EVALUACION FINAL

El Salvador

Ventana temática
Desarrollo y Sector Privado

Título del Programa:
Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles en El Salvador

Autor: Oscar Huertas Díaz, consultor

Junio 2013

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.

Informe de Evaluación Final

Programa Conjunto FODM

"Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles en El Salvador"

Ventana temática de Desarrollo y Sector Privado

Consultor: Oscar Huertas Díaz
oscarhuertas77@gmail.com

Junio de 2013

Contenido

Agradecimientos 3
Descargo de responsabilidad 3
Acrónimos 4
Resumen ejecutivo 5
Introducción 10
a. Metodología aplicada 13
b. Limitaciones y observaciones de la evaluación 15
1. Descripción del Programa Conjunto 17
2. Nivel de análisis: criterios de evaluación 23
2.1 Análisis de relevancia: diseño del programa 23
2.2 Análisis de eficiencia: los procesos de implementación del programa 27
Ejecución financiera 34
2.3 Análisis de efectividad: los resultados del programa 38
Modelo integral APUS 39
Incidencia en políticas públicas 54
Cadena de valor de la construcción 57
Cuadro de eficacia – registro de resultados alcanzados y esperados 61
2.4 Sostenibilidad 67
3. Lecciones aprendidas 68
4. Conclusiones 70
5. Recomendaciones (en orden de prioridad y por destinatario) 71
Anexos 73
Metodología de evaluación 73
Documentos consultados 101
Listado de personas consultadas 102
Matriz de incidencia en política pública 106
Agenda de evaluación 110
Cronograma de evaluación 116
Matriz de evaluación 117
Descripción de algunos instrumentos de evaluación implementados 121
Guía de entrevista semi estructurada 125
Términos de referencia de la evaluación 129

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el consultor independiente Oscar Huertas a quien le gustaría agradecer a todas las personas que dedicaron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisiera dar las gracias en particular al personal de las agencias de Naciones Unidas ONUDI, ONU-HABITAT y PNUD, que apoyaron el desarrollo de la agenda, a el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, a las municipalidades de Apopa y Santa Tecla, y a las personas consultadas en las comunidades, que generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista. También quisiera agradecer a la Coordinación del programa y a la OCR por proporcionar la información pertinente, por su orientación y apoyo constante en la misión.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada por el Programa Conjunto; las opiniones expresadas en este informe son las del consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las del Programa. Cualquier error u omisión es responsabilidad del autor.

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APUS	Asentamiento productivo urbano sostenible
DEL	Desarrollo económico local
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FONAVIPO	Fondo Nacional de Vivienda Popular
NN.UU.	Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no-gubernamental
ONUHABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
M&E	Monitoreo y evaluación
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PC	Programa Conjunto
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
VIS	Vivienda de Interés Social
VMVDU	Vice-ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Resumen ejecutivo

El F-ODM presta apoyo a los países a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población, habiéndose aprobado en la actualidad 130 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas al logro de los ODM.

El Programa Conjunto Desarrollo y sector privado – El Salvador tuvo una duración de 3 años (diciembre 2009- diciembre 2012) con una extensión sin costo a junio de 2013, y contó con un Presupuesto total del Programa de $5,199,879.00. El PC fue ejecutado por tres agencias de Naciones Unidas: ONUDI, ONU-HABITAT y PNUD en asocio con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y dos municipalidades: Apopa y Santa Tecla, y su objetivo fue el de convertir los Asentamientos Urbanos Precarios en Asentamientos Productivos Urbanos Sostenibles (APUS).

El Programa se ha propuesto diseñar e implementar un Modelo de Asentamientos Productivos y Sostenibles que busca transformar las condiciones de pobreza y exclusión que se viven en los asentamientos precarios, al transformar su asentamiento en productivo y sostenible, mediante acciones de carácter social en aspectos organizativos, de inclusión económica en proyectos y transformación en las condiciones de la vivienda y el entorno. Adicionalmente el Programa se ha propuesto optimizar la cadena de valor de la construcción de la vivienda de interés social, y también se ha propuesto Incidir en política pública en temas de vivienda y en instrumentos de financiación.

Los objetivos de la presente evaluación son (i) establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, y (ii) generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, 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).

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre tres criterios de evaluación; diseño, proceso y resultados del PC. Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación final se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron

instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, agencias y otras partes interesadas.

La evaluación final del PC APUS ha encontrado que **El diseño del PC es altamente pertinente** por abordar una prioridad nacional como la construcción, que es un sector deprimido en El Salvador, y es un factor de desarrollo por el uso intensivo de mano de obra y el alto número de sub sectores económicos articulados al mismo. Esto se constituye en una prioridad nacional por la situación de pobreza y en un factor de seguridad desde una perspectiva de prevención; el estímulo económico y el mejoramiento de asentamientos humanos precarios es un medio clave para generar empleo y para la convivencia ciudadana. Cabe destacar también la **activa participación del Estado en el diseño, rediseño e implementación del PC.**

Además de la pertinencia de objetivos, efectos y actividades, **la estrategia planteada también demostró ser apropiada** porque hay una aproximación integral al vincular soluciones visibles de corto plazo (obras, proyectos) con medidas estructurales de largo plazo (política pública, leyes, normativas e instrumentos). Desde el inicio e**l Programa Conjunto vínculo a las autoridades locales y a las comunidades a la formulación de las actividades**, los productos y resultados esperados. En este sentido se puede afirmar que desde el diseño del Programa Conjunto **se garantizó una orientación a las necesidades socioeconómicas de las comunidades** y los problemas determinados en la cadena de valor del sector constructivo salvadoreño.

El proceso de articulación del Programa Conjunto ha sido un logro destacable por el nivel de integración de las agencias, gobierno nacional y gobiernos locales; el PC no se redujo a la simple división de tareas sino que en realidad hubo una visión unificada de los objetivos del programa y sus componentes. Las sinergias establecidas entre las agencias permitieron discusiones a nivel de contenido y no de trámite.

La evaluación también destaca que además de lograr un proceso fluido de ejecución, **el Programa Conjunto se constituye en una buena práctica de "Comunicación para la rendición de cuentas y reciprocidad", el monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.**

En términos generales **la evaluación ha encontrado que el Programa es altamente eficiente** por varias razones; la capacidad de apalancamiento de recursos en relación $1:$1.6, el número de actividades y productos obtenidos con un monto de recursos limitado, el alcance

nacional de los resultados que en algunos casos había tomado décadas (como la legislatura), el recurso humano disponible y el poco tiempo para adelantar procesos sociales y políticas de mediano-largo plazo.

En cuanto al logro de resultados, el PC es una iniciativa de desarrollo altamente eficaz por exceder las metas establecidas inicialmente (ver cuadro de eficacia). En especial la evaluación destaca resultados e impactos en (i) desarrollo humano local, con el apoyo a los microempresarios de la construcción, como un medio de generación de ingresos y solución de hábitat, (ii) proyectos de agricultura orgánica, (iii) encadenamiento horizontal, comercialización y generación de ingresos (la mega tienda), (iv) Provisión constante de agua para la comunidad, (v) Mejoramiento del espacio público, (vi) innovación en la creación de espacios públicos auto sostenibles para la lúdica y el esparcimiento, (vii) promoción de la cultura como un factor de identidad, empoderamiento y autoestima, (viii) fortalecimiento de la gobernabilidad local a través de las ADESCOS como espacios de gestión y toma de decisiones comunitarias, (ix) mejoramiento de vivienda, (x) diseño participativo de construcción para vivienda nueva, (xi) diagnóstico y optimización de la cadena de la construcción VIS, (xii) acuerdos inter institucionales para la reducción de costos y precios en la construcción, (xiii) instrumentos de financiación y fondos de garantías.

Adicional a todo esto, **el PC APUS es pionero en El Salvador por una producción normativa sin antecedentes en el sector, lo cual lo constituye en una experiencia altamente exitosa en cuanto a cabildeo e incidencia.** Cabe destacar que este importante logro se obtuvo con acercamientos armónicos entre diferentes bancadas políticas.[1]

Conclusiones

El Programa Conjunto no sólo es exitoso por el número de resultados alcanzado y su impacto, sino por el hecho de que los productos y componentes se vincularon entre sí. Al mismo tiempo se intervino de manera integral en el nivel nacional con políticas de largo plazo, y en el nivel local con soluciones de corto y mediano plazo. La capacidad de diálogo político e incidencia del programa, es un resultado de amplio espectro como consecuencia de involucrar al sistema de

[1] Desde los años 60 no se formulaban políticas públicas, leyes o normas enfocadas al sector de la construcción. Esto implica que por décadas el país y el Estado han carecido de regulación en el sector, lo cual desestimula la inversión por la falta de garantías.

Naciones Unidas y al gobierno en una misma iniciativa; esta característica diferencia la intervención del trabajo de una ONG y le permite al país la oportunidad de replicar en el futuro un modelo local.

El Programa Conjunto constituye una experiencia de trabajo a múltiples niveles en donde se involucró la incidencia en política pública con marcos legislativos aprobados (no previstos inicialmente) y el desarrollo de acciones en el terreno. En este sentido se lograron resultados demostrativos amparados en un marco legal que permite la ampliación y continuidad de las acciones locales porque se trata de un modelo.

A nivel local el PC dio una respuesta aterrizada con dos modelos distintos bajo un mismo concepto de desarrollo. Se tuvo una concepción general con actuaciones específicas ajustadas a las características locales.

El Programa Conjunto constituye en una buena práctica de una referencia exitosa de la capacidad impacto que tiene sistema de Naciones Unidas cuando trabaja de manera coordinada. Con el programa se ha dado un cambio de paradigma y un ejemplo práctico de trabajo inter agencial.

Recomendaciones (en orden de prioridad y por destinatario)

A la OCR, agencias de Naciones Unidas y el Gobierno: Es prioritario que de manera conjunta se establezca una hoja de ruta o estrategia de gobernabilidad y cierre financiero para el municipio de Santa Tecla que permita el fortalecimiento de tejido social y la gobernanza local con la comunidad de La Cruz.

Al Programa Conjunto, OCR y agencias de Naciones Unidas: un reto que tiene sistema de Naciones Unidas es difundir la importancia y el potencial de la política pública promovida en el marco del Programa Conjunto, sus resultados esperados y los posibles impactos a futuro. Un espacio de difusión del modelo puede ser una feria con diferentes actores clave, o también en el marco del Consejo de municipalidades. El gobierno también está destinando recursos por 20,000,000 de dólares a seis municipios “sin violencia” con los cuales se puede insertar el modelo.

Al Ministerio de Obras Públicas y e PC APUS: la evaluación recomienda que se estandarice el modelo APUS como una estrategia nacional para la conversión integral y eficaz de asentamientos precarios en asentamientos productivos y sostenibles.

Para la estandarización y replicación, el viceministerio de vivienda debe "empaquetar" el modelo con tiempos menores para su aplicación a nivel local. Esto es necesario si se tiene en cuenta la diferencia que hay entre los tiempos políticos, administrativos, locales y nacionales. Asimismo el Ministerio de Relaciones Exteriores puede establecer el modelo APUS como un referente para la cooperación internacional en El Salvador para proyectos afines.

Al Gobierno y la Asamblea Nacional: avanzar en la formulación de una ley de urbanismo y construcción que tome como modelo la experiencia del PC APUS. Es importante presentar en el legislativo todos los logros y resultados del Programa.

Al Gobierno: Debido a que este tipo de proyectos y programas es vulnerable a la politización electoral, se recomienda establecer medidas de "blindaje" con la comunidad y actores relevantes para futuras oportunidades.

Al PC APUS: En lo posible, sería interesante que el PC APUS realizará un intercambio de experiencias o metodologías con el PC FODM Gobernanza A&S de Panamá, debido a que este último se constituye en una experiencia exitosa de provisión de agua de manera autónoma por parte de las comunidades. Sería interesante conocer su experiencia en cuanto a la creación de comités comunitarios de agua, como un apoyo social a la empresa de agua comunitaria, si bien no es posible hacer pasantías, se podría acceder a las metodologías de los planes de seguridad al agua de la OPS. También se recomienda que la alcaldía de Apopa asuma el fortalecimiento de la empresa comunitaria de agua en cuanto a temas administrativos y de gestión financiera.

Al fondo de los ODM: debido a que los programas conjuntos se concibieron como experiencias innovadoras a ser replicadas, es necesario establecer los canales institucionales y las medidas necesarias que permitan la difusión y replicación de experiencias exitosas como el Programa Conjunto APUS al interior de las Naciones Unidas

Al fondo de los ODM y sistema de ONU: establecer canales de difusión del modelo a otros Gobiernos, las sedes agencias y otras oficinas de país interesadas.

Introducción

El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave. En este sentido el Fondo apoya a los países a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto-PC, habiéndose aprobado en la actualidad 130 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas al logro de los ODM.

Hay 12 programas conjuntos en la ventana de Desarrollo y sector privado con un presupuesto de 63 millones de dólares en total. Estos esfuerzos contribuyen a la consecución del objetivo 1 de los ODM, en particular la meta de reducir la proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día.

En El Salvador el Sistema de las Naciones Unidas implementa tres Programas Conjuntos financiados por el Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM) con un monto aproximado de US$18’000.000. 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 vivienda y asentamientos productivos urbanos y sostenibles (APUS).

El Programa Conjunto Desarrollo y sector privado – El Salvador tuvo una duración de 3 años (diciembre 2009- diciembre 2012) con una extensión sin costo a junio de 2013, y contó con un Presupuesto total del Programa de $5,199,879.00. El PC fue ejecutado por tres agencias de Naciones Unidas: ONUDI, ONU-HABITAT y PNUD en asocio con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y dos municipalidades: Apopa y Santa Tecla, y su objetivo fue el de convertir los Asentamientos Urbanos Precarios en Asentamientos Productivos Urbanos Sostenibles (APUS).

Para alcanzar su objetivo el Programa Conjunto de Vivienda y Asentamientos Productivos Urbanos y Sostenibles ha trabajado en:

1. Diseñar e implementar un Modelo de Asentamientos Productivos y Sostenibles que ha aplicado en varios asentamientos del área metropolitana de El Salvador, con una población meta de 750 familias como beneficiarias directas. Este Modelo busca transformar las condiciones de pobreza y exclusión que se viven en los asentamientos precarios, al transformar su asentamiento en productivo y sostenible, mediante acciones de carácter social en aspectos organizativos y con énfasis en mujeres y jóvenes, de inclusión económica en proyectos de las comunidades relacionados con oportunidades del entorno de cada asentamiento y transformación en las condiciones de la vivienda y el entorno.
2. Incidir en política pública tanto en el nivel nacional en temas de vivienda e inclusión económica, como en desarrollo económico local, incluyendo instrumentos de gestión financiera de acceso a crédito.
3. Optimizar la cadena de valor de la construcción de la vivienda de interés social, trabajando para hacer más eficiente la producción de vivienda social, mediante alianzas con sectores públicos, privados, sociales y académicos.
4. Promover el desarrollo económico territorial y local, particularmente en los municipios en donde se ubican los asentamientos priorizados.
5. Implementar estrategias tanto de comunicación para el desarrollo articuladas a los modelos de asentamientos productivos, en las cuales participan mujeres y jóvenes de las comunidades, como de comunicación institucional.
6. Implementar procesos de gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación relacionados con los resultados del Programa Conjunto.[2]

El Programa focalizó dos municipios del área metropolitana de San Salvador: en el municipio de Apopa con un modelo de mejoramiento de vivienda y entorno, y en el municipio de Santa Tecla se ha implementado el modelo de vivienda nueva.

[2] Tomado de los TdR de la evaluación

Objetivos de la evaluación

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos son objeto de una evaluación final.

Los objetivos de la evaluación son:

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 sobre una ventana temática del F-ODM, o más, 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).

Los objetivos específicos son:

1. Medir el grado en que el Programa Conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado 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, según los propósitos del programa.
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. Analizar las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, 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.[3]

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

a. Metodología aplicada

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación fueron limitados pero suficientes para llevar a cabo un proceso de investigación riguroso. El enfoque metodológico para la evaluación final consistió en un enfoque mixto con un trabajo de arriba–abajo, donde se analizó el nivel superior de los efectos y la manera como las orientaciones conceptuales definieron la intervención. Asimismo se incluyó un análisis de abajo–arriba, para verificar que el nivel local concurriera como insumo a los objetivos superiores.

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre tres criterios de evaluación; diseño, proceso y resultados del PC. Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación final se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, agencias y otras partes interesadas.

[3] El evaluador analizará la pertinencia de las buenas prácticas sistematizadas por el PC y podrá identificar buenas prácticas adicionales en el ejercicio de evaluación

Para orientar el proceso de indagación y la reflexión sobre la experiencia del PC en El Salvador, los TDR proponen una serie de preguntas asociadas a tres dimensiones o criterios de evaluación. De esta forma, a nivel de **diseño** del PC, se formulan preguntas cuya respuesta permite formular un juicio sobre la coherencia, relevancia o pertinencia. En cuanto al **proceso** o a la **eficiencia**, las preguntas giran en torno a diferentes aspectos relacionados con el modelo de gestión, estructura de gobernanza, costo-eficiencia, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y por ello las respuestas que se encuentren permiten formular un juicio del proceso. A nivel de los **resultados** o **eficacia**, los interrogantes se refieren a los logros obtenidos, avances en la implementación, el impacto de las recomendaciones hechas en la evaluación de medio término, y finalmente con la **sostenibilidad** se busca dilucidar si los resultados alcanzados tienen la posibilidad de perdurar en el tiempo y si el conocimiento adquirido se ha transferido adecuadamente para su replicación.

Por parte del evaluador, de manera específica también se hizo énfasis sobre algunos temas clave:

- Cambios entre lo planificado inicialmente y lo implementado. Flexibilidad en el diseño del PC, rediseños y adaptación a la dinámica - Efectos positivos de los cambios en el diseño
- Movilización y apalancamiento de recursos del PC
- Estructura de gobernanza del PC, CDN, CG, involucramiento de la OCR
- Evidencias de trabajo inter agencial (especialmente con agencias no residentes), coordinación. Lecciones aprendidas para la reforma de ONU.
- Proceso de M&E, registro, análisis y uso de indicadores de avance y resultado, visibilización de logros, toma de decisión
- Involucración del sector privado, gobiernos locales y nacional, así como las comunidades como protagonistas del proceso.
- Trasferencia de capacidades a los actores institucionales del sector público, privado y social.
- Gestión del Conocimiento

En resumen, las principales actividades fueron la revisión documental,[4] acceso a información secundaria, contacto inicial con la coordinación y el grupo de referencia, preparación del informe de gabinete, definición de agenda de evaluación, visita de campo, conducción de entrevistas, moderación de reuniones-talleres, redacción del Informe y ajustes.

b. Limitaciones y observaciones de la evaluación

La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos para la confiabilidad de la información recolectada. Dichos riesgos consistían en (i) la posible autocensura debido a que los informantes podían cohibirse de responder libremente por pensar que se corría algún riesgo institucionalmente o comprometer el futuro del PC o fases siguientes. Este sesgo se abordó haciendo énfasis en las preguntas sobre hechos concretos, evitando recoger opiniones y reiterando el carácter formativo y propositivo de la evaluación final, así mismo la totalidad de consultas la hizo el evaluador de manera aislada. Otro posible sesgo son los (ii) posibles intereses de las fuentes consultadas o posiciones establecidas frente a la intervención, que podían distorsionar los elementos de información; para esto se buscó una gran cantidad de fuentes y la totalidad de actores (por niveles) para hacer verificaciones cruzadas.

El riesgo de (iii) encontrar respuestas inducidas por las preguntas se abordó con el diseño del cuestionario basado en los TdR, la manera de plantear las preguntas y subpreguntas, así como las reacciones del evaluador fueron neutras. Incluso el orden de las preguntas se variaba para hacer controles y evitar una línea de argumentación (sistemáticamente se mezclaban las preguntas positivas y negativas). Esta estrategia se usó para asumir también el (iv) sesgo de empatía cuando los entrevistados no tenían una opinión completamente preestablecida acerca de la pregunta que se les hacía, y podían estar sujetos a la influencia del contexto para decidir su respuesta.

En general puede afirmarse que el nivel de evaluabilidad del PC es óptima por el acceso a diferentes niveles de actores involucrados y fuentes de información, asimismo cabe destacar

[4] Ver anexo documentos analizados por el consultor

que este Programa tiene una buena documentación de avances y productos, así como de datos e indicadores. En terreno la agenda se desarrolló a cabalidad, las personas entrevistadas constituyen el público meta en general y no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación. Así mismo cabe destacar que el desarrollo logístico y operativo fue responsabilidad de la coordinación del PC.

1. Descripción del Programa Conjunto

El PC responde al Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 y los lineamientos básicos de la "Política de vivienda y desarrollo urbano", que están compuestos por acceso a la vivienda digna, reducción del déficit cualitativo, democratización del financiamiento, reducción del costo de construcción de vivienda y fortalecimiento del marco institucional.

El Programa Conjunto constituye un modelo de plataforma múltiple, cuya unidad de transformación para la inclusión a su entorno y las oportunidades socio-económicas del municipio es "el asentamiento precario". El modelo busca también soluciones habitacionales dignas, incluyendo diferentes aspectos dentro de la aproximación como alternativas financieras apropiadas a los grupos meta, apoyo a emprendimientos productivos en los asentamientos, desarrollo de la cadena productiva de la vivienda de interés social, adecuación de espacios públicos, fortalecimiento de micro y pequeñas empresas de la construcción, el fortalecimiento de alcaldías.

Por este enfoque integral de largo plazo, el modelo incluye alianzas estratégicas con instituciones financieras, públicas y privadas, proveedores de insumos de construcción y constructores de vivienda. De la implementación de políticas e instrumentos de largo plazo que garanticen la sostenibilidad, surge en el Programa Conjunto su alianza con el Gobierno Nacional en la incidencia política y de instrumentos de gestión.

El documento del programa firmado describe que "el programa conjunto es preparado en el marco de una alianza entre los sectores público, privado, organizaciones de la sociedad civil y la población beneficiaria del proyecto, la cual participa en el diseño e implementación de una estrategia de crecimiento de mercados inclusivos para la provisión de vivienda digna y desarrollo económico local. El mismo será implementado mediante el desarrollo de dos asentamientos urbanos productivos integrados y sostenibles. Los habitantes de estos asentamientos participaran, por una parte, como compradores beneficiarios de la vivienda, y por otra, como trabajadores y microempresarios mejorando de esta manera las condiciones,

medios de vivienda y de entorno donde vive la población más empobrecida".[5]

Las municipalidades y otras instituciones tienen un rol protagónico e incluso han proporcionado recursos, terrenos y apoyo para la normalización de las condiciones de tenencia, el ordenamiento territorial, así como provisión de infraestructura social básica.

Este enfoque integrado ha contribuido a la expansión del sector de la construcción y mercado de vivienda de interés social, a la reducción de la pobreza mediante la mejora del ingreso, al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), a la disminución de los conflictos gracias a la mejora en la calidad de vida de los habitantes.

El documento de programa identifica 4 efectos previstos:

1. Mejoras de condiciones de vida de la población más pobre mediante la provisión de nuevas viviendas y mejoras habitacionales adecuadas y asequibles financiadas por el sector público y privado, mediante componentes de subsidio y créditos.
2. Fortalecida la cadena de valor de la industria de construcción de vivienda social, ofreciendo servicios y productos asequibles para la población de bajos recursos, promoviendo la participación de las MIPYMES en el desarrollo y el fortalecimiento de asentamientos urbanos productivos integrados y sostenibles.
3. Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles promovidos y desarrollados
4. Sistemas de M&E y Gestión de Conocimiento implementados

Específicamente el programa buscó alcanzar sus objetivos a partir de los siguientes resultados y productos:

Producto del PC. 1.1.

Dos asentamientos urbanos seleccionados en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS); con regularización de terrenos y posesión de dominios formalizado y revisado para al menos 750 familias beneficiarias , con especial consideración de las mujeres y jefas de hogar

[5] Prodoc PC APUS

1.1 Dos asentamientos urbanos seleccionados en la ciudad de San Salvador; con regularización de terrenos y posesión de dominios formalizado y revisado para al menos 750 familias beneficiarias , con especial consideración de las mujeres y jefas de hogar
1.2. Políticas, regulaciones y procedimientos de urbanización y construcción de viviendas revisadas, racionalizadas, implementadas y aplicadas;
1.3. Modelo de vivienda de interés social (nueva y mejora) en asentamientos urbanos (APUS) nuevos y su implementación en 500 viviendas mejoradas y 250 viviendas nuevas diseñado e implementado en un plazo de tres años.

Producto PC 2.1
Nuevas prácticas productivas y de negocio que permitan reforzar las características inclusivas de la cadena

2.1 Nuevas prácticas productivas y de negocio que permitan reforzar las características inclusivas de la cadena.
2.1 Nuevas prácticas productivas y de negocio que permitan reforzar las características inclusivas de la cadena.
2.2. Servicios de apoyo empresarial para la cadena de valor de la construcción fortalecidos con énfasis en la capacitación laboral de trabajadores existentes y facilitar la inserción de desocupados.
2.3. Mejorada la oferta de servicios de apoyo

Producto del PC 3.1. Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles (APUS) planificados e implementados

3.1. Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles (APUS) planificados e implementados
3.2. Programas específicos de atención de género diseñados, validados e implementados en los APUS.

Producto del PC 4.1. Sistemas de Administración del Conocimiento y M&E implementados

4.1. Sistemas de Administración del Conocimiento y M&E implementados

Teoría de cambio

La lógica de intervención o teoría de cambio busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trata de establecer los supuestos que subyacen a una intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa[6].

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo y examinar la correspondencia entre la información acopiada y la teoría inicial.[7]

Según la documentación analizada y la visita en terreno, la teoría de cambio del programa consiste en tres líneas de intervención mutuamente relacionadas:

Ilustración 1 Factores de cambio del PC APUS

Modelo de transformación de asentamientos precarios en Comunidades Productivas Sostenibles

[6] Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

[7] La teoría propuesta basa en la información suministrada pero deberá ser constatada y profundizada con la información de terreno

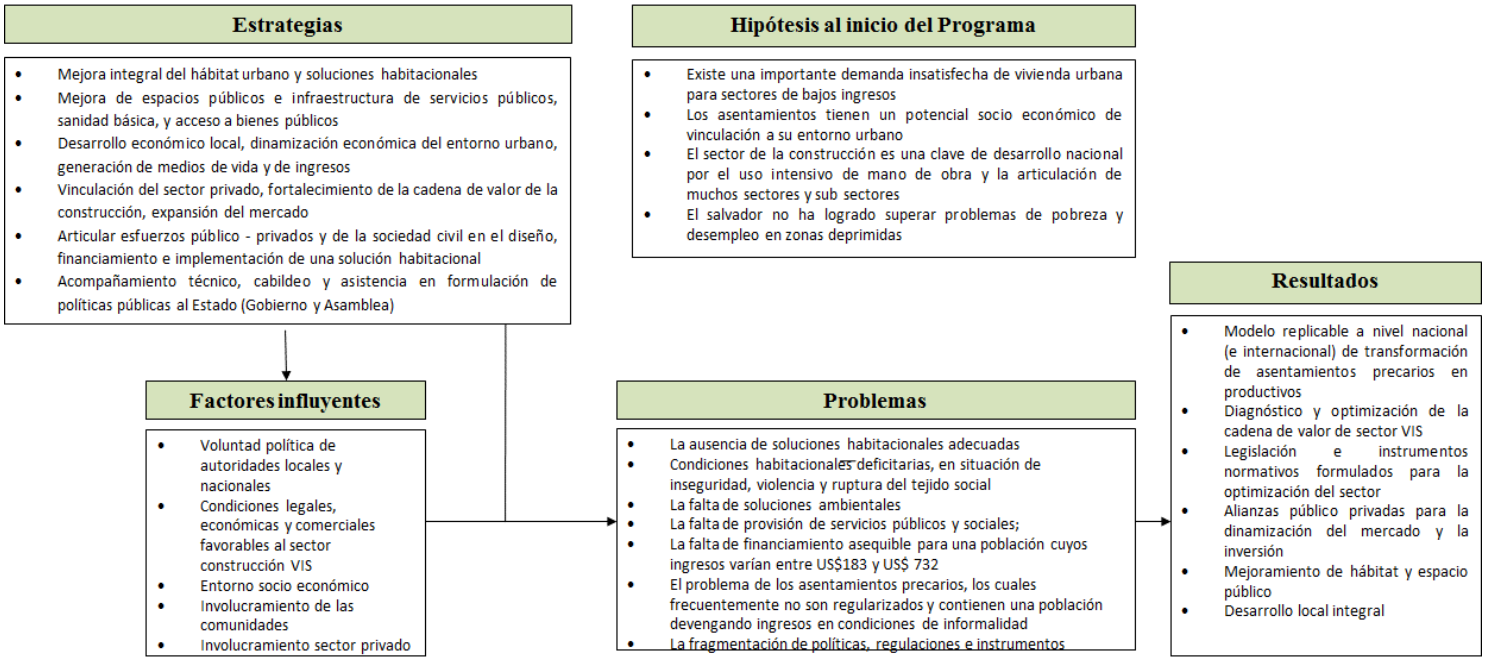
El PC promueve el crecimiento económico y el empleo decente mediante un modelo de mercado inclusivo de vivienda para sectores de bajos ingresos y asentamientos productivos que contribuirá a la integración económica y social, reducción de pobreza, aumento de la seguridad y mejora en la convivencia.

En este marco, el PC plantea atender en forma integral las necesidades de vivienda y mejora habitacional para los sectores de bajos ingresos (1-4 salarios mínimos, de decir US$ 183 a 732 mensuales), resolviendo los problemas de tenencia de tierras para vivienda y regularización urbana de los asentamientos; fortaleciendo la capacidad de formación y gestión de políticas, instrumentos y acciones por parte del sector público; promover soluciones habitacionales, de previsión de servicios públicos y desarrollo de asentamientos urbanos apropiadas, eficientes y eficaces; el acceso al financiamiento para la construcción, compra de vivienda, dotación de servicios y desarrollo productivo y comunitario; el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la construcción de vivienda social y capacitación laboral en condiciones se promoverá, durante las diferentes fases del proyecto mediante Pactos y Acuerdos sociales para la implementación.

Adicionalmente el PC implementó una estrategia de desarrollo económico local a nivel de asentamiento, que promueve el desarrollo productivo con diferentes tipos de emprendimientos ajustados al entorno. Esta estrategia vislumbró la dinamización económica del entorno urbano de los asentamientos escogidos (ciudad, municipalidad) para promover oportunidades de generación de ingresos y medios de vida en las comunidades focalizadas.

En este sentido, se logra una estrategia integral que encadena distintos niveles de intervención como el nivel nacional y el local, y al mismo tiempo integra diferentes sectores o líneas de acción para resolver los cuellos de botella identificados en el diagnóstico inicial así:

Ilustración 2 Modelo lógico de cambio



2. Nivel de análisis: criterios de evaluación

Desde los TdR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación (ver anexo matriz de evaluación). La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación final es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

2.1 Análisis de relevancia: diseño del programa

El diseño del PC es altamente pertinente por abordar una prioridad nacional y local por varias razones. La construcción es un sector deprimido en El Salvador y es un factor de desarrollo por el uso intensivo de mano de obra y el alto número de sub sectores articulados al mismo. Esto se constituye en una prioridad nacional por la situación de pobreza y también por tratarse de un factor de seguridad desde una perspectiva de prevención; el estímulo económico y el mejoramiento de asentamientos humanos precarios es un medio clave para generar empleo y para la convivencia ciudadana.

Durante la evaluación se pudo registrar que los componentes del Programa fueron priorizados política y económicamente por el Gobierno Nacional y el Legislativo; esto se demostró por la **activa participación del Estado en el diseño, rediseño e implementación del PC** (p.e. una muestra de ellos es la continuidad del CDN en el futuro).

Además de la pertinencia de objetivos, efectos y actividades, **la estrategia planteada también demostró ser apropiada** por diferentes razones: hay una aproximación integral al vincular soluciones visibles de corto plazo (obras, proyectos) con medidas estructurales de largo plazo (política pública, leyes, normativas e instrmentos). Dicha estrategia ha sido montada sobre una relación ONU gobierno en marcha y sobre prioridades nacionales, asimismo se destaca que el programa ha buscado la sostenibilidad de cada eslabón de su cadena de valor, y finalmente se valora que la intervención y su diseño hayan sido consultados participativamente con los grupos locales.

Desde el inicio del diseño se buscó **vincular agencias de Naciones Unidas que pudieran aportar un valor agregado** a la ejecución del Programa Conjunto. Por esta razón se decidió vincular a ONU Hábitat que además de estar presente en siete programas conjuntos de América Latina, tiene el mandato corporativo de trabajar en temas de asentamientos humanos, asimismo la agencia ONUDI tiene una amplia experiencia en los temas de encadenamiento productivo, diagnóstico de sectores y generación de empleo, y por su parte el PNUD fue seleccionado por su buena relación con el sector, la positiva experiencia de trabajo con el Ministerio de obras públicas y su experiencia en proyectos de mercados inclusivos.

La formulación del Programa Conjunto se hizo a partir del insumo del Ministerio de obras públicas, que en ese momento desarrollaba un programa de mejoramiento barrial, y el mapa de pobreza de Naciones Unidas, lo cual permitió una focalización de comunidades con base en información existente y en una relación interinstitucional en marcha. **Uno de los valores agregados que tuvo el Programa Conjunto fue la integración inmediata a estructuras nacionales**, lo cual se constituyó en una ventaja frente a los otros programas conjuntos, porque se parte del Ministerio sin perder neutralidad. La alta apropiación del Programa Conjunto permitió un trabajo articulado entre gobierno y Naciones Unidas, evitando el aislamiento. El protagonismo por parte del gobierno no sólo fue un factor de apropiación, sino que permitió establecer un horizonte común que deje atrás los intereses institucionales.

Adicionalmente se contrató una consultoría externa para la formulación del PC, que desarrolló un proceso participativo con líderes de las comunidades, se hicieron asambleas comunitarias y a partir de ello se establecieron las actividades, productos y resultados, y se decidió focalizar comunidades del municipio de Santa tecla y de Apopa. Dentro de los criterios de selección que se utilizaron, también se tuvo en cuenta el buen funcionamiento administrativo local, el desarrollo de políticas urbanas, el enfoque de inclusión social y la ejecución de programas de cooperación internacional en el municipio de Santa tecla. En el caso de Apopa también se encontró un liderazgo político afín a los intereses del programa y las condiciones socioeconómicas ajustadas a los requerimientos de focalización.

Como se anotó previamente, **el Programa Conjunto vínculo a las autoridades locales y a las comunidades a la formulación de las actividades** a desarrollar en terreno, los productos y resultados esperados. Desde el inicio, las autoridades locales se interesaron por un modelo integral que permitiera ofrecer a sus municipios soluciones en vivienda, espacio público,

producción sostenible y cultura, entre otros. Las alcaldías desde el inicio entendieron el valor social, económico, cultural y político del Programa Conjunto.

Este proceso de diseño se constituye en un acierto debido a que la definición de actividades, productos y resultados se basó en procesos en marcha, y sobre todo se preocupó por hacer una consulta tanto a nivel nacional como local. **La cercanía de los grupos meta o comunidades focalizadas también permitió un proceso de interlocución muy positivo** desde el diseño del programa y durante toda la fase de implementación; los puntos focales del Programa Conjunto se reunían con las comunidades de manera periódica (tres o cuatro veces por semana), y asimismo los líderes comunitarios consultaban al Programa Conjunto en sus oficinas y mantenían una comunicación constante por teléfono.

En este sentido se puede afirmar que desde el diseño del Programa Conjunto **se garantizó una orientación a las necesidades socioeconómicas de las comunidades** y los problemas determinados en la cadena de valor del sector constructivo salvadoreño. Esto gracias a que se buscó fortalecer las instituciones y las organizaciones sociales, brindar soluciones de vivienda, establecer marcos legales, asi como abaratar y agilizar el acceso a mejoras de vivienda.

El Programa Conjunto busco apuntar a las barreras estratégicas para el sector de la construcción en comunidades vulnerables. Por esta razón se identificarán actividades a nivel de política pública, fortalecimiento institucional, alianzas público privadas, empoderamiento comunitario, generación de emprendimientos y desarrollo de obras principalmente.

Desde el sistema de Naciones Unidas y el Gobierno, en una amplia medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa. La evaluación ha encontrado que más allá de un Programa Conjunto, la experiencia con el PC APUS se constituyó como un equipo de trabajo inter institucional que donde confluyeron armónicamente el Gobierno nacional, el local y el sistema de NU, con la comunidad como protagonista.

El nivel de apropiación nacional del Programa Conjunto fue satisfactorio debido a que durante su implementación hubo dos administraciones diferentes en el viceministerio de vivienda, y ambas han priorizado dicho programa como una necesidad nacional. El gobierno nacional formó un equipo de trabajo con las agencias de Naciones Unidas para incidir en las políticas públicas nacionales y específicamente en las leyes del sector de construcción que se

promulgaron con el apoyo de la Asamblea (ver sección resultados). En este sentido, el Programa Conjunto fue estratégico a los intereses del Estado y del gobierno porque se formó un equipo de pensamiento interinstitucional que ha generado políticas de Estado con una medición de largo plazo que permitirá reducir los déficits habitacionales del país en el futuro.

A nivel local la apropiación por parte de las autoridades locales también fue destacable. En el caso de Apopa hubo dos administraciones distintas que apoyaron al PC con personal, recursos económicos, logísticos y con terrenos. Asimismo sucedió con la alcaldía de Santa Tecla, donde se mantuvo la misma administración en las la cual apoyó al PC con montos de recursos considerables (USD 500.000).

La evaluación también ha encontrado que uno de los aciertos de diseño fue concebir una intervención concentrada a nivel geográfico, para evitar la dispersión de esfuerzos, y que el programa tuviera la cercanía suficiente con los grupos meta para lograr un desempeño local efectivo. Asimismo, el nivel de recursos invertido en lo local es positivo si se compara con los gastos en consultorías y actividades de nivel nacional.

2.2 Análisis de eficiencia: los procesos de implementación del programa

El proceso de articulación del Programa Conjunto ha sido un logro destacable por el nivel de integración de las agencias, gobierno nacional y gobiernos locales. En este sentido el Programa Conjunto desarrollo una serie de acuerdos operativos y administrativos para coordinar de una mejor manera la ejecución; por ejemplo, se definió una ruta de contratación en donde se establecieron las necesidades y objetos de las consultorías, se compartían los términos de referencia sin establecer la agencia que va a contratar y finalmente todas las agencias firmaban los contratos. Esta es una muestra de que el PC no se redujo a la simple división de tareas sino que en realidad hubo una visión unificada de los objetivos del programa y sus componentes. Las sinergias establecidas entre las agencias permitieron discusiones a nivel de contenido y no de trámite.

Todas las agencias están al tanto y manejan todos los temas desarrollados en el marco del programa, hasta el punto que **la supervisión de contratos se hacía de manera conjunta**. El seguimiento al avance de los productos se hacía según la experiencia de la agencia o punto focal, no se limitaba a los compromisos contractuales o administrativos, y en este sentido hubo actividades pagadas por el PNUD con seguimiento de ONUDI u ONU Hábitat, o viceversa. Todo esto se logró gracias a que el equipo técnico del Programa Conjunto estuvo altamente compenetrado, compuesto por las tres agencias de Naciones Unidas, cuyos puntos focales se ubicaron en una misma oficina del viceministerio de vivienda, existían reuniones técnicas todos los lunes, reuniones semanales con los alcaldes, reuniones con el viceministerio y Comité de gestión.

Un factor favorable para la articulación e implementación del programa fue el hecho de que dos de las tres agencias participantes fueran no residentes, lo cual permitió formar un equipo de trabajo con un mismo horizonte desde el inicio, generar una visión común y despolitizar la dinámica a nivel de Naciones Unidas (las agencias participantes no tenían una agenda distinta a la del PC). Cabe destacar también que **la vinculación de los puntos focales desde las agencias fue del 100%.**

Si bien, el hecho de contar con agencias no residentes genera retos administrativos; por ejemplo la aprobación de gastos puede demorar más que en el caso de agencias residente, o la

consolidación de gastos financieros se puede demorar más de lo normal, en este caso hubo acuerdos administrativos para la agilización y la dedicación de los puntos focales de ONUDI, ONU Hábitat y PNUD fue de tempo completo. El equipo se conformó como una unidad independiente, con acceso directo a las agencias, pero sin una agenda previa u otros proyectos.

Como un hallazgo se tiene **que la ejecución conjunta fue más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo**. El PC logró una aproximación integral y multidisciplinaria para una problemática de desarrollo que tiene varios elementos; el valor agregado de las agencias se dio en términos de su conocimiento, adaptación de metodologías, acceso a expertos y experiencias internacionales que eran señaladas por colegas de otros países. Estos elementos no podrán haber sido aportados por una sola agencia. Administrativamente hubo retos por el hecho de contar con agencias no residentes cuyas aprobaciones administrativas se hacían desde las sedes en otros países, sin embargo, esta situación no se reflejó en problemas de ejecución (ver ejecución presupuestal).

La apropiación del modelo de articulación inter agencial a nivel de país es uno de los principales impactos del programa, debido a que El Salvador es uno de los países piloto para la iniciativa "Delivering As One-DAO", y ha tomado como ejemplo la experiencia del Programa Conjunto para la acción integral. El modelo DAO de El Salvador se basa en las lecciones del Programa Conjunto, debido a que se ha podido reducir la curva de aprendizaje en temas de inter agencialidad. El Programa Conjunto evidenció la necesidad de tener una mayor articulación al interior de las Naciones Unidas, pero también al interior del gobierno salvadoreño, y entre sí.

La gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) si contribuyeron a la eficiencia y eficacia del Programa Conjunto. Estas estructuras de gobernanza fueron muy útiles porque espacios como el CDN fueron clave para la toma de decisiones estratégicas.

El esquema de gobernabilidad del fondo ODM ha sido efectivo para el Programa Conjunto, debido a que los espacios de deliberación y toma de decisión establecidos fueron exitosos. El Comité directivo nacional se ha constituido en una buena práctica a nivel de país dado que el gobierno nacional ha manifestado su interés por darle seguimiento a este esquema. Una vez finalizado el Programa Conjunto el gobierno mantendrá las reuniones del Comité directivo

nacional en el marco de seguimiento al UNDAF y la agenda post 2015, esto debido a que se han evidenciado las bondades de una programación conjunta entre cooperación internacional y el gobierno.

El compromiso del gobierno ha sido de mantener el Comité directivo nacional por lo menos durante un año, con una periodicidad trimestral en donde se reúna la Secretaría técnica de la presidencia, el Ministerio de Relaciones Exteriores. La AECID y el UNCT. Éste nivel de apropiación del Comité y el compromiso con su continuidad no hubiera sido posible sin la experiencia positiva del Programa Conjunto APUS.

El Comité directivo nacional no fue un espacio burocrático, por el contrario fue un espacio que se apropió del enfoque estratégico para dar una orientación política a los programas conjuntos del país. Sus miembros manifestaron durante la evaluación que la interlocución de dicho Comité se caracterizó por discusiones serias a las cuales se les daba un seguimiento permanente, la discusión con el Programa Conjunto no fue vertical sino de asociación para una toma de decisiones acertada. Es decir, el CDN convocaba constantemente a los niveles técnicos y mantenía una constante comunicación con el CGP y la Unidad de Coordinación para llevar una implementación eficaz.

El PC implementó desde el inicio una serie de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU". En ese sentido, se creó un proceso un roster de expertos con el cual se establecieron estándares de calidad técnica y también se agilizaron los procesos de contratación, equipo técnico del programa conjunto tuvo dedicación de tiempo completo, se hicieron acuerdos administrativos entre las agencias y se mantuvo la cercanía con los grupos meta. Para efectos de la articulación, la evaluación destaca el perfil del coordinador del programa, por tratarse de una persona con una amplia trayectoria profesional que combina la capacidad técnica de trabajo previo con gobiernos, ONGs y agencias de cooperación, con una capacidad de gestión política. Éste perfil le permitió una capacidad de interlocución a todos los niveles, posibilitando el diálogo directo con las comunidades y al mismo tiempo con directivas de Naciones Unidas, de los gobiernos locales y el gobierno nacional.[8] Todas las partes

[8] El coordinador del programa conjunto fue viceministro de gobierno en Colombia, y secretario de dos gobernaciones allí mismo.

consultadas manifestaron su agradecimiento y satisfacción con la labor de facilitación que desarrolló el coordinador, la cual se constituye en uno de los factores de éxito del programa.

El Programa Conjunto estableció un roster común de expertos desde su inicio, como una medida para agilizar la ejecución y alta contratación del programa durante la implementación del mismo. Esta medida permitió una mayor eficiencia por reducir los tiempos de contratación de manera sensible, por ejemplo, en tres meses de operación que tuvo el Programa Conjunto en su primer año se logró comprometer el 70% de los recursos. Los tiempos de contratación de personas naturales podrían tardar dos semanas y de personas jurídicas tres semanas, mientras que el proceso tradicional de contratación a través de las agencias puede tardar meses. Cabe anotar que los arreglos administrativos tenían cierta complejidad en la contratación debido a que la ONUDI contrata desde Viena, ONU Hábitat desde Brasil y el PNUD en El Salvador.

Administrativamente el Programa Conjunto busco los mecanismos más efectivos de contratación de acuerdo a la agilidad presupuestaria de cada una de las agencias, en este sentido se hicieron acuerdos operativos acordes a las ventajas y desventajas de contratación de cada una. Por ejemplo el PNUD es ágil en la contratación de tiquetes por su convenio con la agencia de viajes o para la adquisición de suministros, mientras que ONU Hábitat es ágil para la contratación de personas.

El presupuesto del Programa Conjunto se elaboró de manera unificada a partir del consenso con alcaldías y Ministerio, con el fin de evitar duplicidades, gastos ineficientes, a partir de acuerdos en el marco del Comité de gestión.

En cuanto al recurso humano del Programa Conjunto, un acuerdo inicial fue que todo personal desempeñaría sus funciones para el conjunto del programa y no para la agencia contratante. En este sentido la asesoría en comunicaciones, gestión de conocimiento, transporte es transversal para el programa y no exclusivo. En términos de imagen el programa siempre buscó desde el inicio proyectar la unidad desde su presentación inicial en terreno. Adicionalmente se evitó el uso de los logos institucionales y se optó por una imagen corporativa del programa y el logo del fondo ODM.[9] Cabe anotar también que el rol de la agencia líder no tuvo un protagonismo especial a pesar del alto presupuesto del PNUD.

[9] el programa conjunto de asentamientos productivos es el único en El Salvador que no utilizó los logos de las agencias

Monitoreo, evaluación, gestión del conocimiento y comunicación para el desarrollo

La comunicación para el desarrollo de un trabajo de gran importancia programa conjunto porque permitió trasmitir los mensajes, visualizar los resultados y generar articulación entre todos los actores. Para esto el programa conjunto definió tres áreas así: comunicación social, comunicación institucional y comunicación para el desarrollo, todas apuntando a una democratización de la información.

A través de la comunicación institucional se buscó que tuviera un enfoque horizontal y no piramidal, en donde por ejemplo, todas las instituciones firmaran los términos de referencia y desarrollaron un trabajo en red. La estrategia de comunicación social buscaba informar a las comunidades haciendo las protagonistas del proceso de difusión y la comunicación para el desarrollo se enfocó de manera bidireccional entre el programa y los grupos meta.

Este enfoque de comunicación ha fortalecido la estrategia de sostenibilidad porque a partir de la comunicación social se ha fortalecido a las Asociaciones de Desarrollo Comunal “ADESCO” y los Comités juveniles de las comunidades, con la comunicación institucional se ha fortalecido la articulación entre las agencias y entidades, y finalmente con la comunicación para el desarrollo se ha apoderado del viceministerio para flexibilizar los logros alcanzados.

El Programa Conjunto ha desarrollado redes de comunicadores interconectadas a todo nivel, vinculando el equipo técnico de comunicación del Programa Conjunto, los técnicos de las agencias en comunicación, del viceministerio y redes locales de comunicadores juveniles. El enfoque es el de la comunicación para el desarrollo, con la cual se pudo transmitir mensajes a todos los destinatarios sobre los avances y logros de las comunidades focalizadas, con la premisa de que la desconcentración de información permite mayor transparencia e impacto. La metodología establecida permite transmitir mensajes claros y concisos en piezas comunicativas como los periódicos comunitarios (por ejemplo el diario comunitario juvenil “el escandaloso” de Apopa).

La ubicación de la unidad de coordinación en el Ministerio de Obras Públicas fue un acierto porque permitió una comunicación constante con la contraparte nacional. Esta comunicación fue clave para la superación de cuellos de botella, la generación de confianza y la apropiación del programa por parte del Ministerio.

En resumen, **el Programa Conjunto se constituye en una buena práctica de "Comunicación para la rendición de cuentas y reciprocidad"** debido a varios factores identificados; (i) al tratarse de un equipo inter institucional cohesionado la comunicación interna y externa se facilita (p.e. el M&E se hace de manera instantánea y asimismo la toma de decisiones), (ii) una de las premisas de trabajo del PC fue la democratización de la información como estrategia de transparencia, esto es, a mayor difusión de resultados, retos y avances, mayor eficiencia, retroalimentación y empoderamiento de actores a todo nivel (si todos los actores están debidamente informados se incrementa la confianza y se potencian los resultados), (iii) se definen y establecen mensajes adecuados para cada nivel: nacional-institucional, local-institucional, local-comunitario, (iv) se establecen canales directos y un contacto permanente con los grupos meta y demás actores.

Adicionalmente, el programa conjunto contrato los servicios de una experta en temas de gestión de conocimiento como una estrategia de cierre en la última fase del programa. Dicha estrategia se enfocó en cuatro pilares: concientización, participación ciudadana, transparencia y sensibilidad. De esta manera se buscó capitalizar los logros del programa de asumir la gestión del conocimiento desde los procesos y no desde productos específicos, lo cual fue un acierto del programa conjunto.

Muchas veces se asocia la gestión del conocimiento a sistematizaciones puntuales o publicaciones, cuando en realidad se trata de un proceso dinámico que debe permanecer en el tiempo. Para esto se vinculó a la unidad de conocimiento del PNUD y se partió por hacer un mapeo de los resultados esperados y los productos de conocimiento necesarios (experiencias exitosas, buenas prácticas, etc.). Posteriormente se buscó generar un discurso común entre las agencias para escribir al programa conjunto de manera homogénea en todos los espacios y frente a todos los actores, el objetivo era poder transmitir los mensajes clave del programa de una manera sintética debido a su complejidad.

Una vez establecidos los estándares de difusión de información y conocimiento, el programa definió las investigaciones clave y temas específicos para compartir, se estableció un cronograma de actividades y se vinculó la gestión de conocimiento a los hallazgos de monitoreo y evaluación como una herramienta de trabajo. En todo el proceso se implementaron metodologías y herramientas de gestión de conocimiento aportadas por el programa regional del PNUD en Panamá (por ejemplo, la "plantilla de actores")

El Programa Conjunto, con el apoyo de la OCR desarrolló instrumentos y procedimientos eficientes de monitoreo y evaluación. El consultor evaluador destaca el esfuerzo del Programa Conjunto por establecer una línea base al inicio del programa, y un seguimiento a la misma que se constituye en una evaluación de impactos "tempranos" del programa. Este esfuerzo es de gran valor por aportar información cuantitativa de los impactos centrales del programa, y por permitir una fotografía inicial del programa que puede ser actualizada en el futuro gracias a que el estudio se hizo a partir de preguntas estandarizadas en las encuestas nacionales.

Los indicadores establecidos en el Programa Conjunto son de calidad porque permiten una medición objetiva de las variables, se puede establecer avances y progresos de manera cuantitativa, se cuenta con medios de verificación, metas y sistemas de alarmas (tableros de control, semáforos, gráficas y otras herramientas). Una de las recomendaciones de la evaluación de medio término fue elevar el alcance de las metas en los indicadores, debido a que el programa estaba excediendo en gran medida los objetivos iniciales.[10]

El examen de mitad de período si repercutió en el Programa Conjunto y fue útil porque entre otras recomendaciones, el plan de mejora incluyó la redefinición de indicadores en el Sistema de MyE para poder capturar con mayor precisión los logros alcanzados y por alcanzar (p.e., el PC incluyó metas no previstas en la legislatura, vinculación de actores, apalancamiento de recursos, etc.)

Adicional a las herramientas de monitoreo y evaluación, el Programa Conjunto hizo un seguimiento constante a sus avances y obstáculos gracias a la constante comunicación del equipo de trabajo, las alcaldías, comunidades y el viceministerio de vivienda. La cercanía y transparencia entre los actores del programa permitió una comunicación fluida para reflexionar y actuar sobre el desempeño del mismo. En este sentido el Programa Conjunto con el apoyo de la OCR estableció roles y procedimientos de monitoreo para el registro, consolidación y análisis de los avances.

En términos generales **la evaluación ha encontrado que el Programa es altamente eficiente** por varias razones; la capacidad de apalancamiento de recursos, el número de actividades y

[10] por ejemplo, en un inicio el programa no se planteó la ambiciosa meta de gestionar y aprobar 6 leyes y 4 instrumentos favorables al sector de la construcción en El Salvador. En el caso de ONU Hábitat, de los siete programas conjuntos en los cuales participa, el programa conjunto APUS es el de mayor incidencia política pública efectiva

productos obtenidos con un monto de recursos limitado, el alcance nacional de los resultados que en algunos casos había tomado décadas (como la legislatura), el recurso humano disponible y el poco tiempo para adelantar procesos sociales y políticas de mediano-largo plazo.

El Programa Conjunto probó ser una iniciativa eficiente por el nivel de apalancamiento de recursos externos frente a los recursos propios, en este sentido se lograron niveles de 1:1 aproximadamente; esta relación subió a 1:1,6; por cada dólar que invirtió el Programa Conjunto logró apalancar otro $1,6 dólar proveniente de fuentes de financiación de terceros. Adicionalmente el programa logró reducir los tiempos de manera dramática en cuanto a la contratación, pero también en la reducción de trámites ambientales y de sus tiempos en cuestión de un año. El programa se caracterizó por el desarrollo de alianzas público privadas que también generaron sinergias y eficiencia en la gestión.

En el proceso de implementación del programa hubo una alta participación y apropiación del mismo por parte del gobierno nacional y los gobiernos locales. En el caso de Apopa cabe destacar que hubo dos mandatos distintos debido a que hubo cambio de alcalde por elecciones, y ello implicó también un cambio de partido político que llegó a la administración de Apopa. Sin embargo, a pesar de los cambios el alcalde entrante y su equipo se interesaron desde el inicio y apoyar la iniciativa. Cabe destacar que aunque no existen documentos formales, si hay una intención explícita de la alcaldía de apoyar y replicar el modelo, que se expresó durante la evaluación.

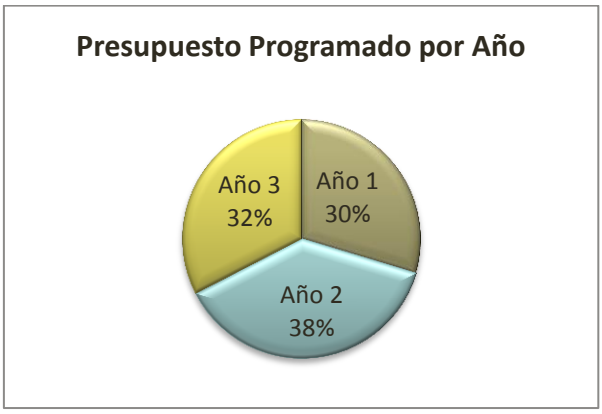
Ejecución financiera[11]

Nota: Ejecución presupuestal a 30 de mayo de 2013

El presupuesto aprobado para la implementación del Programa es de total de $5,199,879USD, a la fecha se ha ejecutado un total de $5013406,44USD, es decir que se ha ejecutado u 96% del presupuesto total.

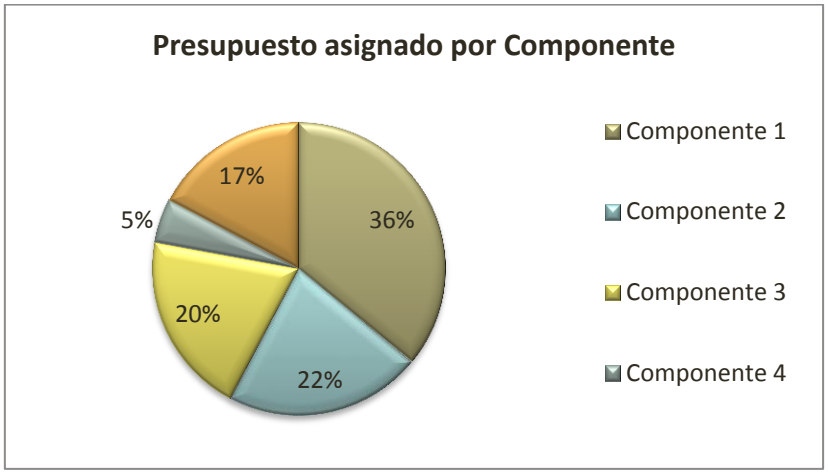
[11] La información se encuentra actualizada a diciembre de 2012 según la documentación aportada por el PC

Según lo establecido en el Prodoc, durante el primer año se asignó el 30% de los recursos para ejecutar, en el segundo año el 38% y en el tercer año el 32%.

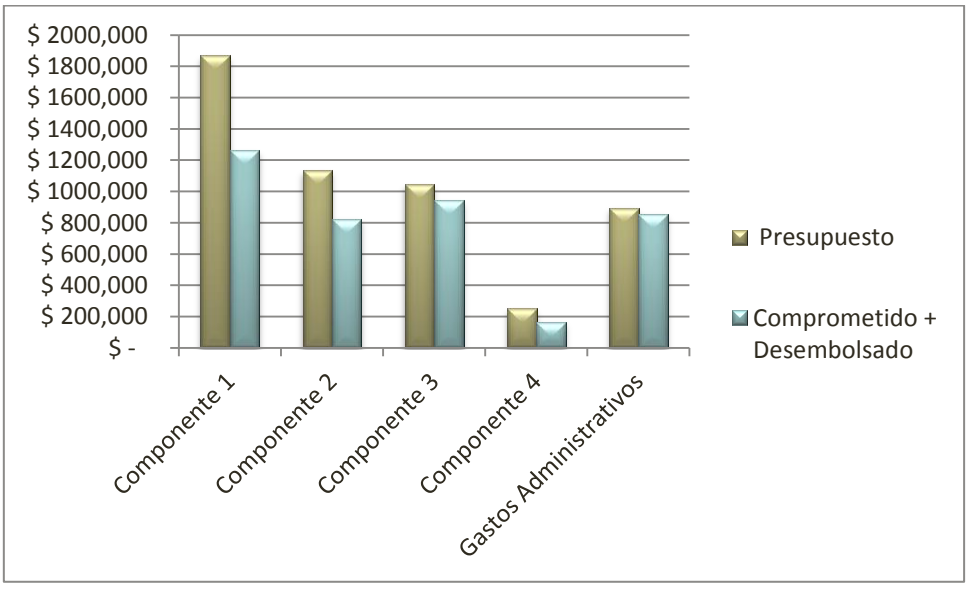


El programa está diseñado en cuatro Componente, el (i) Dos asentamientos urbanos seleccionados en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS); con regularización de terrenos y posesión de dominios formalizado y revisado para al menos 750 familias beneficiarias, con especial consideración de las mujeres y jefas de hogar; políticas, regularizaciones y procedimientos de urbanización y construcción de vivienda revisadas, racionalizadas, implementadas y aplicadas; modelo de vivienda de interés social (nueva y mejora) en asentamientos urbanos APUS y su implementación en 500 viviendas mejoradas y 250 viviendas nuevas diseñado e implementado en un plazo de tres años. El (ii) Nuevas prácticas productivas y de negocio que permitan reforzar las características inclusivas de la cadena; servicios de apoyo empresarial para la cadena de valor de la construcción fortalecidos con especial énfasis en la capacitación laboral de trabajadores existentes y facilitar la inserción de desocupados; mejorada la oferta de servicios de apoyo el (iii) Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles (APUS) planificados e implementados; programas específicos de atención de género diseñados, validados e implementados en los APUS (iv) Sistemas de Administración del Conocimiento y M&E implementados.

Según PRODOC, lo planificado era que para el primer componente se asignara el 36% del total del presupuesto, para el segundo el 22% para el tercero el 20%, para el cuarto el 5% y para los gastos administrativos (que incluye el componente de Comunicación e Incidencia) se designa el 17%.



Hasta el 31 de diciembre de 2012, el primer componente se había ejecutado en un 67%, el segundo en un 73%, el tercero en un 90%, el cuarto en un 66% y los gastos administrativos en un 95%. Actualizar a la tabla 30 de mayo.

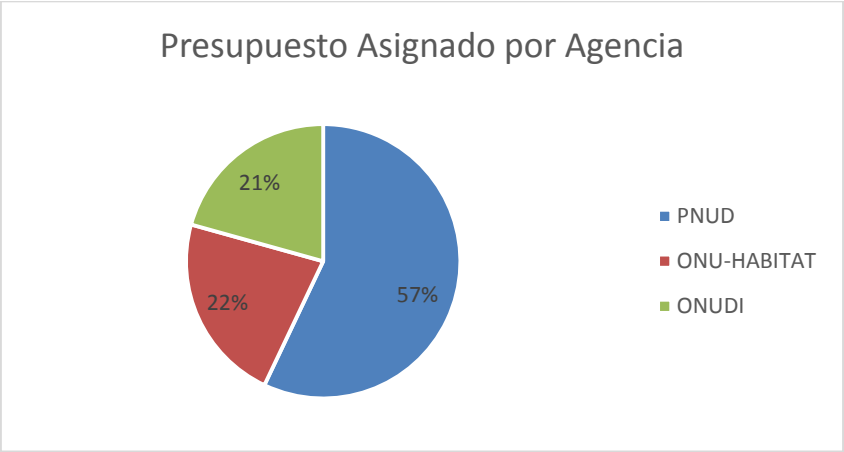


A continuación una tabla en la que se relaciona el presupuesto asignado, comprometido y desembolsado a 31 de diciembre 2012, por Componente y por Agencia.

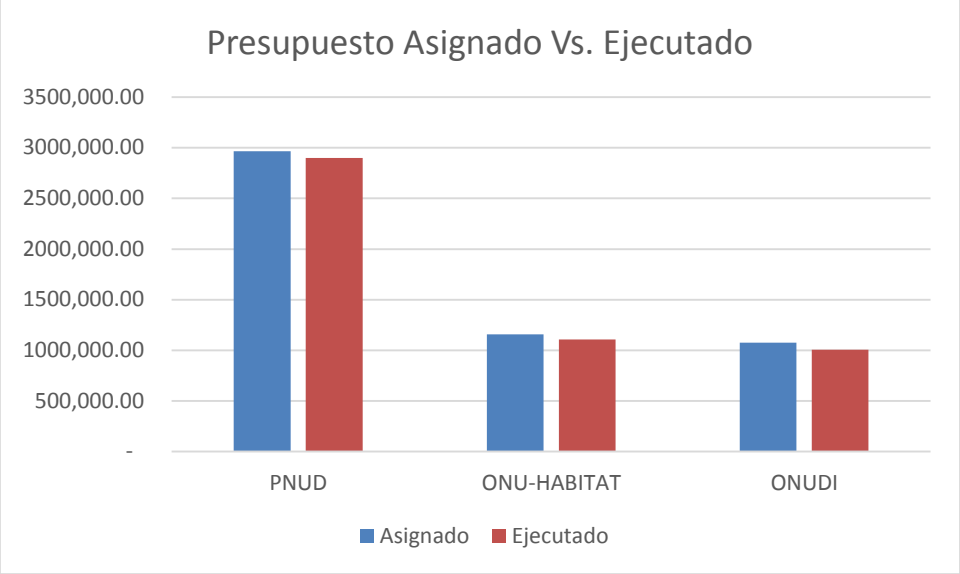
Componente	Presupuesto	Comprometido	Desembolsado	Agencia	Presupuesto	Comprometido	Desembolsado
Componente 1	$1,869,410	$ 79,258	$ 1,181,974	ONU-HABITAT	$1,067,000	$ 51,358	$776,437
				PNUD	$ 802,410	$ 27,900	$405,537

Componente 2	$1,133,000	$ -	$ 824,369	ONUDI	$909,500	$ -	$ 772,655
				PNUD	$ 223,500	$ -	$ 51,714
Componente 3	$ 1,047,002	$ 82,137	$ 860,243	ONUDI	$80,500	$ -	$ 60,500
				PNUD	$ 966,502	$ 82,137	$ 799,743
Componente 4	$ 254,148	$ -	$ 167,391	PNUD	$254,148	$ -	$ 167,391
Gastos Administrativos	$ 896,319	$94,844	$ 761,497		$ 896,319	$ 94,844	$ 761,497
TOTAL	$5,199,879	$256,238	$3,795,474	TOTAL	$5,199,879	$256,238	$3,795,474

En cuanto a las agencias, el presupuesto total se asigna a las agencias de la siguiente manera: el PNUD es responsable por la ejecución del 58%, ONU-HABITAT del 22% y ONUDI del 20%.



A la fecha, el PNUD he ejecutado el 98% de los recursos asignados, ONU-HABITAT el 95%, ONUDI el 94%.



2.3 Análisis de efectividad: los resultados del programa

El PC es una iniciativa de desarrollo altamente eficaz por exceder las metas establecidas inicialmente (ver cuadro de eficacia). Dichas metas no se limitaron a simples productos sino que apuntaron a superar los principales cuellos de botella de la cadena de valor de la construcción VIS en El Salvador.

El Ministerio de Obras Públicas ha desarrollado proyectos de construcción con otras agencias de cooperación y organismos multilaterales en el pasado, frente a estos, el valor agregado del Programa Conjunto es adoptar un enfoque integral que va más allá de la mera construcción física de infraestructura, e involucra aspectos de índole social y productiva. Un factor diferenciador del Programa Conjunto, es que excede la legalización de lotes, la construcción y mejoramiento de espacios públicos, pavimentación de calles, agua y saneamiento, vivienda.[12] En este sentido el Ministerio destaca los esfuerzos del Programa Conjunto por desarrollar el trabajo comunitario, la participación social, y el análisis previo de las comunidades para asegurar la sostenibilidad de los asentamientos.

Debido al éxito del Programa Conjunto, su modelo ha sido presentado internacionalmente en diferentes ocasiones. Por ejemplo, en el marco del Foro Urbano Mundial que se desarrolló en Nápoles con la presencia de más de 150 países, asimismo se ha presentado a ministros y tomadores de decisión de países como Costa Rica, Guatemala, México. En Colombia se presentó como una buena práctica de asentamiento humano ante personas como el presidente de la nación y altos representantes del Gobierno colombiano y de la cooperación internacional. A pesar de que el Programa Conjunto ha sido presentado en múltiples ocasiones a nivel nacional e internacional, la apropiación institucional a nivel de Naciones Unidas ha sido regular porque las buenas prácticas no son fácilmente incluidas en la programación de las oficinas de país, proyectos, planes operativos de las agencias, planes regionales o globales. A nivel corporativo las agencias de Naciones Unidas no establecieron con el fondo de los ODM, los mecanismos institucionales que permitiera captar las buenas prácticas, los aprendizajes para poder interiorizarlos en la operación.

[12] por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo acaba desarrollar un proyecto con 63,000,000 de dólares, que se basa exclusivamente en construcción de infraestructura para 18 comunidades en El Salvador

La incorporación del modelo APUS permite diferentes impactos y externalidades positivas en términos económicos. Al asociar el modelo con la reducción de índices de violencia los municipios pueden atraer mayor inversión debido a una mejor imagen, lo cual genera mayor estabilidad económica. El parque que se instaló con el Programa Conjunto en el municipio se va a constituir en un eje de desarrollo local por vincular subsectores como el turismo, la gastronomía, hotelería, artesanías y cultura. Todo a partir de un enfoque completamente innovador. Por otra parte, el mejoramiento del espacio público, calles, aceras agua y saneamiento, escaleras y centros recreativos permiten fortalecer el tejido social y el capital humano en las comunidades.

Modelo integral APUS

Modelo de mejora de vivienda en Apopa

Desarrollo humano local: apoyo a los microempresarios de la construcción, como un medio de generación de ingresos y solución de hábitat

A partir de un proceso participativo, en donde se aplicó una batería de encuestas casa por casa a inicios del año 2010, el Programa Conjunto identificó con las comunidades la construcción como un oficio con potencial para la generación de ingresos en las familias. Una vez finalizado el oficio se plante un plan de trabajo que fue valorado por la comunidad.

La implementación del plan de trabajo incluyó la sensibilización de la comunidad, formación de capacidades y técnicas de construcción, capacitación en temas de emprendimiento, y fortalecimiento empresarial. Todos los talleres desarrollaron en horas no laborables para incentivar la asistencia de los participantes, asimismo, la capacitación siempre se impartió de manera mixta incorporando teoría y práctica en todos los temas mencionados.

Como resultados se tiene a la empresa “obreros de la construcción apopenses” que se encuentra legalmente constituida con un grupo de personas involucradas en el sector de la construcción, que manifiesta haber perdido el miedo a lanzarse al mercado de buscar clientes. En total hay 10 familias que se benefician directamente de la empresa, y que a partir de dicha iniciativa ha encontrado una alternativa para la generación ingresos, formación personal y fortalecimiento del tejido social. En el grupo de hombres y mujeres que conforman la empresa se reportan logros en términos de solidaridad comunitaria y trabajo conjunto; el grupo de socios ha establecido acuerdos de repartición de ganancias por igual, lo cual anteriormente se asignaba salarios según la experiencia de cada persona. En este sentido, la formación de la empresa se ha constituido en un foco de integración para sus miembros.

Técnicamente los socios de la empresa no sólo se han capacitado en técnicas de albañilería, emprendimiento y gestión de empresas, sino que han adquirido conocimientos avanzados como la lectura de planos, cálculo de costos, planeación de la inversión, cantidades de material por hora, lo cual los califica como personal idóneo para el desarrollo de obras. Esta capacitación ha sido certificada por la Universidad de El Salvador UES (Universidad pública nacional) y el Programa Conjunto, lo cual se constituye en una garantía de calidad y una opción para acceder a contratos y empleos. Adicionalmente, los titulares de derecho consideran que tienen pleno conocimiento de las opciones de crédito disponibles y que por estar legalmente constituidos, son sujetos de crédito por parte de cajas y bancos. En la actualidad, la empresa ya ha suscrito su primer contrato con la empresa de aguas para construir una de sus sedes en la comunidad de Santa Carlota.

Como valor agregado a estos beneficios, el grupo de miembros de la microempresa de construcción han manifestado que este tipo de iniciativas son benéficas para sus jóvenes porque les permite invertir de manera productiva su tiempo libre, reducen los costos de transporte por no tener que desplazarse a las afueras de la comunidad para trabajar, y sobre todo destacan que este programa ha sido pionero al transferir capacidades a la comunidad en cuanto a capacitación y certificación. En ocasiones pasadas, han habido organizaciones no gubernamentales que han construido casas y arreglado calles sin consultar las comunidades y sin una estrategia de salida, y mucho menos con planes de capacitación complementarios (por ejemplo, el “plan padrino”). El Programa Conjunto además de desarrollar obras ha capacitado y dejado autonomía local.

Desarrollo humano local: proyectos agrícolas

En noviembre de 2010 el Programa Conjunto con apoyo de la alcaldía de Apopa focalizó cinco comunidades ubicadas en la zona peri urbana (rural) del asentamiento. A partir de esta identificación se involucró a las Asociaciones de Desarrollo Comunal "ADESCO" y se contrató a un ingeniero agrónomo con el objetivo de analizar la cadena de producción agrícola en las comunidades. A partir del estudio se identificó que la compra de insumos químicos generaba dependencia, altos costos y una baja productividad por el daño al suelo. Adicionalmente se identificaron fallas en el acopio y almacenaje de la producción, lo cual generaba pérdida de alimentos y vulnerabilidad frente a la fluctuación de los precios. Otra dificultad eran los esquemas de comercialización, en donde los productores negociaban de manera individual.

Una vez hecho el diagnóstico de la seguridad alimentaria y comercialización de excedentes, se desarrolló un proceso participativo con las ADESCO y diferentes productores agrícolas de las cinco comunidades. En ese momento se decidió desarrollar proyectos agrícolas piloto, constituir una asociación y hacer la transición de producción tradicional a producción orgánica. Para esto se vinculó al Ministerio de agricultura para apoyar con insumos y capacitaciones.

Al inicio el programa tuvo que vencer el escepticismo frente a la función orgánica, y se logró pasar de un grupo inicial de 14 agricultores a 78. Los resultados de este proceso han sido bastante positivos por diferentes razones; como primera medida se logró cambiar el paradigma de que la producción tradicional con agroquímicos es más eficiente que la orgánica, debido a que el uso de abonos naturales permite incrementos en la productividad, que según las fuentes de información, pudieron pasar de 30 a 70 quintales por manzana cultivada. El promedio nacional es de 60 quintales por manzana. Adicionalmente la producción limpia permite reducir el endeudamiento al producir abonos y venenos naturales

más económicos.[13] El incremento en la producción y la reducción de costos, ha generado una capacidad de ahorro en especie, que no tenía antecedentes para los productores consultados en la evaluación. Adicionalmente el PC ha provisto a los productores de siglos de almacenamiento que permite reducir a cero el desperdicio de semillas por humedad o animales, anteriormente el desperdicio podía ser hasta del 50% de la producción.

La asociación de productores agrícolas creada en el marco el Programa Conjunto ha sido certificada en tiempo récord (tres meses) gracias al compromiso de los asociados y a las capacitaciones recibidas, lo cual se ha traducido en la constitución legal de la asociación ante el Ministerio de Agricultura.[14] Esta asociación le permite a los productores distintos beneficios en cuanto a la siembra, cosecha y postcosecha; al estar asociados se hace una distribución interna de las mejores semillas disponibles, se reducen costos de insumos y se comercializan excedentes de manera más eficiente. La asociación ha iniciado una campaña de voz a voz para convencer a otros productores de la implementación de prácticas agrícolas naturales.

La asociación ha dado pasos con el apoyo del PC para la inversión en lotes de tierra que permitan constituir un fondo de tierras rotatorio para que sus asociados puedan ser propietarios y dejar de pagar cánones de arriendo. Adicionalmente la asociación ha buscado la diversificación en este sentido se han contratado capacitaciones en temas de procesamiento para la producción de jaleas, encurtidos, deshidratación de alimentos, producción de jabones, entre otros. Se han hecho intercambios de conocimientos con otras comunidades para replicar experiencias y lo más destacable es que todo el proceso de análisis de la cadena y la superación de los cuellos de botella, se ha hecho de la mano de la comunidad. Cabe destacar también, que en la asociación los productores han sido apoyados con recursos propios de la ADESCO por un total de $10,000USD, esto como muestra de la apropiación y legitimidad de la iniciativa.

Todos estos beneficios aportados por el Programa Conjunto se suman a la mejoría en la salud de las familias productoras por la reducción de enfermedades relacionadas con el manejo de agroquímicos, tales como mareos, vómitos, intoxicaciones y problemas renales, entre otros.

[13] la preparación de abono se hace con basura orgánica, cáscara de huevo, frijol, excretas, cenizas y cal

[14] por lo general el proceso de certificación de asociaciones en el ministerio se tarda entre 6 y 7 meses, en este caso de Apopa se logró en 3 meses

Desarrollo humano local: la mega tienda

Como una iniciativa de economía de escala y de encadenamiento comercial, en marzo de 2012 se decidió con la comunidad integrar las pequeñas tiendas presentes en los asentamientos y unirlas en una sola mega tienda. En el diagnóstico también se identificó que en las tiendas pequeñas no tenían acceso al crédito y su estructura de costos en la mayor.

Para esta iniciativa se contrató un administrador con amplia experiencia en este tipo de negocios, se montó la junta directiva con participación de las tres ADESCO, se contrató personal de apoyo, se dieron capacitaciones en distintos temas al equipo de la mega tienda y se arrendó un local para su funcionamiento. El acuerdo comunitario establecido es que la mega tienda surte a las pequeñas tiendas de la comunidad a precios más bajos, para que éstas a su vez también reduzcan los precios a las familias. Asimismo se le da crédito a las pequeñas tiendas para que mejore su ciclo efectivo.

Hasta la fecha, tras un año de funcionamiento, la mega tienda ha reportado beneficios intangibles en términos de asociativa emprendimiento, sin embargo, se perdió el punto de equilibrio al cambiar su razón jurídica (de ADESCO a Empresa de Sociedad Privada) y no lograron alcanzar el punto de equilibrio debido a que las ventas se encuentran por debajo de los costos de operación como sociedad. Para esto, se están tomando decisiones en cuanto a regresar a ventas como ADESCOS, los costos de arrendamiento, el número de empleados, la cartera vencida, y se está contemplando la posibilidad de una inyección de capital que permita cubrir el ciclo efectivo de la empresa. La mega tienda ya ha ganado la confianza de las empresas proveedoras y ahora se da crédito, por lo cual es necesario abrir más mercados e incrementar la participación.

La evaluación de impacto del PC señala el logro de resultados destacables en la temática de emleo al establecer que el impacto en las mujeres es muy significativo en el incremento de la ocupación de las mujeres en diversas actividades: empleadas del sector privado de un 9,5% a un 20,78%; en ventas, pasando del 7,9% al 17,75%; hacer o fabricar alimentos y otros artículos del 3,7% al 12,55%; trabajador independiente pasó del 3,1% al

9,9%; empleadas en el sector público del 1,9% al 5,19%; patrón e empleados del 0,1% al 4,76%; lavar, planchar, coser u otros oficios del 2,6% al 7,36%;y empleada doméstica del 4,8% al 13,42%.

En el caso de los hombres, el incremento porcentual es importante pasando en el caso de empleado del sector privado del 25,9% en el 2010 al 44,29% en 2013; trabajador independiente del 7,5% al 14,95%; empleado u obrero público del 4,7% al 12,5%; patrón o empleados pasaron del 0,3% al 3,8%; ventas del 3,4% al 6,79%;

Provisión constante de agua para la comunidad

Como una respuesta a las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico comunitario, en el marco del Programa Conjunto se han construido acueductos que le permiten a la comunidad un acceso permanente al agua potable. Antes del programa sólo se tenía este servicio de manera intermitente (un día sí y día no), lo cual afectaba la calidad de vida, la salud y el bienestar de las familias.

Adicionalmente, el programa ha desarrollado una línea de trabajo en cuanto al fortalecimiento de la empresa comunitaria de servicios de agua ARA, la cual tiene un alcance de 845 familias y 22 años de existencia. La junta directiva constituida por 12 personas se han manifestado muy agradecida por el apoyo y los resultados obtenidos en el marco del PC APUS.

La primera actividad consistió en la contratación del diagnóstico del acueducto, debido a que la empresa de agua no contaba con la información de red, ni planos que le permitiera identificar las posibles fugas. Con base en dicho diagnóstico se estableció un plan de fortalecimiento institucional con la junta de la empresa para valorar la relación de ingresos y egresos, compra de equipos y materiales, mantenimiento preventivo, construcción de una sede con el apoyo de microempresarios comunitarios y capacitación.

Como resultado se tiene una empresa de agua fortalecida, con mayor capacidad de atención a las demandas de la comunidad y la prestación de un servicio de calidad en las comunidades priorizadas por el Programa Conjunto. La provisión de equipos e infraestructura que permite a la empresa proveer de agua de manera constante a las comunidades meta. Sin embargo, a pesar de los avances la empresa aún presenta algunos índices de mora en los pagos, déficits en

los ingresos y una capacidad limitada para la gestión de pagos en todas las comunidades abarcadas.

Mejoramiento del espacio público

El Programa Conjunto ha desarrollado obras para mejoramiento de las vías, construcción de escaleras, desagües y andenes. Este conjunto de obras le ha permitido a la comunidad una serie de beneficios destacables en cuanto a su calidad de vida, seguridad y respeto al peatón. La topografía del asentamiento presenta desniveles y terrenos empinados que se constituían en un peligro para el desplazamiento de las personas a pie por el barro con la lluvia. Asimismo, la construcción de andenes les permite a los peatones una mayor movilidad por el asentamiento y una mayor seguridad frente a los vehículos. Los desagües de aguas lluvias favorecen enormemente a la comunidad por evitar deslizamientos de tierra e inundaciones con el agua.

Creación de espacios públicos auto sostenibles para la lúdica y el esparcimiento

El Programa Conjunto intervino una zona de la comunidad ubicada en una depresión del terreno, que venía siendo utilizada como un depósito de basuras, y lo transformó en un "cable parque" para el esparcimiento de las familias y la generación ingresos por las entradas. Esta iniciativa es una excelente práctica de diseño participativo, innovación, generación de sinergias y logro de resultados en diferentes aspectos. El "cable parque" consiste en un sistema de torres, poleas, cables aéreos, rappel, escalda y otro tipo de juegos extremos para todas las edades, que ha aglutinado a la comunidad como un medio de identidad y desarrollo comunitario.

Por el número de juegos incluidos, las características favorables del terreno y la interconexión de diferentes actividades recreativas, varios expertos en el tema que fueron consultados por la evaluación, consideran que el "cable parque" de Apopa es uno de los mejores a nivel nacional. Este hecho no sólo se constituye en un factor motivante para la comunidad, un símbolo de cambio, sino en un espacio de distracción, mejoramiento del

ornato y generación de empleo e ingresos por el cobro de entradas al mismo. Este tipo de iniciativas permite que asentamientos precarios reduzcan el individualismo característico en El Salvador, lo cual se traduce en una aproximación preventiva a la resolución de conflictos y la inseguridad.

Este "cable parque" constituye un modelo de gestión cultural sostenible, pues es la fuente de ingresos para la soteniblidad del Centro Cultural que está en construcción con recursos del Viceministerio de Vivienda y la Unión Europea, en donde además operarán talleres productivos y artísticos, centro de cómputo y diversas actividades culturales articuladas también al centro educativo de educación básica que está contiguo al parque.

El Centro Cultural como otros equipamientos sociales entre ellos el centro de formación y el salón comunal, tienen diseños hechos con la participación de las comunidades, en el marco de un concurso nacional de diseño con estudiantes de último año de todas las universidades con facultad de arquitectura en el país y la asociación nacional de estudiantes de arquitectura.

Este tipo de iniciativa se quiere replicar en una zona de excavación arqueológica de Apopa conocida como "la pilera", para esto, los jóvenes que se han involucrado a la actividad del "cable parque" se han capacitado en la instalación de cuerdas y juegos, mantenimiento y gestión de parques, y de esta manera están en la capacidad de asesorar otras iniciativas en el futuro.

Contiguo al cable parque también se ha construido dos canchas de fútbol con grama verde y una cancha de básquet para el uso de la comunidad y el cobro de boletos para su uso por parte de externos. Es muy importante destacar que la selección de estas obras de esparcimiento y su diseño, se establecieron de manera participativa con la comunidad, lo cual garantiza su apropiación, uso y cuidado en el tiempo porque la comunidad valora este tipo de soluciones por encima de otras alternativas.

Arte-Muralismo: la cultura como un factor de identidad, empoderamiento y autoestima

El Programa Conjunto ha desarrollado una línea cultural de muralismo para el mejoramiento del espacio público. Para esto se ha vinculado a un maestro de artes con una gran trayectoria en El Salvador, quien se ha encargado de vincular a la comunidad alrededor de la cultura y el arte. A partir de muralismo se ha incorporado principalmente a grupos de jóvenes en la creación de obras de arte sobre el espacio público. Esta actividad ha tenido diversos impactos

positivos en la vida de la comunidad que se evidencia en la demanda de murales por parte de los vecinos, la limpieza voluntaria que éstos hacen de calles y paredes para darle espacio a las obras, y el mejoramiento del ornato en general. Adicionalmente, se trata de una actividad que permite un adecuado manejo del ocio en los jóvenes, un potencial medio de generación de ingresos y un factor de arraigo a la comunidad.

Otras actividades desarrolladas por los jóvenes incluyen capacitación deportiva y eventos competitivos de integración, en donde los participantes de las formaciones se han certificado como monitores del deporte por el INDES, lo cual les permite vincularse a la educación como medio de empleo. Adicionalmente se desarrollaron actividades artísticas en torno al drama, *performance* en público, poesía, cuento, entre otros se ha constituido un Comité con miembros de todas las comunidades que se encarga de organizar las actividades, desarrollar capacitaciones, interactuar con las directivas de las ADESCO y reunirse en la casa de la cultura. También se organizan fiestas y bailes comunitarios, dotados por el PC con equipos de luces y sonido de última generación.

Un producto de especial atención para la evaluación ha sido el periódico comunitario “el escandaloso”, para cuya elaboración y edición se ha capacitado a un grupo de jóvenes que además cuenta con un centro de cómputo e impresoras para la publicación. En este periódico se publica mensualmente información de interés a la comunidad sobre los avances en las obras, noticias, novedades información social, problemáticas comunitarias y publicidad. En la actualidad se vende de 40 a 60 copias por tiraje entre la comunidad.

Todas estas actividades se han concebido como promotores de cultura y como fuente de empleo. Los principales beneficios percibidos han sido la reducción de problemas sociales a raíz de la integración, el aumento de la creatividad, el mejor manejo del ocio y la calidad de vida.

Durante el recorrido de la evaluación por las comunidades se pudo observar y registrar un ambiente de entusiasmo alrededor de los murales y de la creación plástica. Existe un grupo de artistas nacionales convocados por el programa, que han desarrollado una serie de eventos y

espacios de "aprender haciendo" con la comunidad, en donde motivan y capacitan en la creación de murales, pintura, escultura y artesanías.[15] Cabe mencionar que el Programa Conjunto ha construido una tienda en donde se comercializarán diferentes tipos de artesanías por parte de la comunidad. Todas estas actividades tendrán continuidad en el tiempo gracias a la incorporación de gestores culturales locales, quienes han constituido una masa crítica de artistas que se encargará de seguir promoviendo las distintas facetas del arte en la comunidad.

Fortalecimiento de las ADESCOS como espacios de gestión y toma de decisiones comunitarias

El Programa Conjunto ha sido la primera iniciativa de cooperación que ha fortalecido a las ADESCO en las comunidades focalizadas. Según los miembros de las juntas consultadas en las comunidades apopenses de Campo de Oro, Santa Carlota 1 y Santa Carlota 2, con la llegada del Programa Conjunto había mucho escepticismo por la falta de transparencia de los proyectos anteriores. Generalmente llegaban ONGs a desarrollar proyectos puntuales sin consultar a las ADESCO sobre la pertinencia, necesidad y sostenibilidad de las obras, lo cual generaba problemas de gestión y apropiación por parte de la comunidad. Asimismo se subvalorada el rol de las ADESCO y sus miembros frente a la comunidad.

Es muy importante resaltar que el Programa Conjunto decidió empoderar a las ADESCO como sus socios para la ejecución en el nivel local. Todas las actividades de inversiones en terreno, incluidas las del fortalecimiento mismo de las ADESCO, se formularon, gestionaron y ejecutaron a través de las estructuras de las ADESCO. El Pc ejecutó mas de USD 500.000 a través de las ADESCOS lo cual les permitió un aprendizaje y un fortalecimiento de gestión administrativa y de rendición de cuentas social.

En este sentido, la primera actividad fue presentar las líneas de acción del mismo y consultar a la comunidad y a las ADESCO sobre su pertinencia y la definición de las necesidades comunitarias en terreno. En este sentido se identificó el fortalecimiento de las ADESCO como una necesidad vital para la gobernabilidad local de las comunidades y su autogestión, para ello se construyeron censo de capacitaciones y se dotaron a las ADESCO, instalaciones, equipos y muebles. Asimismo se fortaleció administrativamente a las ADESCO con la creación y manejo

[15] Asimismo, el programa conjunto en alianza con la casa de la cultura española a desarrollar eventos con la participación de artistas de renombre nacional y artistas locales para la promoción de la cultura en las comunidades focalizadas por el programa.

de cuentas de ahorros, cheques, capacitación en proceso de compras y fortalecimiento en gestión administrativa-contable.

Con el segundo desembolso por parte del Programa Conjunto, las ADESCO invirtieron los recursos en terrenos, concursos para el diseño de las obras de sus comunidades y construcción de obras. Adicionalmente se constituyeron comités para la asistencia y solidaridad con familias damnificadas y finalmente se invirtió el tercer desembolso en los ejes productivos de la comunidad. Para esto las mismas ADESCO definieron con el Programa Conjunto la destinación de los recursos, el tipo de actividades productivas a financiar, los proyectos y la mejor forma de ejecutar dichas iniciativas.

Adicional a estos beneficios derivados de un proceso de empoderamiento social, las ADESCO valora el contar con una infraestructura que anteriormente no se tenía, el haber mejorado su imagen frente a la comunidad y frente a comunidades externas, la construcción de calles infraestructura, soluciones de saneamiento (baños y módulos sanitarios), fortalecer el rol de la mujer al involucrarlas en todas las actividades de toma de decisión, capacitación, creación de comités de género, acceso al agua y otras actividades afirmativas. Las mujeres participan en todas las actividades de recreación en los espacios de distracción como las canchas deportivas, el cable parque y las actividades culturales.

Durante todo el proceso de implementación del Programa Conjunto, la comunicación fue permanente con el coordinador del PC, y los puntos focales de las agencias a través de reuniones en la comunidad o en las instalaciones del Ministerio. Todas las semanas se reunía el programa las comunidades (varias veces en la semana) y asimismo la comunicación telefónica era constante para la resolución de obstáculos y el desarrollo de las actividades previstas. La relación con el equipo del Programa Conjunto ha sido calificada como un apoyo técnico y humano, en donde se valora la capacidad profesional pero también el compromiso y la solidaridad de los miembros del equipo.

Como valor agregado frente a otras iniciativas, la comunidad representada en las ADESCO se manifiesta muy satisfecha con el Programa Conjunto porque todas las obras y actividades desarrolladas son auto sostenibles, y porque se cumplió con todo lo prometido. Todas las personas consultadas en Apopa manifestaron que “ya nos podemos parar solos” y que se encuentran en la capacidad de asumir nuevos proyectos de cooperación internacional o de apoyo por parte del gobierno. El Programa Conjunto ha geberado conocimiento y soluciones

materiales, pero también ha logrado resultados intangibles como los cambios en la actitud de las personas frente a su comunidad, el arraigo, la identidad, el sentido de apropiación de lo público y también el mejoramiento de la convivencia y la solidaridad entre las tres comunidades focalizadas, que anteriormente al Programa Conjunto no tenían relación alguna.

En términos de actitud, la alcaldía en Apopa destaca cambios positivos en la convivencia de las comunidades a partir de la implementación del Programa Conjunto. En los asentamientos focalizados se ha podido observar un cambio positivo en cuanto a la solidaridad comunitaria que ha permitido disminuir la imagen negativa de inseguridad que el municipio tenía. También se destaca que en la alcaldías se deja de valorar los proyectos por el número de casas construidas o mejoradas y se priorizan soluciones para elevar la calidad de vida y el involucramiento comunitario en su desarrollo local.

Otro cambio de mentalidad positivo ha sido el de la formalización de los negocios locales con el apoyo del Programa Conjunto. La alcaldía de Apopa destaca el nivel de formalización que los negocios locales han demostrado, debido a que un gran número de actividades económicas no registradas se han formalizado y legalizado, lo cual le permite a las autoridades un mayor control y mayores ingresos al fisco. Según cálculos de la alcaldía los ingresos anuales por concepto del catastro pueden ascender de $250,000 a $500,000 dólares al año. Esto no sólo constituye un cambio muy importante de mentalidad en la comunidad, sino que reporta una fuente de recursos vital para la administración. Para alcanzar este logro el Programa Conjunto hizo un censo puerta a puerta de todos los negocios en el municipio, hizo una depuración de las bases de datos y se encontró que tan sólo el 22% de los negocios pagaban impuestos.

Modelo APUS en Santa Tecla (diseño de vivienda nueva)

Una vez seleccionado el municipio de Santa Tecla, se procedió a presentar el Programa Conjunto de sus componentes a la alcaldía. Desde el inicio la administración local participó en la definición del lugar de intervención a partir de múltiples visitas al terreno y se decidió focalizar el asentamiento de la Cruz a partir de un acuerdo entre el alcalde y la asamblea de vecinos.

A partir de la priorización se procedió a hacer un censo y un estudio de beneficiarios, adicionalmente se organizaron grupos sociales para incorporar a la comunidad a través de los

jóvenes, las mujeres y grupos de emprendedores. Cabe destacar que el acercamiento entre la alcaldía en esta comunidad se ha constituido en un logro debido a un distanciamiento previo entre ambos, sin embargo, a partir del Programa Conjunto se entabló una relación fluida entre la comunidad y sus autoridades locales, hasta el punto de que han habido líderes sociales participando en diferentes eventos municipales, cosa que antes no ocurría.

Una vez establecidos los grupos sociales de trabajo, se procedió a formular un concurso de diseño con alcance nacional que permitiera a diferentes empresas de arquitectura hacer propuestas urbanísticas para transformar el asentamiento precario en un asentamiento digno y productivo. El diseño y puesta en marcha concurso fue el fruto de un trabajo colegiado entre el nivel nacional (viceministerio de vivienda), el nivel local (alcaldía) y la comunidad. Para el análisis y selección de la propuesta ganadora se desarrollaron múltiples talleres y asambleas con la comunidad, con el ánimo de asegurar acuerdos sobre el futuro del espacio público y el hábitat de la Cruz.

Finalmente se logró incorporar una propuesta de diseño muy innovadora que involucra soluciones habitacionales en altura (edificios de apartamentos), centro de convenciones, áreas recreativas, paseos peatonales, medios productivos, un hotel escuela y una plaza cívica con zonas verdes. Una vez seleccionado el diseño se logró la meta preestablecida del programa conjunto, pero al mismo tiempo se inició un proceso de fundraising por parte de la alcaldía para financiar el proyecto. El costo total del proyecto es de 6,000,000USD, el costo total de las soluciones habitacionales para 140 apartamentos es de 3,200,000USD. Con el apoyo de Programa Conjunto y de la agencia española de cooperación se logró acceder a 750,000USD por parte del Ministerio de vivienda, 1.000.000USD procedentes de la alcaldía y de la cooperación andaluza, adicionalmente está proyectada una meta de 800,000USD de ahorro por parte de las familias.

En vista de estos avances en el apalancamiento, el Programa Conjunto a finales de 2012 tomó la decisión de hacer los traslados para invertir 375,000USD en la construcción del primer módulo de 14 apartamentos, con la aprobación del secretariado de F ODM y el Comité directivo nacional. Este monto sumado a los recursos del viceministerio, la alcaldía, el ahorro de las familias y la cooperación andaluza daría un total de 2,925,000USD quedando pendientes 285,000USD para la construcción del componente habitacional.

Es muy importante anotar que la construcción física con recursos de cofinanciación del Programa no está planteada entre las metas iniciales del Programa Conjunto, esta decisión se tomó con base en los avances positivos, en las sinergias establecidas y en la demanda por parte de la comunidad. Sin embargo, hubo una serie de factores que sumados no permitieron llevar a cabo dicha iniciativa de inversión de recursos del Programa, quedando la totalidad de la inversión en los actores públicos y privados participantes del proyecto habitacional; por un lado hubo demoras en el proceso de licitación, cálculo de costos detallado y el análisis de asuntos legales, a nivel local hubo cambio de directivas en la ADESCO de la comunidad que fue negativo por desconocer los acuerdos públicos hecho anteriormente, el fondo social (ahorro comunitario) ha tenido pocos avances, y también influyó la directiva del secretariado de no permitir la gestión de pagos posteriores a junio 30 de 2013, lo cual afecta decididamente la aprobación del proyecto porque la construcción de obras muy probablemente habría requerido ejecutar algunos recursos menores con posterioridad al 30 de junio. Esta sumatoria de factores obligó al Programa Conjunto a regresar a las metas iniciales y reorientar los $375,000 hacia iniciativas de emprendimiento y mejoramiento del espacio público en tres comunidades.

Esta situación ha generado lecciones aprendidas para el Programa Conjunto porque de alguna manera se ha afectado la imagen de la alcaldía y del gobierno frente a la comunidad. Aunque el proyecto no se ha congelado y cuenta con el apoyo decidido de la alcaldía y el viceministerio, el no haber llegado a cierre financiero ha generado un estancamiento en el desarrollo de la obra habitacional, que ya avanzó con la primera inversión de USD $450,000 de la Alcaldía – Junta de Andalucía y frustración entre las familias beneficiarias. Tanto la alcaldía como el gobierno nacional se han comprometido frente a la comunidad a conseguir recursos por diferentes vías, y de esta manera a materializar la primera fase del proyecto de “la gran manzana” que consiste en la construcción de los edificios de apartamentos. Dentro de las opciones está consultar agencias de cooperación como la japonesa, entidades del gobierno como la Secretaría Técnica de la Presidencia o acceder a préstamos internacional.

El Programa Conjunto además del diseño de vivienda nueva y la construcción de obras para mejoramiento del espacio público y los emprendimientos comunitarios, ha fortalecido institucionalmente a la alcaldía en cuanto al tema de construcción de vivienda de interés social

en alianza con entidades nacionales con dos reasentamientos de 76 familias (comunidades Santa Eduviges y “14-16” a viviendas dignas fuera de las zonas deprimidas en donde habitaban.

Adicionalmente, se ha formulado un documento de política de desarrollo económico local para el municipio de Santa Tecla, que establece el derrotero a largo plazo de la administración local. Adicionalmente se ha hecho la inversión en sistemas para el recaudo y administración de la alcaldía con lo cual se espera incrementar los ingresos fiscales de la administración. Se realizaron diferentes jornadas de formación al equipo técnico de la alcaldía Santa tecla, a través de diplomados y maestrías en planificación urbana en alianza con la Fundación DEMUCA y dos Universidades privadas: la UCA y la Ma´tías Delgado. Uno de los resultados más importantes ha sido que la alcaldía de Santa tecla estableció en su plan estratégico 2013 — 2023 la réplica del modelo en doss asentamientos más.

En el municipio de Santa Tecla se apoyaron 143 familias de la comunidad la Cruz con mejoramiento de espacio público y modelos productivos, otras 90 familias municipio fueron reasentadas con mejoramiento de vivienda, por encontrarse en zonas de alto riesgo y otras 25 fueron beneficiadas con conexión eléctrica aportada por el Programa Conjunto. También hay que destacar la fundación del Centro de emprendimiento para la mujer con recursos de capital semilla destinados a la casa de la mujer.

En resumen, el Programa Conjunto tuvo diferentes tipos de efectos en los ciudadanos destinatarios en cuanto a (i) capacitación, (ii) creación y fortalecimiento de la Organización social, (iii) aumento de ingresos y producción (iv) mejoramiento de la autonomía y seguridad alimentaria, (v) reducción de costos en la construcción, (vi) emprendimiento e innovación para el desarrollo endógeno, (vii) asociatividad, (viii) seguridad y convivencia ciudadana y (ix) salud - agua y saneamiento. Adicionalmente el PC ha aportado a en la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra por anclarse en una estrategia y estructura nacional y por desarrollar su intervención en cercano asocio con el gobierno nacional y gobiernos locales.

Incidencia en políticas públicas

El PC APUS es pionero en El Salvador por una producción normativa sin antecedentes en el sector, lo cual lo constituye en una experiencia altamente exitosa en cuanto a cabildeo e incidencia.[16] Inicialmente el Programa Conjunto se había planteado como meta de política pública hacer recomendaciones de regularización, las cuales excedió ampliamente al formular y acompañar diferentes leyes y normativas que fueron aprobadas. Cabe destacar que este importante logro se obtuvo con acercamientos armónicos entre diferentes bancadas políticas, así como el nivel nacional y local, en un país con amplios niveles de polarización política. En este sentido se generaron buenas relaciones de trabajo a partir de una visión común de desarrollo, en la cual participaron de manera significa diferentes partidos políticos, el Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Hacienda, El Banco Multisectorial de Inversiones ahora Banco de Desarrollo de El Salvador, la Secretaría de Cultura, el Ministerio de Educación, Naciones Unidas y las alcaldías de Santa Tecla y Apopa.

Como factores de éxito para la campaña incidencia se destaca la presencia de las agencias de Naciones Unidas en el ministerio y la cercanía de los funcionarios públicos con el equipo técnico de dichas agencias. Esto ha permitido dinamizar los procesos de cabildeo por la alta participación de las instituciones, visitas, consultas y talleres.

Desde los años 60 no se formulaban políticas públicas, leyes o normas enfocadas al sector de la construcción. Esto implica que por décadas el país y el Estado han carecido de regulación en el sector, lo cual desestimula la inversión por la falta de garantías.

La estrategia de incidencia siguió un proceso sistemático de cabildeo con la Comisión de obras públicas, vivienda y desarrollo Urbano. **El programa conjunto se pudo posicionar en dicha Comisión debido a una serie de buenas prácticas**: el trabajo se desarrolló con base a objetivos comunes entre el programa conjunto y el Estado, se identificaron los intereses mutuos, se desarrolló una buena relación de trabajo con la Asamblea, que por primera vez ha adoptado asesores del gobierno en sus comisiones, es importante anotar que previo al cabildeo con la asamblea se generaron consensos a nivel del ejecutivo, se designó un punto focal en la asamblea (lobbysta) y también fue decisiva la neutralidad del sistema Naciones Unidas, su

[16] Ver anexo matriz de incidencia política PC-ICI elaborada por el PC

facilitación de espacios y capacidad de asesoría técnica a gobierno y legislativo. Toda esta estrategia no sólo ha conducido una producción legislativa sin antecedentes, sino que incluso se han hecho agradecimientos y en Reconocimiento Especial en plenaria al programa conjunto.

Según las fuentes de información consultadas en la Asamblea Nacional, la Comisión de obras públicas está muy agradecida con un programa conjunto debido a **que la pasada legislatura se considera como un logro sin precedentes**. Las leyes y normas aprobadas permitirán la regularización de familias con escasos recursos, lo cual se constituye en un paso decisivo para un desarrollo con inclusión en el país. La cercanía que se generó entre el poder legislativo y el gobierno, con la participación de distintos partidos se constituye en un hito y se considera que existe la capacidad para desarrollar futuras iniciativas. Por ejemplo, se quisiera avanzar en la legislación sobre ley de urbanismo y construcción.

La evaluación destaca algunos impactos de esta gestión; la ley de Lotificación, la más importante en la historia del país en este tema, permite legalizar más de 300,000 lotes en el país tradicionalmente permite brindar hacia el futuro su regulación en cuanto a la gestión de contratos y la transparencia en los procesos. Esto permite legalizar los lotes a los consumidores pero también genera garantías y reducción de riesgos a los constructores. En términos de urbanística se generan beneficios para el salvador y una mayor capacidad supervisión y regulación del mercado.

La Ley del Sistema Financiero para el Fomento al Desarrollo, que fue apoyada de manera decisiva por el Programa Conjunto y que ha generado la creación del Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL y por primera vez en el país un Fondo Salvadoreño de Garantías FSG que emite respaldo a MYPIMES como a créditos para mejoramiento, construcción o adquisición de vivienda social. La asistencia técnica al montaje del Fondo de Garantías como el diseño de este Programa de Garantías estuvieron a cargo del Programa Conjunto de la mano con BANDESAL. En la actualidad cerca de 30 bancos y microfinancieras tienen convenios de operación con BANDESAL y el FSG.

Otro logro destacable ha sido la ley de condominios, que se constituye en un tema prioritario por la nueva forma de construcción que existe en El Salvador. Esta ley permite modernizar una antigua legislación de los años 50 que no contemplaba la construcción de vivienda colectiva y en altura (que hoy es la preponderante en el país).

Adicionalmente se ha podido acompañar y aprobar la ley de ordenamiento territorial, la cual es determinante porque después de 52 borradores finalmente se ha logrado establecer una normativa que permita un crecimiento urbano organizado como sustento al desarrollo del país y a la autonomía municipal.

La ley de reducción de trámites es otro de los logros a destacar del programa conjunto porque no sólo se establece mecanismos efectivos tales como la ventanilla única para sector, sino que se articula todo el proceso de atención institucional y se establecen plazos y metas de obligatorio cumplimiento. Esta legislación establece la ruta de atención institucional de manera articulada y no aislada, y se constituye en una visión sistémica que es coordinada por la Secretaría de la presidencia. Según cálculos de ONU Hábitat, esta ley de permitiría al Salvador está por debajo del promedio de tiempo de atención en América Latina, lo cual, de nuevo se constituye en un estímulo a la inversión y el desarrollo.

De todo el proceso no solamente se obtiene como resultado las leyes aprobadas sin un fortalecimiento de capacidades a nivel directivo en el ministerio de obras públicas, sobre las características implicaciones técnicas y políticas de los instrumentos, la capacidad de incidencia en el legislativo y el conocimiento de experiencias internacionales positivas y negativas. Es muy importante registrar que el programa conjunto adelanto intercambios internacionales para todas y cada una de las leyes apoyadas, en donde se hicieron pasantías con el gobierno y legislativo a otros países (por ejemplo, la ley de condominios está basada en la experiencia de Bogotá — Colombia, se visitaron experiencias de países como Brasil y Perú, entre otros).[17]

[17] En total el PC logró 6 formaciones por intercambio de experiencias en 12 países, con la participación de 133 personas (38% mujeres) de 25 instituciones sociales, públicas y privadas.

Cadena de valor de la construcción

Con el ánimo de dar una solución de fondo y de carácter estructural a la problemática de la construcción de interés social, **el programa conjunto tuvo resultados destacables en cuanto a la optimización de la cadena de valor**. Para esto se desarrolle un diagnóstico de la cadena en donde se identificaron los cuellos de botella por cada uno de los eslabones, todo esto bajo la lógica de paretto para atender a las necesidades prioritarias. Dicho diagnóstico revalidado con todos los actores involucrados, tener en cuenta financiadores, gobierno, desarrolladores y beneficiarios.

A partir de la validación del diagnóstico se formuló la planeación para la optimización de la cadena de valor, en este sentido **se tuvo como logro la creación de la mesa de vivienda de interés social** con la participación de 34 entidades que se dividían por temáticas enfocadas a cada uno de los cuellos de botella identificados. En el marco de dichas mesas **se firmaron convenios y cartas de entendimiento entre las instituciones, con miras a generar negocios inclusivos** en donde los pobres no sólo consumen sino que son proveedores en la cadena de valor. Con estos convenios se lograron tasas de micro crédito del 10%, que están muy por debajo de las tasas tradicionales, para favorecer el acceso a vivienda por parte de las familias.

Con el programa conjunto se calculó la demanda agregada de las familias con lo cual significa un potencial de apertura de mercados y la reducción de costos por economía de escala, lo cual redunda en un mejoramiento del sector de la construcción. Es importante destacar que durante el proceso se contó con actores sociales en todos los temas, que permitieron un mejor relacionamiento con la comunidad para el avance en los acuerdos.

Con los procesos de facilitación se ha logrado establecer precios preferenciales para beneficiar a las comunidades, los cuales se han reducido en un 12% aproximadamente. Los acuerdos del modelo han permitido la reducción de precios, la mejora de la calidad y la adopción de un concepto de responsabilidad social empresarial que va más allá del altruismo se constituye en una visión estratégica de negocio; las empresas participantes (donde se incluyen las principales cementeras y productoras de insumos de construcción del país) han visto en este modelo una oportunidad de negocio y desarrollo del país por impactar a 24 subsectores de la economía. En este sentido han acordado reducciones en los costos de material entre el 2% y el 11%.

En el marco el programa se lograron relaciones y acuerdos entre pymes y grandes empresas, que consisten en la formalización de pequeñas empresas, y su vinculación a cadenas de producción con acuerdos de calidad que no existían anteriormente. En este sentido las grandes empresas se comprometen a dar unos precios favorables para sus pequeños proveedores, a cambio de la estandarización de la calidad por parte de estos. Todo esto redunda en beneficios agregados para los consumidores finales que adquieren vivienda. Adicionalmente es importante destacar que la metodología se pretende replicar con un convenio establecido con la Cámara de Construcción, para generar más cadenas.

En resumen se tiene que gracias al programa conjunto se ha generado impactos positivos para la comunidad, pequeñas y grandes empresas, logrado el objetivo de la ventana temática del F ODM, que consiste en vincular de manera efectiva al sector privado en procesos de desarrollo humano. Las empresas vinculadas ya tenían programas con sentido social, pero sus esfuerzos eran dispersos y aislados, con el programa conjunto se hace un esfuerzo interinstitucional que permite beneficios sociales, desarrollo económico y márgenes de utilidad por economía de escala. Asimismo la unificación de esfuerzos y la organización del sector de construcción es una gran oportunidad a todos los actores y sobre todo para las familias de escasos recursos que se benefician de reducciones en los costos y una mayor oferta. El valor agregado del programa conjunto consiste entonces en haber facilitado un proceso de optimización de la cadena, acompañamiento técnico, trabajo conjunto bajo un enfoque de alianzas gana - gana, y desarrollo del recurso humano.

Otro logro destacable del programa conjunto ha sido la escuela de microempresarios de la construcción. En alianza con la Universidad de El Salvador UES se montó la escuela formación para capacitar mano de obra y adelantar prácticas de estudiantes de arquitectura en terreno. Fruto de este esfuerzo se ha certificado por primera vez en el país a 50 personas, que se

constituyen en los primeros albañiles con un título universitario. Según cálculos de la Universidad se espera que a 2014 se haya capacitado y certificado a 180 personas más

Esto no sólo se constituye en impactos en cuanto a formación de personas, generación ingresos y opciones de empleo para la comunidad, sino que también ha permitido beneficios específicos a la Universidad por mejorar sus programas y hacerlos más pragmáticos. Adicionalmente el punto de entregar la Universidad un aula móvil, completamente dotada y con tecnología de punta, con la cual se puede desplazar a las comunidades y desarrollar capacitaciones in situ.

Instrumentos de financiación

Uno de los principales cuellos de botella que el programa conjunto ha podido identificar con los demás actores, es el acceso a recursos y específicamente al crédito, por parte de las familias y de las microempresas. Según diferentes estudios El Salvador se encuentra en el último lugar de América Latina en cuanto a acceso financiero. A partir de éste diagnóstico el programa conjunto identificó otros actores externos como la USAID que venía trabajando en temas similares.

Se hicieron acercamientos con la agencia de cooperación estadounidense y se identificaron los mismos objetivos, coincidencia en los conceptos, lo cual permite establecer una alianza de una excelente comunicación para desarrollar productos de acceso financiero. Cabe destacar tipo alianzas no ha sido común, pero se desarrolló de manera armónica, con aprendizajes mutuos entre Naciones Unidas y la agencia USAID, altos niveles de coordinación y resultados destacables. En el proceso se contrataron consultores, se dictaron cursos, hubo intercambio de experiencias con cinco países y se hicieron capacitaciones con el Banco Central.

Como resultado se tiene una norma que está a la vanguardia mundial porque a través de convenios con empresas de telefonía celular se ha establecido un mecanismo de banca móvil que permite realizar transacciones no bancarias de manera ágil y eficiente para las familias (mientras la banca tiene 1000 puntos de atención en el país, la empresa Tigo tiene 26,000). Este hecho no tiene antecedentes en el país, permite simplificar procesos en cuanto a apertura de cuentas, trámites y reglamentaciones. Se trata de una plataforma tecnológica para acceder a un servicio financiero y hacer pago de cuotas.

Este esfuerzo que también recibe el apoyo de la Superintendencia del Sistema Financiero, permite generar capacidad instalada en el gobierno, normas en el sector financiero favorables a la inclusión, un trabajo interinstitucional entre la Superintendencia y el Banco Central, mayores alternativas para el sector bancario, mayor inclusión financiera de las familias, reducción de costos financieros e ingreso de nuevos operadores (no financieros). Adicionalmente, a partir de esta iniciativa se ha logrado coordinar superintendencias de diferentes países.

Fondo de Garantías

El programa conjunto trabajo de la mano con el Banco de Desarrollo de El Salvador – BANDESAL para la promoción de un fondo de garantías con un techo provisional destinado a garantías de vivienda de USD2,000,000. Cabe destacar que dicho fondo no tiene antecedentes para la vivienda de interés social en el país y que en esta ocasión se aprobó en un tiempo récord (un año). Para alcanzar este logró el programa conjunto visitó experiencias en el Brasil y Costa Rica para los Bancos de Desarrollo y Colombia en el Fondo Nacional de Garantías para aprender sobre los avances de dichos países, también se hicieron consultorías y se logró un marco de acuerdo al rededor del fondo de garantías que fue aprobado por ley en enero de 2012.

Los impactos de esta iniciativa son múltiples debido a que se cubre crédito para mejoras (por USD1,000,000 que cubren USD8,000,000 en inversión), adquisición de vivienda y construcción. Anteriormente si había cesación de pagos la banca perdía por falta de garantías, ahora existe el fondo que responde por los pagos faltantes, lo cual estimula la aprobación de créditos por parte de los bancos y generar un capital de trabajo sin precedentes para los productores. A la fecha se han formalizado 30 convenios con diferentes bancos para la operación de créditos que cubren a 2900 beneficiarios por el momento, la cartera total es de USD 14,000,000 y se dispone de un potencial de clientes de 500,000 personas en el país.

Cuadro de eficacia – registro de resultados alcanzados y esperados

Resultados previstos (Efectos y productos)		Resultados alcanzados
1.1. Dos asentamientos urbanos seleccionados en la ciudad de San Salvador; con regularización de terrenos y posesión de dominios formalizado y revisado para al menos 750 familias beneficiarias , con especial consideración de las mujeres y jefas de hogar	1.1.1 Dos asentamientos urbanos en el AMSS, para la construcción de nuevas viviendas de interés social y mejoras habitacionales con la participación del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil (OSC), en asentamientos urbanos nuevos y existentes seleccionados y validados.	El PC logro identificar, caracterizar y seleccionar dos modelos de asentamientos en San Salvador
		Se estimó priorizar 750 familias, pero durante la intervención se priorizaron 884 familias que habitan en los asentamientos priorizados
		El PC proyectó priorizar 500 familias en asentamientos con mejoramiento pero el resultado fueron 590
		Inicialmente se estimaron priorizar 250 familias en asentamientos con vivienda nueva, sin embargo el PC logró priorizar 294 familias.
	1.1.2 Status legal de al menos 750 familias beneficiarias sobre la posesión de dominios y alternativas para acceder a titulación, con especial consideración de mujeres propietarias y jefas de hogar, formalizado y revisado.	El PC alcanzo a priorizar 444 familias con predios regularizados de las 675 que se habían estimado.
		El 50% de títulos regularizados en propiedad de mujeres jefas de hogar o grupo familiar
1.2. Políticas, regulaciones y procedimientos de urbanización y construcción de vivienda revisadas, racionalizadas, implementadas y aplicadas	1.2.1. Políticas, regulaciones y procedimientos de urbanización y construcción, con especial atención de los problemas de género, revisadas, racionalizadas e implementadas para su aplicación en el proyecto	El PC logró acompañar siete (7) anteproyectos de Ley de los Seis (6) que estimo acompañar inicialmente 1.Ordenamiento y Desarrollo Territorial 2.Lotificaciones 3.Banca de Desarrollo 4. Vivienda de interés social 5. Régimen de condominios 6. Ley de Simplificación Trámites de Construcción 7. Actualización Ley de Urbanismo y Construcción
		El PC apoyó tres (3) leyes aprobadas por la Asamblea 1.Ordenamiento y Desarrollo Territorial 2.Banca de Desarrollo 3. Ley de Lotificaciones
1.3. Modelo de vivienda de interés social (nueva y mejora) en asentamientos urbanos (APUS) nuevos y su implementación en 500	1.3.1. Alternativas válidas de diseño para la conformación y construcción de vivienda nueva y/o mejorada y la	El PC logro que 500 familias se beneficien del diseño de vivienda nueva o mejorada, y la planificación de asentamientos urbanos productivos con énfasis en temas ambientales en los APUS.

viviendas mejoradas y 250 viviendas nuevas diseñado e implementado en un plazo de tres años.	planificación de asentamientos urbanos productivos, con énfasis en temas ambientales.	Con el PC se logró que 250 familias participen en los procesos de diseños de vivienda y entorno mejorado
	1.3.2. Alternativas válidas de diseño para la conformación y construcción de vivienda nueva y/o mejorada y la planificación de asentamientos urbanos productivos, con énfasis en temas de género.	El 100% de familias con jefatura de hogar femenina se benefician del diseño de vivienda nueva o mejorada, con énfasis en temas ambientales en los APUS
		El PC logra presentar 41 propuestas de diseño como alternativa para el APUS, que toma en cuenta las necesidades de mujeres, niños, niñas y adultos mayores
	1.3.3. Mecanismos novedosos de financiamiento identificados, adaptados y aplicados para la construcción de vivienda nueva y/o mejorada y los servicios básicos del entorno.	El PC logra un acuerdo para introducir un (1) mecanismo novedoso de financiamiento
		Se logró que el 50% de créditos aprobados sean a mujeres
	1.3.4. Modelos alternativos diseñados, consensuados y aprobados para la provisión de servicios públicos (que considerará la posibilidad de PPPs y modalidades de participación en la gestión, construcción y operación comunitaria).	El PC logra beneficiar a 845 familias a partir del fortalecimiento de alianzas PP comunitaria en servicios público
		El PC tiene pendiente definir el porcentaje de incremento de ingresos con respecto al estudio de Fortalecimiento Institucional de ARA
		Está pendiente definir Porcentaje del incremento de horas de servicio de agua para las familias que atiende la empresa comunitaria ya que las obras de mejoramiento del sistema de agua se encuentran en construcción
		Un (1) estudio elaborado en el tema de servicios y alianza PP con el concepto de cadena de valor
	1.3.5. Pactos y acuerdos urbanos con la participación de los beneficiarios promovidos, formalizados e implementados.	Se estima crear dos acuerdos novedosos que permita lograr pactos y acuerdos consensuados que benefician a las familias de los APUS y el PC logra crear los dos modelos APUS con 7 acuerdos de donación firmados.
	1.3.6 Fortalecimiento del sector público de vivienda	Se ha entregado al VMVDU y a Presidencia una propuesta de nuevo marco normativo y diseño de ventanilla única de trámites de urbanismos y construcción, que el ejecutivo radicará en la Asamblea legislativa.
		El PC logra la reducción de 9 meses en la obtención de permisos de construcción de vivienda, lo que significa una reducción del 50% del tiempo que normalmente tomaba realizar este trámite.

		Con la reducción del tiempo en la obtención de permisos para construcción se logra la disminución del 6% de los costos de la vivienda.
		El PC logra formular de manera participativa un plan estratégico y de fortalecimiento institucional FONAVIPO
	1.3.7 Pliegos para la licitación para la construcción de 250 viviendas y el mejoramiento de 500 viviendas en los asentamientos seleccionados de manera integral con servicios e infraestructura básica	El PC logra la cobertura de 500 familias para beneficiarse con la elaboración de los pliegos de licitación preparados, diseñados y publicados
	1.3.8 Acompañamiento y supervisión durante la construcción de viviendas nuevas y mejoradas en los APUS	El PC logra elaborar contratos y documento de monitoreo con énfasis en acompañamiento financiero
2.1. Nuevas prácticas productivas y de negocio que permitan reforzar las características inclusivas de la cadena.	2.1.1. Análisis de la cadena de valor con enfoque de línea de base triple (triple bottom line).	No existía un diagnostico sistematizado de la cadena de valor de la industria de la construcción, sin embargo, el PC logro elaborar un documento de diagnostico
	2.1.2. Plan de acción para la cadena y formación de los actores	Cuando el Programa inicia no existía una mesa de trabajo publica privada en donde los actores se sentaran a hacer propuestas para superar los principales cuellos de botella, con el PC se logra involucrar por lo menos a 20 actores.
		No existían mesas públicas privadas y el PC logra la conformación de la mesa: Alianza por la Vivienda de Interés Social
	2.1.3 Gobernabilidad de la cadena considerando prácticas de RSE	El PC logra al menos dos acuerdos con actores privados para mejorar la gobernabilidad de la cadena, cuando al inicio no existía ninguno.
		El PC apoya a que por lo menos 10 actores participen de los diversos sectores para garantizar la pluralidad de la cadena de valor de la Alianza
2.2 Mejorada la organización de la cadena de vivienda social para alcanzar resultados de eficiencia colectiva.	2.2.1 Facilitadores en redes de empresas y articulación de la cadena formados	Al menos 20 personas entre el personal institucional y habitantes de los APUS fueron capacitadas en temas de articulación productiva (70% hombres y 30% Mujeres)
		Con el PC se realizaron 2 giras de estudio para conocer experiencias en formación de redes empresariales
	2.2.2 Redes de empresas formadas	El PC logra que al menos 10 empresas de la cadena de valor estén articuladas en redes empresariales verticales y

		horizontales
		El PC logra que al menos 10 proveedores MIPYMES queden capacitados para la provisión de bienes y servicios a las grandes empresa de la industria de la construcción.
		El PC apoya la elaboración y publicación de dos metodologías para la formación de redes empresariales de la cadena de valor
2.3. Mejorada la oferta de servicios de apoyo	2.3.1. Análisis y propuestas de facilidades de financiamiento para los proveedores de la industria de la construcción, las empresas constructoras y subcontratistas para facilitar el acceso al financiamiento en condiciones competitivas y adecuadas realizados e implementados	El PC logra que dos instituciones financieras reciben asistencia técnica sobre nuevos instrumentos de financiación para la construcción
	2.3.2 Fortalecidas las instituciones que ofrecen servicios de apoyo técnico y de negocio	Con el PC Al menos 2 entidades fortalecidas con metodología innovadora para mejoramiento de vivienda
	2.3.3 Programa de capacitación laboral con componente de pasantía desarrollado	Malla curricular diseñada e implementada. Así mismo, se ha certificado la primera escuela de albañiles en proceso de formalización 21 albañiles certificados
		El PC apoyo e entrenamiento y certificación de 15 trabajadores en el plan piloto
	2.3.4 Mejorada la oferta de servicios de apoyo a la RSE	El PC logra una alianzas con entidades que trabajan en la promoción de la RSE
3.1. Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles (APUS) planificados e implementados	3.1.1. Modelos Plan estratégico de los APUS centrado en el desarrollo económico local (DEL) diseñado, consensuado, aprobado e implementado con Municipalidad y beneficiarios.	El PC logra la puesta en marcha de dos modelos: en entorno de mejoramiento y en entorno de vivienda nueva. Apus Santa Tecla y Apus Apopa
	3.1.2. Planes de acción para actividades productivas promovidas, asistidas e implementados en los APUS con prioridad en	El PC logra implementar 4 encadenamientos productivos 1. Agrícola 2. Productos de primera necesidad 3. Construcción 4. Servicios de Alimentos

	asegurar nuevos medios de vida para mujeres jefes de hogar.	Logra beneficiar a 40 familias en los encadenamientos productivos implementados
		Logran incrementar al 82% el porcentaje de mujeres en el APUS que trabajan dentro del municipio y en el APUS
		Logran implementar 4 actividades productivas: 1. La manzana Gourmet 2. La Megatienda 3. Proyecto agrícola 4. Proyecto recreación y cultura
	3.1.3. Fortalecidas las capacidades de los actores locales (especialmente alcaldías y OSC) a llevar a cabo el proceso de consulta local y las acciones de desarrollo económico local.	El PC logra sensibilizar a 100 familias en temas de Desarrollo Económico Local (DEL).
		El PC apoya a capacitación de 40 personas en temas de Desarrollo Económico Local (DEL)
	3.1.4 Negocios sociales (también culturales) y comunitarios promovidos, asistidos e implementados en los APUS.	Son tres los negocios sociales promovidos por el PC de los dos que se había programado. 1. Proyecto Cultura y Recreación en Apus Apopa 2. Centro Desarrollo Infantil CDI Apus Apopa 3. CDI Apus Santa Tecla.
		Dos servicios sociales en los APUS implementados por el PC 1. Proyecto Cultura y Recreación en Apus Apopa 2. Salón comunal en San Carlos (entregado y funcionando)
		10% de jóvenes que participan en negocios sociales y culturales (50% de hombres,50 % de mujeres)
3.2. Programas específicos de atención de género diseñados, validados e implementados en los APUS.	3.2.1. Infraestructuras de cuidados instaladas en los APUS para permitir participación de mujeres en actividades de capacitación y desarrollo de micro emprendimientos.	Dos centros instalados, equipados y en funcionamiento: 1. Un centro adquirido y en proceso de adecuación en un APUS. 2. Tres centros de equipamiento social en inicio de obra en APUS 3. Dos Centros de Desarrollo Infantil CDI diseñados por licitar.
		Está pendiente por confirmar si el PC definitivamente logro beneficiar a 100 personas con los Centros instalados pues estos se encuentran en construcción.
	3.2.2. APUS diseñados bajo una perspectiva de "espacios seguros para la	Estudio del PC en cuanto a Nivel de percepción de seguridad de percepción de seguridad en los APUS

	mujer".	Los diseños se hicieron con este criterio. Se van a incluir este aspecto en el anteproyecto de la Ley de Urtbanismo y Construcción, de manera que ya se contrató y está por entrega en la Asamblea.
4.1. Sistemas de Administración del Conocimiento y M&E implementados	4.1.1. Sistemas de Gestión del Conocimiento implementados para su escalabilidad, transferencia, replicabilidad y sustentabilidad	El PC logro concluir tres estudios contratados por el PC F-ODM para medir indicadores del PC
		El PC logra proponer un indicador al gobierno nacional para la medición de la meta 11 de los ODM
	4.1.2. Sistemas M&E para el seguimiento sustantivo y administrativo del proyecto, monitoreo y evaluación	El PC realizó una publicación de los modelos de APUS sistematizados y divulgados
		El PC logra dos alianzas PP sistematizadas y divulgadas
		El PC elabora un documento de modelos de buenas prácticas de inter-agencialidad sistematizados y divulgados

2.4 Sostenibilidad

Como se ha anotado anteriormente, la evaluación concluye que el PC APUS es una iniciativa sostenible en el tiempo por lograr impactos en todos los niveles de la intervención; desde la apropiación comunitaria hasta la incidencia en políticas públicas nacionales.

El Programa Conjunto es asumido por las comunidades como una iniciativa propia en donde han aprendido técnicas y conocimientos que perdurarán en el tiempo, asimismo se ha fortalecido la gobernabilidad local y dichas comunidades han establecido canales de diálogo directos con autoridades locales para exigir sus derechos y recibir apoyo institucional. Las ADESCOS se han fortalecido política y administrativamente y se han generado fuentes de ingreso para las comunidades.

A nivel local también se registró una alta apropiación por parte de las alcaldías locales, quienes han manifestado su deseo de continuar e incluso replicar el modelo APUS. Durante la implementación hubo un apoyo constante que se tradujo en el acompañamiento de actividades, la financiación de recursos y la colaboración con recursos técnicos y humanos. En el caso de Santa Tecla cabe anotar los altos niveles de inversión.

A nivel nacional es donde hay mayores perspectivas de sostenibilidad debido al gran compromiso adquirido por el MOP, la inversión hecha con recursos del presupuesto nacional y una formulación de leyes e instrumentos sin precedentes en el país, que no solo ayudan a superar los cuellos de botella en la construcción, sino que permiten un marco de institucionalidad de largo aliento para el país.

Finalmente, la Vinculación del sector privado con el modelo APUS en una excelente práctica por tratarse de una relación de gana-gana en donde hay incentivos reales de apostarle al modelo como un factor de desarrollo nacional pero también como una ventana de oportunidad para ampliar sus negocios en el sector de construcción, al tener un nuevo nicho de mercado y una demanda potencialmente mayor.

3. Lecciones aprendidas

Estratégicas

- Uno de los principales aprendizajes del Programa Conjunto en materia de incidencia en política pública, específicamente frente al Congreso, es que es importante establecer intercambios de experiencias internacionales para que los diputados sustenten mejor su decisión y agilicen las aprobaciones por ver resultados en diferentes países, también es importante incorporar espacios de reflexión informales para el cabildeo y que haya presencia de las Naciones Unidas por su legitimidad y neutralidad.
- Adicionalmente, con el ánimo incidir en la normativa nacional es importante que haya un acuerdo técnico y político al interior del gobierno, que sea previo a la presentación de iniciativas al Congreso
- Uno de los principales aciertos y factores de éxito del Programa Conjunto fue la construcción a partir de la demanda (enfoque de abajo hacia arriba), no cambiar la realidad ni imponer soluciones desde el escritorio, sino agregar valor a la realidad
- Las iniciativas de desarrollo local por parte de la cooperación internacional deben anclarse en el interés de los gobiernos y en estrategias nacionales para garantizar una mayor apropiación y continuidad de los procesos.
- Uno de los valores agregados más destacables que tuvieron las agencias del sistema de Naciones Unidas fue la capacidad de adaptación de metodologías internacionales, complementarlas con metodologías de otras agencias de aterrizarlas a las necesidades locales.

Operativas

- Es importante que la vinculación de los puntos focales en un Programa Conjunto sea de tiempo completo para lograr los objetivos trazados en una intervención compleja. El número de actividades y los restos de articulación y ejecución que establece los tomos contentos demanda una dedicación exclusiva por parte de las agencias para lograr los resultados esperados.
- La fase de diseño debe contar con el tiempo suficiente para consultar a todos los niveles de actores involucrados, y sobre todo a las comunidades titulares de derechos.

- En total se requiere de unos 5 años como plazo total para una iniciativa similar de desarrollo
- Uno de los mayores aciertos del Programa Conjunto fue lograr una cooperación directa con la comunidad, sin intermediarios, que le permitiera estar cerca de sus necesidades para una intervención aterrizada y oportuna.
- Cuando se trate de programas conjuntos es muy importante establecer los espacios y los canales para una comunicación fluida entre las instituciones.
- El rol de las agencias e instituciones líderes en programas conjuntos, debe ser de facilitadores y no de protagonistas para mantener una relación de trabajo armonioso y productivo entre las instituciones participantes.

4. Conclusiones

El Programa Conjunto no sólo es exitoso por el número de resultados alcanzado y su impacto, sino por el hecho de que los productos y componentes se vincularon entre sí. Al mismo tiempo se intervino de manera integral en el nivel nacional con políticas de largo plazo, y en el nivel local con soluciones de corto y mediano plazo. La capacidad de diálogo político e incidencia del programa, es un resultado de amplio espectro como consecuencia de involucrar al sistema de Naciones Unidas y al gobierno en una misma iniciativa; esta característica diferencia la intervención del trabajo de una ONG y le permite al país la oportunidad de replicar en el futuro un modelo local.

El Programa Conjunto constituye una experiencia de trabajo a múltiples niveles en donde se involucró la incidencia en política pública con marcos legislativos aprobados (no previstos inicialmente) y el desarrollo de acciones en el terreno. En este sentido se lograron resultados demostrativos amparados en un marco legal que permite la ampliación y continuidad de las acciones locales porque se trata de un modelo.

A nivel local el PC dio una respuesta aterrizada con dos modelos distintos bajo un mismo concepto de desarrollo. Se tuvo una concepción general con actuaciones específicas ajustadas a las características locales.

El Programa Conjunto constituye en una buena práctica de una referencia exitosa de la capacidad impacto que tiene sistema de Naciones Unidas cuando trabaja de manera coordinada. Con el programa se ha dado un cambio de paradigma y un ejemplo práctico de trabajo inter agencial.

5. Recomendaciones (en orden de prioridad y por destinatario)

A la OCR, agencias de Naciones Unidas y el Gobierno: Es prioritario que de manera conjunta se establezca una hoja de ruta o estrategia de gobernabilidad y cierre financiero para el municipio de Santa Tecla que permita el fortalecimiento de tejido social y la gobernanza local con la comunidad de La Cruz.

Al Programa Conjunto, OCR y agencias de Naciones Unidas: un reto que tiene sistema de Naciones Unidas es difundir la importancia y el potencial de la política pública promovida en el marco del Programa Conjunto, sus resultados esperados y los posibles impactos a futuro. Un espacio de difusión del modelo puede ser una feria con diferentes actores clave, o también en el marco del Consejo de municipalidades. El gobierno también está destinando recursos por 20,000,000 de dólares a seis municipios “sin violencia” con los cuales se puede insertar el modelo.

Al Ministerio de Obras Públicas y e PC APUS: la evaluación recomienda que se estandarice el modelo APUS como una estrategia nacional para la conversión integral y eficaz de asentamientos precarios en asentamientos productivos y sostenibles.

Para la estandarización y replicación, el viceministerio de vivienda debe “empaquetar” el modelo con tiempos menores para su aplicación a nivel local. Esto es necesario si se tiene en cuenta la diferencia que hay entre los tiempos políticos, administrativos, locales y nacionales. Asimismo el Ministerio de Relaciones Exteriores puede establecer el modelo APUS como un referente para la cooperación internacional en El Salvador para proyectos afines.

Al Gobierno y la Asamblea Nacional: avanzar en la formulación de una ley de urbanismo y construcción que tome como modelo la experiencia del PC APUS. Es importante presentar en el legislativo todos los logros y resultados del Programa.

Al Gobierno: Debido a que este tipo de proyectos y programas es vulnerable a la politización electoral, se recomienda establecer medidas de “blindaje” con la comunidad y actores relevantes para futuras oportunidades.

Al PC APUS: En lo posible, sería interesante que el PC APUS realizará un intercambio de experiencias o metodologías con el PC FODM Gobernanza A&S de Panamá, debido a que este último se constituye en una experiencia exitosa de provisión de agua de manera autónoma por parte de las comunidades. Sería interesante conocer su experiencia en cuanto a la creación de comités comunitarios de agua, como un apoyo social a la empresa de agua comunitaria, si bien no es posible hacer pasantías, se podría acceder a las metodologías de los planes de seguridad al agua de la OPS. También se recomienda que la alcaldía de Apopa asuma el fortalecimiento de la empresa comunitaria de agua en cuanto a temas administrativos y de gestión financiera.

Al fondo de los ODM: debido a que los programas conjuntos se concibieron como experiencias innovadoras a ser replicadas, es necesario establecer los canales institucionales y las medidas necesarias que permitan la difusión y replicación de experiencias exitosas como el Programa Conjunto APUS al interior de las Naciones Unidas

Al fondo de los ODM y sistema de ONU: establecer canales de difusión del modelo a otros Gobiernos, las sedes agencias y otras oficinas de país interesadas.

Anexos

Impactos específicos alcanzados por el PC APUS

Los hallazgos de la presente evaluación final son complementados por la evidencia recogida en la evaluación de impacto del Programa Conjunto. Cabe anotar que aunque el período de observación es limitado (2010-2013) el Programa Conjunto ha podido demostrar impactos "tempranos" a partir de su implementación en temas como empleo, educación, acceso a vivienda y apoyo a la mujer, entre otros.[18]

Programa Conjunto Vivienda y
Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles

Evaluación Final de Impacto del Modelo de transformación de asentamientos precarios a Comunidades Productivas Sostenibles: Línea Base 2010 – Medición final Mayo 2013

Junio de 2013

[18] Para esta evaluación el Programa Conjunto se apoyó en el 2010 en FLACSO y en el 2013 en la Dirección de Censos y Estadísticas DIGESTYC del Ministerio de Economía de El Salvador, quienes levantaron la información puerta a puerta, con método censal. Las mismas encuestas se aplicaron en los hogares de los asentamientos priorizados en 2010 y 2013.

Programa Conjunto del F-ODM Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles
Evaluación de Impacto de la transformación asentamiento precario a productivo 2010 – 2013

Línea Base, diseño y levantamiento 2010:

FLACSO
EL SALVADOR

Levantamiento información de impacto 2013:

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

Resumen

En el 2010 la comunidad expresó
que su principal problema era la pobreza,
en el 2013 opina distinto….

El Programa Conjunto del F-ODM "Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles" presenta esta evaluación final de impacto en las comunidades en donde se implementó el Modelo de transformación de Asentamientos Precarios en Comunidades Productivas Sostenibles.

Para esta evaluación el Programa Conjunto se apoyó en el 2010 en FLACSO y en el 2013 en la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC del Ministerio de Economía de El Salvador, quienes levantaron la información puerta a puerta, con método censal. Las mismas encuestas, cuyas preguntas son tomadas de los formularios de censos y encuestas de hogares para usos múltiples que se usan a nivel nacional, se aplicaron en los hogares de los asentamientos priorizados en 2010 y 2013, más un asentamiento precario que fue medido sin intervención del Programa, para darle carácter de grupo de control.

A continuación presentamos la información comparada sobre la composición social, la situación económica, empleo, educación, lazos entre vecinos y organización social, percepciones de seguridad y acceso a servicios de salud., la vivienda y su entorno, servicios públicos y saneamiento.

El resultado permite ver y medir resultados de transformación de las condiciones de vida de la población, comenzando porque ya no consideran que el principal problema de la comunidad sea la pobreza. Se evidencian cambios favorables en las condiciones económicas y empleo con énfasis en mujeres, más población empieza a acceder a un mayor nivel educativo y se superó la diferencia que había de más hombres que mujeres estudiando, hay mayor percepción de seguridad en las viviendas y parques, más credibilidad, participación y confianza en la organización comunal, a la vez que se organizó

mejor el acceso a salud. Las viviendas tienen mejores materiales, se construyeron más viviendas nuevas, mejoraron los servicios públicos de agua, saneamiento, electrificación como la recolección de basura y más hogares tienen títulos de propiedad.

Aún no se perciben cambios en una la participación ciudadana en más instancias de organización social y las relaciones entre vecinos que se perciben similares a las de los últimos tres años.

En cuanto a la composición social, en los asentamientos hay más mujeres que hombres, siendo un 30,5% jefaturas de hogar femeninas. La población es joven, pues la mitad de los habitantes tienen de menos de 25 años.

Empleo

Con respecto al nivel de empleo - ocupación, central en la aplicación del Modelo de Comunidades Productivas Sostenibles vemos que, si bien trabajan con remuneración menos mujeres que hombres, el impacto en las mujeres es muy significativo en el incremento de la ocupación de las mujeres en diversas actividades: empleadas del sector privado de un 9,5% a un 20,78%; en ventas, pasando del 7,9% al 17,75%; hacer o fabricar alimentos y otros artículos del 3,7% al 12,55%; trabajador independiente pasó del 3,1% al 9,9%; empleadas en el sector público del 1,9% al 5,19%; patrón e empleados del 0,1% al 4,76%; lavar, planchar, coser u otros oficios del 2,6% al 7,36%;y empleada doméstica del 4,8% al 13,42%.

En el caso de los hombres, el incremento porcentual en el empleo es importante pasando en el caso de empleado del sector privado del 25,9% en el 2010 al 44,29% en 2013; trabajador independiente del 7,5% al 14,95%; empleado u obrero público del 4,7% al 12,5%; patrón o empleados pasaron del 0,3% al 3,8%; ventas del 3,4% al 6,79%.

En el caso de las mujeres, como se apuntado arriba, en el 2010 además de participar menos en el empleo público y privado y menos en la ocupación de estudiantes en relación a los hombres; la información detallada de la actividad que ellas realizan destaca – después de ama de casa y estudiante – la de empleada doméstica (5.9%), comerciante (1.9%), tortillera (1.2%) y costurera (1.0%) siendo el resto de ocupaciones menos frecuentes.

Aquí se observa cambio relevante después de las intervenciones como el PC contribuyendo a mejorar o crear equidad en el acceso a empleos u ocupaciones mejor remuneradas. En la actualidad el paso a empleadas del sector privado con el 20,78% y ventas con el 17,75% marcan una diferencia significativa frente a los porcentajes de empleada doméstica 13,42% y costurera.

En el grupo de control no se ven cambios significativos en este ámbito en los últimos 3 años.

Tabla 21

Ocupación desagregada por sexo

	Hombres		Mujeres		
TOTAL	**Porcent 2010**	**Porcent 2013**	**Porcent 2010**	**Porcent 2013**	**Acumula2013**
Vender artículos como: Flores, ropa, billetes de lotería	3.4	6,79	7.9	17,75	11,02
Empleado u obrero del sector público	4.7	12,50	1.9	5,19	9,68
Empleado u obrero del sector privado	25.9	44,29	9.5	20,78	35,23
Zapatero, fontanería, albañilería, lavado de autos, etc.	8	7,34	0.1	-	4,51
Patrón o empleados	0.3	3,80	0.1	4,76	4,17
Hacer o fabricar pan, tortillas, alimentos y otros artículos	0.7	1,63	3.7	12,55	5,84
Trabajador familiar sin sueldo		1,90		4,33	2,84
Lavar, planchar, coser u otros servicios	0.1	-	2.6	7,36	2,84

Trabajador no familiar sin sueldo		-		-	-
Ayudar en actividades agrícolas	1.2	2,99	0.2	0,43	2,00
Trabajador independiente	7,5	14,95	3.1	9,09	12,69
Empleada/o doméstica/o	0.1	0,82	4.8	13,42	5,68
Otros	41.6	2,99	62.7	4,33	3,51
Sub total		**100,00**		**100,00**	**100,00**
No trabaja		41,12		65,21	53,53
Total					

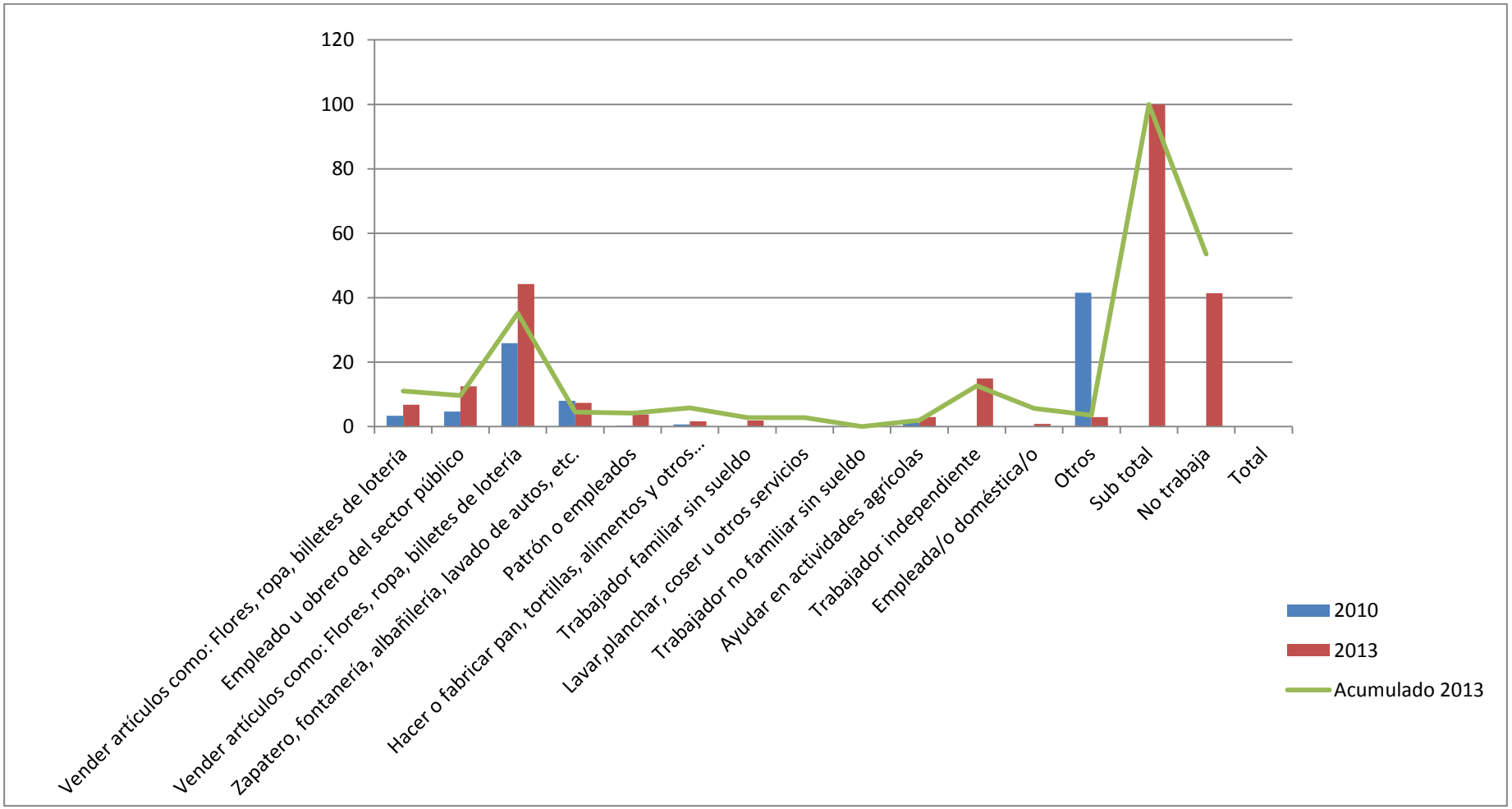


Gráfico ocupación desagregada por sexo (Hombres)

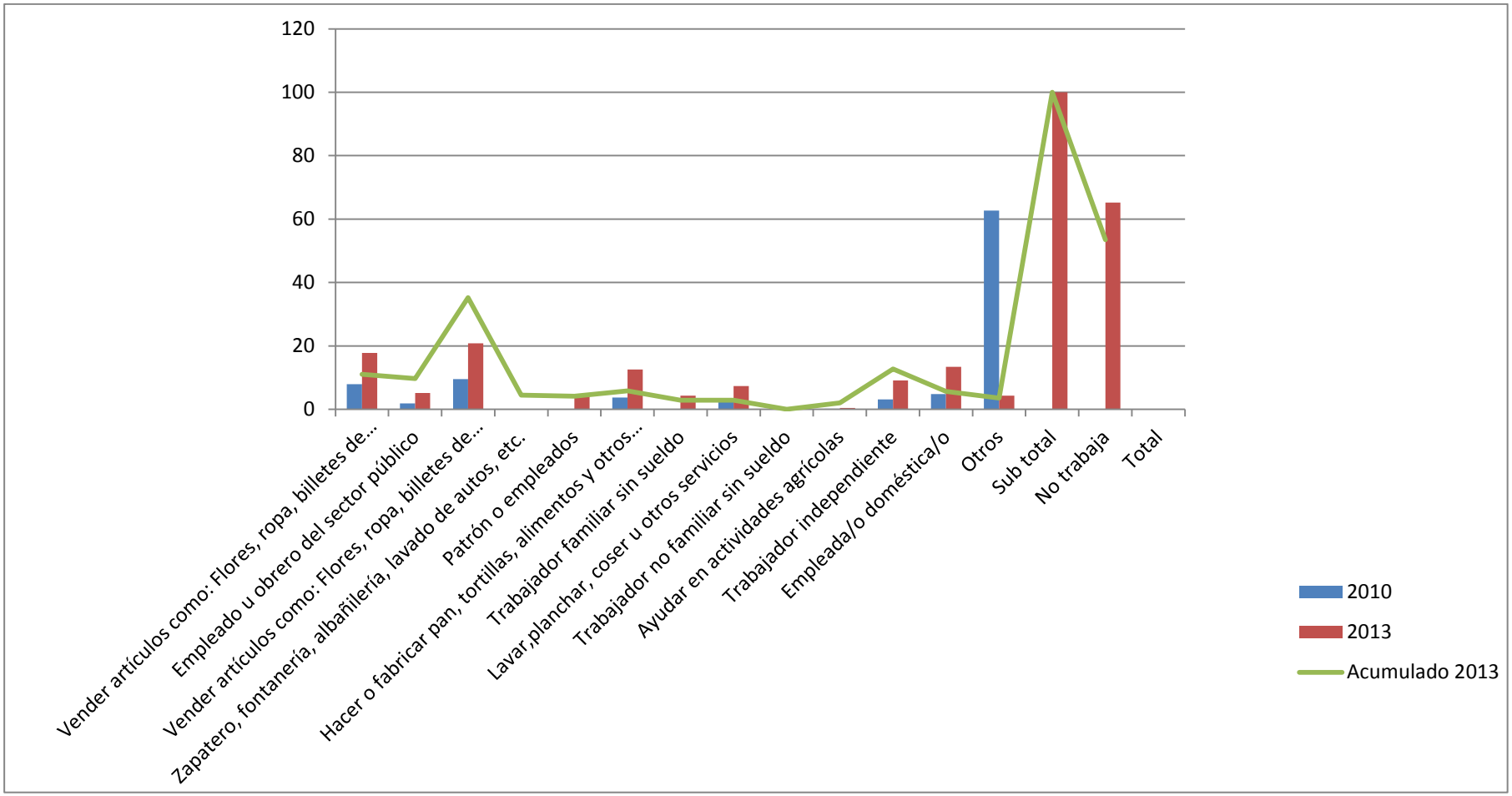


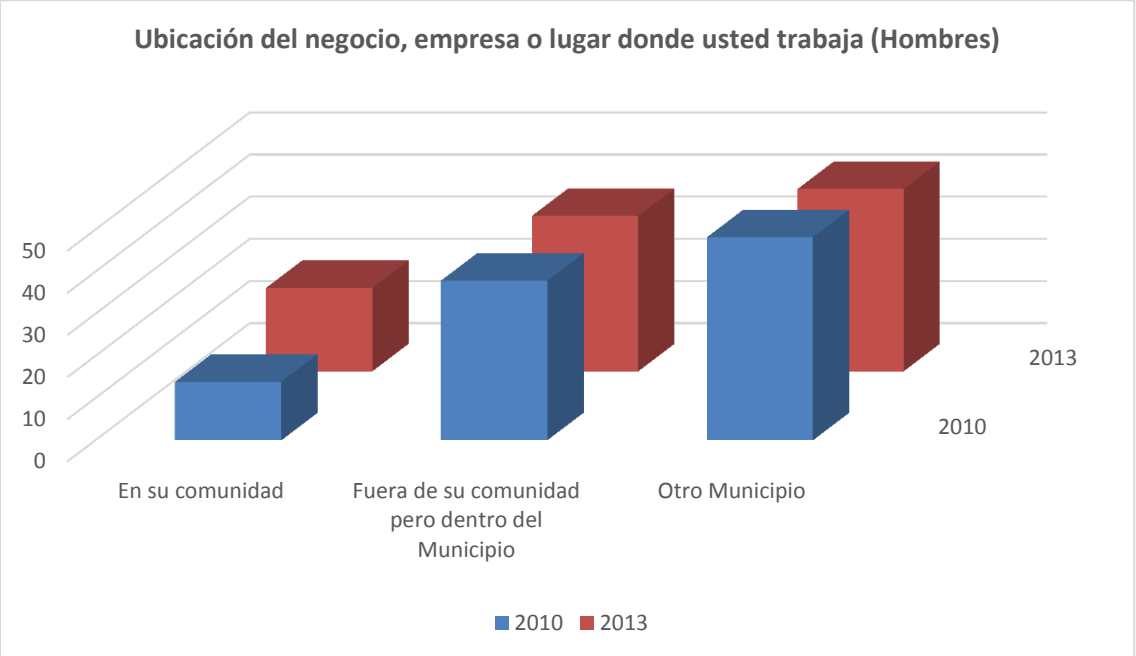
Gráfico ocupación desagregada por sexo (Mujeres)

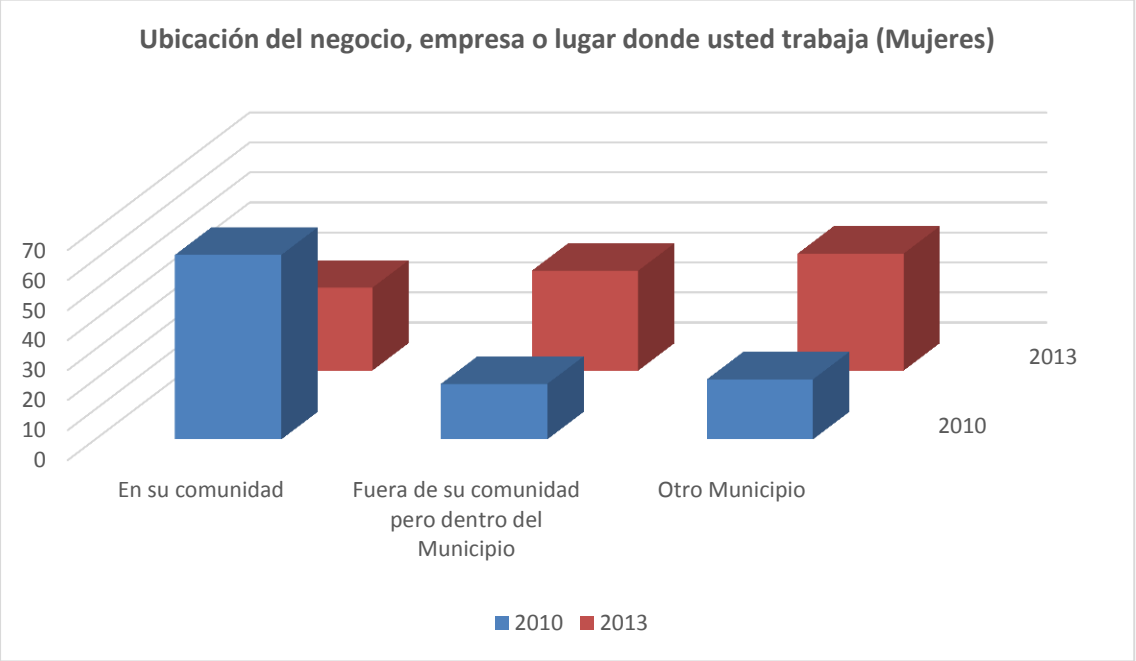
Convertir el asentamiento precario en productivo, implica que más personas trabajan en el asentamiento y a la vez que se vinculan más a la dinámica económica del municipio. El resultado que se aprecia en la Tabla 22 demuestra que hay resultados significativos del Modelo en este campo: Un porcentaje mayor de hombres trabajan hoy en el asentamiento (19,8% en 2013 frente a 13,9% del 2010) a la vez que el porcentaje que trabajaba fuera del municipio bajo en 5%. En cuanto a las mujeres, el incremento de vinculación a actividades económicas y de empleo se ve reflejado en una caída alta del porcentaje de mujeres que hacían trabajos en sus casas (muchas veces no remunerado) de un 61% a un 27% a vincularse a la economía del municipio e incluso fuera del municipio: trabajo en municipio pasó del 18,5% al 33,3% y fuera del municipio del 20% al 39%.

Tabla 22

Ubicación del negocio, empresa o lugar donde usted trabaja

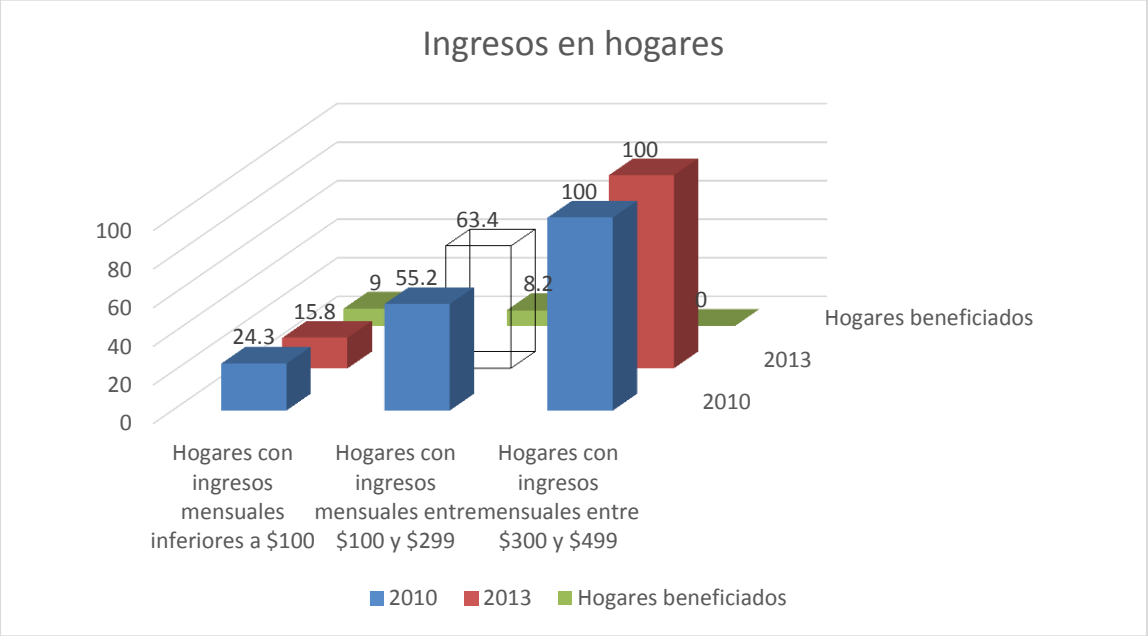
	Hombres		Mujeres	
	Porcentaje 2010	Porcentaje 2013	Porcentaje 2010	Porcentaje 2013
En su comunidad	13.9	19,8	61.5	27,6
Fuera de su comunidad pero dentro del Municipio	37.9	36,9	18.5	33,3
Otro Municipio	48.2	43,3	20.0	39,0
Total	100	100	100	100





Ingresos.

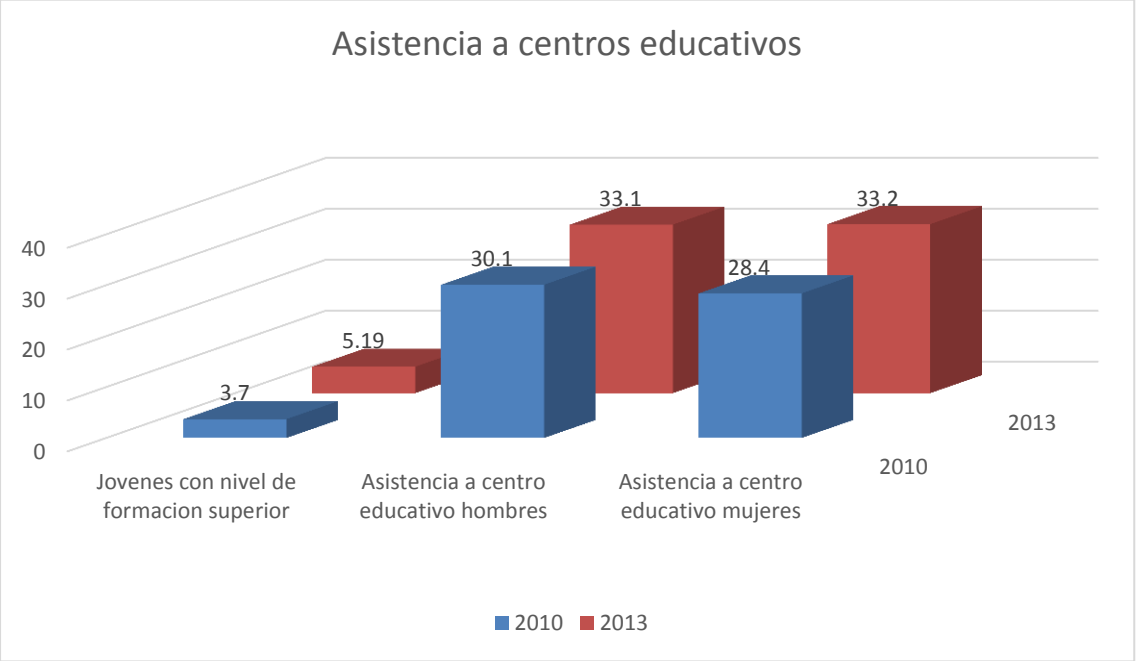
En el 2010 el 24,3% de los hogares tenían ingresos mensuales inferiores a $100 y esto ha disminuido a un 15,8% de los hogares, lo cual significa que el 9% de los hogares salieron de esta situación extrema de pobreza por ingreso. En el 2010 el 55,2% tenían ingresos entre $100 y $299, mientras que en el 2013 son el 63,4%, lo cual es coherente con que el 9% de los hogares que ganaban menos de $100 al mes hayan pasado a este nivel de ingreso. El porcentaje de hogares que tenían ingresos entre $300 y $499 mensuales como los rangos superiores se ha mantenido prácticamente igual en este periodo de tres años. El grupo de control presenta mayores niveles de pobreza que la media de hace tres años.



Educación:

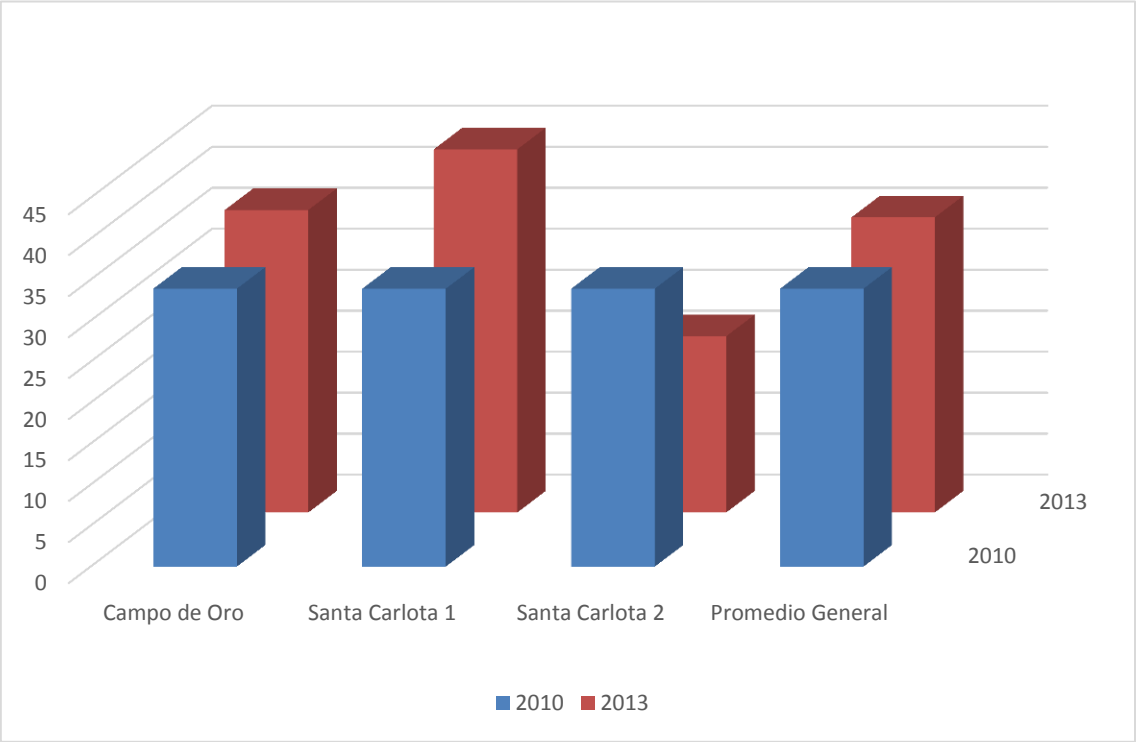
En educación, se evidencia que se incrementó el número de habitantes asistiendo a centros educativos, a la vez que Santa Carlota I, II y Campo de Oro si bien mantiene los promedios en primaria y secundaria, muestra un nivel más alto en jóvenes que logran llegar al nivel superior de formación: de 3,7% a 5,19%. Igualmente se destaca el nivel educativo en Santa Carlota I, 18,5% en secundaria y el 6,67 en educación superior, lo cual representa una tendencia de elevar el nivel educativo general de la población.

Es importante resaltar que en el 2010 el 30,1% de los hombres asistían a centros educativos, mientras que las mujeres llegaban tan solo al 28,4. Este promedio tres años después se incrementó en hombres, pero aún más en mujeres lo que permite que hoy en día asistan en la misma proporción hombres y mujeres: 33,1% y 33,2% respectivamente.



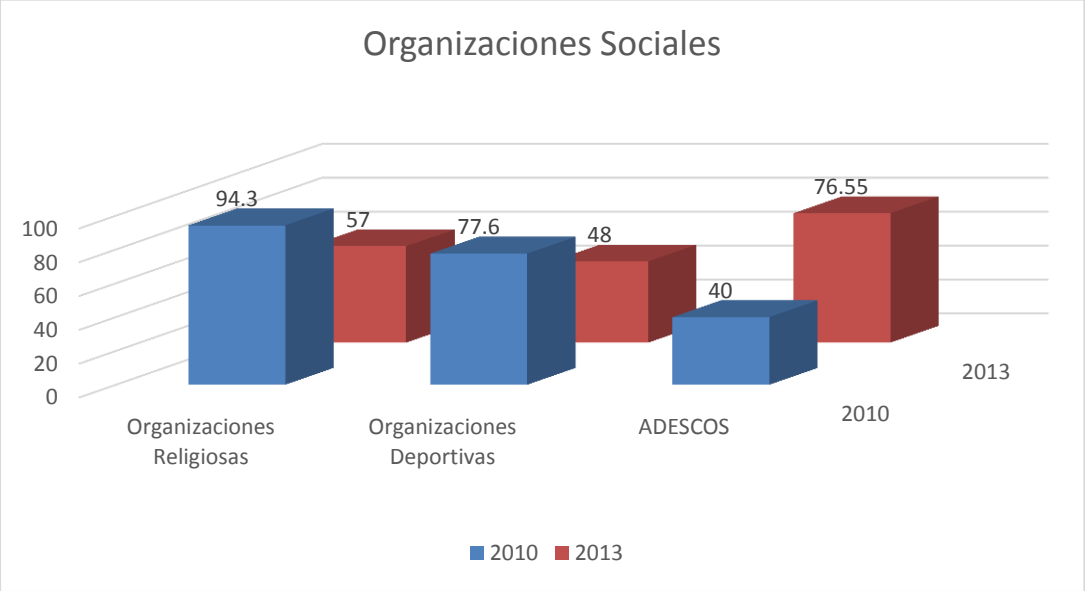
La tabla 14 muestran que hay una leve tendencia a recudir los niveles de deserción escolar en el rango de 16 a 25 años: En promedio general el porcentaje de estudiantes pasó de 33,9% a 36% y en los asentamientos donde se aplicó el Modelo los datos actuales son Campo de Oro 36,9%, Santa Carlota I 44,3% y Santa Carlota II el 21,5. Allí siguen expresando la razón económica y la necesidad de trabajar la causa de la diferencia de San Carlota II que sigue teniendo el problema más serio de deserción escolar en este rango de edad.

Niveles de deserción escolar en el rango de 16 a 25 años



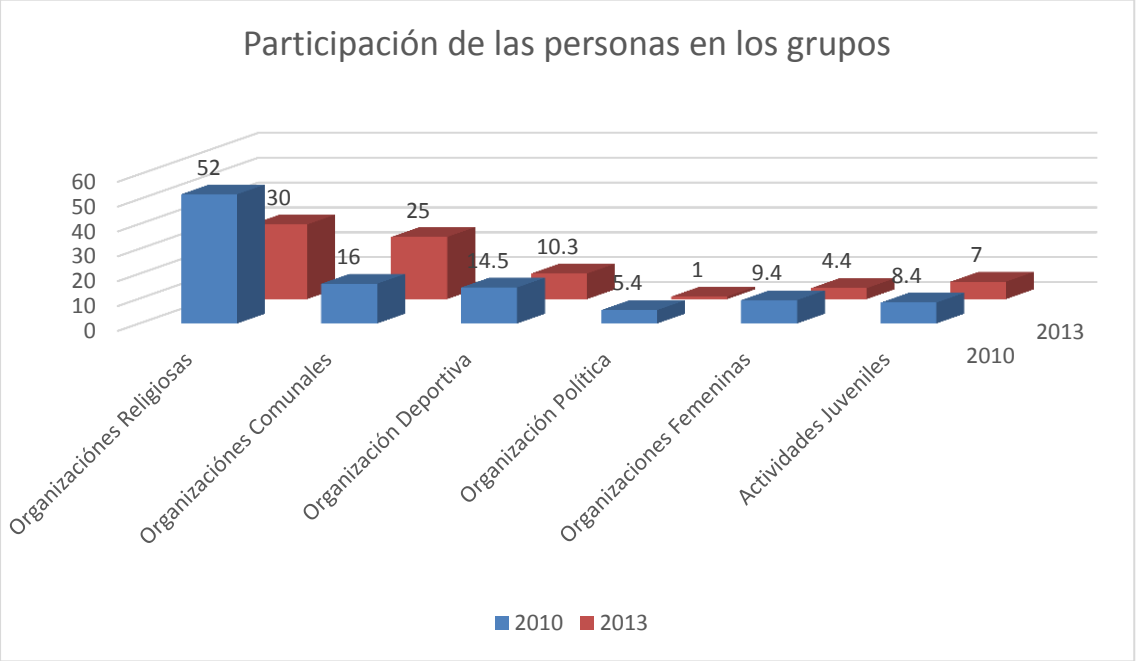
Construcción del Hábitat

Sobre conocimiento de la existencia de organizaciones sociales, se encontró en el 2010 que las organizaciones religiosas eran las que se presentaban con mayor frecuencia con el 94.3%, seguidas de las organizaciones deportivas, con un 77.6% de respuesta positiva. Para el 2013 vemos que las organizaciones sociales de las que se tiene mayor referencia son las ADESCOS que pasan de un 40% a un 76,55%, seguidas de las religiosas que descienden a un 57%. Este hecho muestra que el Programa Conjunto hizo énfasis en el trabajo comunal y que la población en general reconoce su mayor presencia y visibilidad.

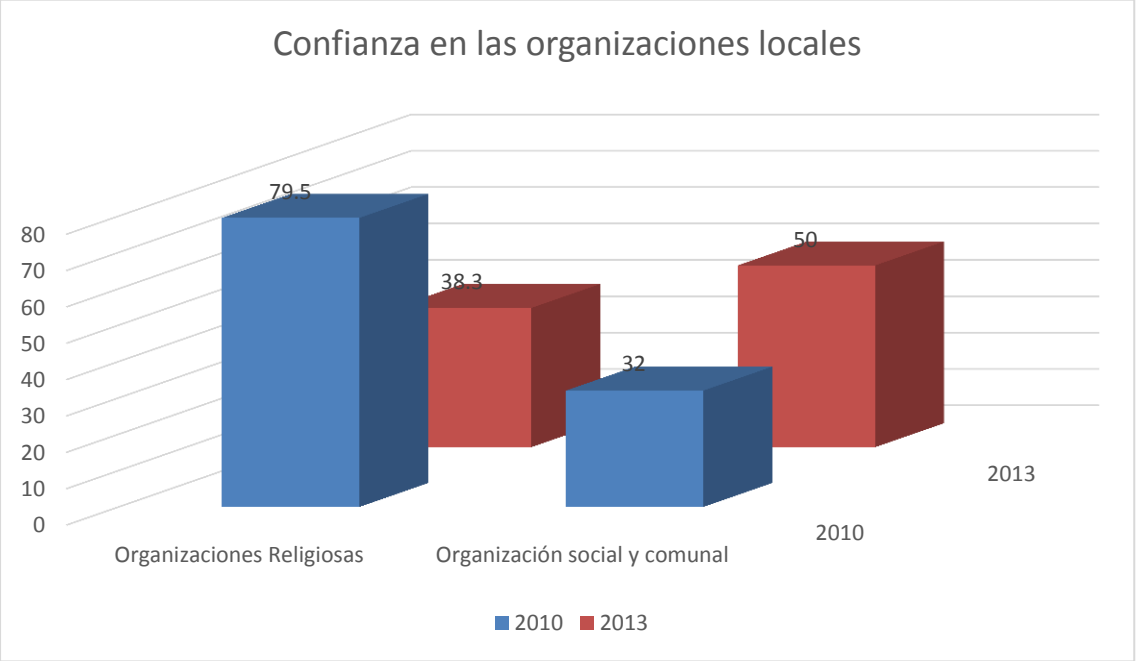


Sin embargo, además de la existencia misma de las organizaciones es relevante conocer si las personas de hecho participan en dichos grupos. En la tabla 26 se observa que la mayor participación en el 2010 estaba también relacionada a organizaciones de tipo religioso. En el 2013 la mayor participación está relacionada con las actividades religiosas, están han descendido sensiblemente de un 52% a un 30,2%, mientras que crece la participación comunal de un 16% a un 25%.

Llama la atención lo sucedido con la participación política que era muy baja 5,4% y disminuyó aún más a un 1%, deportes pasó del 14,5% en 2010 al 10,3%, se percibe un descenso en organizaciones de mujeres del 9,4 al 4,4% lo cual muestra que su dinámica no ha sido la esperada y las actividades juveniles muestran un descenso del 8,4% al 7% y surge un tema cultural complementario en el que la tendencia juvenil crece. En este aspecto el Modelo no logra reflejar a mayo de 2013 resultados cuantitativos, quizá porque los equipamientos comunitarios, culturales y deportivos van a iniciar su uso masivo después de junio del 2013.



Profundizando el tema del capital social, se hace necesario indagar respecto a la confianza en las organizaciones locales. Como se observa en la tabla 27 en el 2010 eran las organizaciones religiosas las que resultaron con mayoría de respuestas positivas. En segundo lugar se encontraban las organizaciones deportivas y en tercero el grupo de jóvenes. Para el 2013 esta confianza en las organizaciones religiosas cae muy significativamente de un 79,5% a un 38,3%, mientras que la organización social y comunal crece del 32% al 50%. Cabe destacar que comparando los dos periodos se ha perdido confianza en los demás tipos de organizaciones, lo cual debe generar una reflexión importante en la comunidad para organizarse y participar en los nuevos contextos que se desatarán con la ocupación de todos los equipamientos que están listos para iniciar su operación en manos de la comunidad.



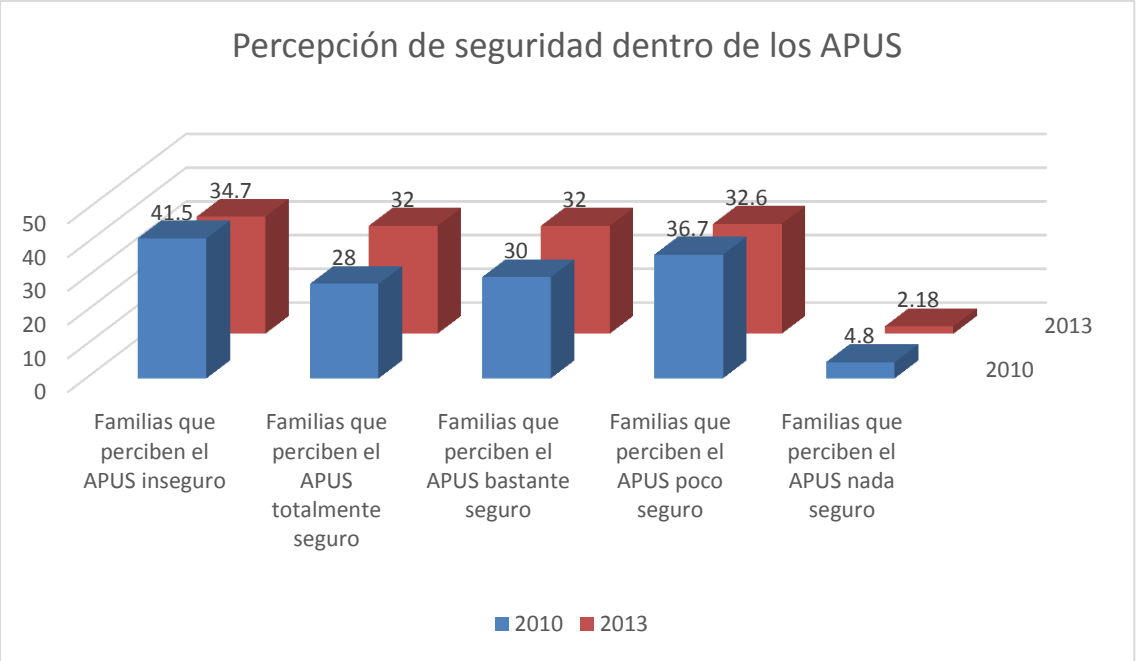
Por supuesto la confianza y la participación en organizaciones comunales están relacionadas con el grado de conocimiento entre los habitantes de los asentamientos. Se indagó a este respecto, y no se evidencian cambios en los APUS en el 2013 con respecto a la línea base. En este caso más de la mitad adujo conocer mucho a sus vecinos, mientras que un 40% ha dicho conocerles poco.

A partir del conocimiento entre los vecinos surge el tipo de relaciones que se establecen entre ellos. Solamente el 15% de los encuestados respondió que las relaciones con sus vecinos son muy buenas, mientras que el 38% respondió que tiene relaciones “regulares” con los vecinos, siendo la incidencia de respuesta “malas relaciones” muy baja, de hecho de 2%. Esta situación tampoco tiene cambios significativos entre el 2010 y el 2013.

Percepción de seguridad en la comunidad

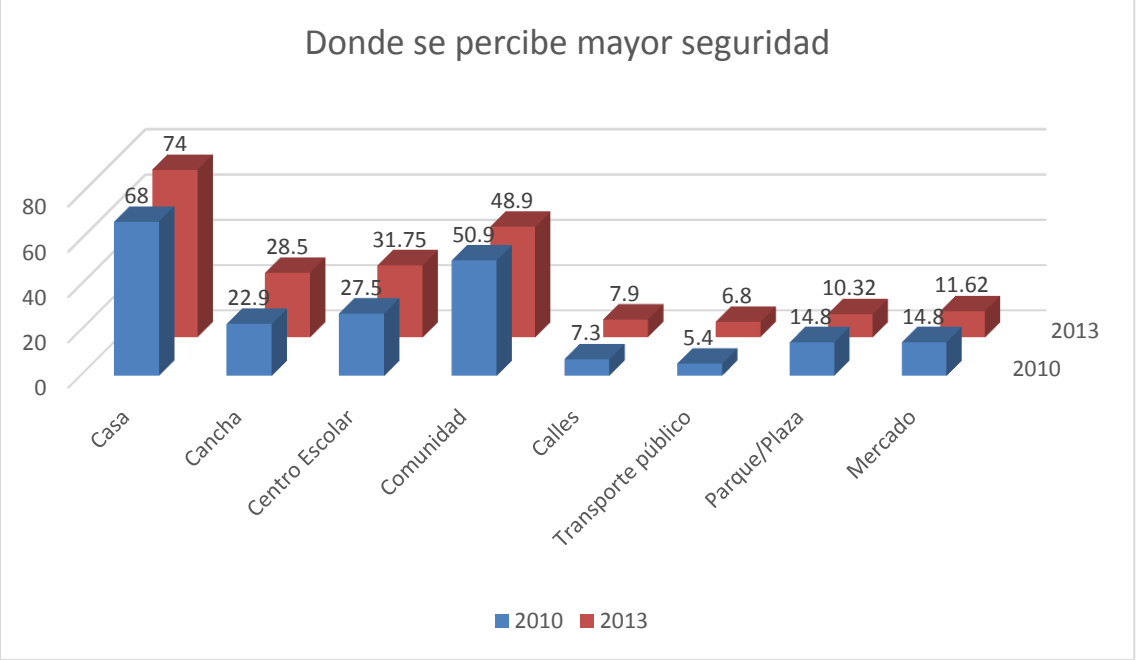
Con relación a la percepción de seguridad, la aplicación del Modelo se ve cruzada por los efectos de las medidas nacionales relacionadas con la tregua entre pandillas, lo cual hace difícil distinguir que se puede atribuir exclusivamente al Modelo de Comunidades Productivas Sostenibles En este caso el grupo de control será un referente para la reflexión.

El balance general es que en los APUS se percibe mayor seguridad, que es la opinión de un 65% de los habitantes y ha disminuido la proporción de familias que perciben inseguros los asentamientos que eran 41,5% y ahora son un 34,7%. En el grupo de control la proporción de hogares que perciben más seguro su asentamiento frente a inseguro es menor que en los APUS. Los resultados muestran que más familias perciben como “totalmente seguros” los APUS pasando de un 28% a un 32%. En este tema el grupo de control tiene un comportamiento similar. En cuanto a la percepción de “bastante seguros” los APUS muestran igualmente un incremento de percepción de un 30% a un 32%, mientras que el grupo de control cae en 10 puntos. La percepción de poco seguro y nada seguro disminuyeron en los APUS pasando del 36,7% al 32,6% y el 4,8% al 2,18%. El grupo de control presenta más altos los porcentajes de poco seguro y nada seguro (34,9% y 11,4%).

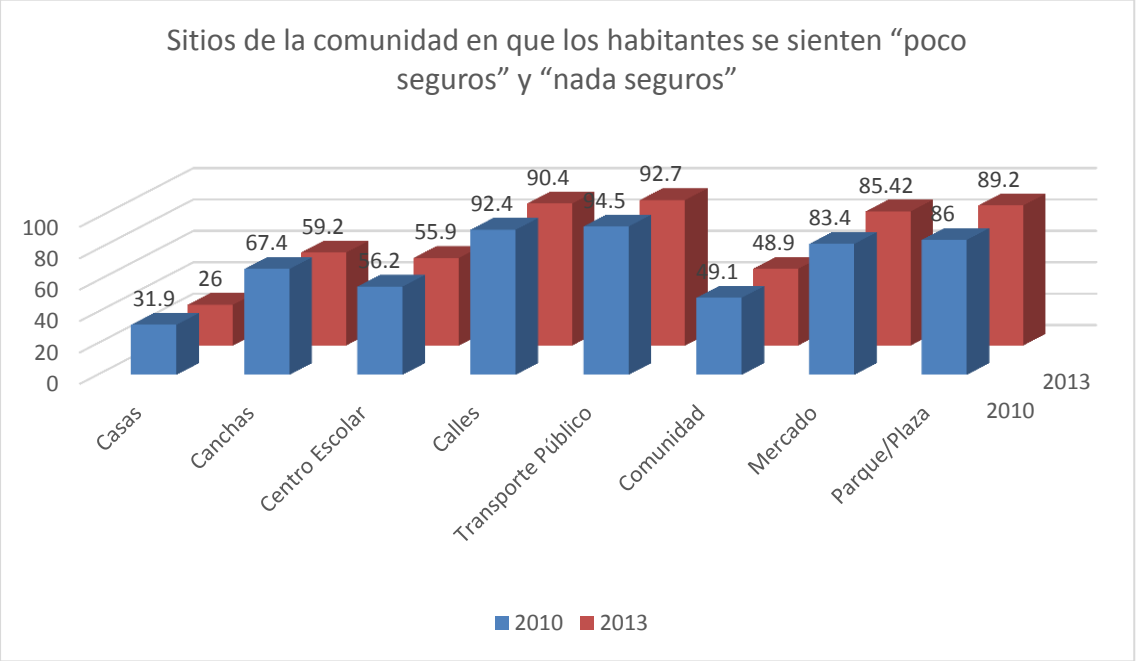


Además de la percepción de seguridad al momento de la entrevista se indagó en relación a como se percibe la tendencia de seguridad durante el año anterior a este estudio. Más del 67% de las familias perciben que la tendencia de seguridad es igual. Esta percepción es la misma en el grupo de control. Es claro que ha disminuido en 10 puntos los hogares que percibían más seguridad y estos se han ubicado en que la situación es igual en el último año.

Cabe aquí distinguir espacios específicos en relación a la percepción de seguridad. Entre los APUS hay una diferencia de percepción, ya que Santa Carlota 2 se percibe como más insegura por parte de sus habitantes, con respecto a los otros dos asentamientos. A la pregunta sobre donde percibe mayor seguridad las respuestas son en las casas del 68% al 74%, las canchas del 22,9% al 28,5%, el centro escolar (pasó de un 27,5% a un 31,75%), similar en la comunidad (50,9 a 48,9), las calles de un 7,3% al 7,9% y el transporte público del 5,4% al 6,8%, mientras que ha disminuido la percepción de seguridad en el mercado de un 14,8 a un 11,62%, el parque/plaza pasó de 14,8% al 10,32% que es el centro del municipio.



La percepción en el sentido opuesto, es decir en que sitios los habitantes sienten “poco seguro” y “nada seguro” ha disminuido en las casas del 31,9% al 26% y aunque han bajado en el periodo 2010-2013, siguen siendo alarmantes por su alto porcentaje las canchas del 67,4% al 59,2%, en menor proporción el centro escolar (pasó de un 56,2% a un 55,9%),), las calles de un 92,4% al 90,4% y el transporte público del 94,5% al 92,7%; mientras que permanecen similar la comunidad (49,1% a 48,9%), y ha empeorado la percepción de seguridad en el mercado de un 83,4% a un 85,42%, el parque/plaza pasó de 86% al 89,2% que es como dijimos el centro del municipio.

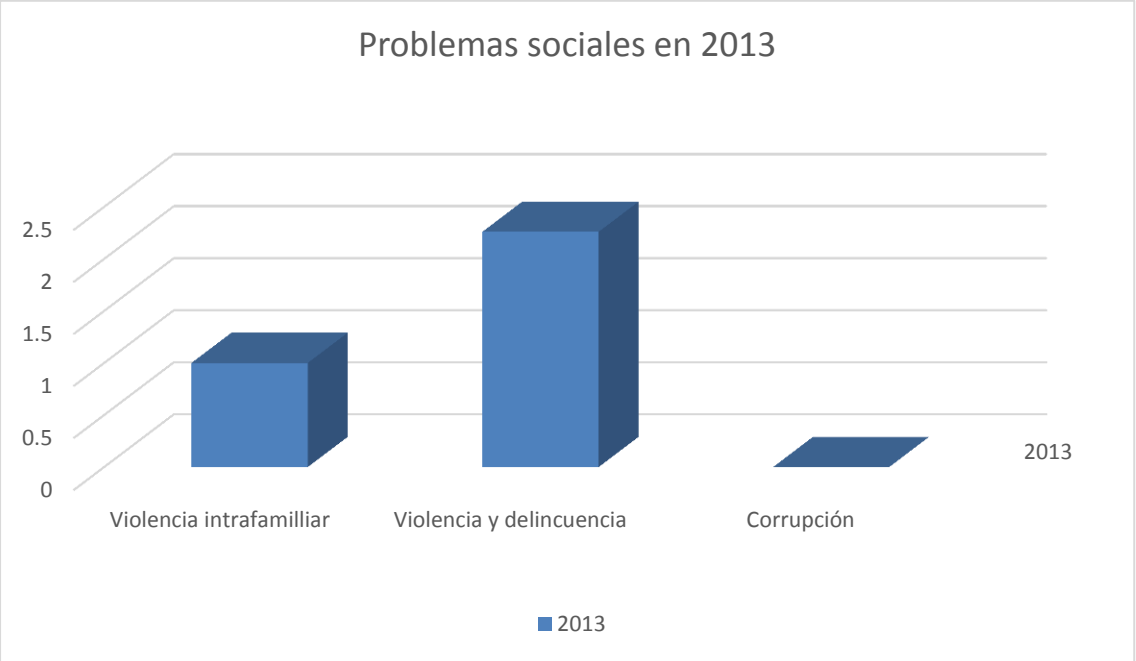


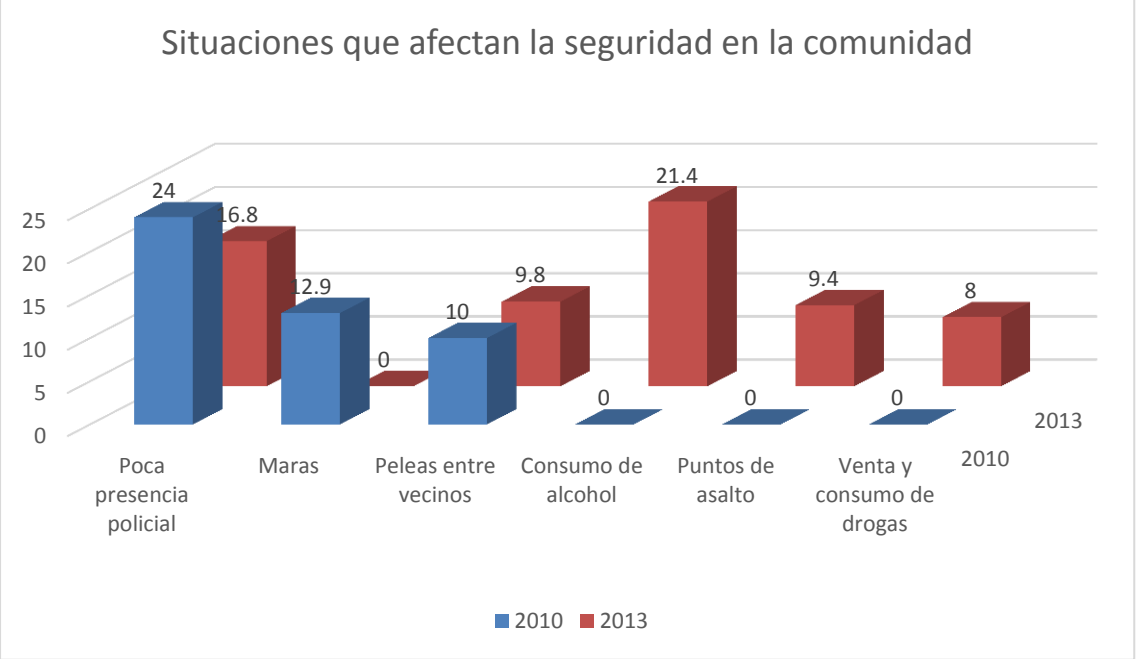
Se consultó sobre cuál se percibía como el mayor problema de la comunidad y del municipio, encontrando en el 2010 que a nivel de la comunidad la pobreza se percibe como el problema con mayor frecuencia de respuesta, más de un cuarto de los encuestados respondió que ese es el principal problema de la comunidad, seguido por la situación económica y el desempleo. Para el 2013 la comunidad expresa que el desempleo pasa al primer lugar, seguido de la pobreza y la situación económica. Esta situación es resultado de la intervención del Modelo que es percibida como una disminución de la pobreza como tal, hace que el desempleo pase a ser el primer problema.

Llama la atención que para el 2013 la población percibe que en la comunidad son muy bajos los problemas de violencia intrafamiliar (menos del 1%) y violencia y delincuencia con el 2,26% y con un manejo importante de recursos por parte de las ADESCOS, el tema de corrupción tiene un 0%.

Al consultar respecto al municipio en el 2010 se encontró que la violencia y la delincuencia se consideran el principal problema por los habitantes de los AUP. En el 2013, el desempleo se percibe por encima del problema de violencia y delincuencia con tercer lugar de las maras.

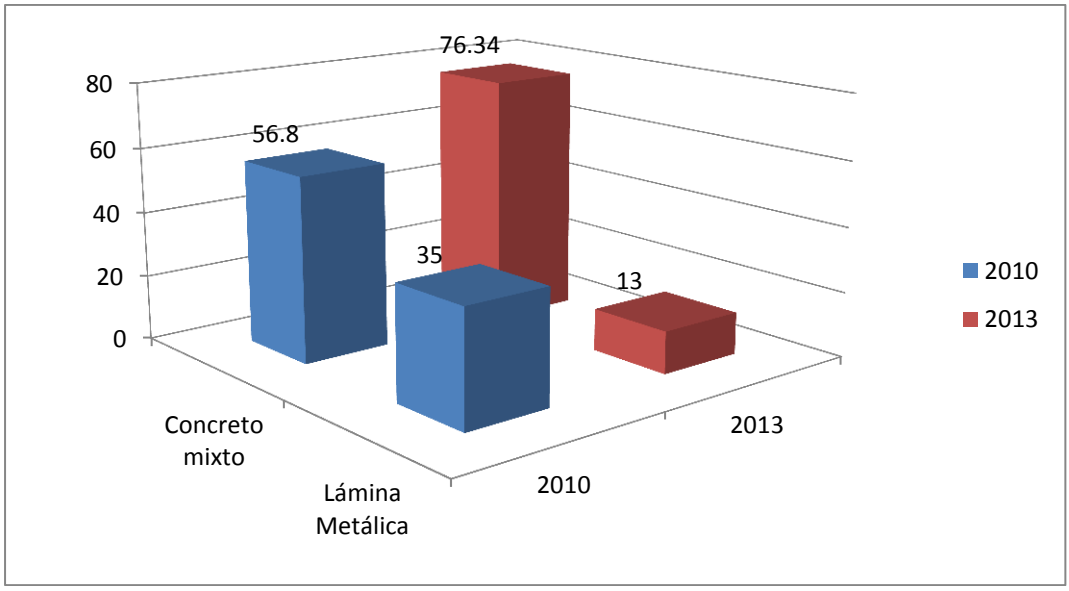
Tanto en el 2010 (25%) como en el 2013 (27,9%) se consideró que no había situaciones que afectaran la seguridad en la comunidad. Los demás habitantes consideraron en el 2010 que la poca presencia policial (24%) seguido de las maras (12,9%) y las peleas entre vecinos (10%) eran las situaciones más sentidas. Para el 2013 cambian las percepciones pues ahora la venta y consumo de alcohol ocupa el primer lugar (21,4%), seguido de poca presencia policial (16,8%) y aparecen con porcentajes similares las peleas entre vecinos (9,8%), puntos de asalto (9,4%) y venta y consumo de drogas con un 8%.





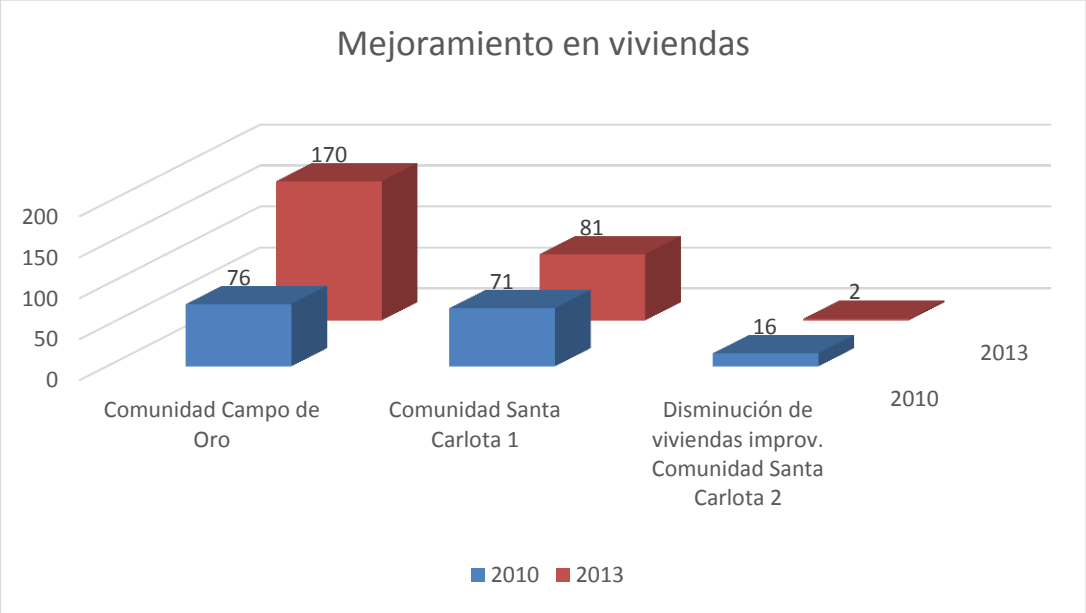
Materiales de la vivienda

Los materiales de paredes de las viviendas han mejorado sensiblemente, en el 2010 el material predominante era el concreto mixto –56.8% de las viviendas- con un incremento significativo en los asentamientos priorizados con el Modelo alcanzando un 76.34%, seguido por la lámina metálica que en la media del 2010 era del 35% y en el 2013 en los APUS es del 13%. En el asentamiento utilizado como grupo de control no se presentaron modificaciones de su situación en estos tres años.



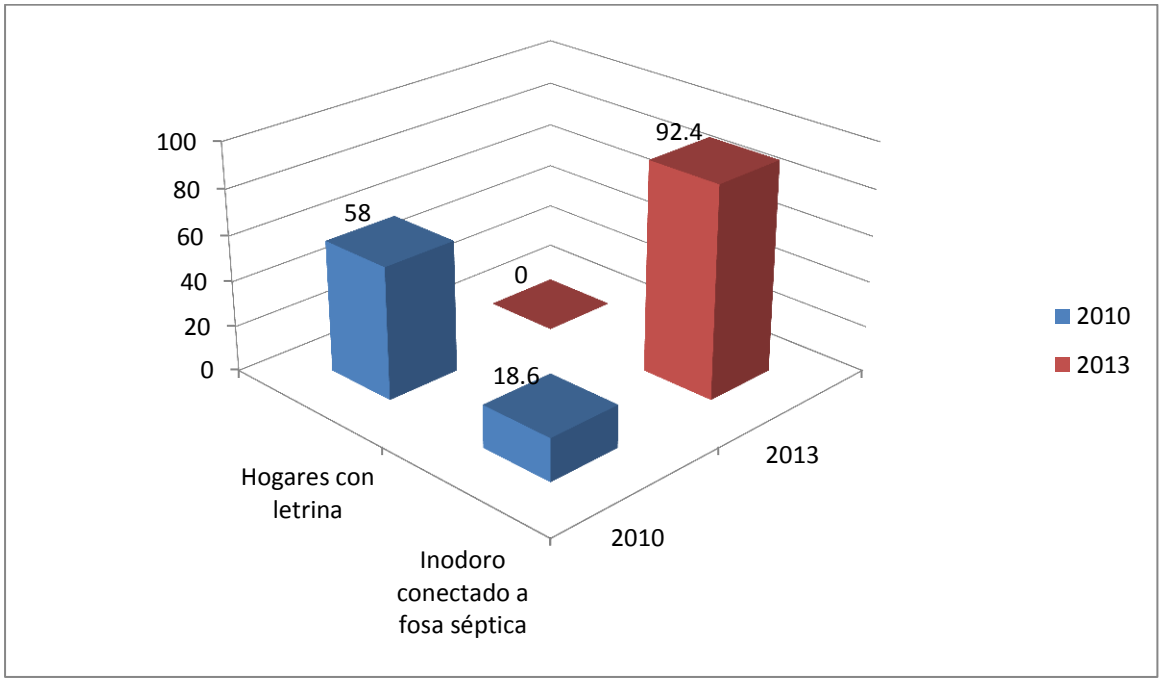
Vivienda:

Es muy significativo que en los asentamientos en donde se aplicó el Modelo de Comunidades Productivas Sostenibles se evidencia una mejora en la calidad de las paredes de las viviendas, por iniciativa y con recursos de las familias, como es el caso de Campo de Oro que pasó de 76 viviendas de paredes de bloque y concreto a 170; Santa Carlota I de 71 a 81 y Santa Carlota II disminuyeron las viviendas improvisadas de 16 a 2. En este mismo sentido se comienza a percibir una disminución del hacinamiento (más de tres personas por habitación) entre los asentamientos priorizados encontrando más habitaciones destinadas exclusivamente a dormitorio, con respecto al grupo de control.



Acceso a servicios públicos:

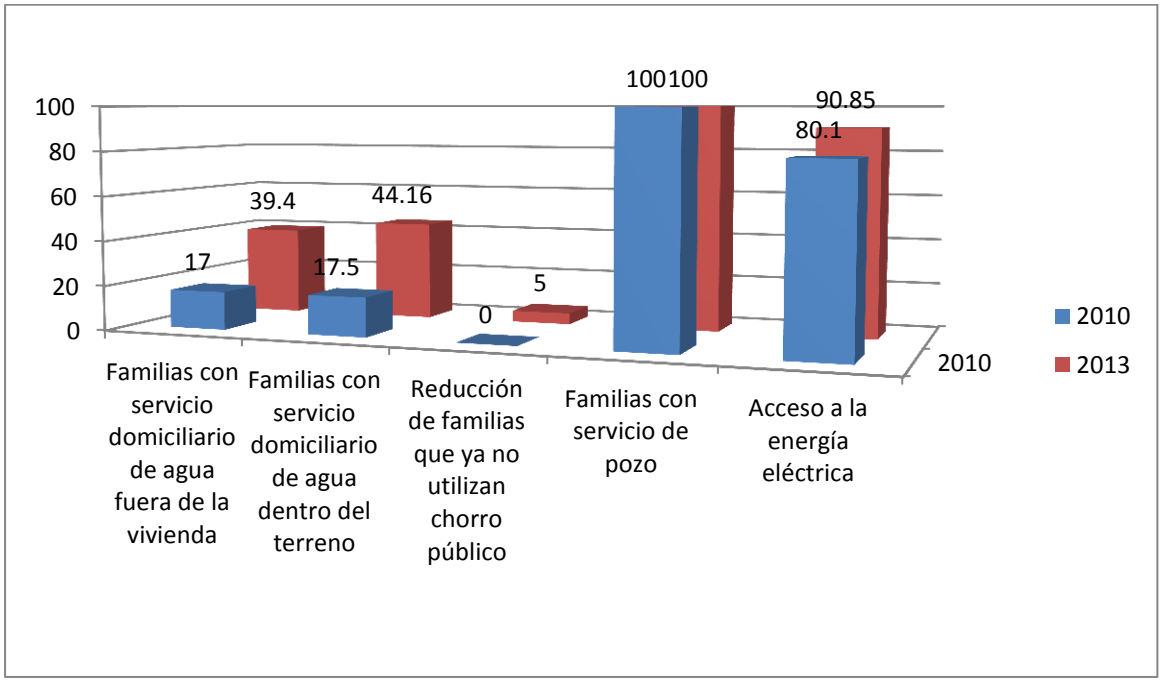
Con recursos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Programa Conjunto invirtió en Santa Carlota 1, 2 y Campo de Oro en saneamiento básico construyendo en la totalidad de las viviendas servicios sanitarios con baño, lavamanos, ducha y lavadero, que se conectaron por condiciones técnicas de estos asentamientos a pozos sépticos con procesos de tratamiento individual. El resultado de esta intervención es que en el 2010 el promedio de hogares con letrina era del 58% y en los APUS ahora es del 0%, mientras que el inodoro conectado a fosa séptica pasó del 18,6% al 92,4%. Los impactos en temas de salud y saneamiento son muy altos, pues se ha superado totalmente el déficit de saneamiento en las viviendas y además se ha hecho una inversión en pavimentación y redes de aguas lluvias en los asentamientos que disminuyen totalmente depósitos insalubres en los espacios públicos y algunas viviendas.



En relación al tipo de abastecimiento de agua potable, en los APUS de Santa Carlota 1 Santa Carlota 2 y Campo de Oro se ha construido con recursos por medio millón de dólares del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano un nuevo sistema de abastecimiento de agua potable, que pasará de 4 horas diarias cada dos días a 12 horas diarias de agua. La encuesta se aplicó en mayo de 2013 y se espera que el sistema entre en funcionamiento julio de 2013, debido a un atraso en las obras por parte del contratista.

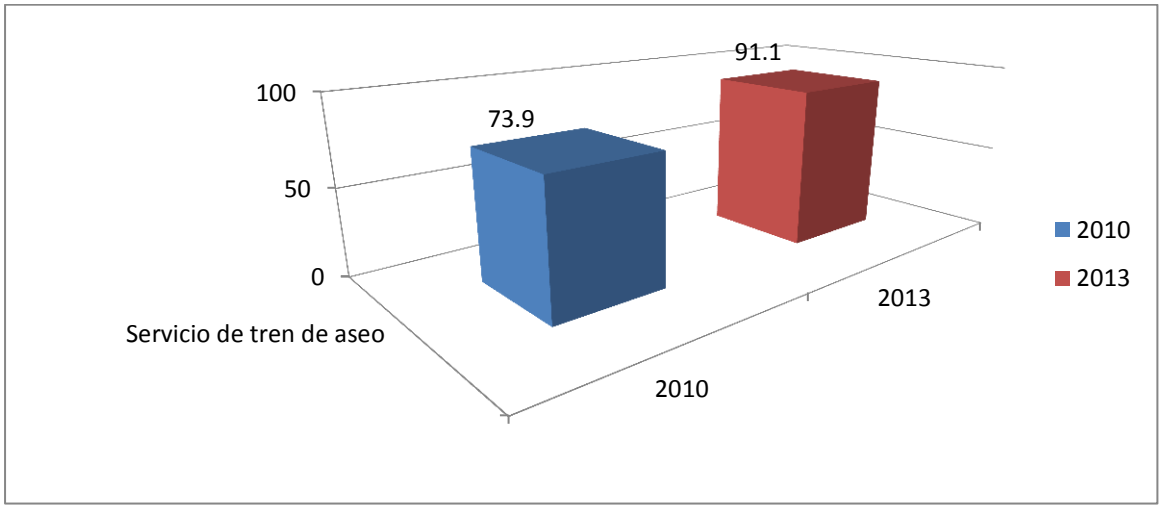
Si bien la encuesta no logra captar que el 100% de las familias pasarán a un servicio domiciliario de agua, se refleja en este momento una mejora en los siguientes datos: Hoy en día el 39,4% de los hogares de los APUS manifiestan tener servicio domiciliario de agua frente al 17% de hace tres años, fuera de la vivienda y dentro del terreno pasó del 17,5% al 44,16%. La pila o chorro público que en los APUS se redujo a un 5%, mientras que el grupo de control presenta una situación igual a la de hace 3 años en la cual tenía el 100% de su servicio de pozo común.

Con relación al acceso a servicio de energía eléctrica se presentó un incremento en los APUS, subiendo en un 10% de los hogares el alumbrado domiciliar: del 80.1% en el 2010 al 90.85% en 2013.



Tren de aseo

Con relación al acceso a servicios de tren de aseo o recolección de desechos sólidos, los asentamientos analizados en el 2010 en su mayoría (73.9%) disponían de dichos residuos por medio del servicio municipal. Los APUS en el 2013 tienen servicio municipal para todas las familias, si bien en la encuesta reportan que las familias que usan este servicio son el 91,1% y el saldo de las familias las depositan en contenedores y en una minoría la queman. Es importante reconocer que el mejoramiento barrial y del espacio público disminuyó la cantidad de basura que se colocaba en estos espacios por parte de la comunidad.


91.1
100
73.9
50
0
Servicio de tren de aseo
2010
2013
2010
2013

Metodología de evaluación

Siguiendo las pautas generales de los TDR, el proceso metodológico tuvo tres fases que se desarrollaron en coordinación con el Grupo de Referencia:

Primera fase: investigación documental

El proceso de revisión documental o trabajo de escritorio consistió en el cruce de los criterios de evaluación con los objetivos de evaluación, para reflexionar y entender lo sucedido en las instancias de implementación del Programa Conjunto en sus resultados y productos.

Adicional al análisis integral de las intervenciones desarrolladas con el PC, también se buscó valorar su consolidación a nivel comunitario e institucional, así como identificar desarrollo de intervenciones creativas e innovadoras que se puedan resaltar como casos ejemplares de acción contra la problemática identificada.

Esto se hará a partir de la revisión de documentos clave para analizar distintos elementos como objetivos, resultados, productos, y determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, indicadores de seguimiento, supuestos, etc.

La revisión y análisis de los documentos de Programa, POAs, informes de semestrales, evaluación de medio término, plan de mejoramiento, productos clave generados, solicitud de extensión y toda la información secundaria, permite realizar un contraste con el Marco Lógico Original para detectar los logros y todo tipo de resultados esperados e inesperados.

Asimismo, el análisis de contenido ayuda a encontrar configuraciones y relaciones en Informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que permita emitir juicios sobre los resultados de la intervención del PC en términos de los efectos y resultados. Los Resultados, la Sostenibilidad y las Lecciones Aprendidas son el foco de atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los análisis de consistencia y la Investigación Histórica.

Segunda fase: misión en el país y recolección de información primaria

Con el ánimo de generar un proceso participativo en el desarrollo de la evaluación, es indispensable demostrar las conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. Para esto se requieren instrumentos ágiles y de bajo costo para obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios y otras partes interesadas, con el fin de atender las necesidades de información del Gobierno Nacional y el sistema de Naciones Unidas.

El objetivo de la evaluación final es realizar recomendaciones estratégicas a partir de conclusiones sólidas basadas en criterios de juicio claros, argumentos y evidencia. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se derivan de demostraciones en terreno, para lo cual todos los instrumentos de evaluación apuntan a una matriz de evaluación que da respuesta a los criterios y preguntas de la evaluación según los TdR.

Cada hallazgo y conclusión procede de evidencia en terreno y documental, datos específicos y acuerdo de opiniones entre los actores consultados. Para esto se aplicaron diferentes instrumentos de evaluación y fuentes de información que se escogieron por su conocimiento del sector y su experiencia en el PC, dentro de las fuentes están las agencias de NU, instituciones socias y grupos meta.

El trabajo de campo es un referente de terreno para (i) triangular la información con actores y comunidades en los territorios (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los resultados alcanzados (iii) identificar aprendizajes con base en procesos donde la intervención del PC haya operado correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar las dificultades en su operación y los factores adversos, (v) ofrecer información estratégica y globalizante para una comprensión cualitativa de las características y complejidades de la implementación del PC y sus dos efectos.

La visita de campo se desarrolló del 28 de abril al 8 de mayo de 2013 durante la cual se hicieron consultas con PNUD, ONU Hábitat, ONUDI y la OCR. También se consultó a las entidades del gobierno salvadoreño como el Ministerio de Obras Públicas, el Viceministerio de Vivienda, la Asamblea Nacional, la Superintendencia del Sistema Financiero, BANDESAL, y el Ministerio de Relaciones Exteriores. A nivel local se entrevistaron grupos de titulares de derechos y ambas Alcaldías: Sata Tecla y Apopa. Adicionalmente se entrevistó a las agencias de cooperación USAID y AECID. En este sentido, la agenda de la evaluación se desarrolló en San Salvador, Santa Tecla y Apopa.

La mayoría de las consultas se hizo a través de entrevistas donde el evaluador consultaba de manera independiente a las diferentes fuentes de información, buscando la objetividad en las respuestas, realizando preguntas y subpreguntas con elementos de control para evitar el sesgo, y buscando la mayor síntesis posible debido a la cantidad de fuentes consultadas.

Con las entrevistas a socios nacionales, PC y agencias de ONU se discutieron temas sobre la sostenibilidad de los procesos del PC, la articulación y comunicación inter agencial alrededor del PC, los factores de éxito del mismo, obstáculos y la percepción de debilidades y fortalezas.

Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades, organizaciones e instituciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la operación y los resultados alcanzados. Cabe anotar que aunque la metodología no pretendía aportar información cuantitativa con representatividad estadística, si se hizo una consulta extensiva llegando a las tres provincias y todos los niveles de actores.

Instrumentos de evaluación en terreno:

Observación: registro de lo que se ve y oye en terreno sobre actividades, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se hizo permanentemente durante la visita de campo.

Entrevista a fuentes de información clave: serie de preguntas abiertas formuladas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento y experiencia. Las entrevistas fueron cualitativas, en profundidad y semi estructuradas, basadas en los temas y preguntas de la evaluación. Estas entrevistas a profundidad se hicieron principalmente a nivel central, es decir a representantes/miembros clave de agencias SNU y socios estratégicos.

Debates en grupos focales: debates moderados entre 8 a 12 participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento de los PC que se desarrollaron por tipo de actores, es decir, se proponen ejercicios de “Focus Group” con grupos de beneficiarios, socios, equipo de ONU, y equipos de las contrapartes. En cada caso, el equipo consultor utilizó una guía de debate basada en la matriz de evaluación y tomó nota de las observaciones, comentarios y consensos.

Metodología de moderación: durante los talleres y procesos grupales el consultor desarrolló la metodología de Metaplan promovida por la agencia de cooperación alemana GTZ. Metaplan es un conjunto de "Herramientas de Comunicación para el desarrollo de opiniones basadas en evidencia, y para la reflexión sobre resultados alcanzados, objetivos y factores clave. En el Metaplan la intención es que todas las personas participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales, se busca facilitar la concertación y el entendimiento de las ideas.

Tercera fase: elaboración y concertación del informe final.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo permite entregar un informe explicativo-analítico sobre los criterios de evaluación esperados en cuanto a diseño, proceso y resultados. El informe no sólo se limita a un análisis evaluativo sino que identifica cuáles han sido los factores que han posibilitado o dificultado el logro de los resultados esperados por el PC. En este sentido el producto final busca constituirse en un análisis integral que responda a qué resultados se alcanzaron y por qué, con elementos de evaluación y de gestión de conocimiento de todo el proceso.

Documentos consultados

Generales:

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM
- Guía de de UNEG “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”, UNEG/FN/Standards(2005).

Específicos PC:

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Evaluación de término medio
- Informes de misión del Secretariado
- Informes al Secretariado (trimestrales y anuales)
- Informes ejecutivos de Monitoreo y Evaluación
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Línea de base y documento de medición de indicadores (post). Medición de impacto
- Actas de Comités de Gestión y Comité Directivo Nacional
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera

Otros documentos

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Documentos o informes pertinentes sobre la ejecución de la Declaración de París y el
- Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes sobre la iniciativa "Una ONU", Unidos en la acción

Listado de personas consultadas

Equipo PC

Maria del Mar Martin – Gestión del Conocimiento

Cecilia Alberto – M&E

Josué Gastelbondo – Coordinador PC

Vladimir Velázquez – Punto focal ONUDI

Fernando Palacios – Comunicaciones

Eduardo Rodríguez – Punto focal ONU Hábitat

Erick Vittrup – ONU Hábitat

Elizabeth Umaña – Administradora PC

Eduardo Barrientos – Consultor legal-incidencia

Gustavo Pineda – Consultor Cadenas de valor

Pablo Britto – Consultor en informática

OCR

Roberto Valent – Coordinador Residente ONU

Salvador Aguilera – OCR

Mercedes Gochez – M&E, OCR

Viceministerio de Vivienda

Roberto Góchez – Viceministro de Vivienda

Oscar Fernández – Director Nacional de Vivienda

Roberto Chinchilla - Director Nacional de Ordenamiento Territorial

Superintendencia del Sistema Financiero

Lorena Dueñas

Ministerio de Relaciones Exteriores

Eduardo Colindres

BANDESAL

Ricardo Vega

Alcaldía de Apopa

Antonio Osegueda – Síndico municipal Apopa

Roberto Zelaya – M&E alcaldía

Grupo micro empresarios construcción

Carlos Soriano – albañil

Enrique Reinaldo – albañil

Murjas Cuesta – albañil

Arcadio López – albañil

Armando Gonzáles – albañil

José Elías – albañil

Pio Salvador – albañil

Muralismo

Franklin Quesada – Consultor, artista plástico

Grupo de jóvenes Apopa

Megatienda

Luis Márquez – Gerente

Empresa comunitaria de agua – ARA

Miguel Carranza - Presidente

Samuel Condesa – Secretario

René Rivas – Tesorero

Juan Bautista – 2do vocal

Conrado Postillo – Síndico

Alejandro Suarez – Vicepresidente

Miguel Escobar – 1er vocal

Isaias Castro – Vocal

Proyectos Agrícolas

Listado de asistentes a reuniones de evlauación anexo en pdf

Alcaldía Santa Tecla

María Morales – Directora Ejecutiva Santa Tecla

Asamblea Nacional

Diputada Margarita Rodríguez, Secretaria Comisión Obras Públicas y Vivienda

USAID

William Tucker

AECID

Ignacio Nicolau, Coordinador

Matriz de incidencia en política pública

Sector influenced	Type of legislation	Governance Body	Outreach	Status of process	Level of contribution/ involvement	Description of the legislation/governance body	Additional Remarks
Ordenamiento territorial	Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial	Asamblea Legislativa (Comisión de Asuntos Municipales), Sub-Secretaría de Desarrollo Económico y Desacentralización de la Presidencia de la República, Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Nacional	Aprobada en 2011	Medio: Asistencia Técnica al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Por primera vez en el país le da carácter de Ley a la Política Nacional de Ordenamiento Territorial, como a los Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial	El Programa Conjunto brinda asistencia técnica en la actualidad al Viceministerio de Vivienda para los artículos transitorios de aplicación de la Ley.
Legalización de la tenencia de la propiedad	Ley de Lotificaciones	Asamblea Legislativa (Comisión de Obras Públicas, Transporte y Vivienda), Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Nacional	Aprobada en 2011	Alta: asistencia técnica en la redacción y debate del texto de ley, misión de transfrerencia de experiencias de legalización en Colombia con Diputados y funcionarios del Gobierno Nacional.	Es la Ley de Legalización de predios urbanos más importante en la historia de El Salvador. Se plantea legalizar el 30% de los predios urbanos del país, cerca de 300,000, en los próximos 4 años.	El Programa Conjunto brinda asistencia técnica en la actualidad al Viceministerio de Vivienda para la reglamentación de la agilización de la legalización.
Inclusión económica e instrumentos de gestión financiera para sectores de bajos recursos	Ley de Banca de Desarrollo	Asamblea Legislativa (Comisión Financiera), Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Nacional	Aprobada en 2011	Alta: asistencia técnica en el debate del texto de ley, misión de transfrerencia de experiencias de Banca de Desarrollo en Costa Rica y Brasil con Diputados y funcionarios del Gobierno Nacional..	Esta Ley transforma el Banco Multisectorial de Inversiones del Gobierno Nacional en Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL. BANDESAL crea y administra dos fondos: El Fondo de Desarrollo Económico y el Fondo Salvadoreño de Garantías.	

Inclusión económica e instrumentos de gestión financiera para sectores de bajos recursos	Fondo Salvadoreño de Garantías y Programa de Garantías de Vivienda de Interés Social	Banco de Desarrollo de El Salvador - Fondo Salvadoreño de Garantías	Nacional	Inició operaciones en 2012	Alta: asistencia técnica en la operación del Fondo Salvadoreño de Garantías y ha diseñado para este Fondo el Programa de garantías para la Vivienda de Interés Social, que respaldará los créditos con destino a vivienda que se otorguen desde diversas entidades de crédito a hogares de menos de dos salarios mínimos en las modalidades de vivienda nueva, mejoramiento de vivienda y construcción en sitio propio.	Por primera vez en El Salvador se crea un Fondo de Garantías y por primera vez se garantizan los créditos de los hogares de menores ingresos para la vivienda de interés social.	El Programa Conjunto busca aplicar las garantías en los créditos otorgados a hogares del sector informal de la economía en los asentamientos precarios focxalizados, con destino a mejoramiento de vivienda como a vivienda nueva.
Inclusión económica e instrumentos de gestión financiera para sectores de bajos recursos	Normatividad de Banca Móvil e Inclusión Financiera	Banco Central de Reserva y Superintendencia Financiera	Nacional	En redacción de norma en el Banco Central de Reserva, programada su publicación en junio de 2012	Alta: Asistencia técnica especializada en comparación de normas con la cofinanciación de expertos de Bolivia (exsuperintendente financiero de Bolivia), República Dominicana (Banco Central de Reserva de Bolivia) y Guatemala (Banco Central de Guatemala) y Misión de funcionarios del Banco Central de Reserva de El Salvador, Superintendencia Financiera de El Salvador, Banco de Desarrollo y Banco Hipotecario de El salvador a los Bancos Centrales y Superintendencias financieras de Colombia y Paraguay.	Esta normatividad permite que se reglamente la operación de la banca móvil de celulares y operadores no bancarios con destino tanto a una mayor bancarización (con el sector financiero tradicional) como de la inclusión financiera (con microfinancieras y operadores de celular para dinero móvil)	Se firmó un Memorando de Entendimiento entre el la Oficina del Coordinar Residente de la ONU en El Salvador a nombre del Programa Conjunto del F-ODM con el Banco Central de Reserva de El Salvador, la Superintendencia Financiera y el Banco MUltisectorial de inversiones para comprometerse con los ODM y la inclusión financiera. En ese contexto, El Programa Conjunto ha establecido una alianza para cofinanciar la formación y asistencia técnica especializada a los funcionarios del Banco Central y la Superintendencia Financiera con USAID y el Departamento del Tesoro de los EEUU. De forma paralela ha creado alianzas con entidades de financiamiento para iniciar en el segundo sem,estrte del 2012 la colocación de créditos con destino a vivienda usando banca Móvil en

							sectores informales de la ecoinomía.
Vivienda	Actualización de Ley de Régimen de Condominios	Asamblea Legislativa (Comisión de Obras Públicas, Transporte y Vivienda), Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Nacional	Texto inicial en consultas, por debatir en la Comisión de la Asamblea Legislativa en 2012	Alta: Asistencia técnica contratando los consultores, y brindando asistencia legal especializada en comparación de normas con Panamá, Perú y Colombia. Misión de transferencia de experiencias en aplicación de normas de régimen de condominios.	Esta norma, que actualizará la Ley de Pisos y Apartamientos de 1,961, convirtiéndola en una norma moderna que permite la organización de propietarios que tienen propiedad horizontal y de condominios para su sosteniblidad.	El Programa Conjunto aplicará en los asentamientos focalizados la norma actualizada.
Vivienda	Actualizacioón de Ley de Urbanismo y Construcción	Asamblea Legislativa (Comisión de Obras Públicas, Transporte y Vivienda), Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	Nacional	Texto inicial en consultas, por debatir en la Comisión de la Asamblea Legislativa en 2013	Alta: Asistencia técnica contratando los consultores, y brindando asistencia legal especializada en comparación de normas con centroamérica.	Esta norma actualiza la Ley de Urbanismo y Construcción de 1,951 y brinda condiciones de estímulo para la construcción de vivienda de interés social, como la construcción en altura.	

Vivienda	Reglamentación para la agilización de trámites de Urbanismo y Construcción, basados en la Ley de Lotificaciones aprobada en el 2011	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, Secretaría Técnica de la Presidencia de la República y Ministerio de Ambiente.	Nacional	Aprobada la reducción de tiempos por Ley de Lotificaciones aprobada en el 2011 y en reglamentaciones para su aplicación en el segundo semestre del 2012	Alta: Asistencia técnica con la categorización y reorganización de las funciones de cada entidad, así como misiones de transferencia de experiencias a países de la región. Se les suministró información comparativa de procedimientos en varios países de latinoamérica	Esta nueva normatividad responde a unos de los problemas críticos para la inversión en desarrollo urbano y vivienda en el país, al reducir los tiempos en estos trámites que en la actualidad oscilan entre uno y dos años. Se ha aprobado en la Ley de Lotificaciones reducirlos a tres meses.	El programa Conjunto está recurriendo a procesos de categorizacón de los proyectos, de forma más ágil para demostrar en los proyectos a implementar en el marco del programa Conjunto, que la reducción de tiempos es posible.
Desarrollo Económico Local	Polìtica Municipal de Desarrollo Económico Localde la Alcaldía de Santa Tecla	Alcaldía de Santa Tecla	Local	Aprobada en 2011	Alta: Se contrató la elaboración del texto, como el proceso de consultas hasta la aprobación por el Concejo Municipal.	La Política Municipal de Desarrollo Económico Local orientó la vocación del municipio uy permitió un concenso de actores privados y sociales para vincularlos en programas y proyectos incentivados por la Alcaldía Municipal.	El Programa Conjunto ha fortalecido la Gerencia de Desarrollo Económico Local de manera que brindan en la actualidad asistencia técnica a los proyectos productivos que se han creado en los asentamientos priorizados.
Desarrollo Económico Local	Polìtica Municipal de Desarrollo Económico Localde la Alcaldía de Apopa	Alcaldía de Apopa	Local	En formulación en 2012	Alta: Se está dictando un Diplomado en Desarrollo Económico Local desde 2 Universidades (UCA y Matías Delgado) en alianza con la Fundación DEMUCA y el Programa ConectaDEL del BID-FOMIN. El principal producto será la Política y la Estrategia DEL de Apopa.	La política municipal de Desarrollo Económico Local, para firmularse y aprobarse en el 2012 se soporta en la vocación industrial, comercial y paleotológica del territorio y su desarrollo. El planteamiento central busca articular en la política una estrategia de encadenamientos y negocios inclusivos con los sectores populares.	El Programa Conjunto ha fortalecido la Gerencia de Desarrollo Económico Local con esta formación de más de 20 funcionarios y actores sociales y privados. Se complementa con acciones de censo catastral, bolsa dxe empleo, asistencia técnica para encadenamientos con la zona industrial en el marco de una mesa de desarrollo empresarial.

Agenda de evaluación

AGENDA EVALUACIÓN FINAL PROGRAMA CONJUNTO F-ODM APUS						
TEMA	**DIA / HORA**	**REUNIONES Y VISITAS**	**ENTREVISTAS**	**COMENTARIOS**	**RESPONSABLE DE CONVOCAR / COORDINAR**	**LUGAR DE REUNION**
	DOM 28 ABRIL					
	12:00 (COL) - 14:00 (ELS)	Viaje Colombia El Salvador		Recepción en el aeropuerto, transporte Hotel Beverly Hills		
	LUNES 29 ABRIL					
INSTANCIAS DECISIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO	8:00 a. m.	Presentación del equipo de trabajo del Programa Conjunto con Oscar Huertas. Revisión agenda de evaluación final.		Traslado Hotel al Viceministerio de Vivienda - Oficina F-ODM	Todos PC	VMVDU
	8:30 a. m.	Presentación Programa Conjunto		Oficina PC F-ODM	Todos PC	
	10:30 a. m.	Revisión de documentación para la evaluación		Oficina PC F-ODM		
	2:00 p. m.	Oficina Coordinador Residente ONU en El Salvador	Roberto Valent. Coordinador Residente	Edificio ONU El Salvador	Mercedes Gochez	PNUD
	4:00 p. m.	Viceministro de Vivienda y	Roberto Gochez. Viceministro	Viceministerio Vivienda		

		Desarrollo Urbano	de Vivienda.			
	MARTES 30 DE ABRIL					
	8:00 a. m.	ONUHABITAT (Siria): formulación e implementación de Agencias no Residentes.	Erik Vittrup ONUHABITAT	Teleconferencia desde el Hotel	Josué y Vladimir	
EL MODELO COMUNIDADES PRODUCTIVAS SOSTENIBLES	8:45 a. m.	Visita a Apopa: Santa Carlota I, II y Campo de Oro. Comunidad vinculada con acuerdos de contribución, emprendimientos productivos y culturales, legalización, empresa comunitaria de agua.	Comunidad: GRANT: Directivas de Asociaciones Comunales, Luis Ortiz, Miguel, Don Gabriel, Manuel, otros. Legalización: Aracelly; Agricultura Angel, Cecy, Justo, otros; Parque cultural y recreativo: Luis Ortiz, Beatriz, Salvador; Megatienda: Luis y equipo; Microempresarios de la Construcción	Traslado Hotel a los Asentamientos de Apopa		
	3:30 p. m.	Reunión Alcaldía de Apopa: Desarrollo Económico Local; Diplomado, Redes Empresariales	Antonio Osegueda, Síndico Municipal; Elías Hernandez, Alcalde. Representantes Redes Empresariales		Josué y Vladimir	Alcaldia de Apopa
	5:00 p. m.	Regreso al Hotel				

	MIERCOLES 1 DE MAYO					
	8:30 a. m.	Continuación entrevistas en Asentamientos Apopa	Empresa Comunitaria de Agua ARA; directivos; Comunidad y Asesores emprendimientos: Cesar Erazo, Franklin Quezada		Josué - Mónica	
	JUEVES 2 DE MAYO					
	8:30 a. m.	Santa Tecla: El Programa Conjunto en el Municipio	Oscar Ortiz, Alcalde; María Morales, Directora Ejecutiva		Josué	
	10:00 a. m.	Concurso Nacional de Diseño El Derecho a la Ciudad, CADES (Colegio de Arquitectos de El Salvador) y Diseñadores ganadores	CADES; Arq. Sandra Gtierrez		Eduardo - Katya	
INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS	2:00 p. m.	Marco de la incidencia política en vivienda	Oscar Hernandez Director Nacional de Vivienda; Roberto Chinchilla, Director Nacional de Ordenamiento Territorial; Eduardo Barrientos, abogado asesor en legislación;			
	5:00 p. m.	Asamblea Legislativa	Diputada Margarita Rodriguez, Secretaria Comisión Obras Públicas y Vivienda; Diputado Ley Banca de Desarrollo			

			(presidente Comisión Hacienda)			
	VIERNES 3 DE MAYO					
CADENA DE VALOR DE LA CONSTRUCCIÓN	8:30 a. m.	Diagnóstico de la cadena de valor de la construcción y estrategia de mejoramiento de la eficiencia	Gustavo Pineda			
	9:00 a. m.	Estrategia de eficiencia de la cadena con actores privados: HOLCIM, Fundasal, Habitat para la Humanidad, Ferreteros, Centromype, otros	Personas de las distintas instituciones			
	2:00 p. m.	Universidad de El Salvador	Decano Ingeniería; instructores			
	4:00 p. m.	Programa de Desarrollo de Proveedores de la construcción: empresarios y mypimes	Empresarios y Mypimes			
	SABADO 4 - DOMINGO 5 DE MAYO					
		Elaboración documento de informe final				
	LUNES 6 DE MAYO					

INSTANCIAS DECISIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO	8:00 a. m.	Reunión de cierre con Coordinador Residente y PNUD	Roberto Valent; Stefano Pettinato			
	8:30 a. m.	Comité de Gestión Programa Conjunto: Balance preliminar de la Evaluación Final	Viajan de ROLAC, Río de Janeiro, Julio Norori; de ONUDI México Ramiro Magaña			
	10:00 a. m.	Espacio con Ramiro Magaña ONUDI: formulación y seguimiento del programa Conjunto	Ramiro Magaña			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO; MONITOREO Y EVALUACIÓN	10:30 a. m.	Intercambio de Experiencias internacionales y nacionales y Fortalecimiento de Capacidades	Participantes representativos de sectores sociales, públicos y privados		Todos PC	
	12:30 p. m.	Estrategia de Gestión del Conocimiento	Maria del Mar Martin; Luis Fernando Palacios			
	2:00 p. m.	Taller de Evaluación: OCR, Programa Conjunto; contrapartes técnicas	Mercedes Gochez			
	MARTES 7 DE MAYO					
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN HABITACIONAL	8:30 a. m.	Banco de Desarrollo de El Salvador BANDESAL. Banco de Desarrollo, Fondo Salvadoreño de Garantías, Programa Nacional de Garantías de Vivienda Social	Ricardo Vega; otros			

	9:30 a. m.	Banco Central de Reserva BCR; Superintendencia del Sistema Financiero SSF; USAID	Otto Boris (BCR); Lorena Dueñas (SSF); USAID Sandra Duarte y William Tucker			
	10:30 a. m.	Ventanilla Única de permisos de urbanismo y construcción; categorización ambiental	Carlos Guerrero Presidente Cámara Salvadoreña de la Construccion CASALCO; Ismael Nolasco Gerente CASALCO; Luis Armando Trejos, consultor y desarrollador.			
INSTANCIAS DECISIÓN DEL PROGRAMA CONJUNTO	2:00 p. m.	Ministerio de Relaciones Exteriores	Eduardo Colindres, Alejandra Castillo			
	3:00 p. m.	AECID	Ignacio Nicolau, Coordinador; Angel Marcos, Adjunto; Susana Cámara			
	4:30 p. m.	Espacio para citas de temas pendientes a reforzar en información				
	MIERCOLES 8 DE MAYO					
	8:30 a. m.	Revisión final documentación y tareas pendientes				
	11:30 a. m.	Salida aeropuerto viaje a Colombia		Traslado hotel - aeropuerto		

Cronograma de evaluación

CRONOGRAMA EVALUACIÓN	ABRIL				MAYO				JUNIO			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Análisis documental - Elaboración del marco metodológico - infome de gabinete												
Revisión informe de gabinete - propuesta de agenda de terreno (Grupo de Referencia - PC)												
Ajuste de informe de gabinete - **entrega producto 1**			17 abr									
Misión en Campo				29 abr - 8 may								
Elaboración del Informe final (borrador) - **entrega producto 2**								29-may				
Comentarios al borrador (Grupo de Referencia - PC)												
Realización de ajustes al borrador del informe - **entrega producto 3**											27 jun	

Matriz de evaluación

Criterios y preguntas de evaluación	Asuntos clave	Fuentes de información
Nivel de diseño		
Pertinencia: El grado 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		
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)?	Alineación de objetivos Nivel de participación Proceso de formulación	Documentos clave, Viceministerio de Vivienda, Agencias ONU, alcaldías
b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y 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).	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	
d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Coherencia Pertinencia Alcance del diseño	
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 los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Fortalecimiento organizacional Fortalecimiento institucional Generación de espacios Gobernabilidad	
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?	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	

h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)	Capacidades de visibilización y comunicación	
i) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?	Alineación de objetivos Nivel de participación	
Nivel de proceso		
Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.		
a) ¿En qué medida el modelo de gestión del 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?	Análisis de costo eficiencia Articulación PC Estructura de gobernanza PC	Documentos clave, Viceministerio de Vivienda, Agencias ONU, alcaldías, beneficiarios
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?		, Beneficiarios, grupos locales
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"?		Documentos clave, Viceministerio de Vivienda, Agencias ONU, ALCALDÍAS
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?		Documentos clave, Viceministerio de Vivienda, Agencias ONU, ALCALDÍAS, beneficiarios
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"?	Buenas prácticas de articulación Lecciones aprendidas	Agencias 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.	Niveles de ejecución Capacidad/retos administrativos	Documentos clave

g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?		Documentos clave, Viceministerio de Vivienda, Agencias ONU, ALCALDÍAS
h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?	Análisis del plan de mejora y recomendaciones	Documentos clave
Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo		
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?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Beneficiarios, grupos locales, autoridades
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?	Análisis costo eficiencia	Agencias ONU, ALCALDÍAS
Nivel de resultados		
Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.		
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).	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ALCALDÍAS, sector privado
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?	Contribución cualitativa a ODM	Beneficiarios, ALCALDÍAS
2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ALCALDÍAS
3. Al 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)?	Articulación Generación de sinergias	Agencias ONU, ALCALDÍAS
4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" 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?	Efectos cualitativos Cambios en la población	Beneficiarios, ALCALDÍAS
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	Gestión del conocimiento Buenas prácticas Lecciones aprendidas	Beneficiarios, ALCALDÍAS, agencias ONU, sector privado

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?	Enfoque diferenciado y ajustado a condiciones locales	Beneficiarios
g) ¿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 los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ALCALDÍAS
h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Beneficiarios, ALCALDÍAS, agencias ONU, sector privado
i) ¿En qué medida y de que forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?	Plan de mejora Análisis de las recomendaciones	
Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.		
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?	Apropiación institucional	ALCALDÍAS , sector privado
b) A nivel local y nacional:		
1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Beneficiarios, grupos locales,
2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?	Transferencia de capacidades a nivel nacional y local	ALCALDÍAS, grupos locales
3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?		
4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?	Capacidad institucional	ALCALDÍAS
c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?		
d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Beneficiarios, grupos locales, ALCALDÍAS

Descripción de algunos instrumentos de evaluación implementados

Para dar mayor información metodológica sobre la forma de desarrollar la evaluación, a continuación se explican los instrumentos utilizados:

La Observación

La Observación estructurada es un método clásico de investigación científica. Durante el desarrollo de las evaluaciones es usual realizar observaciones directas que han permitido verificar la materialización y estado de proyectos, obras consolidadas o en ejecución.

En el caso de las evaluaciones de medio término, si se quiere desarrollar la observación como instrumento de recolección de información, no se debe hacer de manera simple dado que debe haber un propósito y un conocimiento amplio de lo que se quiere observar y registrar en la evaluación.

Con la observación estructurada puede utilizar gran número de sistemas para ayudar al registro de la información; las listas de control (una relación de características previamente preparada), las escalas de evaluación (una descripción cualitativa de un número limitado de aspectos del programa), las tarjetas de puntuación (como las anteriores pero con valores predeterminados con el fin de obtener una total ponderado para evaluar el objeto observado), así como fotografías, videos, audio, etc.

Entrevistas

La entrevista individual es una técnica de recopilación de información que tiene lugar en presencia del evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar a bajo costo que permite recopilar distintos tipos de información:

- Hechos y comprobaciones de hechos
- Opiniones y puntos de vista
- Análisis

- Propuestas
- Reacciones a las primeras hipótesis y conclusiones de los evaluadores

La entrevista individual se puede conducir de tres formas diferentes:

Entrevista no dirigida.

La persona entrevistada se expresa con libertad sobre temas muy variados. El entrevistado puede abordar temas que el evaluador no había previsto. Este último interviene solamente para facilitar la expresión de la persona entrevistada o para llevarla a profundizar en algunos puntos.

Estas entrevistas son convenientes al inicio de la evaluación, a una escala muy global para dilucidar temas.

Entrevista semidirigida.

Este tipo de entrevista se centra en recoger las manifestaciones de los actores en torno a un guión general flexible construido a partir de las preguntas de la evaluación (ver anexo). La guía puede completarse con preguntas destinadas a aclarar o precisar las respuestas dadas por la persona entrevistada.

Esta es la forma más empleada en evaluación, una vez que el evaluador disponga de información suficiente sobre los objetivos y asuntos prioritarios a tratar durante la evaluación.

Entrevista dirigida.

En este caso se aplica la guía de entrevista de manera estricta. El evaluador hace las preguntas una tras otra, sin dejar a la persona entrevistada la posibilidad de desarrollar otros puntos. El entrevistados tampoco propone ni desarrolla preguntas que no están previstas en el listado y las respuestas a cada pregunta son bastante breves.

<u>Grupos focales</u>

Los grupos focales son grupos de discusión que se conforman para trabajar una temática específica a través de la interacción entre los participantes. “Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los consultores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación”” (Aigneren, 2002).

Se selecciona el grupo de modo que incluya de **8 a 12 personas,** con experiencia respecto al

programa. Es vital que haya un énfasis en informantes idóneos que permitan un mayor conocimiento sobre la intervención. La persona clave en esta clase de dinámicas es el moderador, el cual debe ser sensible a los miembros del grupo y a sus intereses y comentarios, pero al mismo tiempo debe tener suficiente firmeza para dirigir al grupo y lograr que no se aparte de la línea general de discusión.

Si bien el moderador debería tener un esquema general de la sesión, se aconseja evitar los formatos inflexibles y las secuencias sumamente estructuradas de las preguntas. Una simple lista de las preguntas bastará para hacer un diagrama de la entrevista, específicamente porque el propósito consiste en descubrir cosas que se prevén y que no se prevén. Se recomienda dejar un tiempo libre al final de la sesión para que los participantes sinteticen sus puntos, para que el moderador aclare las preguntas pertinentes y para agradecer a todos su asistencia y colaboración. Este método es de gran utilidad en las consultas exploratorias. Tiene la ventaja de permitirle al moderador intercalar con un número mayor de personas y con un pequeño aumento de tiempo y de costo. Adicionalmente permite profundizar más allá de las contestaciones superficiales.

Entre las desventajas figura la probabilidad de que las personas que se someten a ellas no representen a la población, pero hay que recordar que el propósito de estas herramientas no es estadístico ni se está buscando representatividad. En este sentido lo que se quiere señalar es que los participantes del grupo focal en realidad tengan suficiente experiencia y conocimiento, y que representen fielmente a sus instituciones.

Un aspecto fundamental de los grupos es la interacción de los participantes, que permite al consultor conocer sus opiniones, percepciones y experiencias a través de la discusión de un tema propuesto por el consultor.

Según Miguel Aigneren, para realizar un grupo focal, se requiere de los siguientes pasos (Aigneren, 2002):

- Definición de los objetivos del grupo focal
- Establecimiento de un cronograma de trabajo
- Identificación de los participantes en el grupo focal

- Diseño de una guía de preguntas relacionadas con la temática a trabajar
- Elaboración de un guión sobre el desarrollo del taller, teniendo en cuenta la logística del mismo.
- Selección del sitio de la reunión.
- Moderación de la sesión en tres momentos: apertura, planteamiento de las preguntas y cierre.
- Interpretación de los acuerdos y elaboración del reporte que debe contar con los siguientes elementos: (a) Planteamiento del problema, antecedentes y objetivos. (b) Ficha técnica: Temática, objetivos, moderador, participantes, características de grupo, criterios de selección y guía de preguntas. (c) Conclusiones y recomendaciones.
- Traducción de los acuerdos en planes de acción a través de la revisión de los objetivos del taller, la priorización de temas principales y la contextualización de la información.

El trabajo con grupos focales, mayoritariamente se ha desarrollado con los beneficiarios de los programas, con el objetivo de llegar a consensos sobre el desempeño de las entidades responsables de ejecutar los programas evaluados y conocer la percepción de los beneficiarios

Guía de entrevista semi estructurada

Introducción del evaluador

Hola, mi nombre es Oscar Huertas, yo soy el consultor externo que fue contratado para realizar la evaluación final del programa conjunto. Vengo desde Colombia para dar una mirada neutral y objetiva al desarrollo del programa, con el ánimo de reflexionar sobre los aciertos y desaciertos, las fallas y los logros en la implementación.
La información que le voy a solicitar durante esta entrevista es anónima así que por favor siéntase con toda la autonomía y tranquilidad de responder libremente.
Durante la entrevista vamos hablar sobre temas de pertinencia del programa, diseño, proceso de implementación, dificultades y logros.

Diseño

Preguntas principales	**Preguntas adicionales**	**Aspectos a tener en cuenta**
a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto?	Todos: La actividad desarrollada por el programa conjunto es prioritaria? Hubo participación de su organización en el diseño y formulación? Las soluciones propuestas por el programa conjunto atienden a las necesidades identificadas?	Alineación de objetivos Nivel de participación Proceso de formulación
b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y 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?	Todos: Desde el inicio del programa hubo articulación de acciones? Hubo esfuerzos dispersos o duplicidad? Qué mecanismos de articulación hubo en el PC?	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E
d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Agencias, contrapartes: las distintas agencias generaron un valor agregado? Cuál? Se hubiera podido implementar el programa con menos agencias? Porque? Grupos meta: hubo presencia de las agencias en terreno? Su rol fue sustantivo? Porque?	Coherencia Pertinencia Alcance del diseño
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 los ciudadanos y el poder público local sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Grupos meta: el programa le permitió espacios de diálogo con las autoridades locales? Qué tipo de canales se crearon a partir del programa	Fortalecimiento organizacional Fortalecimiento

	conjunto APUS?	institucional Generación de espacios Gobernabilidad
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?	Agencias, contrapartes: usted tenía información actualizada sobre los avances del programa (en otras áreas distintas a la suya)? Conoce usted los indicadores del programa conjunto? La información de monitoreo sirvió para la toma de decisiones efectiva? Como? Qué tipo de decisiones se tomaban con base en el M&E?	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E
h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)	Beneficiarios: dígame cuáles fueron las agencias e instituciones que participaron en el PC? Sabe de dónde provienen los recursos del PC? Qué sabe sobre los ODM? Cuáles son los objetivos del PC APUS?	Capacidades de visibilización y comunicación

Proceso

Preguntas principales	**Preguntas adicionales**	**Aspectos a tener en cuenta**
a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?	Agencias: contrapartes: grupos meta: las actividades se desarrollaron a tiempo? Hubo demoras? De cuánto? Niveles de ejecución financiera	Análisis de costo eficiencia Articulación PC Estructura de gobernanza PC
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?	Las distintas agencias generaron un valor agregado? Cuál? Se hubiera podido implementar el programa con menos agencias? Porque? El programa fue eficiente en términos de inversión-resultados?	
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"?	El PC identificó los cuellos de botella? Qué soluciones se dieron para superarlos? Hubo articulación de acciones? Hubo esfuerzos dispersos o duplicidad?	Buenas prácticas de articulación Lecciones aprendidas
g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?		Niveles de ejecución Capacidad/retos administrativos
a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron	¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades	Beneficiarios, grupos locales, autoridades

del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	

Resultados

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).		Logro de resultados y metas
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?		Contribución cualitativa a ODM
2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?		Logro de resultados y metas
3. Al 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)?	A nivel institucional ¿Cuáles fueron los principales resultados del PC? ¿Cuáles fueron los cambios más notables? ¿En los emprendimientos se ha alcanzado el punto de equilibrio? ¿Cuál es el nivel de ingresos-egresos? ¿Cuál ha sido el valor aportado por el PC? Las organizaciones sociales se han empoderado? Cómo? En qué espacios participan ahora que antes no?	Articulación Generación de sinergias
4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" 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?	A partir del programa se han incrementado los ingresos? En qué medida? Ha habido mayor acceso a empleo? Qué apoyos se han recibido? Cuáles han sido los cambios en su vida? Cuál es su percepción frente a los cambios en el asentamiento?	Efectos cualitativos Cambios en la población
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	Buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse	Gestión del conocimiento Buenas prácticas Lecciones aprendidas
f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué	Cómo ha asumido el PC el impacto diferenciado entre hombres y mujeres? Cuál ha sido la estrategia? Ha habido acciones afirmativas?	Enfoque diferenciado y ajustado a condiciones locales

medida?		
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?	¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa? ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa? ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?	Apropiación institucional

Términos de referencia de la evaluación

Antiguo Cuscatlán 20 de Enero de 2013

Solicitud de Cotización para servicios de consultoría mediante IC. Invitación No. 005/2011.

Evaluación final del Programa Conjunto del Fondo España – Naciones Unidas para el Logro de los Objetivos del Milenio F-ODM "Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles"

Fecha límite para recepción de ofertas: Antes de las 12:00 horas hora local del día 8 de Febrero de 2013.

Objetivo: Contar con una evaluación final de naturaleza recapitulativa que establezca en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.

Dirigido a: Profesionales universitarios graduados en áreas de Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Arquitectura; deseable con Maestría.

Pago: De acuerdo a lo indicado en los TDR.

Período: 120 días calendario

Favor de enviar la documentación solicitada, en formato PDF ó en Word, al correo electrónico adquisiciones.sv@undp.org. También puede entregar la documentación en sobre cerrado, en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., en: Edificio de Naciones Unidas, Boulevard Orden de Malta Sur No. 2-B, Colonia Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.

A. TERMINOS DE REFERENCIA

1. NOMBRE DEL CONTRATO

Evaluación final del Programa Conjunto del Fondo España – Naciones Unidas para el Logro de los Objetivos del Milenio F-ODM "Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles".

2. CONTEXTO GENERAL DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (F-ODM)

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. Además, el 24 de septiembre de 2008 España prometió 90 millones de euros para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

El F-ODM trabaja por conducto de los equipos de las Naciones Unidas en los países promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El Fondo utiliza intervenciones basadas en programas conjuntos y hasta la fecha ha aprobado 130 de estos programas en 50 países en ocho ventanas temáticas que contribuyen de distintas maneras al logro de los ODM, la implicación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

La estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM

Se está poniendo en práctica una estrategia de vigilancia y evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. Esta estrategia se basa en los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la calidad e independencia de las evaluaciones.

La estrategia se basa en las necesidades de información y las preocupaciones de los distintos interesados, al tiempo que procura equilibrar las metas de rendición de cuentas y aprendizaje.

Los objetivos principales de la estrategia son los siguientes:

1. Prestar apoyo a los programas conjuntos a fin de obtener resultados para el desarrollo.
2. Determinar el valor y los beneficios de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM, los ODM, la Declaración de París y la iniciativa Unidos en la acción.
3. Obtener y recopilar los conocimientos empíricos y la experiencia adquirida para ampliar y duplicar las intervenciones de desarrollo que han tenido éxito.

El Programa Conjunto Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles en El Salvador, en el marco de la estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, elaboró un sistema de vigilancia y evaluación, estableciendo bases de referencia para indicadores (cuantitativos y cualitativos) y adelanta una evaluación recapitulativa final.

La evaluación se desempeña de conformidad con las instrucciones contenidas en la “Estrategia de vigilancia y evaluación” y la “Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos en el marco del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. En estos documentos se dispone que todos los programas conjuntos encomienden y sufraguen una evaluación final independiente.

El Secretariado del F-ODM también encomendó que se realizaran exámenes de mitad de período, de carácter formativo de todos los programas conjuntos, de manera que este proceso se adelantó en el 2011 con el Programa Conjunto Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles. Además, se han previsto nueve evaluaciones en los países focales (Etiopía, Mauritania, Marruecos,

Timor-Leste, Filipinas, Bosnia y Herzegovina, Colombia, Honduras y Ecuador) para analizar en mayor profundidad los efectos de los programas conjuntos en el contexto del país de que se trata.

En El Salvador el Sistema de las Naciones Unidas implementa tres Programas Conjuntos financiados por el Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM) con un monto aproximado a los 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 vivienda y asentamientos productivos urbanos y sostenibles (APUS). El Programa Conjunto de APUS inició oficialmente las operaciones en diciembre de 2009 y finalizará en junio 2013 luego de la extensión concedida por el Secretariado encargado de los Programas de FODM, con un monto de US$5,2 millones de dólares.

El Programa Conjunto Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles (APUS) tiene como meta convertir los Asentamientos Urbanos Precarios en Asentamientos Productivos Urbanos Sostenibles (APUS).

Este Programa es ejecutado por tres agencias de Naciones Unidas: ONUDI, ONU-HABITAT y PNUD en asocio con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y dos municipalidades: Apopa y Santa Tecla.

El Programa Conjunto de Vivienda y Asentamientos Productivos Urbanos y Sostenibles en los tres años de implementación ha trabajado en:

- Diseñar e implementar un Modelo de Asentamientos Productivos y Sostenibles que ha aplicado en varios asentamientos del área metropolitana de El Salvador, con una población cercana a las 1.000 familias como beneficiarias directas. Este Modelo busca transformar las condiciones de pobreza y exclusión que se viven en los asentamientos precarios, al transformar su asentamiento en productivo y sostenible, mediante acciones de carácter social en aspectos organizativos y con énfasis en mujeres y jóvenes, de inclusión económica en proyectos de las comunidades relacionados con oportunidades del entorno de cada asentamiento y transformación en las condiciones de la vivienda y el entorno.
- Incidir en política pública tanto en el nivel nacional en temas de vivienda e inclusión económica, como en desarrollo económico local, incluyendo instrumentos de gestión financiera de acceso a crédito.
- Identificar la cadena de valor de la construcción y se trabaja para hacer más eficiente la producción de vivienda social, mediante alianzas con sectores públicos, privados, sociales y académicos.
- Promover el desarrollo económico territorial y local, particularmente en los municipios en donde se ubican los asentamientos priorizados.
- Implementar estrategias tanto de comunicación para el desarrollo articuladas a los modelos de asentamientos productivos, en las cuales participan jóvenes de las comunidades, como de comunicación institucional.
- Implementar procesos de gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación relacionados con los resultados del Programa Conjunto.

En cuanto a las intervenciones en asentamientos precarios se ha implementado el Modelo de asentamientos productivos sostenibles en dos condiciones diferentes: las correspondientes y entorno, mientras que otro modelo se ha aplicado en casos en donde la vivienda nueva en el mismo predio es determinante. Dos municipios del área metropolitana de San Salvador fueron priorizados para que en cada uno de ellos se aplicara uno de los dos modelos.. El tipo de modelo en un entorno

de mejoramiento de vivienda y entorno se implementa en el municipio de Apopa, mientras que el modelo relacionado con vivienda nueva se ha implementado en el municipio de Santa Tecla.

En estos dos proyectos las municipalidades y otras instituciones del gobiernos central proporcionan los terrenos y apoyo para la normalización de las condiciones de tenencia, el ordenamiento territorial y provisión de la infraestructura social básica. Mientras que el Programa Conjunto proporciona una plataforma multidisciplinaria para que el modelo que incluyera tanto el diseño para la soluciones habitacionales dignas, como un análisis de las alternativas financieras más apropiadas; el diseño para la adecuación de espacios públicos; el apoyo para el desarrollo de la cadena productiva de la vivienda de interés social y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas de la construcción; la promoción y apoyo para el desarrollo de facilidades productivas y sociales en los propios asentamientos; el fortalecimiento de las instituciones participantes; y, apoyo para generar las condiciones de trabajo productivo, decente y ambientalmente sostenible.

Es por esta razón que el modelo de intervención descansa sobre alianzas estratégicas entre instituciones financieras, públicas y privadas, proveedores de insumos de construcción, diseñadores, constructores de vivienda y otros proveedores de bienes y servicios para la población de bajos ingresos.

Este enfoque integrado ha contribuido a la expansión del sector de la construcción y mercado de vivienda de interés social; a la reducción de la pobreza mediante la mejora del ingreso, al trabajo decente y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); y a la disminución de la violencia y mejora de convivencia de la población de los asentamientos derivado de una mejora en la calidad de vida de los habitantes, atendiendo a la sostenibilidad ambiental.

El proyecto responde a la estrategia social del gobierno detallada en el Plan País Seguro y con la propuesta de la administración 2009-2013 que establece un compromiso con la ciudadanía, teniendo en cuenta los lineamientos básicos de la “Política de vivienda y desarrollo urbano”, que están compuestos por acceso a la vivienda digna, reducción del déficit cualitativo, democratización del financiamiento, reducción del costo de construcción de vivienda y fortalecimiento del marco institucional.

Los efectos previstos inicialmente y los cuales ha sido alcanzados por el Programa Conjunto de acuerdo a sus resultados son:

EFECTO 1: Mejoradas las condiciones de vida de la población más pobre (1-4 salarios mínimos) mediante la provisión de nuevas viviendas y mejoras habitacionales adecuadas y asequibles financiadas por el sector público y privado, mediante componentes de subsidios y crédito, y trabajo de beneficiarios y ejecutadas por las empresas privadas y organizaciones sociales constructoras de vivienda, en un contexto de asentamientos urbanos, integrados y sostenibles.

EFECTO 2: Fortalecida la cadena de valor de la industria de la construcción de vivienda de interés social, ofreciendo servicios y productos asequibles para la población de bajos ingresos, promoviendo la participación de las MIPYMES en el desarrollo y fortalecimiento de sentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles.

EFECTO 3: Asentamientos urbanos productivos, integrados y sostenibles promovidos y desarrollados.

EFECTO 4: Sistemas de M&E y Gestión de Conocimiento implementados

La evaluación final de este Programa Conjunto será contratada por el PNUD, bajo la orientación y seguimiento de la oficina del Coordinador Residente (OCR) del Sistema de las Naciones Unidas en El Salvador y se desea contratar consultores altamente calificados para esta labor.

3. OBJETIVOS GENERAL DE LA EVALUACION

La evaluación final es de naturaleza recapitulativa y tienen por objeto:

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 sobre la ventana "sector privado y desarrollo" del F-ODM, 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).

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

4. ALCANCE DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

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

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el Programa Conjunto Vivienda y Asentamiento Urbanos Productivos y Sostenibles. Por lo tanto, el Programa Conjunto es entendido como el grupo de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Medir el grado en que el Programa Conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado 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, según los propósitos del programa.

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 temática, 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.

5. PREGUNTAS DE EVALUACION, NIVELES DE ANALISIS Y CRITERIOS DE EVALUACION

Las preguntas que se presentan a continuación definen la información que debe producir el proceso de evaluación final. Estas preguntas se agrupan en tres niveles de evaluación del programa: diseño, proceso y resultados.

Nivel de diseño:

Pertinencia: El grado 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.

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 necesidades (socioeconómicas) y 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 los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) 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 promoción y comunicación 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 diseño del programa?

Nivel de proceso

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

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del 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?
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 el examen de mitad de período 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: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.

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: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

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? Sírvase describirlos y documentarlos.
e) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano 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 los Marcos 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 intermedia en la eficiencia de los procesos para el logro resultados esperados?

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

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 apoyaron 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 del Programa?
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?

6. ENFOQUE METODOLOGICO

Los consultores deben analizar todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.

Los consultores también deben realizar entrevistas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo de evaluación debe velar porque se tengan en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes del Programa Conjunto.

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

7. PRODUCTOS ESPERADOS

El consultor es responsable de presentar los siguientes entregables al encargado de encomendar la evaluación y a su administrador:

Producto 1: Informe inicial (se presentará dentro de los 15 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación).

El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un proyecto de calendario de actividades y presentación de los entregables.

El informe del estudio teórico propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto. Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor y los administradores de la evaluación. El informe seguirá la estructura contenida en el Anexo 1.
Producto 2: Informe final en versión para revisión (Será entregada a los 20 días después de la visita de campo. Dicho informe se remitirá a la OCR y enviará a los puntos focales de agencias y al Secretariado)

El proyecto de informe final contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. También contendrá un resumen ejecutivo, de un máximo de 2 páginas, con una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El proyecto de informe final se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final que se describe en el párrafo siguiente.

Producto 3. Informe final de la evaluación (se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM).

El informe final tendrá una extensión de 20 a 30 páginas y un resumen ejecutivo de un máximo de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación. Este informe tendrá el esquema que se encuentra en el Anexo 2 y se seguirán las recomendaciones contenidas en dicho Anexo.

8. ESTANDARES DE CALIDAD PARA LOS INFORMES DE EVALUACION

A continuación se listan los estándares de calidad de UNEG que deben ser tenidos en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación[19]:

1. El informe de evaluación debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. (S-3.16).
2. El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; qué lecciones se derivaron. (S-3.16)
3. En todos los casos, los evaluadores/ras deben esforzarse por presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible, de manera tal que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación.(S-3.16)
4. La evaluación debe proporcionar una descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. (S-4.10)
5. El resumen ejecutivo debe ser auto-contenido, presentado una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una compresión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación (para más detalles ver Anexo 2: Estructura del informe de evaluación). (S-4.2)
6. El programa conjunto que está siendo evaluado debe ser claramente descripto, de la manera más sucinta posible, pero asegurando que contenga toda la información pertinente.
7. Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son: importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias. (S-4.3)
8. Deben describirse claramente el rol y las contribuciones de las organizaciones de las NU y de otras partes interesadas del programa conjunto (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo). (S-4.4)
9. En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace). El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto. (S-4.12)
10. Los informes no deben segregar los hallazgos por fuente de información. (S-4.12)
    NOTA: Un análisis basado en evidencia requiere que los hallazgos y afirmaciones estén basados en hechos confiables y válidos, información de documentos y encuestas, y que se triangulen las posiciones de los diferentes informantes (entre otras técnicas) para contribuir a la validez interna de la evaluación. Por lo tanto, se debe ir más allá de presentar una opinión informada o reproducir la información particular expresada por un informante.

[19] Ver Documento Guía de UNEG "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas", UNEG/FN/Standards(2005). http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

11. Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes. (S-4.15). Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas. (S-4.16)
12. Las lecciones, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. (S-4.17)

9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE EVALUACION

Tres agentes principales intervendrán en la realización de las evaluaciones finales del F-ODM:

1. La Oficina del Coordinador Residente en El Salvador, que encomienda la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);
- Convocar al grupo de referencia encargado de la evaluación;
- Dirigir la finalización del mandato de la evaluación;
- Coordinar la selección y contratación del equipo de evaluación, asegurando que el organismo principal ejecute los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de evaluación;
- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad (en colaboración con el Secretariado del F-ODM);
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al administrador y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Asumir la responsabilidad de la divulgación y el aprendizaje de todas las evaluaciones de las distintas esferas de los programas conjuntos y constituirse en el enlace con el Comité Directivo Nacional;
- Salvaguardar la independencia del proceso, incluida la selección del equipo de evaluación.

2. El Coordinador del Programa, en su calidad de administrador de la evaluación, tendrá las funciones siguientes:

- Contribuir a la finalización del mandato de la evaluación;
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia;
- Suministrar al evaluador el apoyo administrativo y los datos necesarios;
- Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y responder a este;

- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Examinar el informe inicial y el o los proyectos de informe de evaluación;
- Asegurar la asignación de los recursos humanos y financieros suficientes para la evaluación.

3. El Comité de Gestión de Programa, que funcionará como grupo de referencia encargado de la evaluación, estará integrado por representantes de los principales interesados del programa conjunto (el Comité, los beneficiarios, etc.). Tendrá las funciones siguientes:

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

4. El Secretariado del F-ODM funcionará como miembro encargado del control de calidad de la evaluación, en cooperación con el encargado de encomendar la evaluación. Se encargará de:

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

5. El equipo de evaluación:

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

10. PROCESO DE EVALUACION: CALENDARIO

Actividades sustantivas y productos	Fechas	Responsable
1. Elaborar y aprobar los TDR		**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia, Secretariado**
2. Contratar al consultor/a	**12 Febrero**	**PNUD, agencia líder**
3. Enviar información y documentos al consultor/consultora		**Agencia Líder**

Actividades sustantivas y productos	Fechas	Responsable
4. Presentar plan de evaluación a comité de referencia	**20 febrero**	**Consultor/a**
5. Elaborar informe de gabinete: Producto 1	**30 febrero**	**Consultor/a**
6. Validar y aprobar documento		**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia**
7. Organizar la visita del consultor/a		**Puntos focales incluyendo entrevista virtual a Regina Gallego por parte de Secretariado, grupo de referencia**
8. Aprobación de plan de visita por comité de referencia		**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia, Secretariado**
9. Visita a beneficiarios según el plan aprobado	**1 abril al 20 abril**	**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia, Secretariado**
10. Elaborar el informe (producto 2) versión preliminar	**10 mayo**	**Consultor/a**
11. Revisar y validar el informe con grupo de referencia, OCR, Secretariado y beneficiarios (Enviar copia a Secretariado)		**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia, Secretariado**
12. Elaborar la matriz de comentarios al documento		**OCR/ Unidad de coordinación Grupo de referencia, Secretariado**
13. Incluir observaciones y entregar informe final (producto 3)	**30 mayo**	**Consultor/a**
14. Enviar documento final oficial por parte de OCR al Secretariado		**OCR**

11. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACION

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación van más allá de lo afirmado por los interesados en el programa durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

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

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

12. PRINCIPIOS ETICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACON

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

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

13. MONITOREO Y EVALUACION DEL SERVICIO

Durante la consultoría habrá un seguimiento por parte de la Oficina del Coordinador Residente de PNUD en El Salvador (OCR), así como del Programa Conjunto F-ODM.

Se solicitaran reuniones de monitoreo y evaluación cuando se considere necesario.

La OCR y el Programa Conjunto del F-ODM serán los responsables de la aprobación de los productos para los respectivos pagos.

14. PERFIL DEL CONSULTOR(A) CONTRATADO(A)

Con el propósito de garantizar un producto de calidad se contratará a un(a) consultor(a) con experiencia en procesos de evaluación de proyectos. Profesional Universitario graduado en las áreas de Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Arquitectura; deseable con Maestría, con experiencia general de 5 años conduciendo o administrando evaluaciones, haciendo investigación o revisiones de programas de desarrollo y experiencia especifica de al menos 1 trabajo de evaluación de proyecto realizado, como escritor principal del informe de evaluación.

Se valora si el profesional cuenta con experiencia de trabajo en evaluación de proyectos del Sistema de Naciones Unidas y del Secretariado del F-ODM.

PLAZO DEL CONTRATO
120 días calendario.

15. ESTRATEGIA DE DISEMINACION Y COMUNICACIÓN

Los resultados de la evaluación final serán parte de los insumos que se utilizarán en los eventos de difusión y de cierre del Programa Conjuntos. Los productos de comunicación y, específicamente de sistematización utilizarán insumos de esta evaluación.

Los resultados serán publicados en los diferentes sistemas de información interna y en sitios web del SNU.

16. FORMA DE PAGO

Los pagos se efectuarán por transferencia electrónica bancaria a través de DAVIVIENDA, por lo que se solicita al consultor proporcionar los datos de cuenta bancaria o ahorro, en el formato de "VENDOR" proporcionado por PNUD.

Los pagos se realizarán de la siguiente manera:

- Primer pago: Contra la entrega a entera satisfacción del producto 1, correspondiente al 40% del valor total del contrato.
- Segundo pago: Contra la entrega a entera satisfacción del producto 2, correspondiente al 40% del valor total del contrato.
- Tercer pago: Contra la entrega a entera satisfacción del producto 3, correspondiente al 20% del valor total del contrato.

17. OTRAS CONSIDERACIONES

- En los casos en que se requiera que el Evaluador viaje a El Salvador, el Programa Conjunto asumirá el costo del boleto aéreo.
- Se le reconocerán viáticos y gastos terminales durante los días de su estadía en El Salvador, de acuerdo a la tarifa establecida por PNUD.

18. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Todas las personas naturales deberán sujetarse a las leyes tributarias vigentes establecidas en el país.

En caso que el Consultor sea salvadoreño o extranjero residente en El Salvador, el consultor(a) contratado(a): el consultor/a contratado/a emitirá recibos de ingreso por los servicios prestados, con montos exentos de IVA. La autorización para la emisión de estos recibos es otorgada por el Ministerio de Hacienda.

El recibo deberá emitirse a nombre del PNUD Proyecto 00070692, por los pagos efectuados en virtud del contrato.

B. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS, HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Experiencia profesional en el área de competencia a fines con la temática del servicio.

C. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Los criterios a evaluar son:

Criterios.		Puntaje Máximo	Candidato		
			A	B	C
1	Grado académico. Profesional en áreas de Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Arquitectura; deseable con Maestría. Maestría = 100 puntos; Profesional = 70 puntos; No = 0 puntos.	**100**			
2	Mínimo 5 años de experiencia general. Al menos 5 años = 140 puntos. De 5 a 7 años = 180 puntos. Más de 7 años = 200 puntos.	**200**			
3	Mínimo 1 trabajo de evaluación de proyecto realizado, como escritor principal del informe de evaluación. Al menos 1 trabajo = 140 puntos; 2 a 4 trabajos = 180 puntos; más de 4 trabajos = 200 puntos.	**200**			
4	Oferta técnica, presenta cumplimiento de TDR = 140; plus 1= 180 puntos; plus 2 = 200 puntos	**200**			
	Monto oferta económica US$				
	Puntaje Oferta Económica	**300**			
	Total de puntos	**1000**			

El PNUD se reserva el derecho de realizar entrevistas de manera presencial o a través de medios de comunicación, con el objeto de aclarar dudas respecto de la información presentada y ampliar información respecto de su propuesta.

Todo Proponente que obtenga al menos el 70% de los puntos en cada criterio de la evaluación técnica, pasará a la evaluación económica, que posee en puntaje de 30%; se adjudicará el contrato al Proponente que obtenga el mayor puntaje combinado.

D. NEGOCIACIÓN DE HONORARIOS

Una vez identificado el postulante mejor calificado, se puede iniciar la negociación de honorarios. Al menos dos (2) funcionarios participarán en las negociaciones. El punto de partida para esta es la propuesta financiera presentada por el postulante. En las negociaciones se tendrá en cuenta el presupuesto disponible para la asignación, las tarifas de pago definidas para Consultores/Contratistas Individuales internacionales o las tarifas del mercado local para Consultores/Contratistas Individuales locales. La oficina solicitante **no contraerá ningún compromiso antes de la correspondiente adjudicación del contrato** e informará al postulante que el resultado de la evaluación y las negociaciones está sujeto a la aprobación de la adjudicación por la autoridad de adquisiciones correspondiente. El acuerdo final de la negociación se plasmará por

escrito en una nota al archivo redactada y suscrita por el equipo de negociación y conservada para efectos de registro interno.

E. FORMA DE PAGO

El pago se realizará en parcialidades contra entrega y aceptación de los productos mencionados en el inciso A.

F. PRESENTACIÓN DE OFERTA

El Consultor que desee participar en la presente invitación, deberá presentar los siguientes documentos:

Documento	Descripción	Archivo
Carta de interés	Se explique porque se considera así mismo el candidato mas indicado.	**Formato libre**
Propuesta de trabajo (propuesta técnica)	Describir la metodología o actividades que planea realizar para cumplir con éxito los servicios solicitados.	**Formato libre**
Información curricular	Máximo 10 páginas	**Formato libre**
Documentación legal	Al Consultor adjudicado, se le solicitará un chequeo médico simple (Cuando aplique), para efectos de quedar inscrito en el seguro por muerte accidental o invalidez, como resultado de las actividades relacionadas con el servicio.	
Propuesta económica	Utilizar el **Formato 1**. El honorario ofertado no deberá incluir el Impuesto a la Transferencia de Bienes y a la Prestación de Servicios (IVA)	**Formato 1**
Las condiciones generales del contrato que se formalizará con el Consultor que resulte adjudicado, se encuentran en el archivo adjunto.		
Podrá obtener mayor información relacionada con el proyecto, ver la siguiente dirección http://www.pnud.org.sv/2007/		

Presentación de Oferta Económica
Formato 1.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Atención: Área de Adquisiciones

[Insertar nombre de la persona], quien suscribe la propuesta, declaro que:

a) He examinado y no tengo reservas a los requisitos solicitados, incluyendo las adendas, Aclaraciones o modificaciones a la presente invitación.

b) Me comprometo a brindar servicios profesionales de consultoría en el área de [*indicar el área de especialidad en la que ofrece sus servicios*].

c) El precio de mi propuesta es de [señalar el honorario por la totalidad de servicios de consultoría] sin incluir el IVA. Favor anexar oferta desglosada.

d) Entiendo / entendemos que, PNUD no da anticipos para la ejecución de los servicios objeto de la presente licitación.

e) Mi propuesta se mantendrá vigente por los días que se indican a continuación, contados a partir de la fecha límite fijada para la presentación de propuestas: **90 días calendario.**

f) Esta propuesta me obliga y podrá ser aceptada en cualquier momento hasta antes del término de dicho período.

g) Manifiesto no haber sido declarado/a inelegible por el PNUD para presentar propuestas.

h) Entiendo que esta propuesta constituirá una obligación contractual, hasta la preparación y ejecución del Contrato formal.

i) Entiendo que el PNUD no está obligado a aceptar mi propuesta evaluada como la más baja ni ninguna otra de las propuestas que reciba.

Nombre: *[indicar nombre completo de la persona que firma la propuesta]*

Firma:

El día [indicar día] del mes [indicar el mes] de [indicar el año]. [indicar fecha de firma de la propuesta].

G. ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA DEL INFORME INICIAL

1. Introducción
2. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
3. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
4. Principales logros sustantivos y financieros del programa
5. Metodología para la recopilación y el análisis de la información
6. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las "visitas sobre el terreno"

ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN Y PROYECTO DE INFORME

- **Portada**

Incluyendo título del programa, ventana temática, fecha del reporte y nombre/s del evaluador.

- **Tabla de contenidos**

Indicando números de páginas para todos los capítulos, incluso para los anexos.

- **Glosario**
- **Resumen Ejecutivo**

2 páginas máximo. Resumir los puntos sustantivos del informe, incluyendo una breve descripción del programa conjunto, sus objetivos, el propósito y metodología de la evaluación, principales hallazgos y conclusiones, y resumen de las recomendaciones más importantes.

1. Introducción

Explicar la razón por la cual se está conduciendo la evaluación, incluyendo:

- **Antecedentes**

Del F-ODM, de la ventana temática y del programa conjunto.

- **Propósito, Objetivos y Metodología de la Evaluación**

Propósito y objetivos de la evaluación, metodologías utilizadas (incluyendo criterio y alcance de la evaluación), obstáculos y limitaciones de la evaluación.

- **Descripción de la Intervención**

Incluir información del programa conjunto en detalle suficiente para que el lector pueda comprender fácilmente el análisis del capítulo siguiente.

- **Contexto**

Factores políticos, socio-económicos, institucionales que afectan al programa conjunto.

- **Descripción del programa conjunto**

Título, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, escala de la intervención, recursos totales, localización geográfica, etc.

2. Niveles de Análisis

Los hallazgos de esta sección deben estar basados en evidencia, utilizando las preguntas de evaluación como guía para el contenido del mismo.

- **Diseño | Pertinencia**

Incluir una descripción del concepto inicial y subsiguientes revisiones, y toda información relevante para facilitar al lector la compresión del análisis presentado en esta sección.

Analizar la pertinencia del diseño y responder a todas las preguntas de evaluación (incluyendo pertinencia en función de ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes, apropiación nacional en el proceso de diseño, estrategia de vigilancia y evaluación, estrategia de comunicaciones, e implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término).

- **Proceso | Eficiencia, Apropiación**

Incluir una descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y toda otra información relevante para la comprensión del análisis presentado en esta sección. Responder a todas las preguntas de evaluación, incluyendo el avance en la ejecución financiera del programa y la implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término.

- **Resultados | Eficacia, Sostenibilidad**

Evaluar los resultados alcanzados versus los planeados inicialmente. Exponer la progresión de la ejecución hacia los resultados, organizado por resultado y distinguiendo claramente entre los avances en la implementación de actividades/productos y el logro de los resultados esperados. En el caso en que parte de este análisis no se incluyera en el reporte, dar una explicación del porqué de esta omisión. Incluir también un análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término en el logro de los resultados. En el análisis de sostenibilidad, hacer referencia a la disponibilidad de recursos financieros, y dar ejemplos y/o evidencia sobre la posibilidad de replicabilidad y ampliación del programa conjunto. Responder a todas las preguntas de evaluación.

3. Conclusiones

4. Lecciones Aprendidas

Definir el alcance de cada lección (a nivel del programa conjunto, políticas públicas nacionales, intervenciones locales, etc.)

5. Recomendaciones

Estructurar de manera clara y priorizar. Para cada recomendación, definir claramente el alcance y la contraparte correspondiente.

REDACCION DEL INFORME DE EVALUACION: CONSEJOS IMPORTANTES PARA EL CONSULTOR/A

a) **El informe debe contener una descripción del programa conjunto (PC)**, incluyendo: el título del programa, duración y fechas clave, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, relación con los ODM, UNDAF y prioridades nacionales, escala de la intervención, presupuesto total, ubicación geográfica, y descripción e identificación de los beneficiarios.

b) **El análisis debe estar basado en las preguntas de evaluación incluidas en los TdR**. Se deben responder todas las preguntas, pero al mismo tiempo, el informe no debe estructurarse en base a estas preguntas (o sea, no es óptimo responder cada pregunta una debajo de la

otra). El informe debe estar estructurado de manera lógica, presentado los hallazgos de manera clara y concisa.

c) **Se debe responder a las preguntas de evaluación dentro de un contexto**. Por ejemplo, al analizar la relevancia del diseño del programa, es importante describir inicialmente el diseño y el proceso por medio del cual este se llevó a cabo. En términos generales, el reporte debería ser de fácil lectura para cualquier lector.

d) **El análisis debe estar basado en evidencia**. No alcanza con citar la opinión de una contraparte o presentar la opinión del evaluador, las afirmaciones deben estar basadas en hechos y datos válidos y fiables, obtenidos, por ejemplo, de documentación, encuestas, triangulación de información, etc. Esto hace a la validez interna de la evaluación.

e) **La evaluación debe analizar el grado en que se han alcanzado los resultados esperados de la intervención**. En primer lugar, se deben describir las actividades, productos y resultados esperados inicialmente. En segundo lugar, se debe analizar, en base a indicadores y otras datos, el grado en que se han alcanzados estos objetivos planeados. Es clave distinguir entre la eficacia en la implementación del programa (actividades realizadas y productos entregados) y el logro de los resultados para desarrollo e impacto de más largo plazo. Cuando no se contara con información suficiente para realizar parte de este análisis, esto se debería indicar y justificar en el informe.

Temas clave que debe incluir el informe de evaluación:

- El grado en que se ha logrado **horizontalizar el enfoque de género y reducción de desigualdades en el diseño e implementación del programa**, las dos políticas transversales del Fondo.

- Un análisis de la calidad del **marco de resultados y del plan de comunicación** del programa conjunto. Para este último, analizar tanto a nivel interno como a nivel externo (hacia el público en general).

- El grado de avance de la **ejecución financiera del programa**, incluyendo fondos comprometidos y desembolsados.

- El grado en que el programa ha **implementado las recomendaciones incluidas en la evaluación de medio término**, y una estimación sobre si las mismas han ayudado a mejorar la calidad del programa.

- Es esencial que el informe incluya un análisis sobre el **valor agregado del enfoque multi-agencia / multi-sectorial** utilizado en el programa.

- Las **conclusiones no deberían ser una mera repetición del análisis**, sino que las mismas, partiendo del análisis, deben sintetizar y resaltar los puntos claves, éxitos y debilidades del programa.

- **La sección de lecciones aprendidas debe agregar valor a la evaluación, y por lo tanto no debe ser una duplicación de las conclusiones ni de las recomendaciones**. Las lecciones deben considerar los hallazgos del programa, a la luz de su posible extensión a otras intervenciones o formulación de políticas públicas.

- **No se deben mezclar conclusiones o recomendaciones dentro de la sección de análisis**. Si bien las recomendaciones deben estar basadas en el análisis, las mismas deben presentarse en una sección separada, al final de informe.

- **Las recomendaciones deben estar basadas en los hallazgos y conclusiones. Las mismas deben ser claras, realistas y realizables**. Adicionalmente, se debe definir claramente, para cada recomendación, la audiencia /contrapartes a los que la misma se dirige, así como el alcance y el período estimado para su ejecución (largo plazo, o corto plazo).

ANEXO 3: DOCUMENTOS A EXAMINAR

1. Contexto del F-ODM (consultar en www.mdgf)

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM

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

2. Documentos específicos del programa conjunto

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes al Secretariado (trimestrales y anuales)

-Informes ejecutivos de Monitoreo y Evaluación

- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Línea de base y documento de medición de indicadores (post). Medición de impacto
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (www.mdgfund)

3. Otros documentos o información nacionales

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Documentos o informes pertinentes sobre la ejecución de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes pertinentes sobre la iniciativa "Una ONU", Unidos en la acción