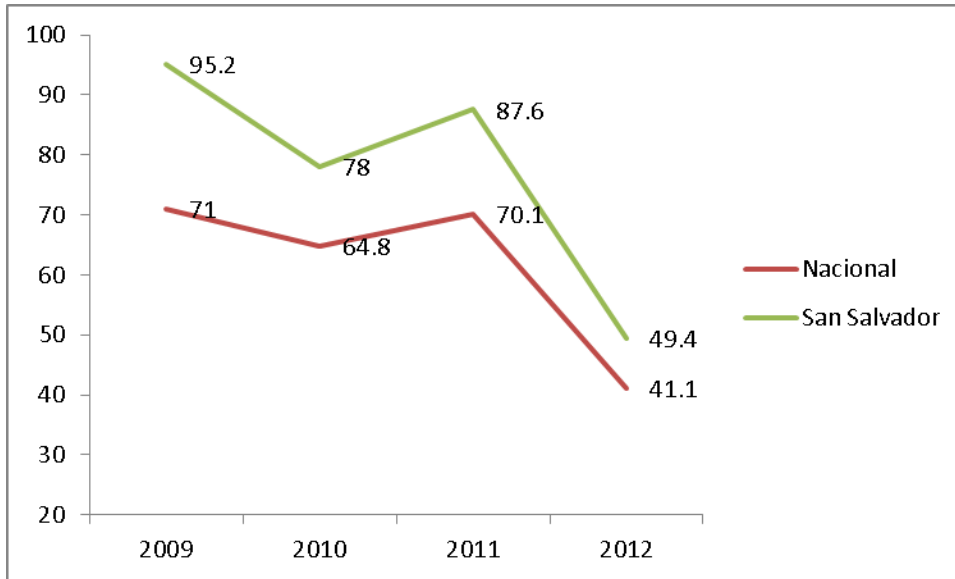
Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo

Antes de comenzar a analizar el grado de eficacia del PC es preciso efectuar algunas consideraciones sobre la evaluabilidad de este criterio. La primera constatación que debe hacerse es que nos encontramos ante unos enunciados de efectos excesivamente genéricos, que cuentan con unos indicadores que presentan similitudes con los de los propios productos que se consideran los medios establecidos para su logro. Sin ánimo de entrar pormenorizadamente en cada uno de los cuatro efectos directos esperados, puede utilizarse como ejemplo el caso del primero de ellos. Así su enunciado es el siguiente: “1. Incrementada la capacidad de construir acuerdos y la efectividad de las instituciones del Estado vinculadas a la temática y de la sociedad civil en el nivel nacional y local”. Para el logro de ese efecto se han establecido cinco productos que se orientan hacia diferentes instituciones y/o colectivos beneficiarios, tratan sobre ámbitos variados de la prevención de la violencia y afectan a distintos niveles de la administración (nacional, municipal). De esa manera, resulta a menudo difícil diferenciar los indicadores de los efectos de los de productos, ya que no existe una relación de medios-fines clara en todos los casos y lo que se hace es agrupar en torno a un enunciado general toda una serie de productos que tienen una cierta orientación común (fortalecimiento institucional en el primer caso, promoción de espacios públicos seguros en el segundo, incremento de capacidades y oportunidades para los jóvenes en el tercero y prevención y reducción de la violencia armada en el cuarto).

Asumiendo esa diversidad temática, puede concluirse que existen evidencias sólidas que indican que el nivel de logro de los productos planificados ha sido muy satisfactorio. Los datos cuantitativos reunidos por la unidad de monitoreo y evaluación y las valoraciones cualitativas recopiladas en este ejercicio de evaluación apuntan todos en ese mismo sentido. A pesar de esa buena valoración de la eficacia por productos, la evaluación tiene dificultades para pronunciarse sobre la eficacia en el nivel de los efectos del PC. Tal como ya se ha mencionado, sus enunciados tienden a ser excesivamente genéricos, no se vinculan a un colectivo beneficiario y/ o institucional preciso y presentan unos indicadores que, a

menudo, resultan difíciles de diferenciar de los establecidos a nivel de los productos.

Asumiendo la dificultad de pronunciarse sobre los efectos del PC debe reconocerse que, en términos generales, se detecta un evidente descenso en la tasa de homicidios en el país y en San Salvador durante el periodo de ejecución del programa. Evidentemente, no se trata de un efecto que puede ser atribuido de manera exclusiva a la intervención evaluada, pero muestra una tendencia positiva en la que se inserta el PC. Debe indicarse, asimismo, que en la lista de municipios más violentos, San Salvador ha pasado de encontrarse situado en el lugar 15 en el año 2009 al 18 en el año 2012. La evolución de la tasa queda reflejada en el gráfico siguiente:



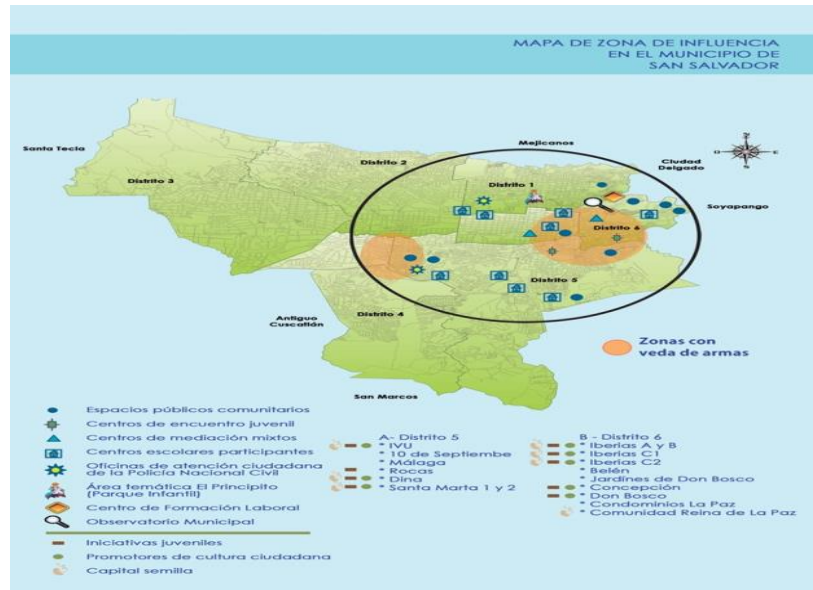
Pasando a otras cuestiones, puede indicarse que el marco de seguimiento y evaluación presenta 57 indicadores divididos de la siguiente manera:

| NIVEL DE LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PC | Nº DE INDICADORES |
|---|-------------------|
| EFFECTOS DE LARGO PLAZO | 5 |
| EFFECTOS DIRECTOS | 10 |
| EFFECTO 1 | 5 |
| PRODUCTOS VINCULADOS AL EFFECTO 1 | 12 |
| EFFECTO 2 | 2 |
| PRODUCTOS VINCULADOS AL EFFECTO 2 | 7 |
| EFFECTO 3 | 3 |
| PRODUCTOS VINCULADOS AL EFFECTO 3 | 7 |
| EFFECTO 4 | 1 |
| PRODUCTOS VINCULADOS AL EFFECTO 4 | 5 |
| TOTAL | 57 |

Varios de los indicadores (sobre todo los incluidos en los niveles superiores de la lógica de intervención) tienen una difícil atribución al PC, ya que se trata de variables generales que pueden verse afectadas por una multiplicidad de causas y ante las que la incidencia de la iniciativa resulta poco significativa. Más allá

de esto hay que dejar constancia que el PC ha propuesto algunos indicadores mucho más ajustados a los impactos atribuibles a la intervención. En concreto, los mapas de riesgos y de percepción de seguridad o algunos informes elaborados por comunicadores comunitarios pueden ofrecer una información mucho más significativa sobre los logros realmente atribuibles al PC que otros indicadores generales como pueden ser el “porcentaje de niños/as con acceso al sistema educativo” o “el número de empleos generados/ conservados en condiciones de trabajo decente”.

Un elemento claramente positivo a la hora de valorar los niveles de eficacia del PC ha sido la concentración de la mayoría de las iniciativas de ámbito territorial en un área claramente delimitada. Este hecho indica, además, la capacidad de las agencias SNU participantes en la intervención (y, también, de los socios implementadores, en particular de la AMSS) de coordinar sus iniciativas y focalizarlas en una zona determinada de antemano. Como puede verse en el mapa adjunto la concentración de las actividades en 16 comunidades de los distritos V y VI resulta un hecho destacado que debe ser puesto de manifiesto:



Es en la zona identificada en el mapa donde, en principio, resulta más significativo proponer una indagación sobre los efectos atribuibles al PC, ya que allí es donde se han concentrado la mayoría de los productos de los efectos 2 y 3 del PC.

Dentro del modelo de intervención puesto en marcha todas las valoraciones recopiladas por la evaluación indican la importancia que el producto “3.3. Fortalecidas oportunidades de formación vocacionales y de inserción laboral de la población juvenil, incorporando las necesidades específicas de mujeres” tiene en una estrategia de prevención de la violencia. Sin embargo, las dimensiones de ese producto, que contaba con unos recursos totales de \$879,540, resultan insuficientes para presentar evidencias sólidas sobre su contribución al efecto final del PC (se habla, por ejemplo, de apoyo a 35 emprendimientos productivos juveniles, lo que resulta una cifra poco significativa dentro del área de intervención del PC). Además, la participación de algunas entidades claves para el desarrollo de esa línea de trabajo, como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el INSAFORP no han sido todo lo significativas que habría sido deseable.

En otro orden de cosas, debe reconocerse que el PC apenas ha abordado la problemática de los jóvenes ya inmersos en actos de violencia. Puede decirse, por tanto, que la intervención se ha focalizado prioritariamente en jóvenes que viven en situación de riesgo de violencia, pero que no son directamente victimarios. Teniendo en cuenta que ese colectivo constituye un claro “productor de violencia” parece importante tener en cuenta acciones que puedan, de alguna manera, mitigar esas potencialidades y promover su reinserción social. Está claro que ese tipo de acciones presentan unas dificultades especiales, pero resultan altamente oportunas en términos de pertinencia y eficacia. El PC apoyó una iniciativa concreta de trabajo con jóvenes en riesgo y vinculados a pandillas, pero esa iniciativa no formaba parte de la lógica central de intervención de la iniciativa. Los jóvenes que han recibido apoyo con este proyecto gestionado por el CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS) han sido 90.

Una de las aportaciones más significativas del PC ha sido su propuesta de establecimiento de un modelo de prevención de la violencia a través de la articulación de los niveles nacional y local, trabajando simultáneamente con instituciones de la administración central y con la AMSS. Ese modelo ha registrado algunos avances importantes durante la etapa de ejecución y ha promovido dinámicas de trabajo que pueden considerarse importantes, pero no se encuentra plenamente asentado y necesita de apoyos en el futuro para garantizar su operatividad.

Hay que resaltar algunos efectos concretos que pueden tener una incidencia importante en el desempeño de algunas de las instituciones involucradas en el PC. En ese sentido, puede mencionarse al diplomado “Acceso a la Justicia con Dignidad” que ha contribuido al fortalecimiento de capacidades institucionales para la prevención de violencia contra la mujer, capacitando a 80 formadores e institucionalizando los módulos formativos en tres escuelas del Sector Justicia.

Por lo que hace referencia a la contribución del PC al logro de los ODM hay que comenzar reconociendo que se trata de un ejercicio de indagación que presenta unas grandes incertidumbres, ya que es prácticamente imposible valorar cual es la aportación de la intervención al avance de las metas incluidas en los ODM. En cualquier caso, puede indicarse que el PC está vinculado a diferentes ODMs de una forma transversal. Principalmente, contribuye a mejorar las condiciones de vida y los estándares de calidad y bienestar de la población atendida, disminuyendo los factores asociados a la violencia y conflictos, fortaleciendo el tejido social y el sistema de oportunidades educativas (ODM2), laborales y económicas, especialmente para mujeres y jóvenes (ODM3). Desde un punto de vista todavía más general, los efectos que se identifiquen pueden ser asociados con la reducción de la pobreza y el respeto a los derechos humanos, logros relativos al ODM1. La estrategia de construcción de capital social abarca diferentes facetas del desarrollo de los grupos vulnerables mientras se espera reducir los índices de violencia, especialmente a través de la disminución del uso de armas de fuego.

El Programa utiliza la estrategia de fortalecimiento de capacidades tanto a nivel nacional como local enfocándose a la puesta en marcha de acciones a nivel municipal. Las municipalidades hacen partícipes a las comunidades que atienden y se establecen vínculos para la rendición de cuentas y empoderamiento de las mujeres y jóvenes de bajos ingresos o poblaciones excluidas tradicionalmente de las oportunidades de acceso a los recursos. Por tanto, se esperan impactos en la reducción de la pobreza extrema y el hambre, lo cual, también se consigna en logros para el ODM 1.

La concepción del fenómeno de la violencia y la criminalidad tiene un factor común en el espacio urbano, además de otros determinantes asociados a las características sociodemográficas, económicas y de la estructura urbana de las comunidades, de manera que el Programa ha financiado el mejoramiento

de los espacios públicos, tratando de utilizar los espacios con un enfoque de sostenibilidad ambiental, por lo que se pueden también esperar contribuciones indirectas en el ODM 7.

El Programa plantea la necesidad de atender, en especial a las mujeres y jóvenes en el ámbito educativo y, de forma prioritaria, a los grupos en condiciones de exclusión por estar en procesos de medidas penales y administrativas, para lo cual se plantean estrategias de apoyo a nivel nacional para incorporar modelos de medio abierto y reinserción social. De manera que también se relaciona con los ODM 2, 3 con el enfoque de derechos.

Las perspectivas de permanencia en el tiempo de los efectos generados por el PC no pueden estimarse de una manera inequívoca y su valoración debe efectuarse de una manera aproximada, con un margen de incertidumbre que no puede ocultarse. Ni el momento de realización de la evaluación ni sus propias características permiten pronunciarse al respecto presentando evidencias sólidas. De todas maneras, la indagación sobre las posibilidades de sostenibilidad de los logros alcanzados resulta ineludible.

Para intentar determinar esas perspectivas, el análisis debe efectuarse en dos planos que, en cierta medida, resultan complementarios. En un nivel macro, la sostenibilidad de los efectos generados por el PC debe vincularse con la apropiación por parte de las autoridades nacionales y locales salvadoreñas de las propuestas y estrategias puestas en marcha y por su nivel de institucionalización. En un nivel micro, se trataría de determinar hasta qué punto los socios implementadores (fundamentalmente la AMSS) disponen de recursos suficientes para garantizar el funcionamiento de los bienes y servicios creados y/o fortalecidos gracias al apoyo prestado por el PC.

En términos macro, puede reconocerse que con el apoyo del PC se han realizado algunos avances muy significativos en la definición de políticas, estrategias y normas que contribuyen directamente a la prevención de la violencia y que algunas de esas iniciativas han logrado un razonable grado de institucionalización. Sin ánimo de mencionar todos los logros del programa, pueden mencionarse como hitos importantes que parecen indicar que se ha definido un itinerario de prevención de la violencia con posibilidades de continuidad en el tiempo los siguientes: a) la elaboración y publicación de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia, b) el Anteproyecto de Ley del Sistema Nacional de Prevención de la Violencia, c) la creación del Gabinete de Prevención de la Violencia, d) la implementación de la veda de armas de fuego, e) la creación del Comité Municipal de Seguridad Ciudadana, f) la aprobación de la Unidad de Convivencia, Mediación y Seguridad Ciudadana de la AMSS (aunque su estructura básica ya existía con anterioridad), etc. Este tipo de iniciativas (entre otras muchas) indica que se ha logrado una cierta consolidación de los procesos apoyados desde el PC y que se ha consolidado un escenario que resulta favorable para la continuidad de un cierto modelo de actuación en torno a la problemática de la prevención de la violencia.

Evidentemente, los avances reseñados en el párrafo anterior no deben considerarse como definitivos. El establecimiento de modelos y normas constituyen claros avances pero todavía no garantizan el cambio esperado. Es necesario continuar prestando apoyo a las autoridades nacionales y municipales para que esos primeros pasos se consoliden y se genere una “inercia” que dificulte una cierta “vuelta atrás”. En ese sentido, es importante recordar que el PC ha proporcionado un espacio concreto para el encuentro y la negociación entre diferentes instituciones del nivel central y local y, también, entre las diferentes opciones políticas. Esos encuentros contribuyen de manera importante a generar una visión compartida de las estrategias necesarias para impulsar la prevención de la violencia que supere, en cierta medida, las orientaciones particulares de cada uno de los actores participantes. A pesar de los avances alcanzados durante el periodo de ejecución del PC, no puede considerarse que la articulación

interinstitucional (uno de los “temas” claves del programa) se encuentre ya consolidada. Es preciso que desde el SNU se continúen impulsando esos esfuerzos de coordinación. Existen algunas instancias dentro del SNU que pueden apoyar de manera significativa esos procesos. El GTI, desde el punto de vista técnico, y el CDN, en un nivel más estratégico, constituyen dos elementos claves para continuar incidiendo en esas propuestas de articulación interinstitucional. Sería necesario, por tanto, que a la finalización del PC, el SNU en El Salvador implemente algunas otras iniciativas que permitan que la dinámica impulsada desde el programa continúe recibiendo apoyo.

En otro orden de cosas, ya se indicó como los PC habían contribuido a impulsar el proceso de reforma del SNU en El Salvador. Un aspecto clave para promover el trabajo interagencial fue, como ya se ha señalado, la asunción de algunas nuevas competencias por parte de la OCR (especialmente las unidades de monitoreo & evaluación y comunicación). Evidentemente, ese fortalecimiento de la OCR constituye un requisito fundamental para el avance del enfoque “Unidos en la Acción”. La desaparición de los recursos necesarios para el mantenimiento de esas unidades (y para la asunción de nuevas competencias) dibuja un escenario que genera incertidumbres sobre las posibilidades de permanencia en el tiempo de los efectos generados.

Por lo que hace referencia a las posibilidades de mantenimiento de los bienes y servicios creados y/o fortalecidos con el apoyo del PC, la evaluación tampoco puede pronunciarse de manera inequívoca, aunque puede indicar que desde la AMSS se han comenzado a analizar los requisitos imprescindibles para garantizar el funcionamiento de los activos generados y que existen planes, todavía no definitivamente cerrados, para garantizar la obtención de los recursos imprescindibles para que los servicios creados pueden seguir prestándose de manera regular. En ese sentido, parece existir un compromiso firme que genera unas perspectivas razonables de sostenibilidad. También puede destacarse, en el mismo sentido, que los Centros de Mediación gestionados de manera conjunta por la AMSS y la PGR parecen tener garantizada su continuidad, ya que las dos instituciones involucradas han incorporado a sus presupuestos respectivos las partidas imprescindibles para garantizar su funcionamiento futuro.

Por último, la evaluación conoce y valora muy positivamente los esfuerzos realizados desde la UC del PC para sistematizar las experiencias acumuladas durante la fase de ejecución y dejar un cuerpo de enseñanzas y metodologías que pueden ser replicadas en el futuro. Se trata de una iniciativa que contribuye a la sostenibilidad de los efectos generados y, en ese sentido, debe ser reconocida. De todas maneras, esas iniciativas deberían ir acompañadas de un esfuerzo adicional de difusión para dar a conocer las lecciones que pueden extraerse de la iniciativa y proporcionar a los socios implementadores (y a otras instituciones interesadas) un conjunto de herramientas prácticas que les permitan enfrentarse a los desafíos que supone la puesta en marcha y la gestión de estrategias que contribuyan a la prevención de la violencia. En ese sentido, podría ser muy recomendable aprovechar el reconocimiento que el SNU tiene en El Salvador para organizar algunos seminarios o eventos donde se presenten los hallazgos y las sistematizaciones efectuadas en el seno del PC.

3. CONCLUSIONES

Se presentan a continuación las principales conclusiones que se derivan del ejercicio de evaluación llevado a cabo. Los enunciados de estas conclusiones apenas incluyen justificaciones, ya que éstas aparecen en los capítulos anteriores. Para facilitar la comprensión de los hallazgos realizados las conclusiones se han ordenado en los tres niveles propuestos en los Términos de Referencia que son los de diseño, procesos y resultados.

Nivel de diseño

1. Se constata un claro alineamiento del PC con las prioridades establecidas en las políticas nacionales y locales en relación con la prevención de la violencia. Ese alineamiento se ha ido construyendo y fortaleciendo durante el periodo de ejecución, ya que se han producido grandes cambios en el contexto político desde el momento del diseño del PC. Una dificultad añadida en ese proceso ha sido que las demandas planteadas desde los socios nacionales y locales fueron concretándose de manera paulatina, ya que el modelo de prevención de violencia asumido por las autoridades nacionales ha ido construyéndose de manera progresiva durante el periodo de ejecución del PC.
2. El PC se ha encontrado fuertemente alineado con las prioridades establecidas en los Marcos de Asistencia de SNU en El Salvador. La importancia creciente del componente de prevención de violencia en el UNDAF 2012 en relación al UNDAF 2007 refuerza esa conclusión. Existe una fuerte complementariedad con el enfoque “Unidos en la Acción” del SNU. Los PC y el proceso de reforma del SNU en El Salvador constituyen dos procesos que se retroalimentan mutuamente.
3. Una intervención conjunta SNU resulta altamente pertinente para abordar la temática de prevención de la violencia, ya que genera una elevada legitimidad y consenso. El PC ha constituido un espacio de encuentro y negociación entre instituciones nacionales y locales, rompiendo en cierta medida un escenario fuertemente polarizado que dificulta el establecimiento de una visión de estado (y no de gobierno o de partido) a la hora de definir una política de prevención de la violencia.
4. Se ha establecido una muy satisfactoria interlocución con casi todos los socios implementadores durante el periodo de ejecución. En ese sentido, puede asumirse que se ha respetado, en la medida de lo posible, un enfoque de demanda.
5. El PC registró modificaciones significativas durante la fase de ejecución con el propósito de adaptarse a los cambios registrados en las instituciones socias. En general, debe asumirse que esas modificaciones fueron positivas ya que permitieron que el PC continuase siendo pertinente sin perder la orientación general establecida en su diseño.
6. La violencia constituye un fenómeno multicausal y, además, presenta grandes diferencias en función de los tipos de violencia, de los colectivos implicados, de los contextos sociales, etc. Resulta imposible proponer una estrategia única para abordar de manera oportuna todos los tipos de violencia. El PC ha incorporado diferentes componentes que tienden a tener incidencia en modalidades diferentes de violencia (en la escuela, de género, intrafamiliar, etc.).
7. El establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación y de una estrategia de comunicación comunes a todos los PC y vinculados orgánicamente con la OCR deben ser vistos como buenas prácticas que deberían replicarse en futuras iniciativas conjuntas.

8. Se detecta una insuficiente complementariedad de las diferentes iniciativas apoyadas por los donantes en la temática de prevención de violencia. Evidentemente, esta conclusión excede al ámbito de la evaluación del PC pero resulta relevante ya que disminuye la pertinencia y la eficacia del conjunto de las intervenciones.

Nivel de proceso

1. Los procedimientos de gestión establecidos permitieron la ejecución del PC con un razonable grado de eficiencia, aunque se detectaron algunos problemas que, en cualquier caso, no impidieron que las actividades programadas pudieran realizarse sin grandes desviaciones.
2. La Unidad de Coordinación aparece como una instancia fundamental para la correcta ejecución del PC. El CDN actuó como un nivel adecuado para la toma de decisiones estratégicas, mientras que el elevado número de instituciones participantes en el CGP dificultó que esta instancia fuese tan ágil y resolutiva como habría sido deseable. Sin embargo, resultó muy útil para coordinar a los socios nacionales y a las agencias participantes en el PC, promoviendo una visión unificada de la intervención.
3. Existen dudas sobre las funciones y la composición que debería asumir la Unidad de Coordinación para llevar adelante de manera más eficiente las tareas encomendadas en la gestión del PC. Una agencia delegó la ejecución a la Unidad de Coordinación, mientras que en los otros casos eran las propias agencias quienes llevaban adelante la ejecución de sus productos.
4. El GTI constituye una instancia sumamente útil para proporcionar orientaciones técnicas consensuadas al PC, además de un elemento clave para la continuidad de estas iniciativas.
5. A pesar de todo lo señalado, se detectan algunas iniciativas emprendidas dentro del PC que tienden a responder, en parte, a una “lógica de agencia”. En cualquier caso, esas actuaciones no han roto la coherencia básica de la intervención.
6. La coordinación entre las agencias ha sido, en términos generales, positiva, aunque ha presentado algunas dificultades. Las instancias comunes (Unidad de Coordinación básicamente) y la utilización de procedimientos armonizados (comunicación, monitoreo, etc.), así como la insistencia en visualizar al PC como una intervención no compuesta simplemente por la suma de las partes, sino como una iniciativa del SNU han sido elementos muy importantes que deben ser resaltados.
7. El establecimiento de instancias comunes para todos los PC (monitoreo y evaluación; comunicación) contribuyó a mejorar la gestión de estas iniciativas, estableciendo marcos comunes que refuerzan el trabajo interagencial. Los informes ejecutivos trimestrales y los informes alertivos han sido muy útiles para identificar los ritmos de ejecución, para crear sistemas de alerta en caso de retrasos y/o desviaciones y para promover una cultura de gestión por resultados y no únicamente basada en el desembolso de recursos.
8. El tiempo de ejecución del PC debe ser considerado como excesivamente corto para alcanzar las metas programadas.
9. La participación de 5 agencias en la gestión del PC, con sistemas de gestión (y justificación) relativamente diferentes generó dificultades a los socios locales a la hora de prever sus

inversiones y de justificar el consumo de recursos. Esas dificultades pudieron ser resueltas y se indica que el papel de la Unidad de Coordinación fue muy importante en ese sentido.

10. En términos generales, puede indicarse que ha habido una muy positiva apropiación del PC por parte de las autoridades locales y nacionales, quienes han asumido un papel protagonista en la ejecución del programa y en la definición de los productos.
11. La multiplicidad de actores involucrados hace que los niveles de apropiación resulten variables. Parece que en la medida en que el grado de participación en productos y componentes del PC ha sido mayor se detecta un más elevado grado de implicación, lo que resulta coherente.
12. La evaluación no puede pronunciarse sobre el grado de implicación de los diferentes colectivos beneficiarios. En cualquier caso, éstos han participado en múltiples iniciativas impulsadas desde el PC y, en términos generales, parecen haberse mostrado involucrados en su desarrollo.
13. La inicialmente débil institucionalización del modelo de prevención de la violencia, con instituciones que han ido asumiendo durante el periodo de ejecución responsabilidades específicas en esa materia constituyó un desafío para la apropiación de la iniciativa.
14. Algunas metodologías implementadas desde el PC contribuyeron claramente a la apropiación de la iniciativa. En particular debe destacarse que las campañas de sensibilización (“Yo decido vivir en paz” de forma destacada) han tenido una influencia notable en ese sentido. Las estrategias de comunicación comunitaria resultan altamente oportunas para promover la implicación en el proceso de los socios salvadoreños y de las poblaciones beneficiarias.

Nivel de resultados

1. Existe una dificultad a la hora de pronunciarse sobre el logro de los efectos alcanzados por el PC. Mientras que la eficacia en el nivel de los productos parece clara, es mucho más complejo efectuar esa indagación en relación a los efectos esperados. La variedad y heterogeneidad de los contenidos del PC complica el establecimiento de efectos comunes a las diferentes líneas de trabajo impulsadas. La definición excesivamente genérica de los cuatro efectos directos del PC no facilita esa valoración.
2. A pesar de lo indicado en la conclusión anterior, hay que señalar que en los cuatro principales “efectos” del PC se detectan avances significativos y que las principales entidades socias expresan el logro de resultados significativos en prácticamente todos los productos planificados.
3. Dentro del efecto 1 (fortalecimiento institucional) se indican como principales logros el avance en la definición normativa y en el establecimiento de políticas y estrategias a nivel nacional y municipal. Adicionalmente se han acometido varias iniciativas de incremento de capacidades que refuerzan las competencias de las instituciones socias.
4. Por lo que hace referencia al efecto 2 (espacios públicos seguros) se han dado pasos importantes en la recuperación de espacios públicos y en la promoción de cultura ciudadana. Los centros de mediación puestos en marcha y las campañas de sensibilización y comunicación constituyen acciones importantes que merecen ser resaltadas.
5. En el efecto 3 (capacidades y oportunidades para jóvenes) se han llevado a cabo importantes iniciativas a nivel local, apoyando la política de juventud de la AMSS, se ha promovido la inserción laboral, se ha trabajado para generar cultura de paz en centros escolares y se han apoyado diferentes expresiones culturales juveniles.

6. Por último, en el efecto 4 (prevención y reducción de violencia armada) se ha llevado a cabo un interesante apoyo a la definición de una metodología para el control de las armas de fuego y el establecimiento de vedas.
7. Todas las valoraciones recopiladas por la evaluación indican la importancia que el producto 3.3. (Oportunidades de formación vocacional/ inserción laboral de jóvenes) tiene para la prevención de las situaciones de violencia. Los recursos disponibles para ese producto han sido, no obstante, muy reducidos.
8. De manera general, el PC ha tendido a trabajar con jóvenes en situaciones de riesgo, pero que todavía no actúan como generadores directos de violencia y son, precisamente, esos colectivos los que tienen una importancia capital a la hora de conseguir la reducción de los niveles de violencia que se detectan en las áreas de intervención del programa. Debe reconocerse que se llevaron a cabo algunas iniciativas con jóvenes en situación de riesgo, pero éstas tuvieron un carácter bastante limitado.
9. El PC ha logrado una destacada concentración de las iniciativas apoyadas en un área geográfica delimitada (16 comunidades de los distritos V y VI de San Salvador), lo que permite identificar posibles impactos de la intervención y constituye una prueba de la coordinación establecida para la ejecución de las diferentes actividades llevadas a cabo. A pesar de esa positiva concentración, las diferentes escalas de las distintas acciones emprendidas y la diversidad de las comunidades donde se han implementado las actividades dificultan la determinación de efectos inequívocamente atribuibles al PC. Puede indicarse, por tanto, que resulta más razonable analizar los efectos concretos que se relacionan con los diferentes productos planificados y, a la vez, la constatación de un avance (no atribuible en exclusiva al PC) en la definición de políticas y estrategias de prevención y en la institucionalización y articulación de instancias comprometidas en el trabajo de prevención de la violencia.
10. El PC cuenta con un marco de seguimiento y evaluación donde se incluyen indicadores a largo plazo y por efectos y por productos. La evaluación considera que el número de indicadores resulta excesivo, obligando a un serio esfuerzo de recopilación de información. Algunos de los indicadores resultan sumamente interesantes ya que proponen valoraciones más cualitativas desde el punto de vista de los colectivos beneficiarios, como pueden ser los mapas de riesgos o de percepción de seguridad.
11. El PC ha propuesto el establecimiento de modelos de articulación nacional/ local para la prevención de la violencia. En ese sentido, se detectan algunos avances importantes, pero no parece que esos modelos se encuentren completamente asentados en el momento de la finalización de la intervención.
12. Los tres PC ejecutados en este periodo han tenido unos efectos indudables en la consolidación del modelo “Unidos en la acción”. Se trata de un tipo de intervención que resulta sumamente coherente con el enfoque propuesto en el proceso de reforma del SNU.
13. El análisis de la sostenibilidad de los efectos y productos generados por el PC presenta algunas incertidumbres, ya que la perdurabilidad de los efectos en una intervención de este tipo no puede ser abordada de una manera inequívoca.
14. En términos macro, puede afirmarse que las principales indagaciones sobre la sostenibilidad deben establecerse en relación con la apropiación de las propuestas impulsadas y la

institucionalización de éstas. En ese sentido, puede indicarse que durante el periodo de ejecución del PC y con apoyo de éste se han realizado algunos avances significativos en la elaboración de normas y políticas tanto a nivel nacional como local que establecen un escenario favorable para la sostenibilidad. Se trata de condiciones necesarias (pero quizás no suficientes) para el mantenimiento de una estrategia de prevención de la violencia en los distintos niveles en los que el PC ha actuado.

15. Existe una sensible institucionalización de algunas de las propuestas políticas y normativas que se han concretado durante el periodo de ejecución del PC. La creación de estructuras específicas para la implementación de esas políticas en los niveles central y local constituye un elemento positivo a la hora de valorar las posibilidades de sostenibilidad.
16. También desde el punto de vista general, hay que reconocer que la prevención de la violencia se ha convertido en un tema clave que se encuentra en la agenda política, lo que apoya la pretensión de continuidad de los procesos puestos en marcha. Lamentablemente el consenso entre los principales partidos salvadoreños sobre la manera de abordar esa prevención es todavía limitado y no resulta posible hablar de contenidos de una política de Estado que no se encuentre amenazada por los cambios en los responsables políticos.
17. El PC ha contribuido, tal como ya se ha indicado, a la articulación y ha proporcionado un espacio concreto para el encuentro y la negociación entre instituciones y actores políticos. Esa articulación es, no obstante, incipiente y existen dudas sobre su permanencia en el tiempo una vez concluya la intervención. El SNU dispone de otras instancias que podrían cumplir, en parte, esa función (el GTI a nivel técnico y el CDN a nivel estratégico). La importancia que la prevención de la violencia ocupa en el UNDAF 2012 constituye un elemento positivo para asumir que desde el SNU se realizarán los esfuerzos necesarios para continuar situando este tema en la agenda salvadoreña.
18. El fortalecimiento de las funciones asumidas por la OCR constituye una realidad que contribuye a la sostenibilidad de los efectos generados. No obstante, la desaparición de los recursos necesarios para el mantenimiento de esas funciones (recursos provenientes de los propios PC) genera incertidumbres.
19. A nivel micro, existe la voluntad por parte de algunos de los principales socios implementadores del PC de asumir los costes de operación y mantenimiento de los bienes y servicios creados con el apoyo de la iniciativa. Evidentemente esta evaluación no puede pronunciarse con detalle sobre esas perspectivas, pero debe reconocer que existen buenas perspectivas acerca del mantenimiento futuro de esos activos.
20. Desde el propio PC se han hecho algunos esfuerzos destacables para incrementar las posibilidades de sostenibilidad de los logros alcanzados. En concreto debe considerarse una buena práctica la sistematización de los diferentes componentes de la intervención (o la sistematización de la totalidad del programa) con el propósito de dejar modelos y estrategias que puedan ser replicados en el futuro.

4. LECCIONES APRENDIDAS

1. Algunas de las conclusiones presentadas en el capítulo anterior pueden ser entendidas también como lecciones aprendidas, ya que establecen enseñanzas susceptibles de ser aprovechadas en futuras intervenciones. A continuación se presentan las que parecen más significativas y cuyas evidencias resultan más sólidas.
2. Problemáticas complejas como la prevención de la violencia justifican la puesta en marcha de intervenciones integrales que no pueden ser abordadas de manera eficaz por una única agencia del SNU. En ese sentido, programas conjuntos como el evaluado suponen iniciativas sumamente pertinentes atendiendo a las dimensiones multicausales de la temática abordada. A través de intervenciones como la evaluada se consigue una mayor legitimidad y consenso, se establecen niveles de interlocución más fluidos y continuos con las autoridades nacionales y locales y se obtienen mayores impactos.
3. Atendiendo al modelo de gestión, puede considerarse que la experiencia aporta bastantes lecciones que pueden constituir la base de propuestas de futuro. Las más importantes son las siguientes:
 - 3.1. La Unidad de Coordinación interagencial aparece como un elemento clave para impulsar intervenciones que involucren a más de una agencia SNU. Deben definirse con claridad las funciones de esas unidades de coordinación para que tengan un claro protagonismo en la definición de las programaciones operativas y en la ejecución de las actividades planificadas.
 - 3.2. La OCR debe asumir algunas funciones comunes para todas las intervenciones del SNU en el país. La experiencia de las unidades de monitoreo & evaluación y de comunicación resulta sumamente interesante para proponer modelos futuros de trabajo. Para ello la OCR debe disponer de recursos propios que le permitan cumplir de manera adecuada con esas funciones.
 - 3.3. La creación de un CDN que sirva de enlace permanente entre el SNU y el Gobierno salvadoreño y que tutele, oriente y dirija la implementación del MANUD establece un escenario muy favorable para la puesta en marcha de iniciativas conjuntas alineadas con las prioridades del Marco de Asistencia y del propio gobierno del país. En el mismo sentido, los diferentes GTI aportan un soporte técnico a esas iniciativas y permiten mantener una relación estrecha y continuada con los socios locales.
 - 3.4. Para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo conjunto es preciso avanzar hacia una armonización de los procedimientos de gestión de las agencias del SNU. Es necesario impulsar el fortalecimiento de los equipos locales desde una óptica territorial.
4. Desde el punto de la lógica de intervención en programas de prevención de violencia parece importante reforzar el componente de integración laboral de los jóvenes, así como incluir una línea de trabajo específica que incida sobre los jóvenes que ya se encuentran inmersos en procesos de violencia y precisan de estrategias de reinserción social.
5. Aparte de promover la participación local en la identificación, diseño y ejecución de las intervenciones, es importante incorporar actividades en las iniciativas que promuevan la

apropiación de los colectivos beneficiarios. En ese sentido, tan importantes como los resultados obtenidos son los procesos por medio de los cuales esos resultados se alcanzan. Algunas actividades de sensibilización y comunicación han sido muy importantes porque han promovido de una manera muy clara la implicación de los destinatarios, al sentirse protagonistas de las iniciativas puestas en marcha. Es conveniente sistematizar esas experiencias para comprender los mecanismos que han permitido que estas acciones hayan tenido un impacto tan significativo en las comunidades beneficiarias.

6. Cualquier modelo de prevención de la violencia eficaz debe basarse en la articulación interinstitucional y en la coordinación entre los niveles nacional y municipal. Para ello es preciso definir con claridad las funciones y competencias de cada una de las instituciones implicadas y establecer un liderazgo claro a la vez que se adoptan decisiones consensuadas.
7. La sistematización de las experiencias constituye una iniciativa básica para promover la replicabilidad de las experiencias acumuladas, fortaleciendo las posibilidades de sostenibilidad de los efectos generados. De todas maneras, esa sistematización debe ir acompañada de un importante esfuerzo de difusión de las enseñanzas y del acompañamiento en la aplicación de los modelos propuestos.

5. RECOMENDACIONES

Nivel de diseño

1. Reforzar el alineamiento en relación a las prioridades nacionales de las políticas de prevención de la violencia, respetando de manera estricta el enfoque de demanda en este tipo de iniciativas.
2. Incorporar las lecciones aprendidas durante la puesta en marcha y gestión de los PC para reforzar el enfoque “Unidos en la Acción” del SNU. Fortalecer, tal como está previsto, las relaciones con las autoridades nacionales salvadoreñas. En ese sentido se considera una muy buena práctica el mantenimiento del CDN.
3. Impulsar la preparación y ejecución de nuevas iniciativas conjuntas en el marco del UNDAF dentro del área estratégica de “Prevención de la violencia”.
4. Promover desde las máximas instancias del SNU en El Salvador un diálogo permanente con las instituciones salvadoreñas (y con los diferentes partidos políticos) para definir los elementos mínimos de una política de Estado en relación a la prevención de la violencia que no se encuentre completamente afectada por los cambios en las instituciones.
5. Aprovechar la legitimidad del SNU para mantener abiertos espacios de interlocución entre las instituciones nacionales y locales salvadoreñas en el tema de la prevención de la violencia.
6. Definir de manera más concreta posteriores intervenciones conjuntas de prevención de violencia, focalizando de forma más precisa en los componentes imprescindibles para abordar una problemática tan compleja. Para ello, es importante definir claramente los objetivos de las intervenciones, estableciendo cifras alcanzables de beneficiarios.
7. Adaptar, en la medida de lo posible, la identificación y formulación de intervenciones de fortalecimiento institucional a los ritmos generados por el calendario político salvadoreño.
8. Asumir que la prevención de la violencia, tal como indica la experiencia evaluada, debe ser abordada desde las instituciones nacionales y locales, reforzando sus capacidades y competencias.
9. Mantener un sistema de monitoreo y evaluación homologado para todas las intervenciones impulsadas por el SNU en El Salvador, lo que facilitará la homogenización de las enseñanzas generadas y fortalecerá la interagencialidad. Los sistemas de monitoreo y evaluación deben establecerse desde el inicio de las intervenciones y mantenerse constantes durante todo el proceso, incluyendo evaluaciones desde los participantes.
10. Promover una mayor coordinación y complementariedad de las acciones emprendidas por la Cooperación Internacional en la temática de prevención de violencia, respetando el papel protagonista de las autoridades nacionales en la definición de sus prioridades.

Nivel de proceso

1. Establecer Unidades de Coordinación para posteriores iniciativas interagenciales. En la medida de lo posible vincular estrechamente esas unidades con los socios locales y con la OCR.
2. Mantener el GTI como instancia de articulación interagencial y como elemento que permite mantener las relaciones con los socios nacionales, con independencia de que se encuentren en

ejecución nuevos programas conjuntos. El GTI proporciona nuevos espacios para la implementación de nuevas iniciativas en el ámbito de la prevención de la violencia.

3. Mantener sistemas de monitoreo, evaluación y comunicación comunes para todo el SNU en El Salvador. Continuar con las buenas prácticas de elaboración de informes trimestrales unificados para todas las iniciativas impulsadas desde el SNU en El Salvador.
4. Asumir que los procesos de fortalecimiento institucional exigen tiempos de ejecución más prolongados.
5. Armonizar, en la medida de lo posible, los sistemas de gestión de las intervenciones. Vincular esos sistemas a los procedimientos nacionales.
6. Promover la utilización de mecanismos comunes de gestión y coordinación. Promover la utilización del logo común SNU en las intervenciones interagenciales, en vez de optar por una suma de logos de agencia que genera una imagen poco unificada de las iniciativas.
7. Promover las identificaciones y diseños participativos con las instituciones socias salvadoreñas.
8. Establecer una priorización más clara de las instituciones socias claves en las intervenciones dirigidas a la prevención de la violencia. El Anteproyecto de Ley del Sistema Nacional de Prevención de la Violencia establece, en ese sentido, un escenario mucho más clarificado. Apoyar el proceso de institucionalización del modelo de prevención de la violencia que ha registrado avances significativos durante el periodo de ejecución del PC.
9. Incorporar metodologías cuya eficacia se ha comprobado en la generación de procesos de apropiación por parte de las instituciones socias y de los colectivos beneficiarios. La sistematización emprendida por el PC resulta, en ese sentido, clave.

Nivel de resultados

1. Valorar la conveniencia de proponer intervenciones con objetivos más definidos para que puedan estimarse sus efectos de manera más precisa. Fortalecer la participación de las entidades nacionales y locales en la identificación y diseño de las intervenciones.
2. Definir con más precisión los tipos de violencia que se pretenden prevenir, los colectivos beneficiarios y las modalidades de prevención por las que se opta. De esa manera podrá realizarse una valoración ajustada de la eficacia de la estrategia puesta en marcha.
3. Mantener la concentración geográfica de las intervenciones para promover efectos perceptibles en un territorio.
4. Reforzar en el futuro la lógica nacional/ local que el PC ha intentado establecer en su estrategia de intervención. Continuar apoyando desde el SNU los logros alcanzados en la articulación interinstitucional.
5. Reforzar el componente de inserción laboral en futuras intervenciones, ya que se considera que se trata de una línea de trabajo fundamental para promover la prevención de la violencia.
6. Incorporar líneas de trabajo específicas con los colectivos de jóvenes que se encuentran ya inmersos en procesos de violencia. Asumir que el trabajo con los colectivos de victimarios resulta imprescindible si se quiere tener una incidencia significativa en la reducción de los niveles de violencia.

7. Simplificar los indicadores manejados en los marcos de seguimiento y evaluación de las intervenciones. Utilizar, en la medida de lo posible, indicadores disponibles en los marcos de desempeño nacionales. Combinar los indicadores “clásicos” con otras variables que pueden informar de manera más precisa sobre los efectos atribuibles al programa (mapas de percepción de riesgos y seguridad, reportes de comunicadores comunitarios, etc.).
8. Continuar desde el SNU en El Salvador los esfuerzos de articulación interinstitucional impulsados desde el PC. El CDN y el GTI constituyen instancias claves para continuar prestando ayuda a la administración salvadoreña en la implementación de modelos efectivos de prevención de violencia.
9. Promover espacios de diálogo y consenso entre instituciones y actores políticos salvadoreños. La legitimidad del SNU favorece la asunción de ese papel fundamental.
10. Proveer a la OCR de recursos y funciones para que pueda continuar impulsando el enfoque “Unidos en la Acción”. Mantener en la OCR algunas funciones comunes para todas las agencias del SNU que operan en El Salvador.
11. Continuar presentando asistencia técnica a las instituciones socias del programa (en especial a la AMSS) en la definición de sus planes de sostenibilidad.
12. Difundir de la manera más extensa las sistematizaciones llevadas a cabo por el PC donde se recoge la experiencia llevada a cabo. Organizar un acto de difusión final de esas sistematizaciones para darlas a conocer a todos los actores interesados

6. ANEXOS

- a) Agenda de la misión de evaluación**
- b) Preguntas de la evaluación**
- c) Instructivos para talleres de evaluación**

a) Agenda de la misión de evaluación

| Miércoles 8 de mayo de 2013 | | | | |
|------------------------------------|-------------------|--|--|---|
| Hora | Actividad | Participantes | Lugar | Temas relevantes |
| 8:30 a.m. | Briefing | Roberto Valent Stefano Petinatto Representante de Relaciones Exteriores Salvador Aguilera, Oficial OCR Marcela Smutt, Coordinadora Área de Gobernabilidad PNUD | Edificio de Naciones Unidas | Articulación UNDAF Coordinación PCs Pertinencia Antecedentes, proceso de diseño Papel de agencia líder Unidad de Coordinación: conformación, rol, ubicación |
| 9:30 a.m. | Reunión | Jefes de agencias: OIT, UNFPA, OPS, UNICEF y PNUD | Auditorio PNUD | Interagencialidad Valoración de la calidad y eficiencia del trabajo conjunto |
| 10:30 a.m. a 5:00 p.m. | Taller evaluación | Referentes técnicos de las agencias | Auditorio PNUD | Interagencialidad Valoración de la calidad y eficiencia del trabajo conjunto |
| Jueves 9 de mayo de 2013 | | | | |
| 8:00 a.m. | Reunión | Comisión de convivencia de Mediación y Seguridad | Oficina Comisión-Colonia San Francisco | Plan Municipal de Prevención de violencia |
| 11:00 a.m. | Reunión | Viceministro de Justicia y su equipo | MJSP | Política Nacional e instrumentos de implementación Mecanismos de prevención y control de violencia armada |
| 2:00 p.m. | Taller conjunto | Socios y referentes interagenciales MJSP INJUVE Alcaldía Municipal de San Salvador Referentes agencias | FEPADÉ | Alineamiento con prioridades nacionales Coherencia lógica de intervención Participación de socios locales Cambios en lógica de intervención Valoración de impactos en la población beneficiaria sostenibilidad |
| Viernes 10 de mayo | | | | |
| 8:30 a.m. | Entrevista | Reunión con OCR Entrevista con Regina Gallegos Secretariado – MGF | PNUD | UNDAF DAO Informes |
| 10:00 a.m. | Reunión | Unidad de Coordinación | | |
| Tarde: trabajo de gabinete | | | | |

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
 “PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

| Lunes 13 de mayo de 2013 | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Hora | Actividad | Participantes | Lugar | Temas relevantes |
| 8:00 a.m. | Entrevistas Componente de prevención de violencia escolar | Representantes de centros escolares participantes FUSALMO MINED Alcaldía de San Salvador, D 5 y D1 | Romero Albergue | Apropiación Sostenibilidad mediación escolar Todos a la escuela Responsable: Maria Jose Benítez |
| 2:00 p.m. | Reunión | Unidad de juventud de Alcaldía de San Salvador - FUSALMO Sonia Matus y equipo | Centro de convivencia Pedro Pablo Castillo | Juventud participación Iniciativas juveniles Centros de convivencia Responsable: Violeta Muñoz y Edgardo Platero |
| Martes 14 de mayo de 2013 | | | | |
| 8:00 a.m. | Entrevista | Unidad contravencional Centro de Mediación Regina de Romero Equipo de Centro de Mediación PGR – Candy de Acevedo Beneficiaria | Centro de Mediación Mixto Mercado Central | Contravención CAM Centros de mediación Campañas Responsable: Maria Jose Benítez |
| 1:30 p.m. | Reunión | Viceministerio de Cooperación al Desarrollo- Relaciones Exteriores | Viceministerio De Cooperación al Desarrollo | Comité de Dirección de Programa |
| 3:00 p.m. | Reunion | AECID | OTC | |
| 4:30 p.m. | Visita de campo | Directora D5, Maritza de Guatemala y promotores Promotores de cultura ciudadana Participación juvenil Grupo motor, IDHUCA | Santa Marta | Cohesión social, Cultura ciudadana , convivencia campaña Responsable: Silvia Reyes |
| Miércoles 15 de mayo de 2013 | | | | |
| 8:30 am. | Entrevistas y visita de campo | Equipo de Centro de Formación Laboral y bolsa de trabajo Gloria de Oñate Alfredo Callejas Claudia Vásquez | CFL | Formación laboral y empleabilidad. Articulación de servicios Responsable: Rafael Barrientos y Silvia Reyes |
| 5:00 p.m. | Visita de campo | Junta directiva, Jóvenes IMDER, Giovanni Zetino- PROMOCULTURA PNC inspector Diaz- CAM, Comandante Velásquez Directora D5, | IVU | Emprendimientos Prevención de delito, Rehabilitación y dinamización de Espacio publico organización comunitaria Responsable: Silvia Reyes y Maria Jose Benítez |
| Jueves 16 de mayo de 2013 | | | | |
| 8:00 a.m | Encuentro con formación de diplomado en género - | Equipo coordinador de diplomado “Acceso a la Justicia con Dignidad”. Mesa de escuelas de capacitación del sistema de Justicia UTE. ANSP, ISDEMU, Escuela de Capacitación Judicial | UTE | Diseño de diplomado Coordinación Sostenibilidad Responsable: Violeta Muñoz |
| Viernes 17 de mayo de 2013 | | | | |
| 11:00 a.m. | Debriefing | Comité de referencia de evaluación (Comité de Gestión) | PNUD | |

b) Preguntas de la evaluación

Nivel de diseño:

Pertinencia:

- a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?
- b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las los problemas determinados en la etapa de diseño?
- c) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).
- d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- f) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre el gobierno central y el gobierno nacional, sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
- g) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
- h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, comunicación para el desarrollo a fin de incidir en sus objetivos de política (local)? ¿Contó con una estrategia de comunicación e incidencia útil y fiable?
- i) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? En qué medida las modificaciones en el diseño original atendieron las necesidades de los beneficiarios? ¿En qué medida los cambios fueron sustantivos para el impacto deseado?
- j) ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término en la implementación del programa?

Nivel de proceso

- Eficiencia:

- a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

- c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?
- d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
- e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?
- f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)?

En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.

En caso de encontrar grandes discrepancias en el presupuesto original cómo han respondido a las necesidades de recursos durante la ejecución?

- g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió la evaluación de medio término en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora? Cómo estas mejoradas han contribuido a adecuar el diseño (seguimiento) de los objetivos propuestos?

- Implicación en el proceso:

- a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
- b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

Nivel de resultados

- Eficacia:

- a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).
- b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:
 - 1. ¿Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?
 - 2. ¿Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
 - 3. ¿A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
 - 4. Al logro de los objetivos de "Delivering as One (DaO)" a nivel nacional?

- c) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?
¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvasedescribirlos y documentarlos.
- e) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, de la población beneficiaria, y en qué medida?
- f) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- g) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a la participación de los ciudadanos en las estrategias de desarrollo fundamentales?
- h) ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación de medio término en la eficiencia de los procesos para el logro resultados esperados?

- Sostenibilidad:

- a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
- b) A nivel local y nacional:
 - 1. ¿En qué medida se involucraron las instituciones nacionales y/o locales al programa conjunto?
 - 2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
 - 3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
 - 4. ¿Cuentan los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?
- c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa para complementar, apoyar la ejecución de los temas relacionados.
- d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo y empoderamiento de las comunidades y personas, entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?

c) Instructivos para los talleres de evaluación

Evaluación Final del Programa Conjunto
“Reducción de Violencia y Construcción de Capital Social en El Salvador”
TALLER DE EVALUACIÓN REFERENTES TÉCNICOS DE LAS AGENCIAS
(08/ mayo/ 2013)

Se presentan a continuación algunas orientaciones que pretenden sistematizar los debates que se proponen para el taller que dentro del proceso de evaluación final del PC se mantendrá el día 8 de mayo de 2013 con el Comité Técnico Interagencial y la Unidad de Coordinación.

PRIMER BLOQUE DE ANÁLISIS: Estructura de gestión del PC

| Instancias de gestión | Entidades SNU/ Coop. Intern. | Entidades salvadoreñas |
|------------------------------|--|---|
| COMITÉ DIRECTIVO NACIONAL | Coord. Residente/ AECID | Mº Relaciones Exteriores |
| COMITÉ GESTIÓN PROGRAMA | Jefes Agencias SNU | Presidencia INJUVE, Alcalde San Salvador |
| COMITÉ TÉCNICO INTERAGENCIAL | Coordinadora PC Puntos focales Agencias SNU | ----- |
| UNIDAD COORDINACIÓN | ----- | ----- |

- ¿Cuál ha sido la participación/ apropiación de los socios nacionales del PC?
- ¿Cuáles han sido o deberían ser los socios nacionales/ locales prioritarios?
- ¿Cuáles han sido o deberían ser las funciones principales del Comité Técnico Interagencial y de la Unidad de coordinación nacional?, ¿Quiénes deberían formar parte de estas instancias?

SEGUNDO BLOQUE DE ANÁLISIS: El trabajo interagencial

a) Papel y funciones de la Coordinación Residente

- UNDAF
- Recursos disponibles
- Funciones que debe asumir

b) Utilidad del trabajo interagencial

Programa Conjunto – Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos;
“PREVENCIÓN DE VIOLENCIA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN EL SALVADOR”

| | PROGRAMA CONJUNTO | PROYECTO/ PROGRAMA DE AGENCIA |
|--------------------|--|--|
| FORTALEZAS | <p>Mayor impacto en resolución de problemas multicausales</p> <p>Incremento de la credibilidad de la intervención</p> <p>¿Otras?</p> | <p>Mayor coherencia con la planificación estratégica de cada agencia</p> <p>Procedimientos de gestión más sencillos</p> <p>¿Otras?</p> |
| DEBILIDADES | <p>Complejidad en la gestión</p> <p>Pérdida de autonomía de las agencias socias</p> <p>¿Otras?</p> | <p>Impactos más limitados</p> <p>Dificultad de abordar problemáticas complejas multicausales</p> <p>¿Otras?</p> |

TERCER BLOQUE DE ANÁLISIS: La experiencia concreta del PC Reducción de violencia y construcción de capital social en El Salvador

| TEMAS | PREGUNTAS CONCRETAS |
|-----------------------------|--|
| DISEÑO | <p>¿Cómo se hizo el diagnóstico de situación?</p> <p>¿Cómo se priorizó la lógica de intervención?</p> <p>¿Cuál fue la participación de los socios locales?</p> |
| GESTIÓN | <p>¿Hubo coordinación interagencial?</p> <p>¿Cuál fue la participación de los socios locales?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales problemas de gestión?</p> |
| RESULTADOS/ IMPACTOS | <p>¿Cuáles han sido los efectos más significativos del PC (para el trabajo interagencial)?</p> <p>¿Cuáles han sido los efectos más significativos del PC (para los socios locales)?</p> <p>Cuales han sido los efectos más significativos del PC (para los beneficiarios)?</p> |

Evaluación Final del Programa Conjunto
“Reducción de Violencia y Construcción de Capital Social en El Salvador”
TALLER DE EVALUACIÓN SOCIOS IMPLEMENTADORES-REFERENTES
INTERAGENCIALES, (09/ mayo/ 2013)

Se presentan a continuación algunas orientaciones que pretenden sistematizar los debates que se proponen para el taller que dentro del proceso de evaluación final del PC se mantendrá el día 9 de mayo de 2013 con los socios implementadores y los referentes interagenciales.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PC

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1. Incrementada la capacidad de construir acuerdos y la efectividad de las instituciones del Estado vinculadas a la temática y de la sociedad civil en el nivel nacional y local. | 2. Espacios públicos seguros, sostenibles e incluyentes contribuyen a la reconstrucción del tejido social en el municipio de San Salvador. | 3. Incrementadas las capacidades y las oportunidades de desarrollo personal y comunitarios de los y las jóvenes en el municipio de San Salvador. | 4. Fortalecidas las capacidades nacionales para la prevención y reducción de la violencia armada. |
| 1.1. Formulados un Plan Nacional participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana, con perspectiva de género y enfoque de derechos (PNUD) | 2.1. Incrementada la construcción de acuerdos para la utilización de espacios públicos y la recuperación de áreas críticas seleccionadas (PNUD y UNICEF) | 3.1. Creados y fortalecidos espacios y mecanismos de participación y expresión, desde y para los jóvenes (OPS/OMS y UNFPA) | 4.1. Diseñada e implementada una estrategia para la prevención y reducción de la violencia armada en el municipio de San Salvador (PNUD) |
| 1.1. Formulados un Plan participativo de prevención de violencia y fomento de la seguridad ciudadana y convivencia para el municipio de San Salvador, con enfoque de género y de derechos (PNUD) | 2.2. Promovida una nueva cultura ciudadana de respecto a las personas y las normas de convivencia (PNUD, UNICEF y UNFPA) | 3.2. Incrementadas las oportunidades educativas que promuevan la permanencia en la escuela y fomentan la convivencia, en centros escolares seleccionados (UNICEF) | 4.2. Consolidado un mecanismo interinstitucional para el registro, control y rastreo de armas (PNUD) |
| 1.3. Generada información cuantitativa y cualitativa como insumo para políticas públicas y planes de prevención de violencia y seguridad en los ámbitos nacional y local (PNUD y OPS/OMS) | | 3.3. Fortalecidas oportunidades de formación vocacionales y de inserción laboral de la población juvenil, incorporando las necesidades específicas de mujeres (OIT) | |
| 1.4. Diseñada e implementada una estrategia de gestión del conocimiento para contribuir a un debate informado (PNUD y OPS/OMS) | | | |
| 1.5. Operadores de las instituciones y sociedad civil cuentan con capacidad para diseñar, implementar y evaluar planes de prevención de violencia, seguridad y convivencia ciudadana (PNUD y UNFPA) | | | |

PRIMER BLOQUE DE ANÁLISIS: Alineamiento y participación en la preparación y gestión del PC

- ◆ ¿Responden los distintos efectos y productos del PC a prioridades de las políticas nacionales y locales de prevención de la violencia?

- ◆ ¿Cuál ha sido la capacidad de los socios locales para definir los diferentes efectos y productos?
- ◆ ¿La actuación del PC es coherente con el resto de las actuaciones llevadas a cabo por los socios locales?
- ◆ ¿Cómo han participado los socios locales en la gestión del PC?

SEGUNDO BLOQUE DE ANÁLISIS: Coherencia de la lógica de intervención y cambios

- ◆ ¿La lógica nacional/ local ha funcionado adecuadamente?, ¿Ha existido coordinación entre los distintos niveles?
- ◆ ¿Los productos definidos permitían alcanzar los diferentes efectos planificados?, ¿Eran suficientes?
- ◆ ¿Ha habido factores externos que han afectado a la lógica de intervención?, ¿Cuáles?
- ◆ ¿Cuáles han sido los cambios principales que el PC ha sufrido durante el periodo de ejecución?, ¿por qué se han producido esos cambios?

TERCER BLOQUE DE ANÁLISIS: Impactos y sostenibilidad

| | IMPACTOS |
|---|--|
| Sobre los socios nacionales/ locales | |
| Sobre las agencias del SNU | |
| Sobre los grupos beneficiarios | |
| ELEMENTOS POSITIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD | AMENAZAS PARA LA SOSTENIBILIDAD |
| | |