



NACIONES UNIDAS  
EL SALVADOR



**EVALUACIÓN DEL MARCO DE ASISTENCIA DE LAS  
NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
EL SALVADOR 2016-2020**

## Contenido

ACRÓNIMOS y ABREVIATURAS.....	4
I. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN .....	13
II. PROPÓSITO, OBJETIVOS y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	27
III. ENFOQUE Y METODOLOGIA UTILIZADOS .....	28
IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN .....	32
V. LECCIONES APRENDIDAS .....	80
VI. CONCLUSIONES.....	82
VII. RECOMENDACIONES .....	84
VIII. ANEXOS .....	87
Anexo 1: Términos de referencia .....	87
Anexo 2: Matriz de Evaluación .....	98
Anexo 3: Instituciones consideradas en las entrevistas y encuesta.....	102
Anexo 4: Bibliografía consultada .....	104
Anexo 5: Diagramas de teorías de cambio según efectos.....	108
Anexo 6: Medición de los Indicadores del MANUD 2016-2020.....	111
Anexo 7: Semblanza de evaluadora principal y del equipo de evaluación .....	115
Anexo 8: Código de conducta firmado por la evaluadora .....	116

## Índice de tablas

Tabla 1: Mecanismos del SNU y procedimientos especiales en el caso de El Salvador en el periodo .....	19
Tabla 2: Áreas de cooperación y efectos de desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas para el período 2016-2020 .....	19
Tabla 3: Temas/problemas del CCA que quedaron incluidos en los objetivos del MANUD 2016-2020.....	21
Tabla 4: Preguntas de evaluación según criterios.....	28
Tabla 5: Tipos de técnicas utilizadas en la evaluación y su alcance .....	30
Tabla 6: Alineación del MANUD 2016-2020 con PQD 2014-2019 .....	32
Tabla 7: Alineación de los efectos del MANUD con los ODS.....	34
Tabla 8: Políticas Públicas desarrolladas en el periodo .....	34
Tabla 9: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 1 .....	40
Tabla 10: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 2.....	42
Tabla 11: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 3.....	45
Tabla 12: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 4.....	47
Tabla 13: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 5.....	48
Tabla 14: Factores facilitadores de la acción conjunta del SNU en el país.....	52
Tabla 15: Presupuesto proyectado y el ejecutado por efecto .....	53
Tabla 16: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por agencia y por efecto .....	54
Tabla 17: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por agencia .....	55
Tabla 18: Recursos como porcentaje total del presupuesto del MECNUD (Proyectado v/s Efectivo) .....	56
Tabla 19: Leyes aprobadas en el período 2016-2020.....	61
Tabla 20: Ejemplos de iniciativas desarrolladas en el período 2016-2020 en espacios intergubernamentales subregionales .....	64
Tabla 21: Programas conjuntos desarrolladas en el período 2016-2020.....	68
Tabla 22: Interagencialidad de los proyectos del MECNUD.....	70
Tabla 23: Reformas legales y políticas públicas en el ámbito de la igualdad de género período 2016-2020.....	73

## ACRÓNIMOS y ABREVIATURAS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador
CCA	Análisis Común de País (por sus siglas en inglés)
CR	Coordinador/a Residente
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres
CDN	Comité Directivo Nacional
CLD	Comités Locales de Derechos de la Niñez y la Adolescencia
CONNA	Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia
CTN	Comité Técnico Nacional
DAO	Delivering as One — Unidos en la Acción (por sus siglas en inglés)
DDHH	Derechos Humanos
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
EHPM	Encuesta de Hogares para Propósitos Múltiples.
EPU	Evaluación Periódica Universal de los Derechos Humanos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GEF	Fondo Mundial para el Medioambiente
IAEA	Organismo Internacional de Energía Atómica (por sus siglas en inglés)
IDG	Índice de Desarrollo Relativo al Género
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INJUVE	Instituto de la Juventud
ISDEMU	Instituto de la Mujer
ISNA	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia
LEIV	Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres
LEPINA	Ley de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MAPS	Mainstreaming, Acceleration and Policy Support
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MINED	Ministerio de Educación
MTPS	Ministerio del Trabajo y Previsión Social
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OCHA	Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (por sus siglas en inglés)
OCDE/CAD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Comité de Ayuda al Desarrollo
OCR	Oficina de Coordinación Residente
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUHABITAT	programa de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OPS/OMS	Organización Panamericana de la Salud — Organización Mundial de la Salud
ORMUSA	organización Salvadoreña de Mujeres por la Paz
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PBF	Peace Building Fund
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente

PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo
SNU	Sistema de las Naciones Unidas en el país
UNCT	United Nations Country Team (Equipo País de UN por sus siglas en inglés)
MANUD	United Nations Development Action Framework (por sus siglas en inglés)
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNDAP	United Nations Development Action Plan (por sus siglas en inglés)
UNDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (por su sigla en inglés)
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (por su sigla en inglés)
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)
UNV	Voluntarios de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
TdR	Términos de Referencia
TdC	Teoría de Cambio

## Resumen ejecutivo

El presente documento corresponde al Informe final de la evaluación del **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en El Salvador (MANUD) 2016-2020**, firmado por el Gobierno de El Salvador y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en mayo de 2015<sup>1</sup>.

El marco temporal de la evaluación incluyó el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y septiembre de 2020. Comprende el análisis del diseño del programa, los procesos de implementación conducentes a sus efectos y los resultados alcanzados, los resultados no esperados y los factores que han favorecido u obstaculizado la consecución de esos resultados.

Los/as destinatarios/as de los resultados de la evaluación son principalmente el Comité Directivo del MANUD (Coordinadora Residente y el Comité Directivo Nacional), UNCT, los Grupos Interagenciales, gobierno nacional, gobiernos subnacionales, otros organismos estatales, sociedad civil y sector privado, otros organismos multilaterales y bilaterales de cooperación.

La evaluación estuvo orientada por un enfoque de derechos, de igualdad de género y de gestión basada en resultados. Se realizó sobre la base de las directrices para la formulación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible<sup>2</sup> (UNSDCF por su sigla en inglés), aprobados por el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas y publicado en 2019, UNEG Guidance on Preparing ToR for MANUD Evaluations y Frequently Asked Questions for MANUD Evaluations, el UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports y UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports.

Se utilizaron los criterios estándar de evaluación de la OCDE/CAD adaptados a lo señalado en los términos de referencia, adicionalmente de elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU en el país. Se ha puesto especial énfasis en recoger los aprendizajes y conocimiento que los actores involucrados han desarrollado en el curso del proceso de implementación, en vistas a fortalecer los logros y aprender de las dificultades que se hayan presentado y ofrecer recomendaciones para el proceso de programación conjunta del próximo período.

En el proceso de evaluación fue posible identificar 26 hallazgos organizados según las preguntas y criterios de evaluación. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

### **Pertinencia y coherencia:**

1. El UNCT realizó un esfuerzo sincrónico y beneficioso junto al gobierno para identificar aquellos problemas más estratégicos y apremiantes de la sociedad salvadoreña en el momento previo a la formulación del MANUD.
2. Hubo un proceso de alineación del MANUD con los ODS en el periodo.
3. En el periodo se fortaleció un marco de políticas públicas conforme las recomendaciones de los diversos organismos de DD.HH. así como de los principales problemas y vacíos identificados en el diagnóstico de país realizado previamente.
4. Las diferentes iniciativas y estrategias utilizadas por el SNU requieren de un marco estratégico y programático claro por parte del gobierno, así como también una estructura de gobernanza funcional y operativa eficaz y eficiente.
5. Todos los actores entrevistados coinciden en ciertas ventajas y fortalezas del SNU en el país.
6. La implementación de las intervenciones planificadas en el MANUD 2016-2020 no han sido del todo sinérgicas, principalmente por la forma de planificar y la prevalencia de los mandatos de las agencias por sobre los objetivos interagenciales en la mayoría de los casos. Sin embargo, se visualizan algunos elementos positivos importantes de cara al futuro.

---

<sup>1</sup> Las agencias, fondos y programas residentes que firmaron el MANUD son: FAO, OACNUDH, OIT, ONUMUJERES, ONUDI, ONUSIDA, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNODC, UNOPS y los organismos no residentes: IAEA, ONUHABITAT, PNUMA y UNV.

<sup>2</sup> El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) ha pasado a denominarse Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de reflejar de manera más precisa la relación que existe actualmente entre los Gobiernos y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en lo que se refiere a la colaboración orientada a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Eficacia:**

7. Faltó una mirada integral respecto de la TdC en el nivel de país, que pudiera mostrar compromisos y acciones sustantivas y estratégicas en un nivel agregado.
8. La mayor parte de los diferentes componentes o estrategias lograron alcanzar los productos comprometidos pese a la ausencia de información de seguimiento periódico del marco de cooperación.
9. El MANUD vivió adaptaciones durante su desarrollo de acuerdo con ciertos elementos marcados por el contexto y a factores de influencia externa importantes.
10. El Marco general de cooperación aparece consistente y sustantivo, sin embargo, su esquema de ejecución es muy heterogéneo y disperso según las agencias implementadoras.
11. Se identificaron factores facilitadores y virtuosos vinculados con las diferentes dimensiones involucradas en su implementación.

**Eficiencia:**

12. Las agencias han movilizado y utilizado recursos para cumplir con las prioridades establecidas en el MANUD 2016-2020, no obstante, existe cierta disparidad entre los recursos proyectados y los efectivamente movilizados por diversas razones.
13. El trabajo interagencial es valorado por distintos actores vinculados al trabajo del UNCT en cuanto a los efectos que se logran y al ahorro de tiempo y recursos.
14. Las asimetrías entre agencias generan un contexto de complejidad a la acción conjunta.
15. No se ha realizado monitoreo ni reportabilidad de los compromisos establecidos en el MANUD 2016-2020 por lo que su implementación no ha aportado a una mayor transparencia de los resultados logrados y de los recursos utilizados.
16. La formulación de los indicadores en el MANUD 2016-2020 tuvo limitaciones, lo que dificultó su medición sistemática.

**Sostenibilidad:**

17. El MANUD contribuyó significativamente en el campo de las políticas públicas y los marcos normativos nacionales con una estrategia centrada en el mediano y largo plazo para el desarrollo del país.
18. Se han fortalecido asociaciones significativas y estratégicas con diferentes actores subregionales, en particular, con diversos organismos de países centroamericanos y del SICA.
19. El ejercicio de implementación del MANUD 2016-2020 ha contribuido de forma importante a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias con las que se ha vinculado.
20. Otra línea de sostenibilidad está relacionada con la capacidad interagencial de postular y desarrollar proyectos conjuntos.
21. La reforma implica el desarrollo de nuevos mecanismos y procedimientos de coordinación que hacen del nuevo MANUD un instrumento-proceso más receptivo de la demanda nacional y subnacional, más y mejor monitoreado, más flexible y adaptativo, más transparente y mejor custodio de los principios y mandatos de las agencias, programas y fondos, cuestión que refuerza la misión y respuesta del SNU en el país.

**Género y derechos Humanos:**

22. El UNCT, a través del análisis realizado en el CCA incorpora a varios grupos vulnerables, sin embargo, no considera a la población indígena; la población afrodescendiente, los desplazados; y las personas con discapacidad. No obstante, en la implementación del MANUD 2016-2020 a través de las agencias y programas se han desarrollado acciones destinadas tanto a la población indígena como a la desplazada.
23. El análisis de país identifica desafíos de desigualdad y discriminación a nivel nacional que orientan los efectos y acciones del MANUD.
24. El UNCT ha avanzado y profundizado sostenidamente la transversalización del enfoque de género en los programas y acciones que se impulsan desde las agencias que lo componen, no obstante, quedan algunos desafíos que emprender
25. El enfoque de derechos fue declarado constitutivo del CCA y del MANUD del período 2016-2020 y fue recogido por las agencias, en la implementación de sus programas.
26. La implementación del MANUD 2016-2020 contribuyó de forma importante al fortalecimiento de los organismos del Estado, y al desarrollo de políticas públicas con enfoque de derechos humanos y de género.

Una vez compilados los contenidos principales de los hallazgos, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- El MANUD representa un aporte positivo para el país y para el SNU en el desarrollo de un robusto marco de políticas públicas y marcos normativos alineados con los Acuerdos Internacionales.
- El MANUD ha mostrado avances sustantivos en algunas áreas que debieran ser apoyadas con mayor énfasis en la próxima etapa, puesto que representan una ventana de oportunidad en términos de mirada de largo plazo, desarrollo sostenible y justo: pobreza, trabajo decente, seguridad, migración y género. En el diseño del MANUD hubo algunas temáticas y problemáticas que no quedaron reflejadas en la programación bajo una lógica de objetivos, resultados o efectos. Sin embargo, hicieron parte de las acciones del SNU, incluso a través de programas conjuntos de varias agencias: violencia de género y violencia en general, migración, personas desplazadas y población vulnerable de zonas rurales.
- Algunas áreas detalladas en el CCA previo al MANUD se ven debilitadas en la programación y por ello, los resultados son difusos y limitados: formación e inserción laboral juvenil, revalorización de la población adulta mayor, matriz energética y cambio climático, desastres naturales, asentamientos humanos, agua y alimentos, gobierno transparente, migración y refugiados, equidad territorial.
- Se observan buenos resultados en esta fase de implementación, especialmente, madurez institucional en temas claves y estratégicos, en cierta medida por el aporte específico de algunas agencias que brindaron asistencia técnica altamente especializada.
- En la evaluación se ha evidenciado que el fortalecimiento de capacidades en las instituciones nacionales, así como de la propia institucionalidad del país, es una de las estrategias implementadas con más éxito en el periodo. En este caso, si bien es importante continuar realizando sensibilizaciones y capacitaciones relacionadas con temas estratégicos en distintas áreas del desarrollo; ha sido igualmente necesario fortalecer el potencial de las asistencias técnicas dejando capacidades instaladas en las instituciones en los niveles técnicos, de manera que éstas se han ido apropiando de los contenidos de las propuestas y experiencias piloto en el país y se han ido institucionalizando los procesos en relación a políticas públicas robustas e inclusivas.
- Se ha consolidado en el tiempo un trabajo sistemático en el llamado triángulo norte con los países vecinos de Guatemala y Honduras.
- Durante el proceso de implementación del MANUD se hicieron esfuerzos de alineamiento de los efectos inicialmente programados con relación a la Agenda 2030 y los ODS. Ese esfuerzo permitió concentrar y priorizar la acción en ciertas áreas, lo cual no quedó suficientemente documentado en el periodo. Será necesario retomar el desarrollo y ejercicio continuo de un marco de seguimiento sistemático y documentado para efectos de la nueva programación del marco de cooperación.
- Un factor que genera confianza es la capacidad de respuesta rápida y de adaptación del SNU frente a los requerimientos de las contrapartes, con flexibilidad para hacer frente a la contingencia, esto ha sido particularmente sensible a propósito de la crisis del COVID-19.
- La inclusión del enfoque de género y derechos humanos en las acciones emprendidas en el marco MANUD fue profusa y valorada positivamente, realizando una contribución importante al fortalecimiento de las instituciones públicas. Destaca el aporte realizado del grupo interagencial de género y derechos humanos que en su interacción con las entidades de gobierno promovieron la articulación entre ellas y con ello soluciones sistémicas de las problemáticas abordadas.
- Se señalan como ventajas comparativas del sistema principalmente: su alto nivel de experticia temática; su capacidad de producir conocimiento a nivel nacional y comparado regional; su visión con perspectiva de los alcances, limitaciones y tendencias de políticas públicas en el país; su neutralidad frente a las coyunturas políticas; su capacidad para convocar, concertar y desarrollar incidencia; la capacidad de establecer vínculos a nivel internacional que apoyen las iniciativas nacionales; y su legitimidad desde el punto de vista técnico.
- También se señala el “factor humano” como un elemento clave para evaluar el posicionamiento y legitimidad de las agencias y por añadidura del Sistema en el país. Entre los elementos del llamado “factor humano” a considerar destacan: la importancia de contar con personas comprometidas, con iniciativa y conocedoras de los temas específicos en que se desempeñan; un liderazgo que favorece la concertación; su visión estratégica y de largo plazo; la capacidad de adaptación frente a las contingencias; su capacidad de trabajo en equipo y con otras instituciones y agencias; el conocimiento que tienen del país, de su institucionalidad y de sus organizaciones.

- Respecto de la gestión del UNCT, no se trata de hacer ‘todo todos y al mismo tiempo’ si no que racionalizar la interagencialidad y la interlocución con las instituciones nacionales en función del objetivo buscado. Todas las agencias coinciden en que, bajo un paraguas de objetivos estratégicos, las agencias podrían comprometer proyectos o programas en que sea preciso, virtuoso y necesario de abordar de manera compleja, interdisciplinaria e interagencial y que, en el país, se cuenta con buenas experiencias de trabajo entre tres y cuatro agencias con mandatos complementarios.
- Se reconoce -por parte de todos los actores- un liderazgo claro y efectivo de la OCR en llevar a cabo los procesos. Pese a que este MANUD ha tenido momentos muy diferenciados de implementación (debido principalmente a factores externos), se han conservado los ejes programáticos y de derechos que marcaron la construcción de los 5 efectos desde sus inicios.
- Igualmente se reconocen un conjunto de elementos positivos vinculados al proceso de reforma del SNU conforme contribuyen principalmente a: focalizar la agenda 2030 en el país, armonizarla con la agenda global de desarrollo, fomentar y favorecer la articulación de las agencias, programas y fondos en el país, contar con una visión integrada de los equipos del país, así como una mayor disciplina y complementariedad. Igualmente se aprecia una tensión respecto de la intensidad del uso de nuevas herramientas de programación y seguimiento que todavía aparece muy concentrada en actores de alto nivel en el UNCT lo que generar un uso muy intensivo de recursos humanos para las agencias.
- Se advierten tensiones producto de las limitaciones para disponer de recursos financieros sostenibles para el desarrollo de iniciativas, dadas las características particulares del país y las asimetrías entre agencias, lo que a su vez no tiene un correlato respecto de la alta experticia del recurso humano que está distribuido entre las distintas agencias, programas y fondos del sistema en el país.
- Es importante trabajar en la perspectiva de la apropiación nacional de una visión integral de desarrollo en línea con la Agenda 2030 y con los ODS y en el fortalecimiento de capacidades nacionales y articulación de alianzas y actores en tal sentido.

A continuación, se presentan un conjunto de recomendaciones de manera esquemática que buscan aportar a futuras iniciativas de Marco de Cooperación en el país y se presentan asociadas a aquellos hallazgos que tienen espacio de mejoras:

Hallazgos que pueden mejorar en Pertinencia y coherencia	Recomendación
<p>Se identificaron factores facilitadores y virtuosos, así como problemas y limitaciones vinculados con las diferentes dimensiones operativas de su implementación.</p>	<p>Desde el punto de vista de la gestión del espacio interagencial se propone:</p> <p>Mantener el rol de la OCR respecto de un liderazgo inclusivo con las distintas agencias, fondos, programas u oficinas que existen en el país;</p> <p>Generar incentivos para la participación de las agencias en los programas conjuntos al igual que en los espacios interagenciales;</p> <p>Fomentar una mejor distribución de los recursos a los cuales acceden las agencias, ya sea por la vía de los fondos verticales u otros mecanismos de cooperación;</p> <p>Fomentar un sistema activo de rendición conjunto de cuentas en el país por parte de las agencias;</p> <p>Fortalecer (o crear) un sistema de seguimiento de las acciones de manera activa y ágil, que no se sature de información y sea complementario a los mecanismos regulares de las agencias;</p> <p>Generar estrategias e incentivos para minimizar el vínculo bilateral de las agencias con sus contrapartes históricas en el país y, en el mismo sentido, intentar avanzar en un UNSDCF que pueda integrar de manera armónica los mandatos y preocupaciones estratégicas de las agencias en El Salvador;</p> <p>Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales, con TdR, Planes de trabajo, monitoreo de los compromisos contraídos, liderazgos activos, participación de las contrapartes de gobierno y/o sociedad civil, vinculadas a los efectos y vías de comunicación efectivas con la OCR.</p> <p>Incluir en la estrategia una explícita difusión del quehacer del SNU -y sus ventajas comparativas en el país- para manejar las expectativas de los diferentes servicios contrapartes, para informar a los técnicos de alto nivel ministerial sobre el SNU y para armonizar el UNSDCF con los ritmos de instalación de la nueva administración y del periodo de transición entre esta programación y la siguiente.</p>
Hallazgos que pueden mejorar en Eficacia	Recomendación
<p>Faltó una mirada integral respecto de la Teoría de cambio en el nivel de país, que pudiera mostrar compromisos y acciones sustantivas y estratégicas en un nivel agregado.</p>	<p>Aprovechar el espacio del UNCT y la OCR para el diálogo interagencial estratégico -no de gestión de la programación-, con una presencia regular de los jefes/as de agencias, que se pueda apoyar en los Grupos Interagenciales para realizar análisis de coyunturas y de riesgos de manera regular, así como de los aspectos programáticos y de monitoreo de la gestión.</p> <p>Igualmente debería apoyarse en la función comunicacional del SNU y favorecer la entrega de información y mensajes desde las agencias como sistema y de acuerdo con las principales líneas de trabajo a nivel agregado.</p>

Hallazgos que pueden mejorar en Eficiencia	Recomendación
No se dispuso de información consistente que permitiera evaluar la movilización y utilización de recursos para la implementación del MANUD 2016-2020.	<p>Generar un repositorio en que se mantengan los documentos de elaboración del CCA y del UNSDCF del próximo período, en que además se depositen los reportes de logros y los aspectos financieros del marco de asistencia.</p> <p>Igualmente, el repositorio podría considerar productos de conocimiento importantes y estratégicos para el UNSDCF.</p>
No se ha realizado monitoreo ni reportabilidad de los compromisos establecidos en el MANUD 2016-2020 por lo que su implementación no ha aportado a una mayor transparencia de los resultados logrados y de los recursos utilizados	<p>Establecer un sistema de monitoreo y de reportabilidad conjunto desde el inicio de la implementación del UNSDCF.</p> <p>Es preciso simplificar la matriz de resultados hasta el nivel de efectos para que represente asuntos estratégicos en el contexto actual del país.</p> <p>Igualmente, esto puede producir mayores sinergias por su nivel agregado, descomprimir el uso intensivo de los recursos controlando la dispersión de iniciativas, y también favorecer un plan de seguimiento (sistemático, conjunto y que contemple una revisión anual como proceso de rendición de cuentas).</p> <p>Del mismo modo, se recomienda que la programación anual de implementación del UNSDCF defina los productos (interagenciales o uniagenciales) que deberían comprometerse conforme a la viabilidad económica, técnica y política de tales productos, aspirando a que uno o dos de ellos sean interagenciales y los demás respondan a los mandatos de las agencias en su nivel más estratégico.</p>
La formulación de los indicadores en el MANUD 2016-2020 tuvo limitaciones, lo que dificultó su medición sistemática.	<p>Verificar que los indicadores, propuestos se encuentren bien formulados y cumplan -al menos- con las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sean específicos.</li> <li>2. Sean medibles</li> <li>3. Sean alcanzables</li> <li>4. Sean relevantes</li> <li>5. Tengan horizonte temporal.</li> </ol> <p>Se sugiere elaborar indicadores específicos para dar seguimiento a la situación de los grupos más vulnerables: niñas, mujeres, población LGBTI+, indígenas, adultos/as mayores, discapacitados/as, etc.</p>
La estructura de gobernanza establecida entre el UNCT y el gobierno para la implementación y el seguimiento de los avances del Marco de cooperación funcionó irregularmente.	<p>Se requiere una estrategia de gobernanza sólida compuesta por el Comité Directivo Nacional, en el que participen en forma conjunta la OCR y los grupos de resultado compuestos tanto por gobierno como por agencias del SNU.</p> <p>Fortalecer las capacidades internas y de los socios contrapartes para monitorear los avances.</p>
Hallazgos que pueden mejorar en Sostenibilidad	Recomendación
El MANUD contribuyó significativamente en el campo de las políticas públicas y los marcos normativos nacionales con una estrategia centrada en el mediano y largo plazo para el desarrollo del país.	<p>Para robustecer la apropiación nacional de una visión integral de desarrollo en línea con la Agenda 2030 y con los ODS, y desarrollo de un cuerpo legal-normativo, procedimientos, programas y proyectos en esta línea, se recomienda reforzar la transferencia de capacidades a las instituciones nacionales y priorizar a través del nuevo UNSDCF, en el - avance de marcos legales y normativos estructurales de desarrollo desde el SNU.</p>

	Fortalecer/establecer alianzas con socios estratégicos: sociedad civil, empresa privada, academia.
Se han fortalecido asociaciones significativas y estratégicas con diferentes actores subregionales, en particular, con diversos organismos de países centroamericanos y del SICA.	Asimismo, se recomienda incrementar la difusión del UNSDCF a nivel nacional y subnacional a través de instrumentos y procedimientos didácticos, comprensibles para todo tipo de audiencias que posicionen también a la OCR como entidad coordinadora.
La reforma implica el desarrollo de nuevos mecanismos y procedimientos de coordinación que hacen del nuevo MANUD un instrumento-proceso más receptivo de la demanda nacional y subnacional, más y mejor monitoreado, más flexible y adaptativo, más transparente y mejor custodio de los principios y mandatos de las agencias, programas y fondos, cuestión que refuerza la misión y respuesta del SNU en el país.	Con el fin de facilitar continuidad al UNSDCF, se recomienda posicionar la agenda 2030 como un compromiso de país, independientemente del gobierno que esté de turno. También es importante que este compromiso sea adoptado y apropiado por los gobiernos locales.  Igualmente es importante dejar abierta la opción de relaciones bilaterales entre agencias y ministerios de línea, puesto que ellas se han verificado una continuidad en el trabajo entre el SNU y los gobiernos nacionales, especialmente en momentos de emergencias (humanitarias y ambientales), y de cambios políticos.
El UNCT, a través del análisis realizado en el CCA incorpora a varios grupos vulnerables, sin embargo, no considera explícitamente a la población afrodescendiente y las personas de la tercera edad ni con discapacidad.	Instalar un grupo de trabajo ad-hoc transitorio en la OCR que pueda analizar alternativas y definir una estrategia para contar con fuentes de financiamiento asociadas a algunos de los efectos del UNSDCF que están focalizados en los grupos más rezagados. Se recomienda explorar con la empresa privada, con otros cooperantes y como parte del diseño de una estrategia de cooperación sur-sur.
El análisis de país identifica desafíos de desigualdad y discriminación a nivel nacional que orientan los efectos y acciones del MANUD.	Considerar en la elaboración del próximo UNSDCF las recomendaciones hechas al Informe EPU 2019 y demás comités de derechos humanos de la ONU y los temas que aparecen como más estratégicos en el CCA, así como la incorporación de indicadores específicos, medibles y relevantes relacionados con el cumplimiento de estrategias para promover la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.
El UNCT ha avanzado y profundizado sostenidamente la transversalización del enfoque de género en los programas y acciones que se impulsan desde las agencias que lo componen, no obstante, quedan algunos desafíos que emprender	Con la finalidad de superar los desafíos en materia de transversalización del enfoque de género se recomienda: reforzar la transversalización del enfoque de género en las comunicaciones de las agencias y en el plan de trabajo del Grupo Interagencial de Comunicaciones; que el monitoreo del próximo UNSDCF incluya el seguimiento de indicadores sensibles al género; desarrollar procesos de capacitación sobre género y empoderamiento de las mujeres y las niñas y sobre marcadores de género; y, elaborar un diagnóstico y un plan de acción para abordar la paridad de género en el personal de las agencias del SNU que se encuentran desarrollando acciones en El Salvador.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación.

Finalmente, en este informe se presentan, en primer lugar, los antecedentes del contexto de país que formaron parte del Análisis Común de País realizado durante el 2015 y los principales contenidos del MANUD 2016-2020, los que sirven de antecedentes para situar el análisis aplicado en la evaluación; así también se describen el propósito y objetivos que orientan el proceso evaluativo, el enfoque metodológico y las técnicas utilizadas para recolectar y procesar la información. Se incluyen, además, los hallazgos como evidencia, las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones. En los Anexos se incluyen los Términos de Referencia, la Matriz de evaluación, el listado de instituciones consultadas, síntesis de hallazgos, teorías de cambio, como la documentación revisada.

# I. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN

## 1. Principales elementos del contexto país antes de la programación del MANUD

El Salvador es el país más pequeño de Centro América con 6,4 millones de habitantes, de los cuales 2 millones son niñas, niños y adolescentes<sup>3</sup>. Según datos del Banco Mundial<sup>4</sup> más de 1,5 millones de personas salvadoreñas viven fuera del país. A pesar de esto es uno de los países con mayor densidad poblacional, posicionándolo en el percentil 83 a nivel mundial.

El país se encuentra en una transición demográfica en que se destaca: la fuerte reducción en la tasa de crecimiento poblacional -constante migración, descenso de la natalidad y fecundidad y la reducción de la tasa de mortalidad- la disminución sostenida de la tasa de dependencia demográfica, el creciente envejecimiento de la población, la continuación del acelerado proceso de urbanización y la reducción del índice de masculinidad<sup>5</sup>.

A partir de la información entregada por el Análisis Común de País<sup>6</sup>, su tasa de crecimiento poblacional ha mostrado grandes descensos en las últimas décadas bajando de un 3% en la década de los 70 a un 0,7% para el año 2014 que se explica, principalmente, por la alta migración internacional de personas en edad fértil como también la disminución de la tasa de fecundidad de 6,8 hijos por mujer en 1960 a menos de 2 en 2020.

También se puede apreciar una reducción en la tasa de dependencia debido a la fuerte disminución de la tasa de fecundidad, disminuyendo la cantidad de menores de 15 años de un 28% en 2014 a un 23% en lo que se proyecta para 2025. Al mismo tiempo, existe un aumento del peso relativo que ocupan los mayores de 65 años incrementándose el índice de envejecimiento, este se proyecta que aumente de un 8% en 2014 a 9% en 2015, llegando a un 16% en 2050.

El proceso de urbanización es otro de los cambios importantes que ha experimentado la población de El Salvador, mientras que, en 1950, uno de cada tres personas (36%) vivía en un centro urbano, para 2007 se eleva a casi 2 de cada 3 personas (63%). Tomando la tendencia y la superficie que ocupa el territorio nacional, El Salvador va en camino a convertirse en el país con mayor porcentaje de población urbana de América Latina.

El país muestra avances en materia de reconocimiento formal de la protección de derechos de la población, lo que se refleja en un aumento del gasto social destinado para este efecto, pasando de un 7% en 2007 a un 15% en 2014. Sin embargo, el desafío que enfrenta el país sigue siendo la persistencia de un gran número de personas excluidas y limitadas del ejercicio de sus derechos humanos y del goce de una vida digna productiva y en armonía<sup>7</sup>.

El MANUD señala que el 13% de la población no consume alimentos suficientes para satisfacer sus necesidades de energía alimentaria para llevar una vida activa y saludables, este porcentaje aumenta a 17,3% al considerarse solo hogares con presencia de niñas, niños y adolescentes<sup>8</sup>; 182.565 niñas, niños y adolescentes en edad de asistir a la escuela secundaria no están estudiando debido a desigualdades educativas en términos de inversión en educación pública, acceso limitado a educación, fracaso académico, área residencial en donde también se suma el problema de la violencia y las pandillas<sup>9</sup> el 60% de los hogares habitan en viviendas con carencias de servicios básicos, como conexión de agua potable, energía eléctrica o acceso a otros servicios básicos; techos, paredes o pisos inadecuados; o viven en hacinamiento (Oficina de la Coordinadora Residente, 2015).

---

<sup>3</sup> UNICEF. (2019). Country Office Annual Report 2019. El Salvador.

<sup>4</sup> Banco Mundial (2020). Banco Mundial. Obtenido de Dónde Trabajamos: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=El%20pa%C3%ADs%20m%C3%A1s%20peque%C3%B1o%20en,en%20t%C3%A9rminos%20de%20densidad%20poblacional.>

<sup>5</sup> Oficina de la Coordinadora Residente (2015). UNDAF 2016-2020 Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador.

<sup>6</sup> Naciones Unidas El Salvador (2014). Análisis Común de País. El Salvador.

<sup>7</sup> Oficina de la Coordinadora Residente (2015). UNDAF 2016-2020 Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador.

<sup>8</sup> UNICEF. (2020). End of Year Results Summary Narrative 2020. El Salvador.

<sup>9</sup> UNICEF. (2016). UNICEF Annual Report 2016. El Salvador.

El Salvador tiene déficits estructurales que producen una sociedad inequitativa y desigual, generando un acceso diferencial al goce de derechos según sexo, edad, lugar de residencia y nivel de ingresos. Estas desigualdades se muestran incluso en las posibilidades de sobrevivencia: “Así, la tasa de mortalidad en menores de cinco años por mil nacidos vivos es 1.5 mayor en lo rural que en lo urbano, y según las características de las madres, 1.7 veces mayor entre quienes reciben atención hospitalaria y quienes no la reciben, 4.8 veces mayor entre aquellas del quintil más pobre y el más rico y 4.8 veces mayor entre quienes no tienen educación y las que tienen bachillerato o más (PNUD, 2013; UNICEF, 2014; FESAL 2008)”<sup>10</sup>.

De acuerdo con el Tercer Informe de Avances ODM El Salvador<sup>11</sup> realizado el 2014, El Salvador no logró un crecimiento sostenido desde el año 2004, experimentando un crecimiento negativo del -3.5% hasta 2009. Desde 2010, se inició una leve recuperación que presentó un crecimiento de un 1.4% y 1.6% en 2012. El promedio de inflación fue de 4% desde 2000 a 2010, con una tendencia ascendente desde 2005. Se registró un alza en el desempleo abierto que pasó de 5% en 2008 a 7% en 2009.

En este marco, existen muchos grupos excluidos o que se encuentran en condiciones precarias: los problemas estructurales en este ámbito son el subempleo y la informalidad. El mayor problema laboral del país es la subutilización de la que sufren más del 50% de la población económicamente activa. Entre los años 1996 y 2008, se aprecia que el subempleo ha afectado históricamente más a las mujeres (46%) que a los hombres (37%).<sup>12</sup>

A lo anterior se suman los altos niveles de violencia del país, El Salvador se ubica como uno de los países con una de las tasas de homicidios más altas del mundo. El año 2014 esta alcanzó a 61 muertes violentas por cada 100.000 habitantes, que dobla el promedio latinoamericano y supera por casi 10 veces el promedio global. Estas cifras evidencian la victimización de jóvenes y adolescentes ya que, en el 2013, el 45% de las víctimas fueron personas entre 18 y 30 años, como también hacia las mujeres, lo que ha situado al país, como el primero en el mundo en la tasa de feminicidios y en muertes de niñas, niños y adolescentes.

La migración ha crecido con el pasar de las décadas: para el año 2014, alrededor de 60.000 personas migraron desde El Salvador. Esta situación tiene efectos en distintos ámbitos del quehacer nacional, las remesas significan un beneficio directo a un 20% de la población equivalente a un 17% del PIB; la pérdida sostenida de población debido a las migraciones, principalmente jóvenes de entre 15 y 30 años -que representan un 60% de los migrantes-; éstos son el 30% de los graduados universitarios; las pérdidas asociadas al fenómeno migratorio se estiman en cerca de un 7% del PIB.

Otro gran problema que enfrenta El Salvador son sus altos niveles de vulnerabilidad ante desastres naturales y el cambio climático que afectan a gran cantidad de población diferenciadamente teniendo mayor impacto en mujeres, niños, personas mayores, LGTB y con discapacidad.

Entre los años 1980 y 2012, el país experimentó un promedio de 1.5 desastres naturales por año, con pérdidas estimadas en US\$470 millones por año, equivalentes a más del 2% del PIB y a cerca del 15% de la formación bruta de capital.

El 89% del total del territorio del país -donde habita el 95% de la población y que aporta el 96% del PIB anual- es considerado zona de alto riesgo de desastres. La exposición a estos eventos se presenta como un obstáculo para garantizar el acceso a derechos de la población por los riesgos a la que esta se encuentra expuesta y a que el país debe reponerse continuamente ante pérdidas humanas, físicas y económicas.

Por otra parte, la diferencia entre los géneros presente en la sociedad salvadoreña, también se revela en los tipos de delitos cometidos, mientras que los hombres son víctimas de homicidios y del fenómeno de las pandillas -como víctimas y victimarios- las mujeres y personas con diferentes identidades sexuales sufren violencia con base en la discriminación de género: acoso laboral, estupro, violencia física, violencia sexual, feminicidio, ataques de odio y homicidios por homofobia o transfobia.

---

10 Oficina de la Coordinadora Residente (2015). UNDAF 2016-2020 Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador.

11 Gobierno de la Republica de El Salvador. (2014). 3er informe de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Salvador.

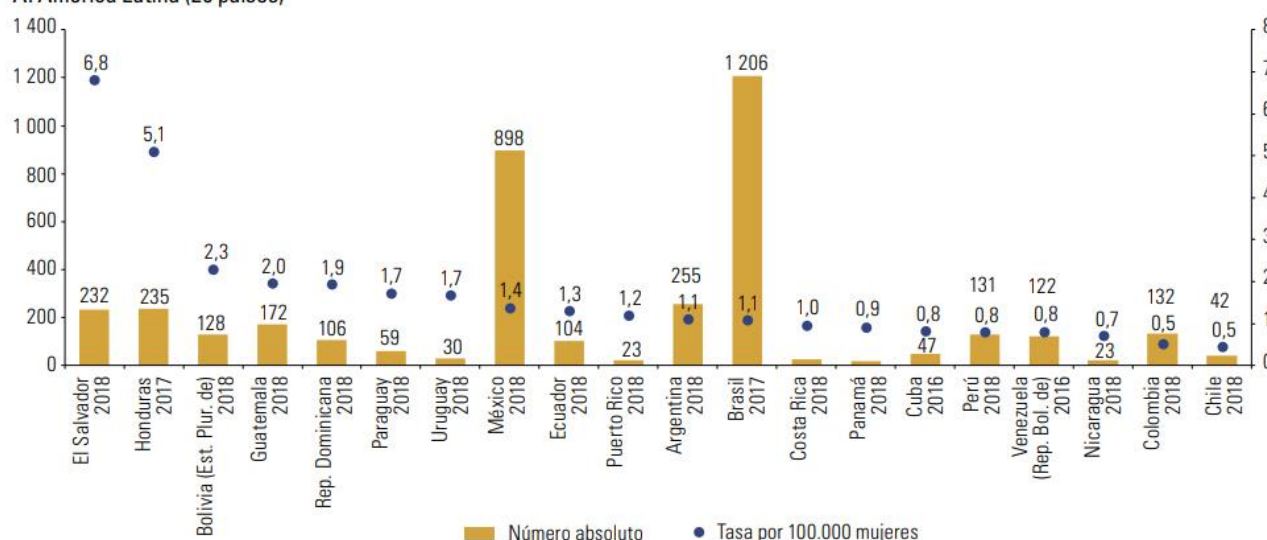
12 Naciones Unidas El Salvador. (2014). Análisis Común de País 2014. El Salvador.

La violencia de género -en general y en su grado más extremo- es preocupante en el caso de El Salvador, dado que presenta las cifras más altas de la región de América Latina y el Caribe: tres de cada cinco muertes violentas de mujeres fueron registrados como feminicidios en 2018; es decir que, en el 60% de las muertes violentas de mujeres, se identificó un componente de “odio o menosprecio a la condición de mujer”, como tipifica el artículo 45 de la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres. La violencia afectó, particularmente a las jóvenes, habitantes de áreas urbanas y afrodescendientes. Así mismo, la violencia sexual fue más pronunciada sobre niñas y adolescentes (DIGESTYC, 2017). La violencia ha tenido un costo económico de USD 4,026.3 millones de dólares, es decir, el equivalente a un 16% del PIB (PNUD, 2018).

Igualmente, la respuesta de la justicia a las denuncias por Violencia basada en género ha sido insuficiente. En 2018, la organización Salvadoreña de Mujeres por la Paz (ORMUSA) informó que entre el 2016 y 2017, sólo un 5% de los 6,326 delitos denunciados de violencia contra las mujeres fueron a juicio (ORMUSA, 2017).

América Latina y el Caribe (33 países): feminicidios, último año disponible<sup>a</sup>  
(En números absolutos y tasas por cada 100.000 mujeres)

#### A. América Latina (20 países)



Fuente: OIG/CEPAL. Informe de países Estrategia de Montevideo, 2019.

En relación con el análisis realizado en el MANUD 2016-2020, la violencia y la exclusión se explica por varios factores:

1. Las limitadas capacidades del Estado y los gobiernos locales para brindar una suficiente oferta de bienes y servicios básicos de calidad, incluyendo seguridad alimentaria y nutricional, educación, salud, vivienda y hábitat, agua, saneamiento, energía, conectividad y accesibilidad.
2. Lento crecimiento y la implementación de modelos económicos que no han tenido como prioridad el desarrollo de las capacidades de las personas ha configurado un escenario laboral que no genera suficientes oportunidades de trabajo decente y medios de vida sostenibles para la población; es decir, de empleos plenos, que constituyan fuentes estables de ingreso para el sostén de los hogares y que además brinden acceso a los sistemas de seguridad social.
3. Polarización política -supera el promedio latinoamericano- que impide llegar a consensos respecto a políticas públicas en áreas deficitarias como educación, salud, vivienda, servicios básicos e igualdad de género, como también limita el ejercicio de derechos civiles, la participación política de las mujeres, la credibilidad y confianza en las instituciones.
4. Existe un entorno, cultura y relaciones desiguales de poder, que reproducen la discriminación, inseguridad, violencia, criminalidad e impunidad dentro de la población limitando las acciones que las instituciones públicas puedan tener y la efectividad de que estas puedan brindar un servicio en condiciones de equidad.

## 2. País parte de Iniciativa Unidos en la Acción (DaO)

El presente MANUD se desarrolla en un escenario de planificación bajo el enfoque de trabajo “Unidos en la Acción” (Delivering as One, DaO, por sus siglas en inglés), que fue adoptado por El Salvador a partir del año 2014<sup>13</sup>, constituyéndose en el segundo país en América Latina que adoptó, a nivel de la región latinoamericana, este enfoque.

DaO para El Salvador se estructuró en 6 pilares: (1) Un Programa, (2) Un Marco Presupuestario Común y Un Fondo, (3) Un Líder; (4) Operando como Uno; (5) Comunicando como Uno, y (6) Un Gobierno. Para el caso específico del pilar “Un Gobierno”, este se constituyó en un aporte innovador de El Salvador, procurando una cada vez mayor sinergia y coordinación interna para hacer más eficiente y efectiva la relación y funcionamiento con el SNU, así como con el resto de socios para el desarrollo.

Se crearon Grupos de Trabajo Interagenciales (GTI) de carácter sustantivo acorde a las áreas de cooperación y efectos identificados, así como funcionales referidos a la operatividad del sistema. Estos grupos fueron cambiando de sentido, de nombre y de actores durante el proceso de implementación del MANUD 2016-2020. Los grupos más estables fueron: Grupo de Operaciones, Grupo de Comunicaciones, Grupo de Género y Grupo de Datos.

Este mecanismo se relacionó con una estructura de coordinación conjunta que considera un Comité Directivo Nacional (CDN), integrado por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, el Ministerio de Relaciones Exteriores a través del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, y el Equipo de país del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador (UNCT). En la actualidad no existen las instancias de coordinación con el gobierno bajo esos nombres y esa arquitectura institucional, no obstante, se continuó trabajando con el Viceministro de Cooperación hasta su disolución en Julio 2020 y luego con la nueva Viceministra cubriendo esta área con un director de cooperación y una directora de relaciones multilaterales. Desde la creación y funcionamiento de ESCO (agosto 2020) se está trabajando estrechamente con ellos.

Adicionalmente, la reforma del Sistema de Naciones Unidas instaló una nueva estructura denominada Oficina Coordinadora Residente (OCR) con un conjunto de profesionales especializados y nuevas funciones.

## 3. El país y sus prioridades frente a la Agenda 2030

A partir de la Cumbre Especial de Desarrollo Sostenible que se realizó en septiembre del 2015, los líderes del mundo se comprometieron en adoptar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. El Salvador participó de manera activa en el proceso de construcción de la Agenda 2030, aprobando su resolución el 25 de septiembre del mismo año<sup>14</sup>.

Para finales del 2015, el gobierno de El Salvador suscribió un acuerdo de colaboración con el Sistema Naciones Unidas con el fin de trabajar de manera conjunta durante los próximos 15 años para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la implementación de la estrategia Transversalización, Aceleración y Asesoría en Políticas MAPS por su acrónimo en inglés (Mainstreaming, Acceleration and Policy Support)<sup>15</sup>.

En 2017, el gobierno salvadoreño solicitó un marco de recomendaciones para la implementación de la Agenda 2030 en el país. A partir de esto se realizó, una hoja de ruta para la implementación de la agenda durante el periodo, la cual divide el proceso en 5 fases:

---

<sup>13</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores (2014). Unidos en la Acción Unificando las acciones del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador.

<sup>14</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. (2017). Hoja de Ruta para la Implementación de la Agenda 2030. El Salvador.

<sup>15</sup> Gobierno de la República de El Salvador Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Revisión Nacional Voluntaria de la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en El Salvador. El Salvador

1. Socialización de la Agenda
2. Construcción de la Agenda Nacional de Desarrollo Sostenible
3. Implementación
4. Monitoreo y seguimiento
5. Representación a nivel global.

La hoja de ruta contempló la definición de la estructura de coordinación intergubernamental y la priorización de los ODS y sus metas. Fue elaborada en conjunto con distintos actores claves tales como: Ministerios, Asamblea Nacional Legislativa, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, academia y socios para el desarrollo.

Además, en 2017 también se realizó la Revisión Nacional Voluntaria de la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en El Salvador<sup>16</sup>. Proceso en el cual el Gobierno de El Salvador compartió sus avances y lecciones sobre la implementación de la Agenda 2030 y los ODS, en los cuales destacan los avances logrados en materia de reducción de la pobreza extrema de 16,1% en 2001 a 7,9% en 2016 (ODS 1), la reducción de la mortalidad materna de 54 en 2015 a 35,6 en 2016 por cada 100.000 nacidos vivos (ODS 3), y la disminución en un 21,39% de la tasa de homicidio entre 2015 y 2016 (ODS 16).

#### 4. Situación actual de El Salvador

Actualmente El Salvador cuenta con un crecimiento económico promedio de 2,5% en el periodo 2000-2018. El sector predominante en la economía salvadoreña es el área de servicios, que representa el 68% de la actividad económica del país en el período 2000 - 2018. El sector industrial manufacturero representa a un 17% y las actividades agropecuarias muestran una reducción en las últimas décadas llegando a 6,5% en 2018<sup>17</sup>.

Es necesario recalcar que la pandemia del COVID-19 ha implicado un deterioro de la economía global, la cual afecta a todos los países siendo El Salvador uno de estos. Se estimó, para junio de 2020, una disminución del 10,8% del ingreso público y del 10,9% del ingreso tributario, sumándose a esto el deterioro de las exportaciones y la baja en las remesas que entran al país.

Para finales del 2020 se estimaba que el déficit del sector público no financiero alcanzara el 8,8% del PIB como resultado del incremento del gasto público para mitigar la crisis y la caída de los ingresos tributarios. La proyección de la inflación sería de un 0,5% debido a la baja demanda, el aumento de la informalidad y la tasa de desempleo. Las proyecciones de desempleo realizadas por el FMI para el país señalaban que esta cifra se incrementaría pasando de 6,7% en 2019 a un 9,4% en 2020, comenzando a reducirse en 2022, llegando a 8,4%. Lamentablemente, esta proyección no consideró el factor COVID-19 por lo que las cifras de desempleo proyectadas podrían aumentar debido a la pandemia.

La pandemia ha tenido un efecto negativo en los procesos educativos de niñas, niños y adolescentes. Durante 2020 las escuelas se mantuvieron cerradas afectando a 1,3 millones de estudiantes, por lo cual el Ministerio de Educación implementó el Plan para Asegurar la Continuidad Educativa, el cual cuenta con plataformas multimodales de aprendizaje a través de la televisión, la radio y educación virtual. Sin embargo, solo el 60% de la población mayor a 10 años tiene acceso a internet, en donde también existe una diferencia en zona de residencia puesto que en lo urbano la conectividad llega a un 72% mientras que en lo rural solo a un 41%. A esto se le suma el descenso en escolaridad que ya se podía observar los años anteriores. En el periodo 2014 - 2018 la tasa de matrícula en educación preescolar descendió de 59% a 57%, la de la educación primaria de 86% a un 82%, mientras que en la educación secundaria aumento de un 37,5% a un 37,6%. Se estima que el COVID-19 aumentara el porcentaje de deserción escolar<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Gobierno de la República de El Salvador Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Revisión Nacional Voluntaria de la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en El Salvador. El Salvador.

<sup>17</sup> Naciones Unidas el Salvador. (2020). Fichas resumen del Análisis Común de País Documento Borrador. El Salvador.

<sup>18</sup> UNICEF. (2020). End of Year Results Summary Narrative 2020. El Salvador.

Con respecto a los niveles de violencia, según información del PNUD<sup>19</sup>, el porcentaje de victimización disminuyó de 22% en 2014 a 14% en 2019, así mismo la tasa de homicidios bajo de 103 homicidios por cada 100.000 habitantes en 2015, a 35,6 homicidios por cada 100.000 en 2019. La tasa de femicidios en El Salvador es una de las más altas del mundo alcanzando en el periodo 2000-2017 una tasa de 13,3 por cada 100.000 mujeres, tendencia que se veía en aumento el primer semestre de 2018<sup>20</sup>.

Los niveles de violencia también afectan la calidad de vida, forzando muchas veces movimientos migratorios y desplazamientos forzados de personas. El Salvador en 2019 se posicionó como el séptimo país con más solicitudes de asilo en el extranjero. El total de salvadoreños refugiados a fines del 2019 eran 41,850 personas<sup>21</sup>. Según el Estudio de Caracterización de la Movilidad Interna a Causa de la Violencia en El Salvador<sup>22</sup>, publicado en 2018, el 1% de familias residentes en El Salvador, entre 2006 y 2016, ha sido afectada por el desplazamiento forzoso ya que al menos uno de sus integrantes ha sido obligado a cambiar de lugar de residencia habitual como resultado o para evitar los efectos de hechos de violencia, teniendo un efecto negativo en el acceso de las familias a bienes y servicios, al igual que a derechos como la educación y la salud.

Con respecto a temáticas vinculada con la igualdad y paridad de género, el país ha realizado avances por una mayor participación de las mujeres en puestos de representación política, lamentablemente estos avances no se han traducido en mejoras a las políticas públicas ya existentes o la creación de un nuevo marco legal que cuente con una visión de igualdad de género de manera sustantiva<sup>23</sup>. Por ejemplo, con respecto a la paridad laboral, se observa que la tasa de ocupación de las mujeres mayores de 15 años es de 45% mientras que la de los hombres es de 79%, y en relación con la brecha salarial la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples<sup>24</sup> estima que los hombres están ganando en promedio \$373 dólares mensuales en comparación con las mujeres que ganan en promedio \$306 dólares, reflejando una brecha de \$67 dólares al mes. A esto se suma el impacto que está teniendo el COVID-19 en el empleo femenino, puesto que los sectores de comercio, restaurantes, hoteles y servicios son los más afectados por la crisis, y es donde existe una participación más alta de mujeres<sup>25</sup>. Esta situación implica una sobrecarga de trabajo que están experimentando algunas personas, particularmente las mujeres, ante el cierre de las escuelas por COVID-19.

La población indígena constituye entre el 10 y 12% de la población total y se concentra en zonas rurales y zonas urbanas pobres, y sufren discriminación y desventajas económicas<sup>26</sup>.

Por otra parte, como es sabido, todos los países del mundo realizan exámenes periódicos al cumplimiento de sus deberes como Estados conforme las Convenciones y Tratados firmados y ratificados por cada país. En el caso de El Salvador se pudo verificar ese examen EPU en el 2019 que informó de aquellas materias en que se han logrado avances y, al mismo tiempo, cuáles son los ámbitos de recomendaciones específicas donde se requiere tomar medidas para el fiel cumplimiento de sus obligaciones<sup>27</sup>.

---

<sup>19</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

<sup>20</sup> Spotlight Initiative. (2018). Programa País El Salvador. El Salvador.

<sup>21</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2020). Tendencias Globales del Desplazamiento Forzado en 2019. El Salvador.

<sup>22</sup> Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. (2018). Caracterización de la Movilidad Interna a Causa de la Violencia en El Salvador. El Salvador.

<sup>23</sup> UN Women. (2019). 2019 Annual Report Region: Americas and the Caribbean. El Salvador.

<sup>24</sup> Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.

<sup>25</sup> Organización Internacional del Trabajo. (2020). Proyecto "Estrategia Nacional de Generación de Empleo Decente en el marco de las políticas de reactivación post-COVID-19". El Salvador.

<sup>26</sup> "Consejo de Derechos Humanos. (2019). Informe nacional presentado con arreglo al párrafo 5 del anexo de la resolución 16/21 del Consejo de Derechos Humanos. El Salvador".

<sup>27</sup> En su segundo EPU, El Salvador recibió 159 recomendaciones y expresó su posición final en los términos reflejados en la adición al informe del Grupo de Trabajo sobre el EPU (A/HRC/28/5/Add.1).

Tabla 1: *Mecanismos del SNU y procedimientos especiales en el caso de El Salvador en el periodo*

Año	Mecanismo o procedimiento especial
2015	Octavo y Noveno informes periódicos en cumplimiento de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
2016	Séptimo Informe sobre el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
2016	Relatora Especial sobre formas contemporáneas de esclavitud
2016	Relator Especial sobre los derechos humanos al agua potable y el saneamiento
2017	Relatora Especial sobre los derechos humanos de los desplazados internos
2018	Quinto y Sexto Informes Combinados sobre la Convención sobre los Derechos del Niño
2018	Décimo Octavo y Décimo Noveno Informes Combinados sobre la Eliminación de Todas la Formas de Discriminación Racial
2018	Segundo y Tercer Informes Combinados en cumplimiento de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
2018	Relatora Especial sobre ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias
2019	Tercero y Cuarto Informe Combinados en cumplimiento de las obligaciones derivadas de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos y Degradantes
2019	Relator Especial sobre la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición

Fuente: EPU, 20 agosto de 2019.

## 5. Descripción del MANUD 2016-2020

El MANUD de este periodo ha identificado como su principal problema la exclusión y las limitaciones en el ejercicio de derechos por parte de la población salvadoreña, definido explícitamente como **“Personas excluidas y limitadas del ejercicio de sus derechos humanos y del goce de una vida digna, productiva y en armonía”**, con base en lo cual ha definido sus principales estrategias. El MANUD ha sido formulado con base a cinco áreas estratégicas y sus respectivos efectos:

Tabla 2: *Áreas de cooperación y efectos de desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas para el periodo 2016-2020*

ÁREA DE COOPERACIÓN	EFFECTO DE DESARROLLO
<b>ÁREA DE COOPERACIÓN 1:</b> Bienes y servicios básicos	<b>EFFECTO DE DESARROLLO 1:</b> La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad.
<b>ÁREA DE COOPERACIÓN 2:</b> Trabajo decente y medios de vida	<b>EFFECTO DE DESARROLLO 2:</b> La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.
<b>ÁREA DE COOPERACIÓN 3:</b> Consensos, gobernabilidad democrática y políticas públicas	<b>EFFECTO DE DESARROLLO 3:</b> El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.
<b>ÁREA DE COOPERACIÓN 4:</b> Resiliencia	<b>EFFECTO DE DESARROLLO 4:</b> La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres, la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.
<b>ÁREA DE COOPERACIÓN 5:</b> Entornos seguros y convivencia	<b>EFFECTO DE DESARROLLO 5:</b> Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia.

Para implementar este MANUD en sus distintas áreas de cooperación, se estimó un presupuesto de USD \$411,677,912, lo que corresponde a recursos propios de programación de las agencias, fondos y programas residentes y no residentes en el país, la cooperación no reembolsable bilateral o multilateral y los recursos provenientes de diversos donantes nacionales e internacionales.

Las principales estrategias diseñadas para abordar los efectos se constituyen de acuerdo con lo siguiente:

1. Fortalecimiento de sistemas de servicios básicos.
2. Fortalecimiento de capacidades nacionales multinivel.
3. Abogacía e incidencia.
4. Generación y gestión de conocimiento.
5. Creación y fomento de espacios de diálogo.
6. Escalamiento de modelos de intervención.
7. Construcción de alianzas estratégicas.

Para el proceso de implementación se definieron un conjunto de actores relevantes, tales como: organismos de gobierno en sus distintos niveles y áreas de actuación, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, cooperación internacional, sector privado y ciudadanía.

Desde el punto de vista de su operación y relación con la contraparte, se estableció una gobernanza a través del Comité Directivo Nacional (CDN) y el Comité Técnico Nacional (CTN), con base y en alineación con las prioridades nacionales establecidas.

Las principales fases de implementación estuvieron asociadas a cuatro momentos clave: a) la elaboración del Marco y su relación con las prioridades gubernamentales del Plan quinquenal 2014-2019; b) El surgimiento de la Agenda 2030; c) el cambio de administración del 2019; y, d) la crisis COVID y las tormentas tropicales del 2020.

Desde otra perspectiva, los principales temas/problemas que quedaron incluidos y excluidos del MANUD 2016-2020 de acuerdo con el CCA realizado previamente son:

Tabla 3: *Temas/problemas del CCA que quedaron incluidos en los objetivos del MANUD 2016-2020*

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
<b>Pobreza</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo				
Falta de acceso a servicios básicos	Limitada cobertura y el acceso a bienes y servicios básicos de calidad		Capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas		
Reproducción intergeneracional de la pobreza	Acceso universal a los bienes y servicios básicos				
<b>Salud</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo		Capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas		
Inseguridad alimentaria	Estimular los servicios para la seguridad alimentaria y nutricional				
Alta mortalidad infantil en zonas rurales					
Limitado acceso a atención hospitalaria	Limitada cobertura y el acceso a bienes y servicios básicos de calidad				
Demanda insatisfecha de planificación familiar					
<b>Cobertura y calidad educacional limitada</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo	Facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad	Capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas		
Limitada calidad educativa	Limitada cobertura y el acceso a bienes y servicios básicos de calidad				
Permanencia escolar					

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
Deserción escolar secundaria					
Desigualdades territoriales de acceso a la escuela					
<b>Conciencia Intergeneracional</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo				
Servicios limitados de cuidado primera infancia	Limitada cobertura y el acceso a bienes y servicios básicos de calidad				
Embarazo precoz					
Trabajo infantil		Favorecer a Niñez en situación de trabajo infantil			
Necesidad de revalorizar a la población Adulto Mayor					
<b>Seguridad</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo		Capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas		Reforzar las capacidades del Estado en la búsqueda de soluciones sostenibles y concertadas
Inseguridad ciudadana			Reducir la percepción de inseguridad		Estrategias con la corresponsabilidad de todos los sectores sociales y la ciudadanía
Violencia en general					Disminución de los indicadores de criminalidad y violencia
Violencia y pandillas					Tener incidencia en la construcción de un entorno seguro
Homicidios de jóvenes					

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
Feminicidios					Promover la cultura del respeto a los derechos humanos y que impulsa relaciones equitativas de poder y de género
Violencia sexual (principales víctimas niñas y adolescentes)					Disminución de la violencia ejercida contra las mujeres, las niñas, niños y adolescentes.
<b>Trabajo</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo	Facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad			
Acceso desigual de las mujeres en la formación para el trabajo		Favorecer a Mujeres jefas de hogar	Capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas		
Sesgos ocupacionales de género		Favorecer a Mujeres jefas de hogar			
Brechas de ingreso por género		Favorecer a Mujeres jefas de hogar			
Grupos excluidos en condiciones precarias		Favorecer a pequeñas y pequeños productores (micro y pequeña empresa)			
Desempleo		Favorecer a adolescentes y jóvenes (15 a 19 y 20 a 29 años)			
Subempleo					
Informalidad					
Subutilización (desempleo + subempleo)					

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
Desprotección social					
Falta de reconocimiento del trabajo doméstico	Estimular la inversión en servicios de cuidado	Favorecer a Mujeres en trabajo reproductivo			
<b>Migración</b>	Fortalecimiento de la operatividad del marco normativo				
Retornados		Favorecer a personas retornadas/deportadas			
<b>Limitado crecimiento económico</b>		Facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad	Garantizar coherencia y sostenibilidad en las soluciones.		
Falta de solidez en las finanzas públicas					
Falta de estabilidad como incentivo para inversionistas	Estimular la inversión en bienes y servicios sociales: infraestructura	Favorecer organizaciones de productores en diferentes sectores económicos;	Capacidad del Estado para ofrecer información confiable		
Estado desarticulado	Articulación de actores con distintos niveles del Estado salvadoreño	Alianza entre el Estado, Empresa Privada, Organizaciones Sindicales y otros			
Déficit en infraestructura urbana y rural	Estimular la inversión en vivienda, hábitat, salud, agua, saneamiento, electrificación				
		Impulsar el desarrollo estrategias locales de asociaciones y encadenamientos productivos			

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
		Acompañamiento en la implementación de políticas de desarrollo productivo (industrial)			
		Apoyo técnico para la articulación y la optimización de cadenas productivas			
		Facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad			
<b>Sostenibilidad ambiental</b>		Construcción de capacidades para el monitoreo y análisis estratégico de sectores prioritarios		Reducir progresivamente la degradación ambiental, la recuperación de ecosistemas y biodiversidad y la reducción de la contaminación	
Acelerado proceso de urbanización	Uso del territorio, promoviendo su ordenamiento y manejo planificado			Apoyo técnico, financiero y político a procesos de resiliencia	
Vulnerabilidad frente a desastres naturales				Capacidad de preparación, respuesta y recuperación frente a los desastres	
				Atender segmentos de población: rural, urbano marginal y ubicados en zonas de alto riesgo ante eventos adversos	
<b>Estado y Gobernabilidad</b>			Avanzar en un esquema de diálogo democrático		

Problemas identificados en el CCA	Objetivos del EFECTO 1	Objetivos del EFECTO 2	Objetivos del EFECTO 3	Objetivos del EFECTO 4	Objetivos del EFECTO 5
Mala evaluación ante indicadores de Burocratización			Monitorear y generar evidencia sobre los avances y la efectividad de las políticas públicas		
Participación de la población en asuntos del Estado			Esquema de gobernabilidad democrática incluyente, que fomente la participación para habilitar a la mayor cantidad posible de partes interesadas y prepondere la sostenibilidad sobre la inmediatez		

Fuente: Documento CCA 2014 y MANID 2016-2020.

Fue posible observar la importancia del efecto espejo, entendido como la coherencia entre diagnóstico y propuestas de solución<sup>28</sup>; específicamente entre el CCA y definición programática del MANUD:

- Se puede observar en la comparación entre las problemáticas identificadas en el CCA y las que considera el MANUD, 6 grandes temas que son incluidos en su totalidad o casi completamente en el marco de cooperación. Estas son: Pobreza, Seguridad, Migración, Limitado Crecimiento Económico, Sostenibilidad Ambiental y, Estado y gobernabilidad. No obstante, hay que recalcar que entre los aspectos específicos identificados para Seguridad no fue incluido el homicidio hacia población joven, y en Limitado crecimiento económico no se incorporó la problemática de la falta de solidez en las finanzas públicas.
- En el tema de Salud se dejó por fuera “conciencia intergeneracional”, alta Mortalidad Infantil en zonas rurales como la demanda insatisfecha de Planificación Familiar.
- En relación con la Cobertura y calidad educacional limitada no se consideró la Permanencia Escolar, la Deserción Escolar Secundaria y las desigualdades territoriales de acceso a la escuela.
- En Conciencia Intergeneracional no se integraron al MANUD los temas de embarazo precoz y la necesidad de revalorización de la población adulta mayor.
- En Trabajo los problemas de subempleo, informalidad, subutilización y desprotección social no fueron parte de MANUD.
- Es necesario señalar que existen productos e indicadores que se presentan vinculados a los efectos del MANUD que no cuentan con el análisis específico ni con la relación explícita con los temas abordados en el CCA 2014, estos son: impulsar el desarrollo de estrategias locales de asociaciones y encadenamientos productivos; acompañamiento en la implementación de políticas de desarrollo productivo (industrial), apoyo técnico para la articulación y la optimización de cadenas productivas y facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad.

<sup>28</sup> Efecto espejo es un concepto que se utiliza en jurisprudencia y que se refiere a la coherencia entre catastros y registros, pero que bien puede ser aplicado en esta circunstancia.

## II. PROPÓSITO, OBJETIVOS y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### 1. Propósito de la evaluación

La evaluación del MANUD 2016-2020 tiene como propósito principal facilitar la rendición de cuentas sobre la contribución colectiva del SNU a los efectos esperados, así como su contribución a las prioridades nacionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Adicionalmente, con el fin de respaldar el aprendizaje estratégico y la toma de decisiones para la formulación del próximo Marco de Cooperación 2022-2026, se espera que la evaluación tenga una mirada prospectiva, considerando el aprendizaje adquirido a partir de la experiencia y la evidencia.

### 2. Objeto y alcance de la evaluación

El objeto de la evaluación es el Marco de Cooperación del SNU en El Salvador (2016-2020) y cubre todas las contribuciones, basadas en programas y actividades, a los efectos del MANUD llevadas a cabo por el UNCT y las agencias no residentes, incluyendo las actividades implementadas como parte de los programas y proyectos globales o regionales.

El periodo por evaluar inicia en enero de 2016 hasta septiembre de 2020 y el alcance geográfico comprende todo el territorio salvadoreño.

La evaluación se focaliza principalmente en dos niveles de análisis:

- a) Los resultados alcanzados a partir de la contribución colectiva del sistema de las Naciones Unidas a nivel de país, tanto en sus efectos, como su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este nivel de análisis, se utilizará el Análisis Común de País (CCA por sus siglas en inglés) como punto de referencia, así como la teoría de cambio propuesta para alcanzar los resultados planificados (ver marco de resultados) y su sostenibilidad, las evaluaciones de los programas de país de las Agencias, Fondos y Programas llevados a cabo durante el período del MANUD. En este nivel, se espera que se examine el enfoque propuesto, las ventajas comparativas y valor agregado del SNU, su efectividad y el rol esperado por los asociados.
- b) El valor agregado del MANUD como instrumento de programación, coordinación y trabajo conjunto.

### 3. Objetivos de la evaluación

**El objetivo principal** de la evaluación es identificar cómo y en qué medida el SNU ha contribuido a generar un cambio transformador en el país, así como valorar el rol de coordinación de la Oficina del Coordinador Residente (OCR), y el apoyo del Equipo de País (UNCT) a los objetivos colectivos de programación y la movilización de recursos, considerando el contexto del país.

**Son objetivos específicos:**

- Evaluar hasta qué punto la respuesta del UNCT ha sido relevante y coherente para atender las necesidades más apremiantes del país.
- Evaluar el desempeño del UNCT en el marco de la implementación del MANUD, determinando el grado de eficacia de sus intervenciones.
- Identificar hasta qué punto las intervenciones del UNCT han contribuido lograr transformaciones duraderas, sistémicas y benefician a toda la sociedad.
- Informar, responder, y analizar hasta qué punto el UNCT se ha concentrado en un trabajo normativo al no dejar a nadie atrás.
- Identificar el valor agregado del MANUD como un instrumento de programación y trabajo conjunto.
- Relevar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como las recomendaciones pertinentes que permitan la introducción de mejoras al nuevo marco de cooperación.

Los principales destinatarios de la evaluación son: Agencias del SNU; Socios estratégicos del SNU (gobierno nacional, gobiernos subnacionales, Poder Legislativo, otros organismos estatales, sociedad civil y sector privado, otros organismos multilaterales y bilaterales de cooperación); Destinatarios del marco de cooperación del SNU.

### III. ENFOQUE Y METODOLOGIA UTILIZADOS

#### 1. Criterios y preguntas de evaluación<sup>29</sup>

Tabla 4: Preguntas de evaluación según criterios

CRITERIOS	Nivel Resultados
<b>Pertinencia y coherencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El UNCT ¿Ha atendido las necesidades más apremiantes de las personas y el país, de manera estratégica y colectiva, según lo identificado por el CCA y otras fuentes relevantes, tanto en el diseño como en la implementación?</li> <li>• ¿Cómo el MANUD a) retoma/refuerza la agenda 2030, b) apoya los compromisos de país ante el consejo de DDHH, c) da seguimiento a la implementación de las recomendaciones de los relatores especiales?</li> <li>• ¿Ha fortalecido el MANUD la posición, credibilidad y confiabilidad de la ONU como socio para el gobierno y otros actores en sus esfuerzos por lograr los ODS?</li> <li>• ¿Ha permitido el MANUD que el UNCT brinde apoyo integrado a políticas de calidad y centrado en los ODS?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el nivel de coherencia interna y sinergias e interrelaciones entre las intervenciones del UNCT y la coherencia externa con relación a las intervenciones de sus socios y otros actores, incluyendo la complementariedad, armonización y coordinación?</li> </ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida la implementación del MANUD ha permitido avanzar hacia el logro de sus resultados? ¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados? ¿Dónde quedaron las brechas y por qué?</li> <li>• ¿En qué medida los efectos de desarrollo tienen un alcance nacional o de la sociedad? ¿Han sido sistémicos?</li> <li>• ¿Cómo ha ayudado el liderazgo del CR de la ONU y el esfuerzo colectivo del UNCT a superar los desafíos políticos para seguir la agenda del SNU en el país?</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han movilizado y utilizado los recursos para cumplir con las prioridades del UNCT según el MANUD, de manera proporcional y no oportunista (es decir, en función de la disponibilidad de fondos y la agenda de cada agencia)?</li> <li>• ¿Las sinergias entre las agencias del UNCT han ayudado a lograr resultados más amplios y una mayor relación calidad-precio de lo que hubiera sido el caso, si el trabajo se hubiera realizado individualmente?</li> <li>• ¿Han funcionado los grupos interagenciales como espacios efectivos de coordinación, dando mayor coherencia al trabajo del UNCT en el país?</li> <li>• ¿Ha contribuido el MANUD a una mayor claridad y transparencia de los resultados logrados y los recursos utilizados?</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto el UNCT ha asegurado la apropiación nacional y local de modo que los cambios dados sean sostenibles más allá de la intervención del UNCT?</li> <li>• ¿Se ha contribuido a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias involucradas?</li> <li>• ¿Han sido sostenibles los avances en coordinación en el UNCT? ¿Qué cambios ha tenido en la dinámica de coordinación la implementación de la reforma? ¿Qué cambios ha tenido la incorporación de nuevas Agencias, Fondos y Programas en la dinámica de coordinación?</li> </ul>

<sup>29</sup> La evaluación se realizó según los criterios OCDE-DAC.

CRITERIOS	Nivel Resultados
<b>Género y derechos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha priorizado el UNCT las necesidades de grupos vulnerables (desplazados, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidades, LGTB, personas amenazadas, NNA, Ninis)? quienes más necesitan asistencia?</li> <li>• ¿En el análisis de país y/o en el diseño se identificaron causas de desigualdad y discriminación que orientaron los efectos y la puesta en marcha de acciones concretas, tanto en el nivel nacional, como subnacional?</li> <li>• ¿Ha incorporado correctamente el trabajo del UNCT el enfoque de género?</li> <li>• ¿Ha abordado adecuadamente el trabajo del UNCT el enfoque de derechos humanos?</li> <li>• ¿A qué grupos ha llegado más las intervenciones, y cuáles están siendo excluidos?</li> <li>• ¿Se ha asegurado el UNCT de que los efectos no intencionados o negativos sobre la población o los grupos sociales fuera del alcance del programa se hayan abordado y/o minimizado adecuadamente?</li> <li>• ¿Cuáles fueron los principales resultados que logró el MANUD en términos de la realización de los derechos humanos y la igualdad de género?</li> </ul>

Fuente: Términos de referencia adaptados a la evaluación (Informe Inicial de la evaluación).

## 2. Técnicas de recolección de información

La metodología que se utilizó en esta evaluación considera la aplicación de técnicas mixtas de recolección de la información con base en un muestreo intencionado no probabilístico. Las principales técnicas utilizadas fueron:

- a) **Revisión analítica de los documentos** elaborados en la programación conjunta y otra documentación relevante. Además de los documentos iniciales del MANUD, se revisaron los antecedentes recogidos por la contraparte sobre la implementación del marco de cooperación, el avance en los indicadores y la contribución del SNU en los cambios alcanzados. Del mismo modo, se revisaron las evaluaciones de los programas de país de algunas agencias en el período, y/o de proyectos conjuntos, así como aquella documentación pertinente de que disponen las agencias sobre el avance en los productos que forman parte de la implementación del MANUD. Además, se buscó aquella información de contexto (legislación, programas públicos en relación con los diversos efectos esperados) relevante para analizar tanto los procesos llevados a cabo como los resultados alcanzados en el período.

Las fuentes de **información secundaria** disponibles fueron principalmente las siguientes<sup>30</sup>:

- CCA 2014 y 2020.
- Marco de Cooperación 2016-2020.
- Programa de país de algunas agencias.
- Evaluaciones de programa de país de algunas agencias.
- Memorándum de entendimiento de algunas agencias con el gobierno.
- Documentos de proyectos conjuntos de Fondos verticales.
- Evaluaciones intermedias y finales de algunos proyectos.
- Informes anuales de seguimiento de algunas agencias.
- Informes SWAP 2.0 de Igualdad de Género.
- Productos de conocimiento y comunicación generados por algunas agencias de nivel subregional y nacional.
- Documentación sobre marco legal y de políticas públicas a nivel regional/nacional.
- Informe de acuerdo sobre EPU.
- Informes voluntarios ODS El Salvador.
- Informe de Plan Quinquenal de Desarrollo 2019.
- Sitios web especializados.

<sup>30</sup> El listado completo de fuentes consultadas se puede revisar en Anexos.

- b) **Análisis de datos cuantitativos** relativos al marco de resultados del MANUD y su matriz de indicadores, lo que ha sido reconstruido con la información proveniente principalmente desde los reportes y evaluaciones de las agencias dada la ausencia de informes de gestión entre las distintas administraciones.
- c) **Entrevistas individuales y grupales de tipo semiestructurado**, guiadas por una pauta de temas de interés, donde se recogió información de primera mano respecto de percepciones, actividades y gestión del marco de asistencia por parte de los actores relevantes. Esta técnica permite obtener información sobre roles, capacidades, dinámicas, sinergias, nivel de eficiencia y eficacia alcanzado, la sostenibilidad, la replicabilidad, las buenas prácticas, los nudos críticos, la incidencia alcanzada, las ventajas comparativas del SNU en el país y los desafíos para el próximo período. Las personas entrevistadas son representantes de: Agencias del Sistema de Naciones Unidas, gobierno nacional y subnacional, otros poderes e instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector privado, otros organismos de cooperación multilateral y bilateral que cooperan con el país, y asociaciones civiles de base. La identificación de las personas concretas se realizó junto a la contraparte con base en el listado preliminar proporcionado en informe inicial de esta evaluación.
- d) **Encuesta**, instrumento de carácter cuantitativo, que permitió la recolección y análisis de información de algunas variables claves definidas con la contraparte, principal, aunque no únicamente, para los criterios de eficiencia y sostenibilidad. Esta técnica fue aplicada a través de un cuestionario *on line* en la plataforma de surveymonkey dirigida al personal técnico de las agencias que componen el SNU en El Salvador, entre el 28 de diciembre de 2020 y 13 de enero 2021 así como a personal técnico o de segundo nivel de los organismos de gobierno contraparte.

La evaluación se ha desarrollado como un proceso imparcial, abierto y participativo que involucra al personal del SNU, a los actores gubernamentales y a los actores no gubernamentales implicados en las áreas evaluadas. El diseño evaluativo es formativo, de tipo no-experimental, sustentado en la compilación y triangulación de información a través de fuentes diversas y complementarias, de tipo cualitativo y cuantitativo.

*Tabla 5: Tipos de técnicas utilizadas en la evaluación y su alcance*

Técnica	Número <sup>31</sup>
Revisión documental	86 documentos revisados
Entrevistas individuales	40 entrevistas a informantes claves
Entrevistas grupales	3 entrevistas grupales
Encuestas on-line	19 encuestas a personal técnico fueron completadas a la fecha

El análisis de la información consistió en categorizar la información para facilitar su interpretación. Categorizar se entendió como organizar y agrupar la información recogida según los objetivos planteados de tal manera que se convierta en evidencia que permita fundamentar los juicios evaluativos. En particular, se analizó la información en función de los avances de acuerdo con las distintas etapas de ejecución y según los factores que incidieron en su éxito o que obstaculizaron su desarrollo, considerando también los distintos criterios de evaluación.

<sup>31</sup> A la fecha de cierre del presente borrador.

### 3. Limitaciones de la evaluación

En el proceso de revisión y evaluación preliminar de la información disponible respecto de la ejecución del MANUD y el entorno institucional en el cual fue ejecutado, se anticiparon las siguientes limitaciones para la evaluación:

- a) Las fechas en que se realizó el proceso de levantamiento de campo (fin del año 2020 e inicios del 2021) ha dificultado la respuesta de algunos actores en los tiempos previstos. La coincidencia con el período de cierre del año en un escenario de gran incertidumbre a nivel mundial. Para mitigar este problema, esta fase ha sido apoyada por la ESCO para tomar contacto directo con todas las autoridades identificadas como informantes clave de la presente evaluación.
- b) El monitoreo del MANUD 2016-2020 no fue realizado de manera regular ni anual, por lo tanto, esta evaluación no ha contado con una línea de base y un marco de indicadores que faciliten medir con precisión el progreso hacia los resultados. En algún momento -durante el período de ejecución- dejó de actualizarse la información a nivel de la coordinación residente y, por ello, no fue posible contar con información de seguimiento de todos los resultados del MANUD incluyendo aquellos indicadores que fueron formulados en diferentes momentos de su implementación. Tampoco se documentaron los cambios en la planificación cuando los hubo. Para ello, se ha optado por realizar un proceso de triangulación rápida contrastando lo planificado con los reportes anuales de las agencias que han facilitado dicha información y eventualmente con las evaluaciones disponibles de los Programas de País o bien evaluaciones de proyectos que han ayudado a mitigar la falta de información o su alto nivel de fragmentación.
- c) Otra limitación tiene relación con los cambios en el personal tanto de las agencias como del gobierno, lo cual genera una brecha de conocimiento importante en el proceso de recolección de información. Esto, en parte se ha soslayado con las entrevistas a personas que ya no están en sus cargos y que, sin embargo, tienen información de la memoria institucional y han facilitado esa información para la evaluación.
- d) Dadas las restricciones de tiempo de la evaluación, no fue posible realizar un muestreo más amplio de actores para el uso de los instrumentos de la evaluación. Así también, y por el hecho de tratarse de una evaluación realizada sin que concluya aún el MANUD, es posible que algunos efectos logren resultados en forma posterior a la presente evaluación.
- e) Finalmente, una limitación general de las evaluaciones de MANUD en la región y que se repite en este caso, es la saturación de la muestra de actores entrevistados, por una doble vía: de una parte, porque son las mismas personas entrevistadas sistemáticamente para varias evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas, las cuales generalmente hacen de contrapartes en los diferentes proyectos en ejecución y, de otra parte, porque representan una muestra reducida de los actores en el espacio de actuación de la cooperación en el país. La sociedad civil y otros poderes públicos no ejecutivos o subnacionales, por ejemplo, están subrepresentados. Para mitigar este problema se incluyeron entrevistas a actores específicos de la sociedad civil y del nivel subnacional que están relacionados con la ejecución de algunos proyectos estratégicos.

### 4. Normas de evaluación y consideraciones éticas

La evaluación se llevó a cabo según las **normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas**<sup>32</sup>. Se trata de una evaluación externa e independiente que tiene un enfoque objetivo, imparcial, abierto y participativo, y se basa en evidencia verificada empíricamente y confiable.

El proceso cumple con los **principios éticos** de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad establecidos por UNEG<sup>33</sup>, así como presta extrema atención al respeto por la dignidad y diversidad de las personas que fueron entrevistadas y considera, en todo el proceso, el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género<sup>34</sup>. También se preservó la **confidencialidad** de la información y datos de los involucrados.

---

<sup>32</sup> Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

<sup>33</sup> El equipo evaluador tendrá que cumplir con los estándares y guías de ética de UNEG/UNICEF: Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

<sup>34</sup> Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

## IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

La información de hallazgos, a continuación, se presenta organizada para cada uno de los criterios de evaluación y en función de las preguntas acordadas por las partes en el Informe Inicial y conforme los TdR.

### 1. Pertinencia y coherencia

*El UNCT ¿Ha atendido las necesidades más apremiantes de las personas y el país, de manera estratégica y colectiva, según lo identificado por el CCA y otras fuentes relevantes, tanto en el diseño como en la implementación?*

#### **Hallazgo 1**

***El UNCT realizó un esfuerzo sincrónico y beneficioso junto al gobierno para identificar aquellos problemas más estratégicos y apremiantes de la sociedad salvadoreña en el momento previo a la formulación del MANUD.***

Todo el proceso de diagnóstico de las problemáticas y necesidades del país fue realizado con exhaustividad justo en el periodo previo al trabajo de programación del MANUD y acompasado con el trabajo que el propio gobierno realizó para identificar problemáticas claves que atender en su Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019.

Se reconoce que esos primeros ejercicios de diagnóstico y jerarquización de problemas fueron parte de un proceso de planificación articulado con información pública y del propio Sistema de Naciones Unidas. De esta manera se logró - desde el inicio- una alineación estratégica entre ciertos objetivos de desarrollo definidos por el gobierno con las estrategias y prioridades que el SNU estaba realizando en el país. Uno de los factores que se mencionan como claves de ese momento fue la participación de funcionarios públicos -de alto nivel y técnicos- en las discusiones y el trabajo de talleres para realizar el Análisis Común de País (CCA), dando curso a una sincronía necesaria para su implementación en la primera fase del MANUD.

*Tabla 6: Alineación del MANUD 2016-2020 con PQD 2014-2019*

Área de cooperación	Efecto de Desarrollo 1:	Objetivos del PQD 2014-2019
Bienes y servicios básicos	La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad	Objetivo 2: Desarrollar el potencial humano de la población salvadoreña
		Objetivo 4: Asegurar gradualmente a la población salvadoreña el acceso y cobertura universal a servicios de salud de calidad.
		Objetivo 6: Asegurar progresivamente a la población el acceso y disfrute de vivienda y hábitat adecuados
Trabajo decente y medios de vida	La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.	Objetivo 1: Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, las empresas y al país
		Objetivo 5: Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente
Consensos, gobernabilidad democrática y políticas públicas	El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.	Objetivo 11: Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado en resultados
Resiliencia	La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres, la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.	Objetivo 7: Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentables y resilientes a los efectos del cambio climático

Área de cooperación	Efecto de Desarrollo 1:	Objetivos del PQD 2014-2019
Entornos seguros y convivencia	Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia.	Objetivo 3: Incrementar los niveles de seguridad ciudadana
		Objetivo 8: Impulsar la cultura como derecho, factor de cohesión e identidad y fuerza transformadora de la sociedad

Fuente: MANUD El Salvador, 2016-2020.

No obstante, este ejercicio, hay dos objetivos del PQD que no se reflejaron en los efectos del MANUD 2016-2020 como fueron:

- Objetivo 9: Fortalecer en la población salvadoreña en el exterior la vigencia plena de sus derechos y su integración efectiva al desarrollo del país
- Objetivo 10: Potenciar a El Salvador como un país integrado a la región y al mundo, que aporta creativamente a la paz y el desarrollo

Esto no implicó necesariamente que las agencias del SNU no trabajaran en relación con esos objetivos en su dinámica bilateral con algunas organizaciones gubernamentales y, en ambos objetivos, hubo compromisos y avances de las agencias al respecto, como por ejemplo la OIT, OIM y ACNUR en el objetivo 9. Igualmente, algunas agencias (por ejemplo, OIT, UNESCO, ACNUR, OIM, PMA, ONUDI) trabajaron en función de lógicas territoriales subregionales al amparo de mecanismos intergubernamentales en Centroamérica como el SICA u otros.

Entre los problemas que no fueron abordados explícitamente a nivel de efectos del MANUD, pese a que son problemáticas identificadas a nivel nacional, se encuentran principalmente la desigualdad de género y los distintos problemas asociados a la migración y el desarrollo local.

*¿Cómo el MANUD a) retoma/refuerza la agenda 2030, b) apoya los compromisos de país ante el consejo de DDHH, c) da seguimiento a la implementación de las recomendaciones de los relatores especiales?*

## Hallazgo 2

### **Hubo un proceso de alineación del MANUD con los ODS en el periodo.**

Considerando que la construcción del MANUD en El Salvador se desarrolló en una temporalidad no coincidente con las definiciones de la Agenda de ODS, el SNU cuenta con un conjunto de mecanismos que permiten a los países avanzar progresivamente en el cumplimiento de aquellos. En este sentido, un segundo momento de la implementación estuvo marcado por la llegada al país (2017) de la Misión de Transversalización, Aceleración y Asesoría en Políticas (MAPS) por su acrónimo en inglés (Mainstreaming, Acceleration and Policy Support) que realizó una serie de análisis y talleres para que EL Salvador pudiera acelerar sus resultados conforme las definiciones de la Agenda 2030.

Así fueron avanzando los procesos hasta que el gobierno salvadoreño solicitó -en 2017- un marco de recomendaciones para la implementación de la Agenda 2030 en el país. A partir de esto se realizó, una hoja de ruta para la implementación de la agenda durante el periodo, la cual divide el proceso en 5 fases:

1. Socialización de la Agenda
2. Construcción de la Agenda Nacional de Desarrollo Sostenible
3. Implementación
4. Monitoreo y seguimiento
5. Representación a nivel global.

Tabla 7: *Alineación de los efectos del MANUD con los ODS*

Área de cooperación	Efecto de Desarrollo 1:	ODS
Bienes y servicios básicos	La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 16
Trabajo decente y medios de vida	La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.	8, 13
Consensos, gobernabilidad democrática y políticas públicas	El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.	16
Resiliencia	La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres, la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.	11
Entornos seguros y convivencia	Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia.	5, 16

Fuente: Documento de TdR (Diagramas de TdC del MANUD 2016-2020 ajustado)

*¿Ha permitido el MANUD que el UNCT brinde apoyo integrado a políticas de calidad y centrado en los ODS?*

### Hallazgo 3

***En el periodo se fortaleció un marco de políticas públicas conforme las recomendaciones de los diversos organismos de DD.HH. así como de los principales problemas y vacíos identificados en el diagnóstico de país realizado previamente.***

Desde las distintas agencias se fue desarrollando un apoyo técnico al gobierno para el avance de un conjunto de definiciones de políticas públicas modernas y adaptadas a las dinámicas y necesidades del país, por ejemplo: En el 2018 se oficializó la Política Pública para los Pueblos Indígenas, el Plan de Acción Nacional de Pueblos Indígenas y la Política Nacional de Salud de Pueblos Indígenas como un avance en la respuesta pública a las problemáticas de estos pueblos y sus comunidades que tienen evidente rezago en el país. En otros ámbitos se desarrolló una intensa formulación de políticas públicas en el periodo. Entre ellas destacan:

Tabla 8: *Políticas Públicas desarrolladas en el periodo*

Ámbito/Sector	Políticas Públicas, planes de acción, programas y estrategias
<b>Infancia y juventud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia Nacional para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia 2018-2028</li> <li>- Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia 2013-2023 (PNPNA)</li> <li>- Programa de Empleo y Empleabilidad “Jóvenes con todo”</li> </ul>
<b>Mujeres, Género y Violencia basada en género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Nacional de Igualdad 2016-2020</li> <li>- Política Nacional para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su Plan Quinquenal 2016-2020.</li> <li>- Plan de Acción Nacional para la Implementación de la Resolución 1325 “Mujeres, Paz y Seguridad” 2017-2022</li> <li>- Estrategia Nacional de Prevención del Femicidio y Violencia Sexual contra las mujeres (2018)</li> <li>- Estándares del Programa Servicios esenciales en violencia (PSE)</li> <li>- Política Nacional de Mujeres Rurales, Indígenas y Campesinas.</li> </ul>

Ámbito/Sector	Políticas Públicas, planes de acción, programas y estrategias
<b>Salud sexual y reproductiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Nacional de Salud 2015-2019</li> <li>- Política para la Igualdad y Equidad de Género en Salud</li> <li>- Plan Estratégico Nacional para la Lactancia Materna 2016-2019</li> <li>- Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo en Niñas y en Adolescentes 2017-2027 (ENIPENA-2017)</li> </ul>
<b>Pueblos indígenas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Acción Nacional para los Pueblos Indígenas de El Salvador</li> <li>- Política Pública para los Pueblos Indígenas de El Salvador</li> <li>- Política Nacional de Salud de los Pueblos Indígenas de El Salvador</li> </ul>
<b>Migrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Nacional de Alfabetización (PNA)</li> <li>- Programa de Modalidades Flexibles de Educación</li> <li>- Política de Equidad e Igualdad de Género y su Plan de Implementación 2016-2020 del MINEDUCYT</li> <li>- Plan El Salvador Educado (2016)</li> </ul>
<b>Trabajo decente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Nacional de Empleo Decente</li> </ul>
<b>Seguridad ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Gestión Penitenciaria Yo Cambio</li> <li>- Plan El Salvador Seguro (PESS)</li> </ul>
<b>Otros ámbitos del desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Pública de Cultura 2014-2019</li> <li>- Política Nacional de Vivienda y Hábitat</li> <li>- Política Nacional de Gestión Integrada de los Recursos Hídricos</li> <li>- Plan Nacional de Gestión Integrada del Recurso Hídrico</li> <li>- Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento</li> <li>- Política de Participación Ciudadana del Órgano Ejecutivo</li> <li>- Plan Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social (Plan Social).</li> <li>- Política Nacional de Agricultura Familiar, aprobada por la Asamblea Legislativa, pendiente de aprobación por parte del Ejecutivo.</li> </ul>

Fuente: Informes de las agencias.

#### **Hallazgo 4**

***Las diferentes iniciativas y estrategias utilizadas por el SNU requieren de un marco estratégico y programático claro por parte del gobierno, así como también una estructura de gobernanza funcional y operativa eficaz y eficiente.***

Desde cada una de las agencias se han realizado esfuerzos en distintos momentos, pero especialmente con el cambio de administración reciente, por perfilar un marco de actuación que dialogue y haga sentido en el campo de las definiciones estratégica del desarrollo del país. En la actualidad, existe poca claridad a este respecto, por cuanto no existe un correlato gubernamental de lo que en la administración anterior se denominó *Plan Quinquenal de Desarrollo* que definía una hoja de ruta de ciertas prioridades programáticas, políticas y estratégicas desde el ámbito gubernamental. Actualmente, existen dos esfuerzos de avances en la definición de un marco estratégico-político, uno en el campo económico y el otro en el área de las políticas sociales, aun cuando no están totalmente aprobados.

A nivel agregado, en el gobierno central -tampoco a nivel de los ministerios-, existen planes de trabajo que tengan este carácter y que puedan ser implementados y complementados según los objetivos del actual Marco de

cooperación (que fue extendido hasta el 2021 por petición expresa del gobierno)<sup>35</sup>. En este caso, se puede generar tal heterogeneidad en la implementación de iniciativas que se pierda la centralidad de acciones estratégicas en algunos problemas críticos que siguen vigentes al actualizar el diagnóstico en el país. De esta manera, comienza a desarrollarse un proceso de priorización parcial, que obedece a las tradicionales dinámicas fragmentadas y sectoriales de lo público y de las agencias. Es necesario contar con más claridad sobre los mensajes y prioridades desde los distintos niveles de las entidades públicas.

En este sentido aparecen dos elementos que podrían facilitar este alineamiento estratégico con las políticas gubernamentales, uno desde la perspectiva más política y otro desde lo operativo:

- a) Desde lo político-estratégico se podrían considerar los ejes de trabajo -del mencionado Plan de respuesta- como pilares de la actuación en este período de transición entre un MANUD y otro:

<b>Pilares de trabajo de Plan de Respuesta Socioeconómica en Condiciones de Emergencia.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La salud primero: protegiendo los sistemas de salud durante la crisis.</li> <li>2. Protegiendo a las personas: protección social y servicios básicos.</li> <li>3. Respuesta Económica y Recuperación: protección del empleo, las pymes, los agricultores y los actores productivos más vulnerables.</li> <li>4. Macroeconomía: un aumento en el estímulo fiscal y financiero.</li> <li>5. Cohesión Social y Resiliencia Comunitaria: sistemas de respuesta y resiliencia liderados por la comunidad.</li> </ol>

- b) Desde la perspectiva más operativa, los esfuerzos que está realizando la ESCO para coordinar el trabajo de la cooperación en el país. Dado que es una institución muy joven, precisamente en este periodo ha estado realizando el mapeo de las instituciones públicas que han trabajado iniciativas de cooperación y junto con ello facilitar el vínculo de la OCR con el gobierno de manera centralizada y coordinada en aquellas cuestiones necesarias y críticas.

*¿Ha fortalecido el MANUD la posición, credibilidad y confiabilidad de la ONU como socio para el gobierno y otros actores?*

La estructura de gobernanza establecida entre el UNCT y el gobierno para la implementación y el seguimiento de los avances del Marco de cooperación funcionó irregularmente, con indicadores muy específicos para efectos muy amplios. Igualmente se ha mencionado un desgaste de las agencias del UNCT en las tareas de seguimiento frente a una intensa demanda de ejecución en una gran cantidad de actividades.

La estructura de gobernanza dispuesta en el contexto de la implementación del MANUD 2016-2020, proyectó la existencia de mecanismos de coordinación y articulación que dieran coherencia a las acciones emprendidas desde este instrumento de programación.

A nivel de coordinación con el gobierno se observan dos etapas: la primera hasta la reconfiguración del SNU y de la llegada del nuevo gobierno y la segunda desde ese momento hasta ahora. En la primera de ellas, se contaba con mecanismos específicos de articulación como es el caso del Comité Directivo Nacional (CDN) y el Comité Técnico Nacional (CTN). En el CDN participaban el UNCT y por parte del gobierno de El Salvador, la cancillería y la SETEPLAN.

<sup>35</sup> Un ejemplo de estos planes fue el del MAG, contaba con el Plan Estratégico Institucional 2014-2019 “Agricultura para el buen vivir”, que fue clave para orientar el trabajo en la inversión productiva y fortalecimiento de las cadenas de valor. Según el hallazgo la actual administración no ha tenido ese lineamiento o dirección, pero vale la pena rescatar y/o mencionar algunos esfuerzos sectoriales que se están planteando con la nueva administración, por ejemplo, el Plan Maestro de Rescate Agropecuario (que se está formulando), Plan Estratégico de Educación 2019-2024, entre otros. Este hallazgo valdría la pena dividirlo en dos momentos.

Esta instancia permitía elevar el nivel de relacionamiento a una coordinación política encargada de impulsar los procesos, lo que facilitaba la articulación con actores del Estado central como también con actores descentralizados como los gobiernos locales y con la sociedad civil y la apropiación por parte de estos actores de los temas impulsados por el MANUD lo que se reflejó en la implementación del mismo.

El rol de la SETEPLAN era hacer seguimiento a los compromisos a nivel interno, tanto los establecidos en el Marco de cooperación como de la Agenda 2030 y el rol de la cancillería era de posicionamiento internacional y el seguimiento de los compromisos establecidos en ese nivel y su vinculación con las acciones emprendidas desde el gobierno.

La segunda etapa, se caracteriza por un reacomodo de la arquitectura interna del gobierno que se encuentra en un proceso de definición del tipo de relación que va a establecer con los otros actores, como por ejemplo con la sociedad civil. En este contexto se ha continuado con la relación entre el gobierno y el SNU, a través de la cancillería, la ESCO y la OCR.

La evidencia que existe respecto de estas dos instancias de articulación se basa principalmente en las entrevistas realizadas, no existiendo evidencia documental del funcionamiento regular de estas instancias durante el periodo de implementación del MANUD 2016-2020, sin embargo, son valoradas como un espacio de coordinación temático, político y programático entre Naciones Unidas y el gobierno.

### **Hallazgo 5**

***Todos los actores entrevistados coinciden en ciertas ventajas y fortalezas del SNU en el país.***

**Las principales fortalezas que han sido destacadas por los actores entrevistados son:**

- Capacidad y calidad técnica para abordar diferentes temáticas desde equipos multidisciplinarios altamente especializados.
- Producción de conocimiento y contar con experiencia comparada en la región y en el mundo.
- Su permanencia en el país a lo largo del tiempo conforme a su mandato en cuestiones de nivel estratégico y programático y en áreas claves del desarrollo, especialmente donde las capacidades del país son débiles.
- Capacidad de establecer diálogos multiactorales, de hacer interlocución y diálogo político al más alto nivel.
- Capacidad de respuesta rápida frente a los requerimientos de las contrapartes nacionales.
- Demuestra flexibilidad y adaptación a los contextos.
- Cuenta con un enfoque de derechos en todos los temas que aborda, especialmente en protección de la niñez, migración, género y violencias.
- Cuenta con capacidades de incidencia y legitimidad para las políticas públicas y frente a autoridades en el nivel micro-meso y macro.
- Liderazgo en los temas de género, migración y también en los de participación ciudadana.
- Fortalecimiento de capacidades de muy diversos actores en distintos niveles de actuación.

Igualmente, en la evaluación se destaca el rol de la actual coordinadora residente, por cuanto ha facilitado y fomentado la cohesión del equipo de trabajo en el país, permitiendo que todas las agencias, programas y fondos tengan voz, colaboren, se involucren y participen en las decisiones del UNCT.

*¿Cuál ha sido el nivel de coherencia interna y sinergias e interrelaciones entre las intervenciones del UNCT y la coherencia externa con relación a las intervenciones de sus socios y otros actores, incluyendo la complementariedad, armonización y coordinación?*

### **Hallazgo 6**

***La implementación de las intervenciones planificadas en el MANUD 2016-2020 no han sido del todo sinérgicas, principalmente por la forma de planificar y la prevalencia de los mandatos de las agencias por sobre los objetivos interagenciales en la mayoría de los casos. Sin embargo, se visualizan algunos elementos positivos importantes de cara al futuro.***

El proceso de reforma del SNU ha implicado realizar un esfuerzo por situar un nuevo rol de coordinación y de coherencia en la actuación de las agencias en los países. En el caso de El Salvador, todavía es muy incipiente el esfuerzo como para poder evaluar sus resultados e impactos. No obstante, en esta evaluación se resaltaron algunos aspectos importantes para seguir avanzando en esta perspectiva, entre ellos destacan:

- Que la OCR mantenga un liderazgo inclusivo con las distintas agencias, fondos, programas u oficinas que existen en el país;
- Generar incentivos para la participación de las agencias en los programas conjuntos al igual que en los espacios interagenciales y simplificar procesos de elaboración de propuestas y de negociación;
- Fomentar una mejor distribución de los recursos a los cuales acceden las agencias, ya sea por la vía de los fondos verticales u otros mecanismos de cooperación teniendo en cuenta los mandatos, expertise y valor añadido de cada agencia;
- Fomentar un sistema activo de rendición de cuentas conjunto en el país por parte de las agencias;
- Fortalecer (o crear) un sistema de seguimiento de las acciones de manera activa y ágil, que no se sature de información y sea complementario a los mecanismos regulares de las agencias;
- Generar estrategias e incentivos para minimizar el vínculo bilateral de las agencias con sus contrapartes históricas en el país y, en el mismo sentido, intentar avanzar en un MANUD que pueda integrar de manera armónica los mandatos y preocupaciones estratégicas de las agencias en El Salvador;
- Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales, con TdR, Planes de trabajo, liderazgos activos y vías de comunicación efectivas con la OCR.

Por otra parte, algunas agencias han encontrado un nicho de cooperación y trabajo conjunto que se va fortaleciendo en el tiempo, superando progresivamente las competencias, los protagonismos uniagenciales y la disputa por los recursos. Esto se puede ver en el número de programas interagenciales que se han trabajado en los últimos años y en donde las agencias han ido armando una modalidad de trabajo conjunto que ha traído beneficios para todo el SNU en El Salvador y el país (Véase Tabla 20 de Programas Interagenciales).

Más allá de las estructuras de autoridad que existe en las diferentes agencias, fondos y programas, se reconoce también el productivo trabajo que se da entre las y los técnicos, lo cual afianza y complementa las decisiones de coordinación interagencial que pueda tomar el UNCT.

En relación con el ámbito de gestión, los temas más débiles son:

- a) La falta de criterios claros para convocar y eventualmente finalizar un Grupo Interagencial, y la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas de sus acciones que quedaran documentados como parte de su gestión.
- b) El MANUD no distingue entre aquellos productos que son de responsabilidad directa del sistema de aquello que es propio de cada agencia.
- c) Algunas agencias siguen privilegiando sus mandatos por sobre la actividad interagencial.
- d) Carencia de un sistema de monitoreo y evaluación efectivo conjunto.
- e) El Sistema no cuenta con un mecanismo estructurado y documentado de la vinculación con la sociedad civil.

## 2. Eficacia

*¿En qué medida la implementación del MANUD ha permitido avanzar hacia el logro de sus resultados?  
¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados? ¿Dónde quedaron las brechas y por qué?  
¿En qué medida los efectos de desarrollo tienen un alcance nacional o de la sociedad? ¿Han sido sistémicos?*

### *Hallazgo 7*

*Faltó una mirada integral respecto de la Teoría de Cambio<sup>36</sup> en el nivel de país, que pudiera mostrar compromisos y acciones sustantivas y estratégicas en un nivel agregado ya que estas desarrollan los efectos, no el marco de cooperación como un todo.*

En sus inicios, se desarrolló una lógica de programación insuficientemente explícita para cada uno de los efectos que buscaba responder al conjunto de “brechas” o cuellos de botella identificados en el CCA. Estos análisis dieron origen a Teorías de cambio y modelos lógicos específicos por cada una de las áreas de cooperación y sus respectivos resultados. No obstante, esta propuesta desagregada por cada área desdibujó una mirada más macro, integral y global, con un ejercicio de cruces y sinergias entre las diferentes áreas.

Cabe señalar que el Marco no contaba –al inicio– con un modelo lógico explícito de su teoría de cambio, más allá de los esfuerzos por traducirlo en un determinado marco conceptual y de resultados. Esto fue una dificultad desde la lógica de planificación por resultados dada la naturaleza y complejidad del mismo.

### *Hallazgo 8*

*La mayor parte de los diferentes componentes o estrategias lograron alcanzar los productos comprometidos pese a la ausencia de información de seguimiento periódico del marco de cooperación.*

Cabe señalar que la falta de precisión en la formulación de los indicadores y la ausencia de reportes de seguimiento anual del MANUD implicó que para efectos de esta evaluación no se contara con información sistemática para todos los indicadores. De igual forma, los informes extraídos de las diferentes agencias están centrados principalmente en las actividades realizadas, no en sus resultados. Además, los únicos indicadores disponibles —los del marco de programación— son de nivel muy alto y difíciles de ajustar o atribuir a las actividades y estrategias de las distintas agencias para la consecución de los objetivos planteados.

Como resultado, lo mejor que se puede determinar es en qué medida las actividades del MANUD se llevaron a cabo en consonancia con el marco de programación. A continuación, se muestran diferentes tablas de resultados para cada efecto, que indica el tipo de resultados según los indicadores previstos originalmente y su grado de éxito.

Si bien no es posible juzgar la calidad o los resultados de los procesos, las entrevistas y un examen cuidadoso de los informes de progreso dejan claro que las áreas de mayor énfasis durante el período de evaluación han sido las que tienen un nivel de desarrollo alto, lo que fue corroborado con los resultados de la encuesta.

La clasificación de rangos de logro para analizar la matriz de resultados es la siguiente: **Muy Alto**: El indicador se ha logrado y su sostenibilidad está asegurada; **Alto**: el indicador se ha logrado, pero hay dudas de su sostenibilidad; **Medio**: el indicador no se ha logrado plenamente, pero se observan avances desde la situación inicial; **Bajo**: el indicador no se ha logrado y los avances son aún incipientes; **Muy Bajo**: indicador no logrado y sin avances; **Sin información**.

---

<sup>36</sup> Véase los diagramas de las teorías de cambio según efectos en Anexo 6

## EFECTO 1

El efecto se concentra en enfrentar las barreras que limitan la cobertura y el acceso a bienes y servicios básicos de calidad para toda la población, y que profundizan la inequidad.

Para ello se pretende el fortalecimiento de capacidades para la provisión de los bienes y servicios básicos con cobertura y acceso universal, a través del fortalecimiento de la operatividad del marco normativo, el cual incluye leyes, políticas y normativas sectoriales; mejorando mecanismos de información, particularmente los relacionados a uso del territorio, promoviendo su ordenamiento y manejo planificado; estimular la inversión en bienes y servicios sociales es decir, aquellos destinados a satisfacer necesidades esenciales de la población (incluidos: infraestructura social, vivienda, hábitat, salud, agua, saneamiento, electrificación, educación, seguridad alimentaria y nutricional, y servicios de cuido, entre otros).

La inversión en bienes y servicios básicos de carácter social es de vital importancia para superar los problemas que están en la base de la pobreza, de las limitadas oportunidades de desarrollo, del deterioro de los servicios de cuido y de la profundización de las inequidades y desigualdades.

El acceso universal a los bienes y servicios básicos permitirá que la población ejerza sus derechos, lo cual requiere de un enfoque integrado desde los actores en los distintos niveles del Estado salvadoreño, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado empresarial y la cooperación internacional. El Sistema de Naciones Unidas (SNU), jugará un rol fundamental promoviendo alianzas estratégicas, articulando a los diferentes sectores y movilizand recursos para la inversión social y superar las inequidades en el acceso a los bienes y servicios básicos de calidad.

*Tabla 9: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 1*

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
Efecto de desarrollo 1: La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad	índice de pobreza multidimensional	MUY ALTO	La línea base que se estableció para este indicador fue de 39% para el año 2015 y una meta de 29% durante el periodo de aplicación del MANUD. En el año 2019 el índice de pobreza multidimensional alcanzo un 28% <sup>37</sup> .
	Para diciembre 2017, la base de datos estará publicada y entregada a los tomadores de decisiones y las partes interesadas nivel nacional e internacional	Sin información	En la formulación de este indicador no se define las bases de datos a las que hace referencia, adicionalmente cabe señalar que en el MANUD no se presentó la línea base como tampoco la meta proyectada.
	Número de propuestas y recomendaciones técnicas implementadas para fortalecer las políticas de formación inicial y servicio docente	MUY ALTO	El indicador se plantea con una línea base de 0 y se proyecta una meta de al menos 1 propuesta. En el período 2016 -2018 se realizó el proceso de Revisión de Políticas Educativas en El Salvador, el cual contó con la participación de autoridades ministeriales. Ambos países recibieron informes con el análisis y recomendaciones <sup>38</sup> . En 2019, también se contribuyó con la elaboración de propuestas y estrategias de corto, mediano y largo plazo dentro del Plan El Salvador Educado <sup>39</sup> .

<sup>37</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Annual Report 2019. El Salvador.

<sup>38</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Informe Bienio 2018-2019 San José. Costa Rica.

<sup>39</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Annual Report 2019. El Salvador.

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	A diciembre 2017 al menos ocho hospitales del MINSAL tendrán capacidad para desarrollar QC en equipos de imagen digital	Sin información	La línea base que se utilizó para este indicador era de 0 hospitales y la meta a la que se comprometió era de 8 hospitales del MINSAL con esta capacidad. Sin embargo, no se reportó en la documentación entregada, información sobre este indicador.
	Número de agendas culturales locales inclusivas y accesibles respetuosas de la diversidad cultural, que demuestren una mayor participación de las y los jóvenes en la vida cultural local.	MEDIO	La línea base fijada para este indicador fue “Actividades culturales permanentes en los sitios del Patrimonio Mundial de la UNESCO y Reservas de la Biosfera”, estableciéndose como meta “Una agenda cultural inclusiva en el sitio del Patrimonio Mundial de Joya de Cerén y en la Reserva de la Biosfera del Trifinio”. En 2016, El Salvador estuvo trabajando en ampliar su lista de patrimonios mundiales <sup>40</sup> , hasta lo reportado en 2018-2019, no se tuvo avances en este propósito ya que la Joya de Cerén siguió siendo el único patrimonio de la humanidad del país. Con respecto a la Reserva de la Biosfera del Trifinio, lugar protegido compartido por Honduras, Guatemala y El Salvador, en 2018 se realizó la “Firma de la Carta de Intención” entre Honduras y El Salvador, que estipuló la gestión conjunta de los recursos hídricos ubicados en el acuífero transfronterizo Ocotepeque Citalá, que se encuentra dentro de la Reserva <sup>41</sup> .

Fuente: Elaboración propia con base a documentación secundaria y reportes de las agencias.

Un resultado notable de este EFECTO 1 es la disminución de la pobreza multidimensional en el país, ya que, en el periodo, logró reducirse desde 39% a un 28%, lo que consecuentemente es un aporte a la disminución de brechas de desigualdad y al acceso a bienes y servicios básicos de calidad.

No obstante, es importante consignar que para esta magnitud de reducción de la pobreza se requieren un conjunto de medidas de políticas públicas, junto a un marco normativo y programático centrado en múltiples dimensiones del desarrollo y bienestar. Una contribución específica del MANUD fue el fortalecimiento de las instituciones relacionadas con la provisión de servicios básicos, así como la asistencia técnica para el desarrollo de un marco normativo robusto de leyes, reglamento, protocolos y directrices orientadas en esta dirección (Véanse tablas 8 y 17 de Leyes y Políticas Públicas desarrolladas en el periodo).

<sup>40</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016). Reporte Anual 2016. Oficina San José, Costa Rica.

<sup>41</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Informe Bienio 2018-2019 Oficina San José, Costa Rica.

## EFECTO 2

El efecto se concentra en procurar la garantía de los derechos económicos, contribuyendo a la reducción de las brechas de desigualdad, género y por zona de residencia, para la población más vulnerable, mediante la facilitación de políticas e iniciativas de fomento a la productividad que tomen en consideración el análisis de realidad del país y de la dinámica demográfica.

Con este efecto se busca favorecer a la población en condiciones de vulnerabilidad, específicamente a: i) Pequeñas y pequeños productores (micro y pequeña empresa) y organizaciones de productores en diferentes sectores económicos; ii) Adolescentes y jóvenes (15 a 19 y 20 a 29 años); iii) Niñez en situación de trabajo infantil; iv) Mujeres jefas de hogar; v) Mujeres en trabajo reproductivo; vi) personas retornadas/deportadas.

El SNU fomentará el trabajo decente y los medios de vida sostenibles, teniendo como base el empoderamiento económico de la población, por medio del desarrollo de diferentes estrategias, como el fortalecimiento de capacidades de pequeños productores, mujeres jefas de hogar, jóvenes. Se impulsarán el desarrollo de asociaciones y encadenamientos productivos con enfoque en la generación de valor agregado, en el contexto de estrategias de desarrollo local. Desde el nivel nacional se impulsarán el desarrollo de políticas y programas de fomento al trabajo decente y a los medios de vida sostenibles. Esto por medio de una estrecha alianza con instancias del Estado, Empresa Privada, Organizaciones Sindicales, Centros de Pensamiento, entre otros.

Asimismo, se pretende dar un acompañamiento en la implementación de políticas de desarrollo productivo (industrial) y en la construcción de capacidades para el monitoreo y análisis estratégico de sectores prioritarios. Brindará apoyo técnico para la articulación y la optimización de cadenas productivas, con enfoque de generación de valor agregado y calidad correspondiente a estándares que demandan los mercados nacionales y globales.

Tabla 10: *Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 2*

EFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
Efecto de desarrollo 2: La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.	Tasa de incremento de la producción de granos básicos (maíz y frijol).	BAJO	El indicador no logra cumplir la meta de aumentar en un 15% la producción de cultivos de frijol y maíz. Esto se debe a que existe una disminución en la producción. En los años 2013-2014 <sup>42</sup> , en que se establece la línea base de este indicador, las cosechas fueron de 2,6 millones de quintales de frijol y 19,1 millones de quintales de maíz. Mientras que en los años 2018-2019 <sup>43</sup> se disminuye a 2,1 millones de quintales de frijoles y 15,1 millones de quintales de maíz. No obstante, lo anterior, el PMA asistió a pequeños productores agrícolas en la ampliación de la variación de sus cultivos, aumentando la diversificación alimenticia en un 19% en 2018. <sup>44</sup> Es importante mencionar que durante la última década el país se ha visto afectado por una seguidilla de sequías y tormentas tropicales, afectando el desarrollo agrícola del país, principalmente a los pequeños productores agrícolas quienes solo cuentan con agua de lluvia para regar sus plantaciones. Así mismo, las tormentas significan un riesgo para la agricultura en tanto destruyen las plantaciones <sup>45</sup> .
	Tasa de variación porcentual de la reducción anual de	BAJO	La línea base se fijó en un 20% de pérdida postcosecha en 2015 y su meta es disminuir a 2%.

<sup>42</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección General de Economía Agropecuaria. (2014). Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2013-2014. El Salvador.

<sup>43</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería Dirección General de Economía Agropecuaria. (2019). Anuario de Estadísticas Agropecuarias. 2018-2019. Santa Tecla, El Salvador.

<sup>44</sup> World Food Program (2018). El Salvador Annual Country Report. El Salvador.

<sup>45</sup> Programa Mundial de Alimentos (2017). Seguridad Alimentaria y Emigración. El Salvador.

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO														
	pérdidas postcosecha de las organizaciones de productores/as.		Para 2018 <sup>46</sup> el porcentaje de perdidas postcosecha de maíz fue de un 26% aumentando 6 puntos sobre la línea base. Es necesario mencionar que durante el 2018 ocurrió el fenómeno del Niño el cual tuvo un efecto negativo en la producción agrícola.														
	Índice de paridad económica y laboral	MUY ALTO	La línea base que se fijó para este indicador era de un 0,75% y la meta era aumentar a un 0,76%. Para el año 2017, el índice de paridad económica y laboral se encontraba en 1,05% <sup>47</sup> .														
	Tasa de variación porcentual del salario promedio mensual, a nivel total, urbano y rural.	MUY ALTO	La línea base establecida para este indicador fue: salario promedio nacional de \$556 dólares, promedio urbano de \$660 dólares, promedio rural de \$361 dólares. Se fijó como meta para el año 2020, aumentar en un 5% los niveles reales de salario, tanto en lo urbano como en lo rural. Para 2019 <sup>48</sup> el promedio de salario nacional aumento a \$619 dólares, el promedio de salario urbano a \$728 y el promedio de salario rural a \$435. Aumentando en un 11,25%, en un 10,2%, y en un 20,3% respectivamente.														
	Índice de trabajo decente  Establece 5 niveles  Nivel 1: trabajo decente Nivel 2: cumple solo los indicadores básicos Nivel 3: cumple al menos uno de los indicadores básicos Nivel 4: no cumple con indicadores básicos, pero si con al menos alguno de los indicadores complementarios Nivel 5: No cumple con ningún indicador de trabajo decente	Sin información	Línea Base: año 2012 <table><tr><td>Nivel</td><td>Porcentaje Válido</td></tr><tr><td>Nivel 1</td><td>9.48</td></tr><tr><td>Nivel 2</td><td>8.56</td></tr><tr><td>Nivel 3</td><td>36.36</td></tr><tr><td>Nivel 4</td><td>32.00</td></tr><tr><td>Nivel 5</td><td>13.60</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>100.00</td></tr></table> <p>El medio de verificación identificado fue la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Sin embargo, este medio de verificación no cuenta con el índice de trabajo decente y tampoco especifica como se construye a partir de la encuesta.</p> <p>Pese a que no se logró reconstruir el índice, se puede mencionar que para el 2019<sup>49</sup>, la población económicamente activa que contaba con una condición de ocupación plena era de un 58%, la que se encontraba como subempleada era de un 32%, la desempleada ascendía a 6% y la que se desempeñaba como servicio doméstico alcanzaba a un 4%. El 63% de la población entre 16 y 25 años tiene un empleo informal, condición que va en aumento en el periodo 2014-2019.</p>	Nivel	Porcentaje Válido	Nivel 1	9.48	Nivel 2	8.56	Nivel 3	36.36	Nivel 4	32.00	Nivel 5	13.60	TOTAL	100.00
Nivel	Porcentaje Válido																
Nivel 1	9.48																
Nivel 2	8.56																
Nivel 3	36.36																
Nivel 4	32.00																
Nivel 5	13.60																
TOTAL	100.00																
	Ingresos adicionales por nuevos productos desarrollados con valor agregado para el mercado nacional y global.	ALTO	Para este indicador no se establecieron línea base ni meta. Además, en su enunciado no se especifica a qué ingresos adicionales se refiere como tampoco define a que “nuevos productos desarrollados” hace mención. Pese a esta dificultad en la medición, es necesario mencionar que, en el marco del MANUD, el PNUD <sup>50</sup> apoyó a unidades productivas de zonas rurales del país (523 organizaciones y grupos rurales localizados en 95 municipios de la zona Paracentral). El 92% de las familias asistidas mejoraron sus ingresos y se vincularon a mercados, favoreciendo su bienestar. Se generaron 1,665 nuevos empleos permanentes y se fortaleció la seguridad alimentaria y nutricional de 4,951 familias.														

<sup>46</sup> World Food Program. (2018). El Salvador Annual Country Report. El Salvador.

<sup>47</sup> Díaz, M., Blandes, M., & Craft, M. (2020). Evaluación Nota Estratégica ONU Mujeres El Salvador Informe Final. El Salvador

<sup>48</sup> Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.

<sup>49</sup> Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.

<sup>50</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
			Así también se realizó el programa Amanecer Rural, que benefició a 56,460 familias y cuyo objetivo fue aumentar la competitividad para la producción primaria, transformación y generación de valor de los productos, asistencia técnica especializada en competitividad y servicios financieros rurales, proyectos de desarrollo humano, fortalecimiento organizativo, extensión rural comunitaria, acciones afirmativas para jóvenes y mujeres rurales, becas para educación técnica/inserción laboral y planificación territorial/municipal <sup>51</sup> .
	Cadenas productivas articuladas y fortalecidas que incluye la participación como socios a los pequeños productores y las pequeñas y medianas empresas.	ALTO	Pese a que este indicador no contó con línea base ni meta. Sin embargo, existieron iniciativas que se llevaron a cabo mediante la contribución realizada en conjunto por el PNUD, el MAG y el MARN cuyo propósito fue la restauración del ecosistema, producción sostenible con énfasis en seguridad alimentaria y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Así mismo, se elaboraron planes de negocios sostenibles, manejo de recursos y buenas prácticas con pequeños productores <sup>52</sup> . Algunas de estas iniciativas fueron: el Programa Amanecer Rural, Política de Agricultura Familiar y el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural. Los cuales buscaron fomentar la productividad agrícola y la generación de valor de productos de este tipo, buscando mejorar la economía familiar de los beneficiarios, y disminuir la inseguridad alimenticia que sufre el país.

Fuente: Elaboración propia con base a documentación secundaria y reportes de las agencias.

El desempeño de los indicadores en este efecto es muy heterogéneo y de muy distinto nivel: desde la medición del incremento de la producción de granos básicos como medios de vida sostenibles hasta el índice de trabajo decente que está más relacionado con el mejoramiento de la calidad del empleo en el país.

Desde el 2016, con asistencia técnica de OIT, el Ministerio del Trabajo organizó el Plan de Verificación de Derechos Laborales de Personas con VIH; implementó el Plan de Verificación de Brecha Salarial para el sector agropecuario; y se creó la Unidad de Atención Preventiva a Grupos Prioritarios, que ha ejecutado planes de verificación de derechos laborales de personas con discapacidad, con VIH, y de trabajadores a domicilio; además, se verificó el ejercicio del derecho a la lactancia materna, las brechas salariales entre hombres y mujeres; los derechos laborales de mujeres; las condiciones de contratación y permiso de trabajo de menores de edad; y la situación de trabajo infantil. En cumplimiento de la Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad, se verificó el incremento de la contratación de personas con discapacidad en instituciones públicas. Todo en el marco de la Política Nacional de Trabajo decente.

Igualmente, en el marco del cumplimiento de la Ley de Desarrollo y Protección Social, El Salvador desarrolló el Sub-Sistema de Protección Social Universal, que incluye programas de protección social no contributiva. El MTPS también otorgó personalidad jurídica a sindicatos de trabajadoras domésticas y a domicilio y ha instalado la mesa de Derechos Laborales con Personas y Organizaciones LGBTI.

### EFFECTO 3

De acuerdo con sondeos de opinión pública de los últimos cinco años, los salvadoreños perciben la seguridad y la economía como sus principales preocupaciones desde hace al menos un lustro. A pesar de las iniciativas de seguridad pública y de política económica, los resultados y el alcance de las medidas han sido insuficientes para reducir dicha percepción, acumulándose al cumulo de necesidades en materia de educación, salud, vivienda, servicios básicos e igualdad de género.

A pesar de que la polarización política ha decaído respecto a períodos anteriores, El Salvador se caracteriza por ser todavía uno de los países con altos niveles de polarización ideológica dentro de sus elites políticas. Dicha característica afecta significativamente la capacidad de construir acuerdos nacionales sobre políticas públicas en áreas deficitarias como educación, salud, vivienda, servicios

51 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (2019). Programa de Competitividad Territorial Rural - Amanecer Rural. El Salvador.

52 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

básicos e igualdad de género. La dinámica política polarizantes, afecta también el ejercicio de derechos civiles, la participación política de las mujeres, la credibilidad y confianza en las instituciones, y la capacidad de éstas últimas para ofrecer información y hacer valer el derecho ciudadano a la información y a estadísticas y datos confiables.

Las múltiples visiones y posturas sobre la realidad nacional que conviven en la democracia salvadoreña hacen que las soluciones a los problemas deriven en enfoques y abordajes de política distintas en ocasiones encontradas y en contraposición de unas con otras. Esa condición requiere de una gestión política efectiva si quiere garantizarse coherencia y sostenibilidad en las soluciones.

Para avanzar hacia la coherencia y la sostenibilidad, es necesario fortalecer la generación de información estadística y evidencia confiable que permita monitorear y generar evidencia sobre los avances y la efectividad de las políticas públicas. En términos políticos, es necesario comenzar a avanzar en el reconocimiento de la legitimidad de la posición de las partes interesadas y avanzar en un esquema de diálogo democrático que permita comenzar un proceso de construcción de visiones mínimas compartidas sobre la base de objetivos comunes. Transitar hacia ello, demanda de un esquema de gobernabilidad democrática incluyente, que fomente la participación para habilitar a la mayor cantidad posible de partes interesadas y prepondere la sostenibilidad sobre la inmediatez.

*Tabla 11: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 3*

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
EFECTO DE DESARROLLO 3: El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.	Indicador agregado de efectividad del gobierno	ALTO	La línea base que se fijó para este indicador fue el percentil -49,3 en ranking de efectividad de gobierno en 2013. Aunque no se estableció meta, este indicador muestra un avance puesto que, en 2017, El Salvador se encontraba en el percentil -42,3 del ranking <sup>53</sup> .
	Promedio de confianza en gobierno nacional	MUY BAJO	La línea base de este indicador se estableció en un 58% en el año 2012, sin embargo, no se fijó meta. En el año 2017 <sup>54</sup> la confianza en el gobierno nacional era de 34%. Hay que tener en consideración que este índice fue modificado para la versión 2019 de la EHPM <sup>55</sup> en que la medición de la confianza en el gobierno nacional fue reemplazada por la confianza en el presidente.
	Nº de mujeres electas en cargos públicos según Ministerio de Hacienda, Sistema de Información de Recursos Humanos.	ALTO	La línea base establecida para este indicador fue de 3 ministras de 11 (27%), 5 viceministras de 17 (29%) para el año 2015. Se estableció como meta aumentar la participación de mujeres en ambos cargos a más de un 30%. En 2020, había 6 ministras de 16, equivalente a un 37,5% del total de ministros, superando así la meta proyectada. El número de viceministras se mantuvo <sup>56</sup> .
	Nº de mujeres en cargos de elección política.	MEDIO	La línea base establecida para este indicador fue de 23 Parlamentarias de 84 (27.4%), 29 alcaldesas de 262 (11%) para el año 2015, la meta proyectada fue aumentar al menos a un 30% el número de mujeres en cargos de elección política <sup>57</sup> . Las parlamentarias aumentaron a 26 en el periodo legislativo actual, equivalente a un 30,9% del total de parlamentarios. Mientras que las alcaldesas electas fueron 27, alcanzando un 10,3% <sup>58</sup> de la representación edilicia.

Fuente: Elaboración propia con base a documentación secundaria y reportes de las agencias.

53 Banco Mundial. (16 de 12 de 2020). Banco de datos. Obtenido de Governance Indicator: <https://databank.bancomundial.org/Governance-Indicators/id/2abb48da>

54 Córdova Macías, R., Rodríguez, M., & Zechmeister, E. (2017). Cultura Política de la Democracia en El Salvador y en las Américas. 2016/17. USAID. El Salvador

55 Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.

56 Gobierno de El Salvador. (2020). Periodo Presidencial 2019-2024 ministros y viceministros. El Salvador.

57 Gobierno de El Salvador. (20 de 12 de 2020). Asamblea Legislativa. Obtenido de Diputados: <https://www.asamblea.gob.sv/diputados>

58 Cooperación de Municipalidades de la Republica de El Salvador. (20 de 12 de 2020). Cooperación de Municipalidades de la Republica de El Salvador. Obtenido de Municipalidades Agremiadas : <https://www.comures.org.sv/html/agremiados/listado.html>

En este efecto los resultados fueron muy heterogéneos, va desde MUY BAJO hasta ALTO.

En la evaluación realizada por el PNUD en 2019 para este efecto, se aprecia que Naciones Unidas contribuyó -junto a otros cooperantes- de manera sustantiva a un proceso social de diálogo y participación de la sociedad salvadoreña sin precedentes en el país, con énfasis en la participación de la sociedad en diversas instancias deliberativas y en la necesidad de fortalecer la institucionalidad pública y ampliar su legitimidad. Su resultado más visible fue la generación de planes en áreas estratégicas del desarrollo del país con un amplio consenso y concertación social.

Este trabajo se inició en el año 2014 a través de un programa coordinado por la Secretaría de gobernabilidad y apoyo técnico del PNUD en la creación de Consejos participativos amplios e inclusivos. En el transcurso del diseño del programa, se incorporaron otras instituciones a la coordinación estratégica. Para el Consejo de Seguridad participaron OEA, UE, UNICEF y PNUD. Para el consejo de Educación OEA, OIE, UE, UNICEF y PNUD. Para el consejo de Sustentabilidad Ambiental y Vulnerabilidad OEA, UE, AECID, y PNUD.

Es preciso rescatar la estrategia de ese momento de construcción de alianzas entre SEGOB, el PNUD y el conjunto de organismos internacionales que aportaron a la coordinación y desarrollo de los diálogos. Esta estrategia de alianzas no estuvo exenta de dificultades, sin embargo, se materializó y amplió la participación de la cooperación internacional y la sociedad civil en diferentes temas críticos para el desarrollo del país.

En general los resultados del proceso han sido bien evaluados, los consejos siguieron trabajando y el apoyo de los organismos internacionales a los ministros sectoriales adquirió cada vez mayor relevancia. No obstante, algunas instituciones decidieron restarse del proceso, o disminuyeron su injerencia, siendo el más significativo el caso de los asambleístas.

Este esfuerzo implicó la formalización de un conjunto de políticas públicas de alto nivel en áreas de difícil acuerdo entre los actores dada la diversidad de intereses y protagonismos en cada temática. El resultado fue: Planes nacionales de desarrollo en 4 áreas temáticas:

- Plan de Acción Nacional de los Pueblos Indígenas - PLANPIES
- Plan El Salvador Seguro – CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD CIUDADANA y CONVIVENCIA
- Plan El Salvador Sustentable - CONSEJO NACIONAL DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL Y VULNERABILIDAD (CONASAV)
- Plan El Salvador Educado – CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

Según lo que se ha podido evidenciar a través de la evaluación, es que, en la actualidad, tanto los planes como los consejos, tuvieron una duración limitada y la estrategia fue detenida tal como fue planteada, lo que ha impedido poder contar con una valoración de mediano y largo plazo de políticas de Estado en ámbitos críticos y necesarios para el país y con una amplia concurrencia de actores en todo el proceso. Sin embargo, en algunas áreas -como educación- se han generado condiciones para dar continuidad a estos procesos, no obstante, es muy reciente su desarrollo.

#### EFFECTO 4

El efecto se concentra en procurar que la población de El Salvador incremente su capacidad de preparación, respuesta y recuperación de los efectos producidos por desastres que recurrentemente afectan al país.

El Salvador es un país altamente vulnerable a desastres naturales tales como terremotos, tormentas tropicales, sequías, entre otros, que afectan a gran cantidad de población. Dicha afectación no tiene el mismo impacto sobre las mujeres y los hombres, así como tampoco respecto de la niñez o las personas mayores o con discapacidad.

Según el Informe Anual (2010) del Fondo Mundial para la Reducción de los Desastres y la Recuperación, El Salvador es un país donde el 88,7% de su territorio es considerado como una zona de alto riesgo y en donde se ubica el 95,4% de su población y se genera el 96,4% de su producto interno bruto.

El cambio climático representa una seria amenaza para la sociedad salvadoreña por sus múltiples impactos previstos en la población y en los sectores productivos.

Contribuir al incremento en la capacidad de resiliencia de la población se conseguirá mediante el apoyo técnico, financiero y político a procesos de interés nacional para tener una población más resiliente. El Sistema de Naciones Unidas considera que los segmentos de población a ser atendidos son rural, urbano marginal y ubicados en zonas de alto riesgo ante eventos adversos y que permita reducir progresivamente la degradación ambiental, la recuperación de ecosistemas y biodiversidad y la reducción de la contaminación y efectos a la salud.

*Tabla 12: Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 4*

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
EFECTO DE DESARROLLO 4: La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres, la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.	World Risk Index (Estimación de riesgo de desastre considerando aspectos internos y externo del país. Se combina la exposición de los países a peligros naturales y condiciones sociales, económicas y ecológicas.)	ALTO	La línea base que se consideró al generar este indicador es de 17,12 para el año 2015, la meta proyectada fue mantener o mejorar el indicador. En el año 2019 el indicador se mantenía en 17. <sup>59</sup>
	Número de planes intersectoriales de mitigación y adaptación al CC desarrollados.	MUY ALTO	El indicador se encuentra sin línea base, cuenta con la meta de “incremento por año”. Sin embargo, durante el periodo 2014 a 2019 el nivel de vulnerabilidad de El Salvador se movió de la posición 8 a la 18 <sup>60</sup> , esto gracias a que el país cuenta con hojas de ruta, planes, proyectos y financiamiento para la adaptación y mitigación de cambio climático.
	Número de programas y proyectos que las instituciones y organizaciones desarrollan para la reducción de la degradación ambiental	BAJO	El indicador se encuentra sin línea base, cuenta con la meta de “incremento por año”. Se identifica como medio de verificación “base de datos generada”, no especificándose su nombre ni su ubicación. No obstante, cabe señalar que se desarrollaron dos iniciativas en el año 2019 <sup>61</sup> en conjunto con instituciones y organizaciones que buscaban la reducción de la degradación ambiental. Siendo uno de estos el Plan El Salvador Sustentable, y la “Ley General de Aguas”.
	Número de escuelas que han incorporado en su currículo la prevención del riesgo y cuentan con un plan de gestión integral de riesgos	ALTO	A pesar de que no se establece ni línea base ni meta para este indicador, existen reportes sobre acciones que se realizaron desde el SNU para capacitar a autoridades, comunidades educativas y a la población general en prevención de riesgos, principalmente en la preparación y respuesta a Tsunamis <sup>62</sup> . Así mismo, UNICEF apoyó en la preparación de la población para otro tipo de desastres naturales como sequías e inundaciones. Durante el periodo de aplicación del MANUD. En 2019 FAO, OPS, PMA y UNICEF respondieron a la emergencia humanitaria debido a sequía que estaba enfrentando el país <sup>63</sup>

59 Bündnis Entwicklung Hilft. (2020). World Risk Report 2020. Alemania.

60 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

61 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

62 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). Informe Bienio 2018-2019. UNESCO Oficina San José, Costa Rica.

63 UNICEF. (2019). Country Office Annual Report 2019. El Salvador.

	A diciembre 2017, se conocerá si se está consumiendo pescado con contaminantes fuera de la norma en al menos el 75% de la población que vive en esa área.	Sin información	El indicador se encuentra sin línea base ni meta. Es importante mencionar que en 2017 se publicó el estudio “Informe de la calidad del agua de los ríos de El Salvador” <sup>64</sup> , donde se habla de la situación de las aguas en el país y de la contaminación de los ríos.
	A diciembre 2017, la producción lechera del país se habrá incrementado en el menos el 10% en las granjas lecheras participantes.	BAJO	El indicador se encuentra sin línea base ni meta. Sin embargo, se reportaron los avances del Programa Amanecer <sup>65</sup> que busca fomentar las cadenas de valor en los sectores agrícolas y ganaderos, que benefició a 26 asociaciones ganaderas, en el periodo.

Fuente: Elaboración propia con base a documentación secundaria y reportes de las agencias.

## EFFECTO 5

El Salvador se ubica como uno de los países más violentos de la Región (UNODC 2013). Esta situación representa un gran obstáculo para el desarrollo de las capacidades de la gente y el pleno goce de sus derechos.

Tanto hombres como mujeres, de todas las edades, viven con temor y en entornos inseguros. Sin embargo, las diferentes manifestaciones de la violencia y sus consecuencias son distintas para unos y para otras. Mientras que los hombres –jóvenes y adultos- son víctimas principalmente de los homicidios y más vulnerables al fenómeno de las pandillas (como víctimas y victimarios), las mujeres sufren las consecuencias de la violencia que tiene en su base una discriminación de género, tales como el feminicidio, la violencia sexual, el estupro, el acoso laboral y la violencia física.

En este contexto, el SNU acompañará al país para reforzar las capacidades del Estado en la búsqueda de soluciones sostenibles y concertadas que, desde un abordaje holístico de la problemática, pongan en marcha estrategias con la corresponsabilidad de todos los sectores sociales y la ciudadanía.

Con este efecto, se esperaría tener incidencia en la construcción de un entorno seguro que promueve la cultura del respeto a los derechos humanos y que impulsa relaciones equitativas de poder y de género. Esto se tendría que ver reflejado en la disminución de los indicadores de criminalidad y violencia contra la población en general y contra las poblaciones priorizadas, en particular la violencia ejercida contra las mujeres, las niñas, niños y adolescentes.

Tabla 13: *Matriz de resultados y logros del MANUD 2016-2020 en el EFECTO 5*

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
EFECTO DE DESARROLLO 5: Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia.	Porcentaje de victimización. (Porcentaje de personas que han sido víctimas de un delito durante el último año)	ALTO	La línea base estipulada para este indicador fue de un 21,6% de victimización en 2014, y se estableció como meta disminuirla en un 10% para el final del quinquenio. El porcentaje de victimización para el año 2019 fue de 14,1% <sup>66</sup> . Así también, se puede observar una disminución en la tasa de homicidios bajando de 103 homicidios en 2015 a 36 por cada 100.000 habitantes en 2019.
	Índice de violencia contra las mujeres (tasa de embarazo en niñas y adolescentes menores de 18 años; tasa violencia sexual, tasa de violencia física y tasa de violencia intrafamiliar y tasa feminicidio) N° de casos procesados de víctimas del	MEDIO	A pesar de que este indicador no cuente con línea base ni meta, se puede observar en la tasa de homicidios de mujeres en El Salvador descendió desde 16.8 por 100.000 mujeres en 2015 a 3 por 100.000 mujeres en primer semestre 2020. El femicidio disminuyó 8.2 por 100.000 mujeres en 2016 a 1.4 por 100.000 mujeres en primer semestre

64 Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2017). Informe de la calidad del agua de los ríos de El Salvador 2017. El Salvador.

65 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (2019). Programa de Competitividad Territorial Rural - Amanecer Rural. El Salvador.

66 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	delito de trata (población adulta y NNA)		2020 <sup>67</sup> . En el periodo 2009-2018 aumentó el porcentaje de delitos contra mujeres trans y lesbianas en un 175% <sup>68</sup> . Para asegurar una vida libre de violencia para las mujeres en todo su ciclo de vida El Salvador cuenta con un marco normativo especializado que busca prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres. A pesar de esto siguen existiendo obstáculos que tienen que ver con una profundización y la armonización en leyes y políticas, capacidades institucionales del Estado nacional y municipales <sup>69</sup>
	Índice de violencia contra la niñez y adolescencia  Porcentaje de homicidios contra NNA, Porcentaje de agresiones sexuales contra NNA, Porcentaje de disciplina violenta hacia la NNA, Porcentaje de actitudes violentas hacia la mujer.	BAJO	No se estableció línea base ni meta para medir este indicador. Sin embargo, durante el año 2018 <sup>70</sup> el 73% de las víctimas de delitos sexuales fueron menores de 18 años. En el período 2010-2017 se reportaron 41 caso de niñas menores de 14 años asesinadas. En las cifras de violencia sexual 2015 y 2016 <sup>71</sup> , las niñas y mujeres menores de 19 años representaban el 73,9% de los casos. Es importante mencionar que, con respecto a la tasa de homicidios de menores de 15 años, existe una diferencia importante entre niños y niñas, mientras que en 2015 y 2016 los niños tenían una tasa de 7,6 y 8,3 por cada 100.000 habitantes. respectivamente, las tasas calculadas para las niñas alcanzaban a 2,6 en 2015 y 2,3 en 2016. De igual manera las tasas para ambos sexos bajan en 2017 siendo un 4,5 en niños y un 1,6 en niñas <sup>72</sup> . Por otra parte, las niñas, niños y adolescentes que retornaron solos al país representan un 52% del total de 4,806 retornados entre enero y octubre del 2019.
	Porcentaje de casos judicializados por homicidios, feminicidios, extorsiones, agrupaciones ilícitas y por delitos de trata de personas	MEDIO	No existe medición de avance de este indicador, sin embargo, es necesario mencionar que se fortalecieron las capacidades nacionales para el combate de tráfico ilícito de migrantes y trata de personas. Así, también se adoptó el "Protocolo de Acción Urgente (PAU) y la Estrategia para la Búsqueda de Personas Desaparecidas en El Salvador" <sup>73</sup>
	Porcentaje de condenas por violencia sexual contra niñez y adolescencia, violencia contra las mujeres y por delitos de trata de personas.	Sin información	No se establece línea base ni meta como tampoco existe medición del avance del indicador, no obstante, según los datos de ORMUSA entre el 2016 y 2017 sólo un 5% de los casos de delitos denunciados por violencia contra las mujeres fueron a juicio <sup>74</sup> .

Fuente: Elaboración propia con base a documentación secundaria y reportes de las agencias.

<sup>67</sup> <https://infosegura.org/2020/08/28/el-salvador-seguridad-ciudadana-1er-semester-2020/>. El Salvador – Análisis sobre la situación de la violencia y seguridad ciudadana 1er Semestre 2020.

<sup>68</sup> Grupo Estado de Derecho, Paz y Movilidad Humana. (2019). Términos de Referencia. El Salvador.

<sup>69</sup> Spotlight Initiative. (2018). *Programa País El Salvador*. El Salvador

<sup>70</sup> Grupo Estado de Derecho, Paz y Movilidad Humana. (2019). Términos de Referencia. El Salvador.

<sup>71</sup> Spotlight Initiative. (2018). *Programa País El Salvador*. El Salvador.

<sup>72</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018 ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué? El Salvador.

<sup>73</sup> Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2020). Informe para Evaluación UNDAF. Panamá.

<sup>74</sup> ORMUSA, 2017.

Desde el 2014 hasta el primer semestre de 2019, con la Creación del Consejo de Seguridad, se desarrollaron en el país un conjunto de iniciativas que contaron con la asistencia técnica del SNU, como el Plan El Salvador Seguro” (PESS) que sentó las bases para el logro de diferentes resultados: la reducción de jóvenes que no estudian y no trabajan, de la deserción escolar y de los homicidios; aprobación de la Política de Persecución Penal de la FGR; presentación de la propuesta de Ley del Sistema Nacional de Prevención de la Violencia; instalación de 19 Oficinas Locales de Atención a Víctimas (OLAV) e instalación de Unidades Especializadas de Atención a Víctimas en hospitales de la red pública; fortalecimiento del programa de víctimas y testigos; creación de 15 unidades de atención especializada a mujeres víctimas de la violencia en la PGR; construcción del Proyecto de Ley y de la Política Integral de Atención y Protección de Víctimas de la Violencia; desarrollo de ferias de acceso a la justicia y prevención de violencia en municipios priorizados por el PESS; y creación de emprendimientos en sectores priorizados.

También, es necesario mencionar, la asistencia técnica a organismos públicos especializados como el INJUVE que implementó un modelo de Prevención Social de la Violencia con Participación Juvenil, con énfasis en la organización comunitaria, para lo cual se conformaron 191 comités comunitarios juveniles y se desarrollaron actividades de prevención de la violencia en 56 municipios del país. Además, se mejoró la infraestructura penitenciaria, con la construcción del Centro de Desarrollo Infantil del Centro Penitenciario de Mujeres en Izalco; se amplió y fortaleció el Programa de Gestión Penitenciaria “Yo Cambio” con la participación del sector privado en procesos de rehabilitación y reinserción; y se implementó la Universidad en Línea en cuatro centros penitenciarios.

En 2016 se creó la Secretaría de Responsabilidad Profesional, que agrupa a todas las unidades de contraloría policial, que verifican que el quehacer policial sea respetuoso de los derechos humanos. La Unidad de Derechos Humanos de la PNC trabajó en el diseño de “la Política de Derechos Humanos de la Policía Nacional Civil”, para transversalizar los derechos humanos de manera institucional. Además, la PNC cuenta con una División especializada para la atención de la niñez y la adolescencia.

### **Hallazgo 9**

#### ***El MANUD vivió adaptaciones durante su desarrollo de acuerdo con ciertos elementos marcados por el contexto y a factores de influencia externa importantes.***

Respecto de estos momentos del ciclo de programación del MANUD se identifican algunas cuestiones importantes como impactos externos y, al mismo tiempo, algunas lecciones del proceso en torno a 4 momentos claves:

- Por una parte, el Análisis Común de País se realizó a la par de un proceso de diagnóstico amplio que estaba realizando el propio gobierno en la perspectiva de la definición de su plan quinquenal de desarrollo. Este proceso implicó una fuerte sinergia entre ambos actores llegando a converger en aquellos problemas centrales y urgentes de atender en el país que quedaron plasmados en ambos marcos de planificación. En este sentido, existió una coincidencia entre los principales objetivos de desarrollo del país definidos en su planificación quinquenal con los objetivos planteados en el marco de cooperación. Esta sinergia se fue dando de manera natural, dados los intercambios, los talleres conjuntos y el trabajo coordinado que realizaron ambas partes en ese momento del diagnóstico del país previo a la formulación del UNDAF. Del mismo modo, este proceso implicó que las agencias tuvieron que priorizar aquellos problemas que formaron parte de este diagnóstico común más que la propia oferta programática de cada agencia respecto de su mandato que era -en ese entonces- una forma tradicional de planificación del SNU en el país.
- En segundo lugar, el proceso descrito anteriormente fue previo a la definición de la Agenda 2030 a nivel global, por lo tanto, un segundo momento de implementación del UNDAF estuvo marcado por la necesidad de alinear los efectos del UNDAF con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La irrupción de esta nueva agenda de desarrollo mundial también obligó al gobierno a realizar un conjunto de adaptaciones comprendiendo el rol que juegan los países en torno al cumplimiento de esta agenda amplia, multidimensional y multinivel de actuación para el logro de los 17 objetivos de desarrollo en un marco temporal más amplio que el propio UNDAF y que el propio gobierno de turno. Esto tensionó todos los sistemas de programación -tanto público como de Naciones Unidas- para intentar armonizar las metas de desarrollo propias del país con las del nivel global y así formar parte de una comunidad internacional que se propone avanzar articuladamente en todo el mundo desde una mirada estratégica y sinérgica. Incluso desde

el gobierno, tuvieron una actitud comprometida y visionaria y presentaron dos informes voluntarios (IVN) que daban cuenta de esos compromisos y obligaciones. Para el SNU no fue fácil encaminar este proceso, pese al apoyo recibido con la misión MAPS que permitió realizar un análisis de país para realizar ajustes a la acción conjunta (con el foco en aquellos elementos que aceleraran la consecución de los ODS en el país), el resultado no fue del todo satisfactorio para las agencias. Pese a que quedó documentado todo el proceso, no se tradujo necesariamente en cambios sustantivos en el Marco de cooperación ni en su esquema de monitoreo, sino en ejercicios de alineamiento principalmente al interior de las agencias del sistema que no se reflejaron en productos concretos de reprogramación conforme a las exigencias de este nuevo escenario.

- Un tercer momento clave de la implementación fue el cambio de administración en el 2019. Uno de los componentes a tener en cuenta en este proceso es que el nuevo gobierno -salvo algunas autoridades- no había tenido experiencias de gestión pública previamente por lo que se requería de un proceso de generación de intercambios y de construcción de confianzas entre las agencias del sistema y la nueva administración, así como también de un proceso de inducción y aprendizaje de las personas (nuevas autoridades y técnicos) en la propia administración pública. Este proceso de transición y de mayor conocimiento del Estado por parte de las nuevas autoridades, puso nuevamente al MANUD prácticamente en pausa, al mismo tiempo de no disponer de un plan estratégico gubernamental que permitiera orientar las acciones del Sistema en función de ciertas prioridades que no aparecían del todo definidas.
- Al año siguiente, durante el 2020, se desataron dos crisis externas que impactaron fuertemente las prioridades definidas en el MANUD: una fue la emergencia del COVID con todo lo que ha implicado principalmente para la salud, la educación, la economía y la movilidad en todo el mundo y, a eso, se sumaron las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal que afectaron a El Salvador en mayo, entre otros huracanes y tormentas tropicales que afectaron Centroamérica que dejaron al descubierto la vulnerabilidad climática del país y que afectaron gravemente a amplios sectores de la población, promovido por el Secretario General de Naciones Unidas que reaccionó rápidamente poniendo a disposición las capacidades de las agencias para hacer frente a estos retos del momento. Esta situación dio paso a un acuerdo con el gobierno para extender el MANUD hasta el año 2021 como una manera de concentrar las prioridades en la acción de emergencia más que en la planificación.
- Como si esto fuera poco, desde el propio Sistema de Naciones Unidas se enfrentaron un conjunto de transformaciones en su arquitectura institucional y funciones en los países producto de la reforma del sistema. Estos procesos de cambio comenzaron a instalarse en los países justamente en los mismos años de implementación del MANUD en El Salvador. Esto implicó, tanto la redefinición del liderazgo llevado por los Coordinadores Residentes, así como también el reclutamiento de un equipo de trabajo para las tareas de esa coordinación en un momento de grandes cambios y de traspaso de administraciones en distintos niveles en el gobierno y en la cooperación.

*¿Cómo ha ayudado el liderazgo del CR de la ONU y el esfuerzo colectivo del UNCT a superar los desafíos políticos para seguir la agenda del SNU en el país?*

### **Hallazgo 10**

***El Marco general de cooperación aparece consistente y sustantivo, sin embargo, su esquema de ejecución es muy heterogéneo y disperso en su foco según las agencias implementadoras.***

Para esta evaluación no fue posible encontrar documentos que señalen un esquema de ejecución del MANUD en cuanto a la gobernanza de la iniciativa, es decir, su esquema de organización a nivel nacional, con un claro sistema de toma de decisiones y flujos de información entre las agencias del UNCT. En este sentido, su sistema de “gobierno” y el rol que jugaron las autoridades son difusos y, respecto del trabajo interagencial, aparece desdibujado, especialmente en sus niveles horizontales y verticales entre agencias y con el gobierno.

En un sentido esta debilidad amenazó permanentemente la implementación del MANUD, sufriendo varias transformaciones -de acuerdo con los distintos escenarios- sin una adecuada documentación de esos procesos ni un adecuado seguimiento a las decisiones tomadas.

### **Hallazgo 11**

#### ***Se identificaron factores facilitadores y virtuosos vinculados con las diferentes dimensiones involucradas en su implementación.***

Todos los actores entrevistados reconocen y valoran positivamente el liderazgo claro y efectivo de la OCR en llevar a cabo los procesos conjuntos. Pese a que este MANUD ha tenido momentos muy diferenciados de implementación (debido principalmente a factores externos), se han conservado los ejes programáticos y de derechos que marcaron la construcción de los 5 efectos desde sus inicios.

*Tabla 14: Factores facilitadores de la acción conjunta del SNU en el país*

Ámbitos	Facilitadores
<b>FACTORES DEL ENTORNO</b>	Autoridades sensibles y alineadas con el Marco de cooperación. Apoyo y acompañamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores de manera sistemática.
<b>FACTORES INSTITUCIONALES</b>	Voluntad tanto de la OCR como de las autoridades de gobierno para avanzar en el Marco de cooperación independientemente de los nombres que se dieron a los resultados o a los indicadores. Experiencias previas de elaboración de MANUD por parte de los equipos del UNCT. Buenos diagnósticos de la población a atender y de los nudos más estratégicos para el desarrollo del país. Articulación de muchos sectores del gobierno y alianzas importantes con el poder legislativo en relación con cuestiones claves. Disponibilidad de recursos para desarrollar lo acordado en el Marco de cooperación. Experiencia comparada y articulación regional y subregional del SNU. Prestigio y presencia en el país.
<b>FACTORES EN LOS EQUIPOS</b>	Mística y sentido de pertenencia del equipo UNCT y en su relación con los equipos técnicos de los programas/proyectos o iniciativas implementadas. Disponibilidad de especialistas con capacidades, equipos multidisciplinarios alineados con los principios y estrategias del MANUD. Profesionales con conocimientos especializados en cada área programática. Compromiso e interés por innovar y transformar las problemáticas detectadas en el país.

Fuente: Entrevistas del trabajo de campo.

Igualmente se reconocen un conjunto de efectos positivos vinculados al proceso de reforma del SNU conforme contribuyen principalmente a: focalizar la agenda 2030 en el país, armonizarla con la agenda global de desarrollo, fomentar y favorecer la articulación de las agencias, programas y fondos en el país, contar con una visión integrada de los equipos del país, así como una mayor disciplina y complementariedad. Igualmente se aprecia una tensión respecto de la intensidad del uso de nuevas herramientas de programación y seguimiento que todavía aparece muy concentrada en actores de alto nivel lo que genera un uso muy intensivo de recursos humanos para las agencias.

### 3. Eficiencia

*¿Se han movilizado y utilizado los recursos para cumplir con las prioridades del UNCT según el MANUD, de manera proporcional y no oportunista (es decir, en función de la disponibilidad de fondos y la agenda de cada agencia)?*

#### **Hallazgo 12**

***Las agencias han movilizado y utilizado recursos para cumplir con las prioridades establecidas en el MANUD 2016-2020, no obstante, existe cierta disparidad entre los recursos proyectados y los efectivamente movilizados por diversas razones<sup>75</sup>.***

Las agencias que comprometieron presupuesto en el MANUD 2016-2020 fueron 14 -IAEA, FAO, ONUSIDA, OPS/OMS, UNESCO, UNFPA, ONUDI, UNICEF, UNOPS, PMA, OIT, ONU Mujeres, PNUD y UNODC-. De estas y para efectos de esta evaluación, 12 informaron la ejecución de fondos vinculados al marco de asistencia hasta diciembre de 2020. Adicionalmente, el Fondo Nacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) que no habían comprometido recursos en la implementación del marco de asistencia, informaron los gastos en que incurrieron en su implementación. La síntesis de movilización de recursos al año 2020 por efecto, se muestra en la tabla siguiente:

*Tabla 15: Presupuesto proyectado y el ejecutado por efecto*

Efecto	Presupuesto Planificado USD	Presupuesto Ejecutado USD	Porcentaje de ejecución del presupuesto comprometido
<b>Efecto 1</b>	279,796,666	218,703,195	78%
<b>Efecto 2</b>	68,282,664	58,097,824	85%
<b>Efecto 3</b>	15,364,580	17,843,613	116%
<b>Efecto 4</b>	25,009,055	36,932,840	148%
<b>Efecto 5</b>	23,224,947	68,001,823	293%
<b>TOTAL</b>	<b>411,677,912</b>	<b>399,579,295</b>	<b>97%</b>

Fuente: elaboración propia con información proveniente del MANUD 2016-2020 y de Ejecución presupuestaria proporcionada por la OCR<sup>76</sup>.

En relación con la información disponible se observa que la movilización de recursos para la implementación del marco de cooperación alcanzó al 97% del total de recursos comprometidos. El Efecto 1 “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad” presenta la menor movilización que alcanza al 78% de los recursos comprometidos, lo que se debe a que, en este efecto, dos agencias -IAEA y OPS- que comprometieron recursos no informaron los gastos en los que incurrieron y a la disminución en la movilización de recursos por parte de FAO, PMA, UNFPA y PNUD. El efecto 5 “Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia” es el que posee mayor ejecución presupuestaria, alcanzando un 293%, es decir se movilizaron más recursos que los planificados en el MANUD 2016-2020, que se explica por la contribución que efectúan el UNODC y la OIM, como se puede apreciar en la tabla siguiente.

<sup>75</sup> Es necesario hacer presente que la sistematización de la información de los recursos movilizados resultó particularmente difícil debido a la falta de información conjunta previa y a los tiempos de demora en la respuesta de las agencias a las cuales se les solicitó esta información.

<sup>76</sup> Los cuadros que se presentan a continuación fueron contruidos con iinformación proporcionada por la OCR con fecha 18 de febrero de 2021.

Tabla 16: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por agencia y por efecto

Efecto	Agencia	Monto Proyectado USD	Monto Ejecutado 2020 USD <sup>77</sup>
La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad.	IAEA	261,677	s/i
	FAO	3,201,430	438,802
	ONUSIDA	155,000	375,270
	OPS/ OMS	4,666,467	s/i
	UNESCO	28,000	88,583
	UNFPA	6,300,000	5,988,443
	UNICEF	6,095,000	7,456,991
	UNOPS	81,545,000	124,659,057
	PMA	3,992,092	2,118,215
	PNUD	173,552,000	56,378,542
	OIM	No comprometió fondos	21,199,291
La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.	FAO	2,089,245	4,141,362
	OIT	1,000,000	2,789,000
	ONUDI	9,600,000	1,095,968
	ONU MUJERES	850,000	1,480,083
	PNUD	50,960,000	15,405,277
	ONUSIDA	90,000	90,500
	PMA	2,983,419	2,814,563
	UNESCO	10,000	18,000
	UNICEF	700,000	845,000
	FIDA	No comprometió fondos	21,939,937
	OIM	No comprometió fondos	6,060,271
	UNFPA	No comprometió fondos	1,417,863
El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.	FAO	1,550,333	3,333,103
	OPS/ OMS	1,664,247	s/i
	PNUD	10,300,000	5,245,542
	ONU MUJERES	No comprometió fondos	736,318
	UNFPA	750,000	2,740,371
	UNICEF	1,100,000	1,218,753
	FIDA	No comprometió fondos	581,927
	OIM	No comprometió fondos	3,987,599
La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres,	FAO	2,925,283	1,573,517
	IAEA	426,903	s/i

<sup>77</sup> El monto movilizado corresponde a lo informado por las agencias. Los montos señalados dan cuenta de la ejecución financiera de actividades desarrolladas por estas en el marco de la adecuación del MANUD 2016-2021.

Efecto	Agencia	Monto Proyectado USD	Monto Ejecutado 2020 USD <sup>77</sup>
la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.	OPS/ OMS	2,939,377	s/i
	PMA	11,017,492	31,145,474
	PNUD	6,080,000	2,768,519
	UNESCO	20,000	20,800
	UNFPA	800,000	0
	UNICEF	800,000	417,106
	UNOPS	No comprometió fondos	485,271
	OIM	No comprometió fondos	522,153
Las mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia.	ONU MUJERES	640,000	3,131,811
	OPS/ OMS	782,947	s/i
	PNUD	15,152,000	9,504,878
	UNFPA	750,000	s/i
	UNODC	1,800,000	17,750,000
	UNICEF	4,100,000	3,685,452
	OIM	No comprometió fondos	33,929,683
<b>TOTAL</b>		<b>411,677,912</b>	<b>399,579,295</b>

Fuente: elaboración propia con información proveniente del MANUD 2016-2020 y de información financiera proporcionada por la OCR.

En la tabla anterior se puede observar que hubo agencias que informan haber movilizado recursos, en los efectos 2, 3 y 4, sin haberlos proyectado en el documento original del MANUD 2016-2020 (UNFPA en el efecto 2, ONU Mujeres en el efecto 3 y UNOPS en el efecto 4). Como también muestra la movilización de recursos efectuada por el FIDA y OIM que, como se señaló anteriormente, no comprometieron recursos en la implementación de ninguno de los efectos del marco de asistencia. Esto muestra que durante el período de vigencia del MANUD, y en adición a lo inicialmente programado, se identificaron más necesidades de proyectos alineados con los efectos de desarrollo y con el mandato de varias agencias, dando paso a mayor asignación de recursos por parte de los asociados del Gobierno de El Salvador, con fondos propios y/o a través de diferentes donantes.

Por otra parte, cabe señalar que existió heterogeneidad en la movilización de los recursos que las agencias efectuaron en el período, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 17: *Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por agencia*

Agencia	Presupuesto MANUD (Proyectado) Monto Total USD	Presupuesto MANUD (Ejecutado 2020) Monto Total USD	Ejecutado v/s Proyectado
FAO	9,766,91	9,486,784	97%
OIT	1,000,000	2,789,000	279%
ONU MUJERES	1,490,000	5,348,212	359%
PMA	17,993,003	36,078,252	201%
PNUD	256,044,000	89,302,759	35%
UNODC	1,800,000	17,750,000	986%

Agencia	Presupuesto MANUD (Proyectado) Monto Total USD	Presupuesto MANUD (Ejecutado 2020) Monto Total USD	Ejecutado v/s Proyectado
UNICEF	12,795,000	13,623,302	106%
UNOPS	81,545,000	125,144,328	153%
ONUDI	9,600,000	1,095,968	11%
ONUSIDA	245,000	465,770	190%
UNFPA	8,600,000	10,146,677	118%
IAEA	688,580	s/i	s/i
OPS/ OMS	10,053,038	s/i	s/i
UNESCO	58,000	127,383	220%
FIDA	-	22,521,864	-
OIM	-	65,698,996	-
<b>TOTALES</b>	<b>411,677,912</b>	<b>399,579,295</b>	<b>97%</b>

Fuente: elaboración propia con información proveniente del MANUD 2016-2020 y de información financiera proporcionada por la OCR.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las agencias (UNODC, ONU Mujeres, UNOPS, UNICEF, ONUSIDA, UNFPA PMA, UNESCO y OIT), movizaron recursos por un monto mayor al comprometido en la planificación del MANUD 2016-2020. En el caso del PMA, esta situación se explica porque: la planificación se hace en base a históricos y en el país ha ocurrido que cada año las emergencias son más severas por lo que las poblaciones en necesidad fueron mayores a las planificadas; cuando existe mayor necesidad se reciban mayores contribuciones; y que luego de los desastres, existe mayor inversión para la recuperación de activos. Por otra parte, existieron agencias, cuya movilización estuvo bajo los comprometido, este el caso de PNUD, ONUDI y FAO. La explicación de esta situación, para el caso del PNUD radica en que la proyección se hace en base a la cantidad total de los recursos a movilizar- en el período- que consideró aportes que se vieron afectados por la coyuntura financiera del país.

Entre las agencias en tanto, se puede apreciar una importante heterogeneidad en el rango de participación en el presupuesto proyectado como también en los recursos movilizados. Respecto del presupuesto comprometido en el MANUD este oscila entre el 0,01% y el 62% correspondiendo el primero a la UNESCO y el segundo al PNUD. En relación con el monto movilizado, se puede apreciar que UNOPS tiene la mayor participación porcentual alcanzando a un 31.3% y UNESCO, la menor, con un 0.03%. El aporte de las agencias al presupuesto proyectado y a la movilización de recursos se puede apreciar en la tabla siguiente:

*Tabla 18: Recursos como porcentaje total del presupuesto del MECNUD (Proyectado v/s Efectivo)*

Agencia	Presupuesto MANUD (Proyectado)		Presupuesto MANUD (Ejecutado 2020)	
	Monto Total USD	Porcentaje del Presupuesto %	Monto Total USD	Porcentaje del Presupuesto %
FAO	9,766,291	2.37%	9,486,784	2.4%
IAEA	688,58	0.17%	s/i	s/i
OIT	1,000,000	0.24%	2,789,000	0.7%
ONUDI	9,600,000	2.33%	1,095,000	0.3%
ONU MUJERES	1,490,000	0.36%	5,348,212	1.3%
ONUSIDA	245,000	0.06%	465,770	0.1%

Agencia	Presupuesto MANUD		Presupuesto MANUD	
	(Proyectado)		(Ejecutado 2020)	
	Monto Total USD	Porcentaje del Presupuesto %	Monto Total USD	Porcentaje del Presupuesto %
OPS/ OMS	10,053,038	2.44%	s/i	s/i
PMA	17,993,003	4.37%	36,078,252	9%
PNUD	256,044,000	62.20%	89,302,759	22.4%
UNESCO	58,000	0.01%	127,383	0.03%
UNFPA	8,600,000	2.09%	10,146,677	2.5%
UNODC	1,800,000	0.44%	17,750,000	4.4%
UNICEF	12,795,000	3.11%	13,623,302	3.4%
UNOPS	81,545,000	19.81%	125,144,328	31.3%
FIDA	No comprometió		22,521,864	5.6%
OIM	No comprometió		65,698,996	16.4%
<b>TOTALES</b>	<b>411,677,912</b>	<b>100%</b>	<b>399,451,912</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con información proveniente del MANUD 2016-2020  
y con información financiera proporcionada por la OCR.

### **Hallazgo 13**

***El trabajo interagencial es valorado por distintos actores vinculados al trabajo del UNCT en cuanto a los efectos que se logran y al ahorro de tiempo y recursos.***

El trabajo interagencial y de coordinación entre las agencias es bien evaluado tanto por las contrapartes de los proyectos implementados como por los propios funcionarios de las agencias de Naciones Unidas en El Salvador, esto se evidenció tanto en las entrevistas como con la encuesta.

Se valora muy positivamente el esfuerzo desarrollado desde el 2014, en el proceso de “Unidos por la acción”, y posteriormente, con la reforma del SNU. De acuerdo con la opinión de los entrevistados la articulación entre las agencias permite enfrentar de mejor modo los problemas país, se unen esfuerzos en torno a temas que requieren ser abordados sistémicamente, se evita la duplicidad de acciones, se evita la dispersión en el trabajo, se fortalece la acción programática a nivel sectorial y local.

Se percibe al trabajo interagencial como muy intenso en el país, lo que se explica por los esfuerzos realizados por los Coordinadores Residentes en los distintos momentos de implementación en torno a fomentar y propiciar el trabajo conjunto entre las agencias.

Se identifican también iniciativas de coordinación que no implican el uso de recursos financieros como es el caso del PLANPIES destinado a pueblos indígenas y los resultados del grupo de trabajo que impulsó la prohibición por ley del matrimonio infantil y las uniones tempranas.

Por otra parte, se identificó un problema asociado a antiguas prácticas de competencia entre las agencias, precisando, en algunos casos, que ésta se puede explicar por la permanente concursabilidad para la adjudicación de los fondos de financiamiento para los programas. Este factor incide en la desmotivación, desconfianza y tensiones en las relaciones, entre agencias, para participar en proyectos conjuntos.

En el período de implementación del MANUD funcionaron 6 grupos interagenciales, para efectos de esta evaluación sólo se tuvo a disposición los términos de referencia del Grupo Estado de Derecho, Paz y Movilidad Humana. Del Grupo Interagencial de Derechos, se tuvo acceso a su Plan de trabajo 2015-2019. En relación con el trabajo de los grupos interagenciales definidos, existe una opinión positiva y compartida entre quienes han mantenido un trabajo constante en el período. Los grupos más regulares en su funcionamiento fueron: el Grupo Interagencial de Derechos,

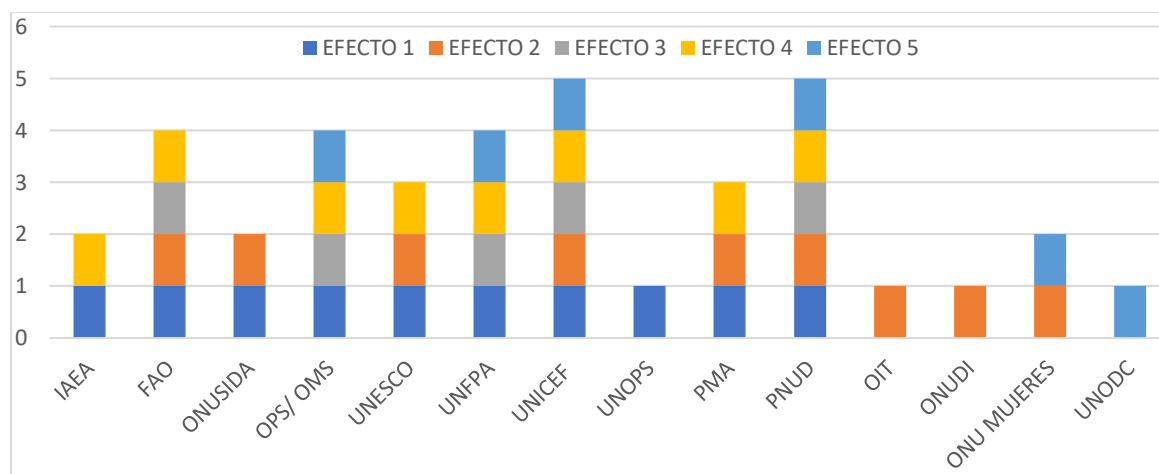
Comunicaciones y Operaciones. Los otros grupos han tenido un funcionamiento por periodos y de manera poco sistemática. Para esta evaluación no se contó con informes/reportes de ninguno de los grupos conformados en el periodo de implementación del MANUD.

#### Hallazgo 14

##### *Las asimetrías entre agencias generan un contexto de complejidad a la acción conjunta.*

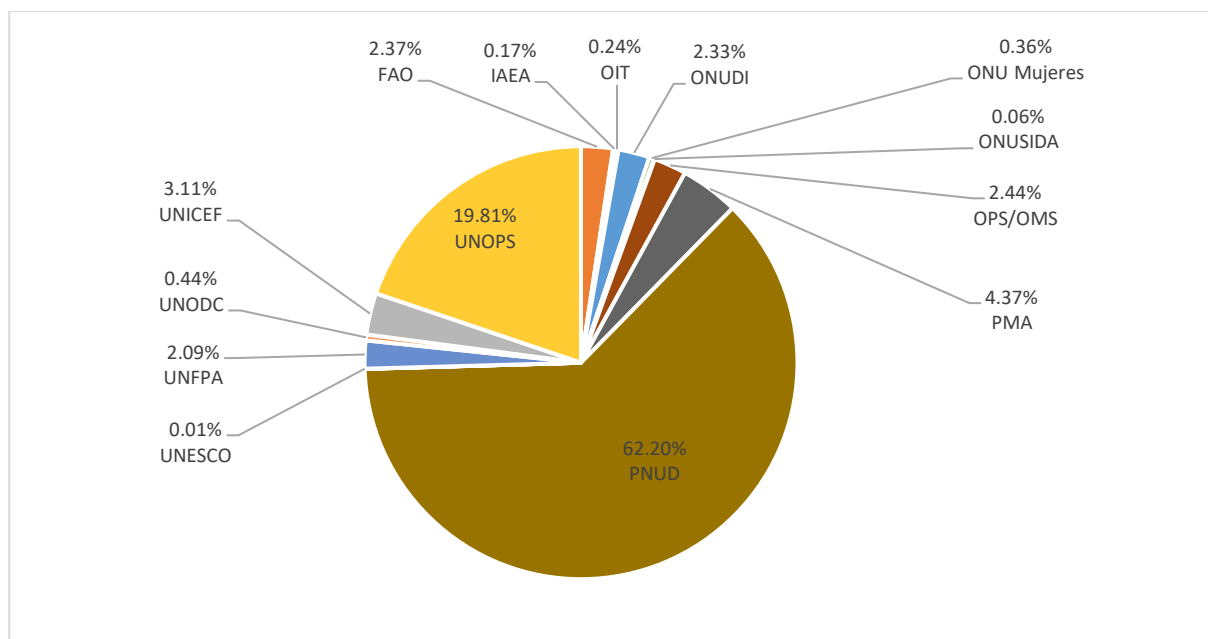
El Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT) en El Salvador está compuesto por 18 instituciones con muy diversos mandatos, naturaleza y nivel de actuación: ACNUR, ACNUDH, FAO, OIM, OIT, OMS/OPS, ONUSIDA, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNODC, UNICEF, ONU Mujeres, ONUDI, IAEA, OCHA y UNCHR (las dos últimas no firmaron el MANUD 2016-2020)

**Gráfico 1: Participación de las agencias, programas y fondos del SNU por EFECTO**



Fuente: MANUD 2016-2020.

**Gráfico 2: Participación de las agencias, programas y fondos del SNU según monto de recursos presupuestados 2016-2020.**



Fuente: MANUD 2016-2020.

Esta complejidad del Sistema -en que conviven agencias de carácter nacional, subregional y regional- por una parte, tiene la fortaleza que permite acceder a recursos importantes de asistencia técnica, así como otorga un panorama regional o subregional más preciso para facilitar los análisis comparativos y el intercambio de experiencias exitosas.

Por otra parte, existe diversidad entre agencias (según dotación de recursos, nivel y escalas de intervención, etc.) y esto dificulta la relación en los espacios conjuntos, especialmente para la toma de decisiones, ya que los interlocutores –en acciones conjuntas o grupos interagenciales- pueden no tener poder de decisión equivalente en materias estratégicas, delicadas y relevantes.

No obstante, a pesar de los esfuerzos por entregar un marco común de prioridades de cooperación, en la práctica, la programación exagera las acciones uniagenciales como prioridades de las agencias, las cuales cuentan con otros instrumentos para visibilizarse (como, por ejemplo: su respectivo programa de país, que suscriben las agencias con sus contrapartes) y que perfectamente podrían ser prescindibles en este instrumento MANUD. En algunos ámbitos, incluso, parecen estar duplicándose esfuerzos en las distintas herramientas de programación; y, por otra parte, disminuye las posibilidades de visibilizar al SNU de manera coherente y coordinado en el nivel agregado y nacional.

Para superar los problemas relacionados con estas asimetrías y la tendencia a la actuación agencial, es muy importante -entre otras cosas- los incentivos y la dimensión comunicacional, ya que permite fortalecer la imagen corporativa y favorece la entrega de información y mensajes desde las agencias como un sistema.

*¿Ha contribuido el MANUD a una mayor claridad y transparencia de los resultados logrados y los recursos utilizados?*

#### **Hallazgo 15**

***No se ha realizado monitoreo ni reportabilidad de los compromisos establecidos en el MANUD 2016-2020 por lo que su implementación no ha aportado a una mayor transparencia de los resultados logrados y de los recursos utilizados.***

De acuerdo con la revisión documental y las entrevistas realizadas se ha identificado una importante falencia en la rendición de cuentas y en la falta de un seguimiento de los avances y resultados del MANUD con la consecuente ausencia de reportes de actividades y de gastos conjunta. Si bien, se pudo verificar que algunas de las agencias desarrollaron informes anuales de sus acciones o evaluaciones de sus Programas País, no siempre fue posible encontrar coincidencia con los efectos definidos para el Marco de cooperación. Por otra parte, los informes a los cuales se tuvo acceso presentan de forma muy diversa sus avances, según los procedimientos de cada agencia. Algunos de ellos consideran información presupuestaria, otros no la informan y en ningún caso es evidente su vinculación con los efectos y los indicadores del MANUD 2016-2020.

El PNUD, por ejemplo, desarrolló informes anuales vinculados a los efectos definidos en el Marco de cooperación, sin embargo, no proporciona información respecto de los recursos financieros vinculados a los avances informados, como tampoco dan cuenta de los indicadores que se establecieron en el documento del MANUD 2016-2020. En la Evaluación del Programa de País El Salvador del PNUD, se muestra la evolución del presupuesto y el gasto realizados para el período 2012-2019, no obstante, no se encuentran vinculados directamente a los efectos del MANUD en los que participa esa agencia.

ONU Mujeres, no presenta informes anuales o no se tuvo acceso a ellos, no obstante, el año 2020 realiza una evaluación de su Nota estratégica para el periodo 2016-2020, en que se hace rendición de los recursos financieros con los que contó para su financiamiento. El avance de sus actividades como los recursos involucrados no se vinculan con los efectos definidos en el MANUD.

Las condiciones señaladas anteriormente dificultan la transparencia en materia de logros y recursos utilizados en la implementación del MANUD 2016-2020.

## **Hallazgo 16**

***La formulación de los indicadores en el MANUD 2016-2020 tuvo limitaciones, lo que dificultó su medición sistemática.***

Para efectos de esta evaluación, se necesitó reconstituir el avance de los indicadores propuestos en el documento original del Marco de cooperación mediante fuentes diversas: la revisión de la documentación proveniente de informes de evaluación de programas y proyectos por entidades externas al SNU y la proporcionada por las propias agencias y la OCR.

Por otra parte, se pudo constatar la existencia de una formulación insuficiente de los indicadores propuestos en el MANUD 2016-2020 (Véase Anexo 7).

No se puede identificar claramente qué se está midiendo, si se trata de un indicador de proceso o de resultado, cuál es la agencia o el programa que realizará esa medición, etc. como por ejemplo en el indicador vinculado al efecto 1: “Para diciembre 2017, la base de datos estará publicada y entregada a los tomadores de decisiones y las partes interesadas nivel nacional e internacional”.

Igualmente, existen muchos indicadores que no poseen línea base, meta e identificación clara de las fuentes de verificación (Véanse tablas 9 a la 13), como por ejemplo el indicador vinculado al Efecto 2: “Ingresos adicionales por nuevos productos desarrollados con valor agregado para el mercado nacional y global”

Para algunos indicadores, el medio de verificación identificado no posee la información requerida para medir el avance de estos, como es el caso del indicador vinculado al Efecto 1: “Número de propuestas y recomendaciones técnicas implementadas para fortalecer las políticas de formación inicial y servicio docente”, asociado al medio de verificación se señala: “Informe de medición”, cuya inespecificidad no permite identificarlo al momento de hacer su posterior medición. Adicionalmente, se observa en el MANUD 2016-2020, que los medios de verificación no aparecen vinculados al indicador que miden en una relación bis a bis.

Las dificultades detectadas inciden directamente, en las posibilidades reales de medir los avances en los efectos del MANUD en el periodo, ya que no son indicadores SMART, tampoco permiten dar seguimiento, establecer sistemas de alerta y generación de reportes sistemáticos.

## 4. Sostenibilidad

*¿Hasta qué punto el MANUD ha asegurado la apropiación nacional y local para que los cambios dados sean sostenibles más allá de la intervención del UNCT?*

### **Hallazgo 17**

***El MANUD contribuyó significativamente en el campo de las políticas públicas y los marcos normativos nacionales con una estrategia centrada en el mediano y largo plazo para el desarrollo del país.***

Los MANUD expresan no sólo la acción programática del SNU sino también su apoyo a los países para armonizar sus marcos normativos y de políticas públicas (Véase la Tabla 8) conforme a los Tratados y Convenciones que ha comprometido el País. En el caso de El Salvador se aprobaron un conjunto de iniciativas legales en este sentido (Véase la siguiente Tabla); así como también diversas reformas legales de largo aliento como: al Código Penal, Código Procesal Penal, Código de Familia, Código de Trabajo, Ley contra la Violencia Intrafamiliar, Ley General de Educación; Ley de la Carrera Docente; Ley Especial Integral para una Vida libre de Violencia para las Mujeres (LEIV) y Ley Especial para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante Salvadoreña y su Familia.

*Tabla 19: Leyes aprobadas en el período 2016-2020*

Año	Leyes aprobadas en el período
2016	Ley de creación del Ministerio de Cultura
2016	Ley Especial de Adopciones
2017	Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativo
2017	Ley de Salud Mental
2018	Ley de Procedimientos Administrativos
2018	Ley Especial para la Regulación e Instalación de Salas Cuna para los Hijos de los Trabajadores
2018	Ley de Mejora Regulatoria
2019	Ley de Eliminación de Barreras Burocráticas
2019	Ley Especial de Migración y Extranjería
2019	Ley del Sistema Nacional Integrado de Salud

Fuente: EPU, 20 agosto de 2019 y entrevistas de la evaluación.

La robustez de este marco normativo y de política de Estado, permite sentar las bases para consolidar propuestas programáticas y validar la asistencia técnica en áreas claves del desarrollo nacional conforme al diagnóstico realizado previamente y a las prioridades temáticas y estratégicas que se definieron en el Marco de Cooperación a nivel general.

Del mismo modo, la apropiación nacional de una visión integral de desarrollo en línea con la Agenda 2030 y con los ODS ha sido garantizada por el UNCT a través de diversos procesos. Las agencias han desarrollado diversas maneras para soslayar algunos de los problemas de esta etapa de transición: establecimiento de grupos interagenciales para facilitar el desarrollo de programas específicos y discusión de temas legislativos claves; las relaciones bilaterales entre agencias del SNU y ministerios de línea para dar continuidad al proceso de cambio de administración; la incorporación de agencias conexas del SNU al MANUD; los ajustes internos en algunas agencias para dar respuestas programáticas adaptadas a las diversas coyunturas, y el desarrollo de programas subregionales que abordan problemáticas compartidas más allá de las fronteras nacionales.

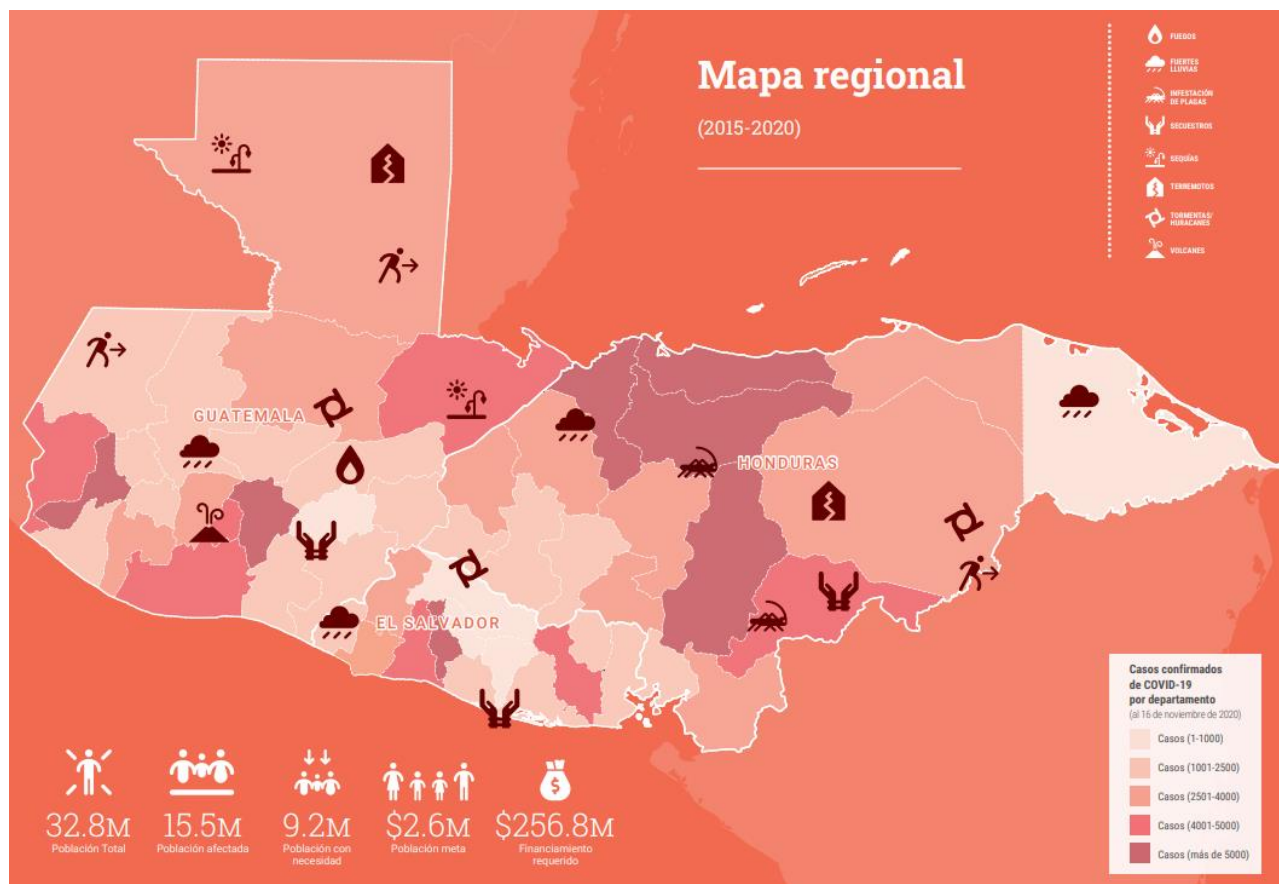
Igualmente, estos procesos permitieron que ciertos temas -como el manejo de recursos naturales y la migración- hayan alcanzado niveles de consolidación programática dentro del MANUD y en el gobierno que trasciende al 2020 y que no se vieron reflejados en un primer momento de la programación.

### Hallazgo 18

*Se han fortalecido asociaciones significativas y estratégicas con diferentes actores subregionales, en particular, con diversos organismos de países centroamericanos y del SICA.*

Para un país como El Salvador, con una economía, territorio y población relativamente pequeñas, es muy importante la consideración de las dinámicas que se dan con y entre los países vecinos, particularmente en el marco de relaciones consolidadas en el escenario centroamericano y en cuestiones que tienen que ver con situaciones de riesgo climático, emergencia humanitaria, desastres naturales y otras cuestiones que afectan el territorio y las personas independientemente de las fronteras. El norte de Centroamérica (Guatemala, Honduras y El Salvador) “es la zona más propensa al riesgo de desastres en América Central y una de las áreas más afectadas por eventos geo-climáticos extremos, en particular a lo largo del llamado Corredor Seco. Así lo demuestran, en los últimos años, las sequías relacionadas con el fenómeno de El Niño o la plaga de la roya del café, causando la caída de los precios del café, que han afectado en gran medida a las poblaciones más vulnerables que viven de la agricultura. La recurrencia de los choques y fenómenos naturales en la región, tales como los huracanes, inundaciones, derrumbes y sismos además de sequías, aumenta la alta precariedad en la que viven las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, generando un deterioro progresivo de sus condiciones de vida en los últimos 5 años. La temporada de huracanes de 2020 es una de las más activas de los últimos tiempos. En mayo y julio, el Atlántico produjo sus dos primeras tormentas con nombre, Arthur y Bertha, fuera de la temporada oficial de huracanes”<sup>78</sup>.

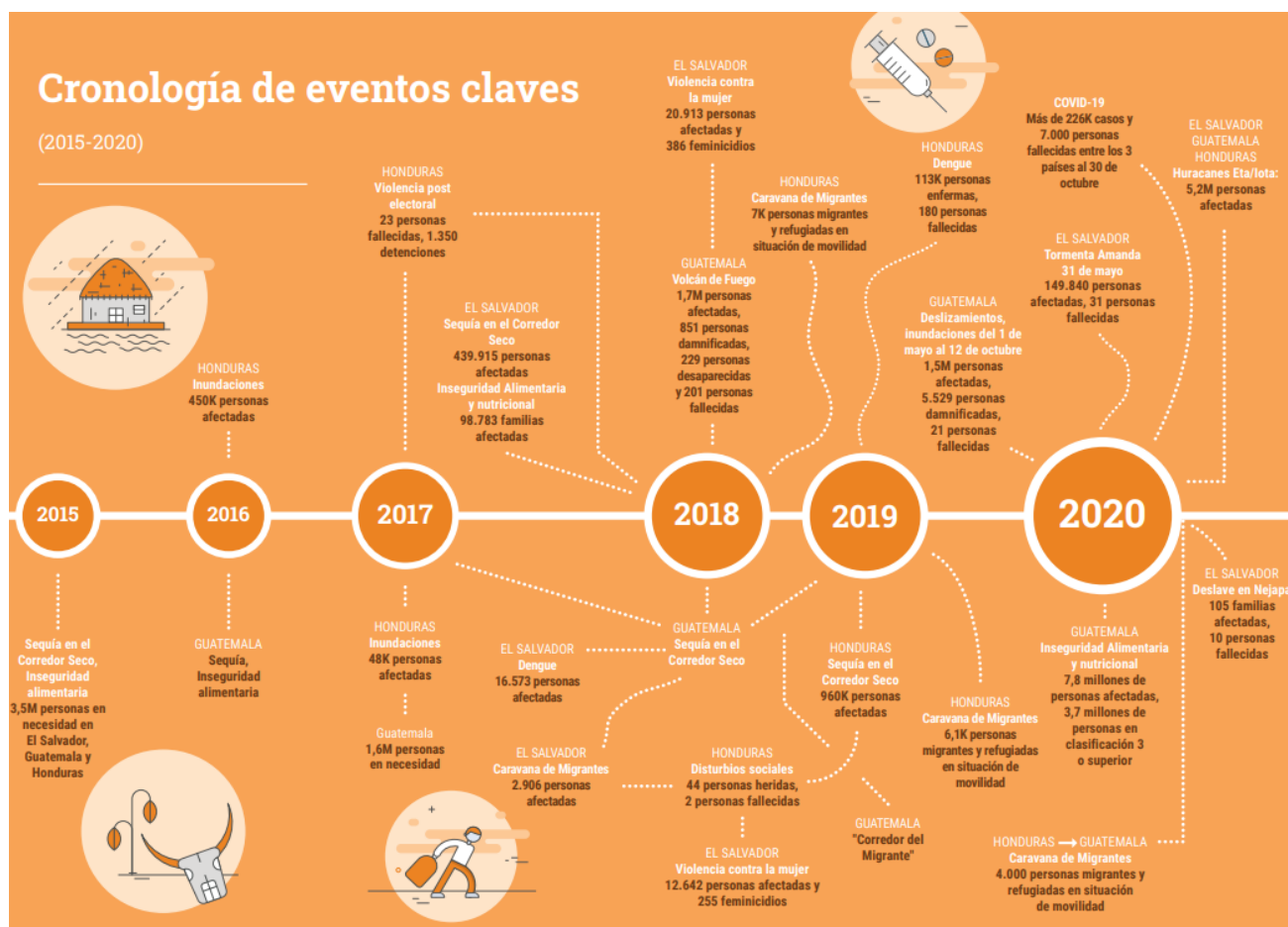
*Ilustración 1: Mapa regional de riesgos en el norte de Centroamérica.*



Fuente: OCHA, 2020.

<sup>78</sup> OCHA (2020). COVID-19: Necesidades y Prioridades Humanitarias en el Norte de Centroamérica. El Salvador, Guatemala y Honduras.

Ilustración 2: Mapa regional de riesgos en el norte de Centroamérica.



Fuente: OCHA, 2020.

Por otra parte, una problemática común en la subregión -y en toda América Latina- en los últimos años es el incremento del hambre y del número de personas subalimentadas. Según las últimas mediciones (OCHA, 2020) con la pandemia las cifras han crecido, ralentizando los esfuerzos conjuntos en lograr la meta de Hambre Cero, según establece el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS 2). Esto se traduce en que la “nueva realidad” incrementa cada día las vulnerabilidades existentes y va retrocediendo los logros de erradicación de la inseguridad alimentaria y la desnutrición. Para la subregión, según datos de la FAO (en febrero de 2020), el número de personas con inseguridad alimentaria seguía en ascenso en el NCA: 3,2 millones de personas en Guatemala; 962.000 personas en Honduras y 600.000 personas en El Salvador. Por otro lado, el PMA, en 2019, antes de la crisis del COVID-19, señalaba que un total de 1.62 millones de personas vivían en inseguridad alimentaria severa en El Salvador, Honduras y Guatemala, cifra que subió a 2.2 millones de personas en agosto del 2020, durante la pandemia de COVID-19 y también por los efectos de las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal, y los recientes huracanes. Por lo tanto, todo indica que la inseguridad alimentaria está en aumento.

En este sentido, desde la perspectiva de temas persistentes de riesgo y vulnerabilidad de la región que traspasan las fronteras, es importante considerar acciones de sostenibilidad que incluyan la dimensión territorial en un sentido más amplio.

En línea con lo anterior, existen diversas iniciativas de alianzas estratégicas a nivel subregional, que generaron sinergias virtuosas para el escenario nacional de El Salvador, lo cual ha sido facilitado también por la presencia de oficinas regionales, subregionales o multipaís por parte de algunas agencias del SNU, entre las cuales destacan las siguientes:

Tabla 20: Ejemplos de iniciativas desarrolladas en el período 2016-2020 en espacios intergubernamentales subregionales

Año	Algunas iniciativas 2016-2020
2017-2019	<b>El Proyecto Trinacional para la Resiliencia y la Cohesión en el Triángulo Norte<sup>79</sup>.</b> Esta iniciativa busca fortalecer la respuesta gubernamental ante contexto de violencia, fortalecer los mecanismos de reintegración social y económica de los retornados, y capacitar el sistema de justicia y las policías nacionales sobre inclusión social. (Guatemala, Honduras y El Salvador).
2017	<b>Plan de Acción Regional</b> , dirigido a la juventud rural en los países del SICA, respaldado por los Ministerios de Agricultura de los países miembros del Consejo Agropecuario Centroamericano. Tiene como objetivo promover la equidad e inclusión social de la juventud rural; por medio del acceso a recursos, activos y oportunidades que les permitan desarrollar capacidades y ampliar su participación en instancias decisorias y sociales para el ejercicio pleno de todos sus derechos.
2018-	<b>Política de Agricultura Familiar Campesina, Indígena y Afrodescendiente 2018–2030<sup>80</sup>.</b> Busca generar un marco orientador que facilite el vínculo entre las decisiones políticas con la gestión productiva, económica, cohesión social, interculturalidad, y gestión ambiental. Que busca beneficiar a la población campesina, indígena y afrodescendiente que vive en los países pertenecientes al SICA.
2019	<b>Proyecto Adopción de decisiones receptivas, inclusivas, participativas y representativas para la generación de política pública sobre atención a las personas con discapacidad en el SICA, basadas en la evidencia y datos estadísticos<sup>81</sup>.</b> Se realizaron productos investigativos para conocer la situación de las personas con discapacidad en el SICA, que permitan desarrollar e impulsar herramientas y procesos en favor de la protección social de las personas en situación de discapacidad.
2020	<b>Proyecto Regional de Derechos Humanos y Democracia<sup>82</sup>:</b> este proyecto busca hacerle frente a la emergencia COVID-19, a través del apoyo a trabajadores informales, y a la economía formal para que los trabajadores que son parte de ella no pasen a la informalidad laboral. Se realizó en Guatemala, El Salvador y Honduras (OIT).
2020	<b>Estrategia para atender necesidades y prioridades humanitarias en el norte de Centroamérica:</b> El Salvador, Guatemala y Honduras COVID-19 que busca orientar mejor sus acciones humanitarias hacia una visión regional y consensuada junto con los Equipos Humanitarios de País y otros socios relevantes (OCHA)
2020	<b>Centro Regional de Energía Renovable y Eficiencia Energética para los países del SICA (SICREE).</b> Permitirá a los Estados abordar las barreras existentes para los mercados de energía sostenible y tecnología climática de manera más efectiva en áreas de políticas, desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento, así como en inversiones y promoción de negocios (ONUDI)

Fuente: Informes de las agencias.

<sup>79</sup> Grupo Interagencial Igualdad con Derechos. (2018). UNCT-SWAP Gender Equality Scorecard. El Salvador.

<sup>80</sup> Saravia, D. (2018). Política de Agricultura Familiar. Sistema de la Integración Centroamericana.

<sup>81</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). Informe Bienio 2018-2019 San José. Costa Rica.

<sup>82</sup> Organización Internacional del Trabajo (2020). Regional Human Rights and Democracy Project Q1.

*¿Se ha contribuido a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias involucradas?*

### **Hallazgo 19**

***El ejercicio de implementación del MANUD 2016-2020 ha contribuido de forma importante a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias con las que se ha vinculado.***

La revisión documental y las entrevistas realizadas muestran que el fortalecimiento de capacidades a los socios nacionales ha sido importante y pertinente. A continuación, se muestra por ámbito ejemplos de fortalecimiento de capacidades el accionar de las organizaciones que componen el sistema de acuerdo con el Marco de Cooperación:

#### ***Fortalecimiento de las capacidades de funcionarios públicos***

El PNUD en conjunto con la Fiscalía General de la República actualizaron la estrategia curricular de formación fiscal incluyendo el abordaje de la violencia contra mujeres y feminicida y el fortalecimiento de capacidades de investigación. Con la Corte Suprema de Justicia se elaboró una evaluación para mejorar aplicación y seguimiento a medidas de protección y cautelares a favor de mujeres y niñas víctimas de violencia, y entregaron insumos para reformar marcos normativos y prácticas institucionales.

PNUD acompañó técnicamente al Ministerio de Medio Ambiente en la capacitación para el sector aduanero, para evitar tráfico ilegal de Sustancias Agotadoras del Ozono (SAO), capacitando a técnicos de servicio en refrigeración para el consumo de refrigerantes sin afectar la capa de ozono ni el clima y a aduaneros de fronteras terrestres y marítimas para el control del comercio y prevención del tráfico ilícito de estas sustancias y de la inclusión de ellas al país con altos impactos al clima.

En apoyo al Tribunal Electoral, el PNUD aportó en la implementación de estrategias de capacitación y comunicación de los distintos roles que los ciudadanos pueden desempeñar en el sistema electoral salvadoreño. Asimismo, se contribuyó en la generación de espacios permanentes de discusión de temas estratégicos electorales basados en la experiencia comparada de Naciones Unidas y buenas prácticas en materia electoral, con interlocutores responsables de la toma de decisiones con impacto en el proceso electoral.

UNODC, desarrolló capacitaciones a los operadores de justicia -jueces, fiscales y policías- para la investigación de los ciberdelitos y los delitos vinculados al abuso y explotación sexual infantil en línea. Adicionalmente, con el Ministerio de Educación se realizaron campañas de prevención y sensibilización para educar a los jóvenes en el buen uso del internet. Además, fortaleció las capacidades en las instituciones nacionales vinculadas al combate del delito de tráfico ilícito de migrantes y trata de personas por medio de la impartición de cursos vivenciales, así como la coordinación de mesas técnicas de asistencia estratégica para la detección, investigación, procesamiento y judicialización de casos de este tipo de delitos.

La UNESCO, desarrolló un diplomado virtual junto a la Universidad para la Paz de Costa Rica y el Centro Carta de la Tierra para los y las docentes de la región centroamericana con el objetivo de fortalecer los conocimientos, capacidades y habilidades en Educación para el Desarrollo Sostenible. También, llevó a cabo el fortalecimiento de las capacidades de preparación y respuesta ante tsunami -de autoridades, población y la comunidad educativa- a través de la innovación y acciones de educación formal e informal con un enfoque inclusivo y de género.

UNFPA, ha contribuido en el fortalecimiento de las capacidades de docentes y personal técnico de instituciones de gobierno para la implementación de la Estrategia Integral de Sexualidad, dotándolos de herramientas, metodologías e insumos. Además, se fortaleció al personal de salud y de los municipios priorizados en la “Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo en Niñas y en Adolescentes 2017-2027” (ENIPENA) con habilidades para atención integral en salud para adolescentes y consejería.

UNICEF ha apoyado al ISNA para la creación de un diplomado para trabajadores sociales en atención a la infancia con enfoque de género para su escuela de capacitación.

## ***Fortalecimiento de la normativa en el país***

UNODC brindó asistencia técnica para la elaboración de la actualización de la Ley Orgánica Judicial y de la Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República, las cuales renuevan sus estructuras y normas de funcionamiento para enfrentar de manera más eficiente y efectiva los desafíos a los que se ven enfrentados. Adicionalmente, se presentaron las propuestas de reformas a la Ley Especial de Protección de Víctimas y Testigos y a su reglamento, el proyecto de Ley para la Prevención, Control y Sanción de Lavado de Activos y el proyecto de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Asimismo, brindó asistencia técnica para la creación de marcos normativos nacionales con estándares internacionales para la prevención y lucha del Tráfico Ilícito de Migrantes y la Trata de Personas. Se elaboró la Política Nacional contra la Trata de Personas, el Plan de Acción Nacional de El Salvador, el Anteproyecto de Ley Especial contra el Tráfico Ilícito de Migrantes en El Salvador, y un conjunto de Ordenanzas de prevención en materia de trata de personas que fueron adoptadas por 11 municipios del país.

El UNFPA, a través de la generación de alianzas entre Gobierno Central, la Asamblea Legislativa, la sociedad civil y de otras agencias del SNU -ONU Mujeres y UNICEF- incidió para lograr la prohibición del matrimonio infantil, mediante la reforma del Código de Familia.

ACNUR acompañó la tramitación y promulgación de la “Ley especial para la atención y protección integral de personas en condición de desplazamiento forzado interno”.

El PNUD, realizó incidencia intersectorial, para la aprobación de la “Ley general de Aguas”.

ONU Mujeres acompañó técnicamente la promulgación de un conjunto de leyes relacionadas con la igualdad de género (Véase Tablas 17 y 21).

UNICEF, ONU Mujeres y UNFPA trabajaron conjuntamente con la sociedad civil para promover la prohibición por ley sin excepción del matrimonio antes de los 18 años.

## ***Gestión institucional***

El PNUD en conjunto con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) inició un proceso para fortalecer la capacidad de planificar las compras de anti retrovirales, medicamentos de difícil adquisición e insumos médicos, por medio de programaciones anuales. Adicionalmente, se comenzó la asesoría técnica para el diseño de una bodega central y un sistema de gestión de la cadena logística de abastecimiento.

El Ministerio de Medio Ambiente fue apoyado por el PNUD en la realización de un diagnóstico de “Evaluación de la Estructura Aduanera de El Salvador” para el establecimiento de la hoja de ruta del control de sustancias con altos potenciales de calentamiento global.

El UNFPA apoyó al Ministerio de Cultura en la elaboración de un reglamento interno y su protocolo de actuación para abordar la discriminación y el acoso sexual y laboral. También, apoyó la conformación de un comité técnico para la revisión de estándares de calidad de OMS y adecuarlos al modelo de atención en salud en el MINSAL, con la participación de UES, CSSP, Programa de adolescentes y Dirección de Calidad.

UNODC fortaleció a las instituciones del sector justicia -FGR, CSJ, MJSP y PDDH- en la adopción del Protocolo de Acción Urgente (PAU) y la “Estrategia para la Búsqueda de Personas Desaparecidas en El Salvador”. Este protocolo interinstitucional se reforzó por medio de la creación de instructivos internos en la FGR y la Policía Nacional Civil (PNC), como principales instituciones que intervienen en el proceso de búsqueda e investigación, incorporando en su operatividad interna el deber de búsqueda de personas desaparecidas fundamentado en la debida diligencia. Igualmente colaboró en la elaboración de la “Estrategia de Prevención de la Corrupción en el Órgano Judicial de El Salvador” que aporta lineamientos de acción a la institución para la promoción de la ética, la transparencia y la integridad.

### ***Articulación institucional***

El PNUD y la GIZ apoyaron al Ministerio de Medio Ambiente para impulsar la plataforma de articulación de iniciativas de restauración y adaptación al cambio climático en la zona sur de Ahuachapán que busca fortalecer y avanzar en la agenda climática de esta zona vulnerable del país. En el marco de la plataforma se han concretado acuerdos locales y nacionales para hacer avanzar la agenda de cambio climático y sostenibilidad ambiental.

El UNFPA realizó alianzas programáticas con las embajadas de Canadá y Reino Unido para la implementación, en un municipio del Departamento de Cuscatlán, en el que se propició la participación y alianzas de la alcaldía, el centro de salud, los centros educativos y las organizaciones juveniles de cara a la prevención de los embarazos en adolescentes, la violencia sexual y los matrimonios infantiles. Adicionalmente, fortaleció la coordinación interinstitucional e intersectorial a nivel nacional y municipal lo que ha contribuido en la implementación de la ENIPENA en 10 municipios de los priorizados en la estrategia.

La DIGESTYC con la asesoría del UNFPA movilizó fondos a través de convenios con diferentes instituciones -ACNUR, PNUD y FLACSO Chile- de modo de contar apoyo técnico y logístico rápido y oportuno para la realización de distintas iniciativas, como por ejemplo: el uso y mejoramiento de registros administrativos para producción estadística para el seguimiento de los ODS; el procesamiento de datos de la “Encuesta de caracterización de las personas desplazadas internamente debido a la violencia en El Salvador”; y, la incorporación de las nuevas directrices internacionales para la medición de las estadísticas de trabajo.

### ***Generación de información***

El PNUD, a través de INFOSEGURA, brindó asistencia técnica para el levantamiento de los mapas cartográficos y de las entrevistas por medio de dispositivos electrónicos (smartphones) para la realización de la 3era. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción de Inseguridad, conocida como Encuesta de Cultura de Paz de 2019. También apoyó la generación de capacidades y resiliencia en la construcción y análisis de información técnico-científica sobre cambio climático y gestión de riesgos que han permitido cimentar los avances y reducir pérdidas y daños.

UNFPA brinda asistencia técnica para hacer mejoras al Sistema Integrado de las estadísticas vitales de DIGESTYC que permitirá una administración y monitoreo más eficiente de la recolección “on line” de los hechos vitales de los Registros del Estado Familiar de los gobiernos municipales.

UNODOC aportó a la investigación de casos de corrupción y crimen organizado con el abordaje integral de casos complejos por medio de la elaboración e implementación de: la “Guía para la Investigación Financiera y Contable de Delitos Contra la Administración Pública”; la “Guía de Criterios de Priorización en las Investigaciones por Delitos Asociados a la Delincuencia Organizada y la Corrupción”; y el “Protocolo de Articulación Interinstitucional en Controles Fronterizos para El Salvador –PAICOF”.

UNICEF ha apoyado al Ministerio de Educación para la creación de un sistema de alerta temprana del abandono escolar que forma parte del SIGES para prevenir el abandono escolar.

### ***Dotación de equipamiento, tecnología y software***

El Ministerio de Educación con apoyo del PNUD desarrolló el sistema “SALVE”, de alerta para recolectar avisos de la población sobre hechos de violencia que ocurren en los centros escolares, que pueden ser informados mediante una línea telefónica, e-mail y una app para teléfonos móviles. También contribuyó con la PNC en el desarrollo de un portal web para que la población de aviso sobre personas desaparecidas desde su celular o computadora, de modo de ser atendida prontamente, por investigadores de la PNC.

La UNESCO apoyó al Ministerio de Cultura de El Salvador, con materiales y equipos necesarios para la recuperación de los registros documentales de la Biblioteca Nacional y del Teatro Presidente que fueron afectados por lluvias que dañaron las colecciones históricas almacenadas en estos edificios con el consecuente deterioro del patrimonio nacional.

El UNFPA, apoyó con equipos a las UCSF beneficiadas en el proyecto de prevención de uniones, maternidad y violencia sexual en 10 municipios priorizados por la estrategia ENIPENA.

UNODC, en el ámbito del tráfico de drogas y precursores químicos, dotó de equipo para la identificación de drogas a la División de Policía Técnico-Científica y a la División Antinarcóticos de la Policía Nacional Civil.

UNICEF ha dotado de equipos y asesoría técnica para la instalación de Cámaras Gesell y ludotecas en centros judiciales para que los niños y niñas víctimas de violencia reciban atención no revictimizante de calidad.

## Hallazgo 20

### ***Otra línea de sostenibilidad está relacionada con la capacidad interagencial de postular y desarrollar proyectos conjuntos.***

En el periodo, las agencias han tenido notables avances y éxito en sus postulaciones a proyectos interagenciales en temas clave y críticos para el país. Esto se reconoce como una fortaleza del equipo país respecto de sus postulaciones a los fondos verticales y, al mismo tiempo, como un incentivo a la colaboración en espacios interagenciales.

Los fondos tienen muy distintas modalidades de operación y gestión, que no siempre favorecen altos niveles de coordinación y colaboración. No obstante, las agencias han sabido adaptarse a estas exigencias y han sido exitosas en la mayoría de los casos.

Se valora el aprendizaje que comienza a consolidarse entre algunas agencias cuya experiencia ha sido positiva y que, en el futuro, podrían trabajar temas similares desde perspectivas y mandatos diferenciados bajo lógicas colaborativas y sinérgicas.

*Tabla 21: Programas conjuntos desarrolladas en el período 2016-2020*

ODS	Programas
16	<b>Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto<sup>83</sup>:</b> este programa trabajó con instituciones vinculadas al trabajo con víctimas de violencia y retornados. Buscaba fortalecer el funcionamiento de estas instituciones para la entrega de servicios con un enfoque de derechos humanos y de igualdad de género (ACNUR-OIM-PNUD)
16	<b>Programa de Prevención Terciaria para Adolescentes y Jóvenes en Conflicto con la Ley</b> (OIM, PNUD y UNICEF)
16 - -10 - 2	<b>Buenas Prácticas Protección de Niños y Niñas Migrantes</b> (ACNUR y UNICEF)
16 - 10	<b>Programa Fortalecimiento de la paz y de los Derechos Humanos a través de la justicia transicional, el combate a la corrupción y el fomento de la transparencia</b> (PNUD-UNODC -OHCHR)
16 - 10 - 2	<b>Retorno y reintegración: acciones esenciales para la construcción de la paz en El Salvador</b> (PMA-UNICEF-OIM)
16 - 10	<b>Respuesta trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el norte de Centroamérica</b> (PNUD-UNHCR-OIM)

<sup>83</sup> Grupo Interagencial Igualdad con Derechos. (2018). UNCT-SWAP Gender Equality Scorecard. El Salvador.

ODS	Programas
2 – 3 - 5	<b>Shock responsive social protection to reduce the socioeconomic impact of the COVID 19 pandemic on poor households, while ensuring support for an early and sustainable recovery yes</b> (ONU Mujeres-PMA-FAO)
10 - 16 - 3	<b>Protecting the lives of vulnerable populations in the context of the COVID-19 crisis</b> (PNUD-UNODC)
13	<b>CERF Tropical Storms Amanda Cristóbal</b> (OIM-UNICEF-PMA)
	<b>Respuesta Humanitaria a Personas Afectadas por la Sequía de 2015</b> (FAO, UNICEF, PMA y PNUD).
5 – 16	<b>Iniciativa Spotlight</b> (PNUD-UNICEF-ONU Mujeres-UNFPA)
10 – 2 - 16	<b>Programa conjunto paz y reintegración de las personas migrantes en su regreso a casa</b> OIM-PNUD-PMA)
16 - 5	<b>Violencia contra las Mujeres en el transporte público</b> (PNUD-ONU Mujeres)

Fuente: Informe OCR.

Por otra parte, es posible distinguir una enorme disparidad respecto de las agencias que hacen parte de estos procesos concursables e interagenciales, lo que se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 22: *Interagencialidad de los proyectos del MECNUD*

Proyectos conjuntos aprobados										
Agencias UNCT										
1 ACNUR	x									
2 PNUD	x	x		x		x		x	x	x
3 OIM	x		x	x			x		x	
4 UNODC		x				x				
5 OHCHR		x								
6 PMA			x		x		x		x	
7 UNICEF			x				x	x		
8 UNHCR				x						
9 ONU Mujeres					x			x		x
10 FAO					x					
11 UNFPA								x		
	1 Paz post conflicto	2 Fortalecimiento de la Paz y justicia transicional	3 Retorno y reintegración	4 Respuesta trinacional	5 Shock responsive	6 Población vulnerable COVID 19	7 CERF Tropical Storm	8 Spotlight	9 Paz y reintegración	10. Violencia en Transporte

Fuente: Elaboración propia en base a cartera de proyectos 2019.

*¿Han sido sostenibles los avances en coordinación en el UNCT? b. ¿Qué cambios ha tenido en la dinámica de coordinación la implementación de la reforma? c. ¿Qué cambios ha tenido la incorporación de nuevas Agencias, Fondos y Programas en la dinámica de coordinación?*

### **Hallazgo 21**

***La reforma implica el desarrollo de nuevos mecanismos y procedimientos de coordinación que hacen del nuevo MANUD un instrumento-proceso más receptivo de la demanda nacional y subnacional, más y mejor monitoreado, más flexible y adaptativo, más transparente y mejor custodio de los principios y mandatos de las agencias, programas y fondos, cuestión que refuerza la misión y respuesta del SNU en el país.***

A lo largo de la implementación del MANUD se observaron cambios positivos y relevantes de coordinación en el UNCT. Tanto desde el punto de vista de los recursos humanos disponibles en la OCR en la actualidad, como de la articulación de los proyectos conjuntos y de inclusión e involucramiento progresivo de todos los actores.

Así mismo, la coordinación interna del MANUD se vio favorecida por cambios de enfoque internos en algunas agencias. Esto permitió un trabajo interagencial y con las instituciones nacionales más amplias y diversas y un proceso mejor alineado con la Agenda 2030 y los ODS.

Respecto de la dinámica interagencial fue importante para el acercamiento y complementariedad de las acciones de agencias afines, considerar las orientaciones de alianzas en el trabajo programático desde dos direcciones: de una parte, la directriz emanada desde sus respectivas sedes, favoreciendo el trabajo conjunto (como sucedió con la FAO y el PMA) y, de otra parte, la presión de las propias agencias gubernamentales que se relacionan directamente con estas agencias, las cuales demandaron y propiciaron acciones programáticas articuladas y complementarias entre ellas.

Por otra parte, la incorporación de nuevas agencias y programas (OIM, por ejemplo) en el MANUD, no implicó mayores cambios de coordinación, sino más bien robusteció el Marco de cooperación, a través de la inclusión de temas estratégicos de desarrollo y respuesta humanitaria que entraron en la agenda, como el tema de migración con especificidades como la atención territorial diferenciada según concentración de procesos migratorios, inserción cívico-socio-laboral de retornados, atención a niños, niñas y adolescentes migrantes no acompañados, todos temas que no estaban siendo abordados en el marco de cooperación explícitamente, pese a que UNICEF venía trabajando en ello.

Se observó principalmente en FAO, que el giro de atención desde temas meramente silvo-agrícolas a un enfoque más centrado en la gestión sostenible de recursos naturales, cambio climático, empleo rural y alimentación escolar, favoreció convenios interagenciales y trabajo con nuevas instituciones nacionales.

Finalmente, emergen como prescripciones positivas para la sustentabilidad de los nuevos marcos de cooperación, las actualizaciones anuales del CCA, la introducción de la gestión de riesgos en la planificación, la priorización de agencias según misión y servicios, el reporte matricial regional, el reforzamiento técnico de la OCR, y el aumento del peso político del CR en el UNCT.

## 5. Género y derechos humanos

*¿Ha priorizado el UNCT las necesidades de grupos vulnerables (desplazados, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidades, LGTB, personas amenazadas, NNA, Ninis)? ¿quienes más necesitan asistencia?*

*¿A qué grupos han llegado más las intervenciones, y cuáles están siendo excluidos?*

*Se ha asegurado el UNCT de que los efectos no intencionados o negativos sobre la población o los grupos sociales fuera del alcance del programa se hayan abordado y / o minimizado adecuadamente?*

### **Hallazgo 22**

***El UNCT, a través del análisis realizado en el CCA incorpora a varios grupos que enfrentan múltiples discriminaciones. Sin embargo, éstos no quedan reflejados explícitamente en el MANUD como por ejemplo la población indígena, afrodescendiente, desplazada y las personas con discapacidad. No obstante, en la implementación del MANUD 2016-2020 a través de las agencias y programas se han desarrollado acciones destinadas tanto a pueblos indígenas como a población desplazada.***

El UNCT en la elaboración del CCA realizó un exhaustivo análisis de la situación del país basado en los enfoques de derechos humanos, género, capacidades y ciclo de vida<sup>84</sup>. Su revisión muestra que consideró especialmente a personas en situación de pobreza; niños, niñas y adolescentes, jóvenes que no estudian ni trabajan; personas adultas mayores; mujeres y población migrante, con especial énfasis en la población salvadoreña que ha emigrado del país.

No obstante, ciertos colectivos quedaron por fuera de la elaboración del MANUD 2016-2020 particularmente la población afrodescendiente, personas de la tercera edad y las personas con discapacidad. Al igual que algunas poblaciones con necesidades insatisfechas que no fueron destinatarias directas de las intervenciones, como los grupos LBGTI, personas con VIH y trabajadoras/es sexuales<sup>85</sup>. Sin embargo, en la implementación del MANUD, tanto las agencias, como los fondos y programas desarrollaron un conjunto de acciones destinadas a estas poblaciones en el marco de sus planes más específicos o de programas conjuntos que no estuvieron incluidos en el MANUD como parte de este. Por ejemplo, el caso de la tramitación y promulgación -en enero de 2020- de la “Ley especial para la atención y protección integral de personas en condición de desplazamiento forzado interno” que fue acompañada por el ACNUR, igualmente la implementación del Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto, que contempla como destinatario de sus acciones a la población desplazada.

En el caso de los pueblos indígenas, pese a que no estuvo explícita su inclusión en el MANUD, tuvieron un espacio de participación específico a través del Consejo que dio origen al Plan de Acción Nacional de Pueblos Indígenas (PLANPIES, 2018). Este ejercicio de reflexión y diálogo con la sociedad civil fue facilitado como uno de los efectos acordados del MANUD. Se trató del ejercicio más importante de inclusión de algunos colectivos o actores sociales específicos que se generó a raíz de la participación en los llamados Consejos de participación en diversas áreas temáticas y que dio pie a la construcción de Plan de acción ampliamente concertados y participativos.

Si bien, todos los consejos lograron una amplia representación social, en cada uno de ellos se identificaron igualmente algunos vacíos: “El sector que tuvo una representación menos consistente fue la sociedad civil, particularmente aquellos sectores que tienen menos organización y, por ende, capacidad de representación, pero que son los que día a día viven las consecuencias de una sociedad insegura, con una educación de baja calidad, y un medio ambiente contaminado y no sustentable. Esta ausencia se percibió especialmente en las mesas multisectoriales de educación, donde se evidenció la ausencia de organizaciones estudiantiles, y la de Sustentabilidad Ambiental y Vulnerabilidad, donde no participaron campesinos que enfrentan los efectos del cambio climático y de procesos productivos depredadores”<sup>86</sup>.

<sup>84</sup> Se debe hacer presente que existe una inconsistencia entre la información presentada en el CCA y el SWAP 2.0, ya que este último en el INDICADOR 1.1: El Análisis Común de País Integra el Análisis de Género, señala que los enfoques que fueron incluidos en el Análisis Común de País son: el de derechos humanos, ciclo de vida y capacidades y que el enfoque de género no fue considerado explícitamente.

<sup>85</sup> UNFPA (2020). Evaluación Final del VIII Programa de País de UNFPA en El Salvador (2016-2020). El Salvador.

<sup>86</sup> PNUD (2019). Evaluación de Programa País.

Por su parte, ONU Mujeres junto con PMA y FIDA, acompañaron la formulación de la Política Nacional de las Mujeres Rurales, Indígenas y Campesinas por solicitud de estos colectivos de mujeres, que posteriormente fue entregada al Ministerio de Agricultura y Ganadería como ente rector de la Política. Igualmente, este organismo de Naciones Unidas conformó su Grupo Asesor de Sociedad Civil (GASC)<sup>87</sup> a nivel del país, integrado por mujeres líderes de diversos sectores como universidades, movimientos feministas y LGBTI, empresarias, indígenas, trabajadoras, mujeres con VIH, entre otros.

*¿En el análisis de país y/o en el diseño se identificaron causas de desigualdad y discriminación que orientaron los efectos y la puesta en marcha de acciones concretas, tanto en el nivel nacional, como subnacional?*

### **Hallazgo 23**

***El análisis de país identificó desafíos de desigualdad y discriminación a nivel nacional que orientaron los efectos y acciones del MANUD.***

El Análisis de país declaró como transversales los enfoques de derechos humanos, capacidades, ciclo de vida de las personas y género. En este marco se puede apreciar, a través de la revisión documental realizada que, en el CCA se identificaron un conjunto de desafíos en materia de género y de derechos humanos, en las distintas áreas: desafíos en la transición demográfica por la que transita el país; en el ciclo de vida de la población, en el mercado de trabajo; en relación con la pobreza, desigualdad y exclusión social; en la salud; en la educación; acceso a servicios básicos (agua y saneamiento); en materia previsional; acceso a la justicia; medioambiente y desarrollo sostenible; vulnerabilidad ante desastres naturales y cambio climático; participación e inclusión de la ciudadanía; y, gobernabilidad e institucionalidad pública.

En relación con el cumplimiento de las recomendaciones emanadas de los mecanismos de derechos humanos de las Naciones Unidas, si bien el MANUD hace referencia a algunas de ellas en un sentido general, no consideró, en sus resultados avances específicos en ellas. No obstante, tanto las agencias, fondos y programas reportaron ciertas acciones desarrolladas en el plano normativo y de asistencia técnica en la formulación de políticas públicas, planes de acción, programas y estrategias que complementaron la legislación nacional y que se relaciona con esas recomendaciones, como se aprecia en la siguiente tabla. Por ejemplo, el UNFPA colocó el embarazo y las uniones tempranas como una de las barreras para el bienestar de las niñas y las adolescentes y para el desarrollo económico general, y en sintonía con ello, desarrolló un conjunto de iniciativas conforme la reducción del embarazo adolescente, la mortalidad materna y las uniones tempranas, así como la atención de calidad en Salud Sexual y Reproductiva (SSR) con adolescentes como un grupo de alto riesgo en vínculo con la Política Nacional de Salud del país. Por su parte, la OIT desarrolló varios estudios en el campo de la protección social, condiciones laborales, formalización, discriminación, micronegocios y participación de las mujeres en el ámbito de cuidados, entre otros, que sirvieron de base para la Política Nacional de Empleo Decente.

*Tabla 23: Reformas legales y políticas públicas en el ámbito de la igualdad de género período 2016-2020.*

<b>Ámbito/Sector</b>	<b>Reformas y políticas públicas</b>
<b>Autonomía económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma al artículo 113 del Código de Trabajo para proteger contra el despido por un período de seis meses posteriores al descanso postnatal a las mujeres trabajadoras (2018).</li> <li>- Reformas a los artículos 29 y 123 del Código de Trabajo, para establecer igualdad de trabajo e igual remuneración entre mujeres, hombres y personas con discapacidad (2019).</li> <li>- Reforma del Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social:</li> <li>- Aprobación de regímenes especiales para personas residentes en el extranjero (noviembre 2017) y a personas trabajadoras independientes (mayo 2018).</li> <li>- Aprobación de la Ley de Regulación e Instalación de Salas Cunas para los Hijos de los Trabajadores (2019).</li> </ul>

<sup>87</sup> El GASC es un mecanismo institucional de ONU Mujeres para el diálogo periódico con las/los líderes del movimiento de la igualdad de género sobre cuestiones claves relacionadas con las prioridades de la igualdad de género a nivel regional, nacional y mundial.

Ámbito/Sector	Reformas y políticas públicas
<b>Niñez y educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión en los programas educativos de temas de educación sexual y reproductiva, embarazo precoz, equidad y violencia de género, prevención del acoso escolar, convivencia escolar, resolución de conflictos y prevención de enfermedades infectocontagiosas (2017).</li> <li>- Política de Equidad e Igualdad de Género del MINED (2016)</li> </ul>
<b>Violencia por razón de género contra las mujeres y las niñas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformas al Código Penal:</li> <li>- Derogación del inciso del Código de Familia que permitía el matrimonio de mujeres menores de edad en caso de embarazo y establece los 18 años como la edad mínima permitida (2017).</li> <li>- Decreto para la creación de Juzgados y Tribunales Especializados para una Vida Libre de Violencia y Discriminación Para Las Mujeres, en los municipios de San Salvador, Santa Ana y San Miguel (2016).</li> <li>- Reformas a la Ley contra la Violencia Intrafamiliar -LCVI para armonizar la con la LEIV, referidas a la duración de las medidas preventivas, cautelares o de protección; seguimiento de las medidas de protección y apoyo de los Equipos Multidisciplinarios adscritos a los Tribunales Especializados para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres, para el seguimiento de las medidas preventivas, cautelares o de protección en materia penal (2016).</li> <li>- Ley especial para la prevención y protección de víctimas en condición de desplazamiento forzado interno (2020).</li> <li>- Reforma de la LEPINA por la que se establece la obligatoriedad de habilitar programas o filtros informáticos que prevengan o eviten que niñas y niños menores de edad accedan a contenido pornográfico.</li> <li>- Creación del Comité Nacional para la aplicación de la Resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad y las resoluciones posteriores sobre la mujer, la paz y la seguridad y elaboración del Plan de Acción Nacional “Mujeres, Paz y Seguridad” 2017-2020.</li> <li>- Reforma al artículo 31 literal a) de la Ley de Protección al Consumidor, publicada en el Diario Oficial de fecha 30/07/2018, a fin de robustecer la tutela sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, respecto a la publicidad ilícita que conllevan mensajes sexistas y estereotipados.</li> <li>- Reforma a la Ley Especial de Migración y Extranjería publicada en el Diario Oficial de fecha 25/04/2019, que incorpora el compromiso del Estado para cooperar con las autoridades migratorias de otros países en el intercambio de información, de acuerdo a su competencia, relacionada con el delito de trata de personas, especialmente de mujeres y niñez; así como el mandato para que el ISDEMU promueva acciones para atender a las mujeres migrantes en condición de vulnerabilidad y realizará capacitaciones para las autoridades migratorias en materia de género, con énfasis en el respeto y protección de los derechos humanos de las mujeres migrantes</li> </ul>
<b>Salud sexual y reproductiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de prevención y control de la infección provocada por el virus de inmunodeficiencia humana (2017).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en informes de las agencias.

El MANUD recoge los desafíos en materia de género y derechos humanos, en 3 de los 5 efectos que considera: 2, 3 y 5. Sin embargo, podría ser incorporado en el efecto 1 y 4, identificando en el primer caso, el acceso diferenciado de mujeres y hombres a los servicios básicos y en el efecto 4 las consecuencias desiguales de los desastres naturales y el cambio climático en mujeres y hombres.

La estrategia de implementación definida para contribuir al logro de los efectos identificados en el Marco de cooperación, considera en 5 de los 7 elementos que la constituyen el enfoque de género y derechos, que se enuncian a continuación: Fortalecimiento de sistemas de servicios básicos; Fortalecimiento de capacidades nacionales multinivel; Fortalecimiento de capacidades nacionales multinivel; Abogacía e incidencia; Creación y fomento de espacios de diálogo; y Construcción de alianzas estratégicas.

En relación con los indicadores del UNDAF donde se puede observar la inclusión del enfoque de género a través de nudos estructurales de la desigualdad, están: un indicador en el efecto 2; 2 indicadores en el efecto 3; y, 3 indicadores en el efecto 5. En términos generales, se observa que en la medición se podría profundizar incorporando la desagregación por sexo en el conjunto de los indicadores de la matriz de resultados.

*¿Ha incorporado correctamente el trabajo del UNCT el enfoque de género?*

#### **Hallazgo 24**

***El UNCT ha avanzado y profundizado sostenidamente la transversalización del enfoque de género en los programas y acciones que se impulsan desde las agencias que lo componen, no obstante, quedan algunos desafíos pendientes.***

El aporte que han hecho las agencias en materia de incorporación del enfoque de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres es valioso y ha permeado las políticas públicas tanto del nivel central como del nivel local, ha fortalecido a las instituciones y ha desarrollado capacidades en su personal habilitándolos para incorporar este enfoque en las acciones que emprenden. Esto se visibiliza, tanto, en la familiaridad con que los entrevistados abordan el tema como también, en la revisión de información secundaria realizada para esta evaluación y los productos de conocimiento generados.

También se puede observar que el Sistema de Naciones Unidas ha colaborado con organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan en tema de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y las niñas con defensoras de los derechos de las mujeres y las niñas.

Por otra parte, el análisis de los resultados por áreas en el informe Gender Equality Scorecard (SWAP 2.0), aplicado en 2018, señala que ha existido un esfuerzo sostenido por transversalizar el enfoque de género en el ciclo del MANUD 2016-2019, aun cuando en su diseño no se haya logrado contar con un resultado o una dimensión específica para el empoderamiento de las mujeres y las niñas y la igualdad de género y que exista un número limitado de indicadores desagregados o con enfoque de género propuestos para su medición. Otro aspecto que destaca es que se han realizado iniciativas de comunicación, difusión de conocimiento y advocacy, principalmente en torno a hitos claves, por lo que concluye, que se necesita fortalecer la vinculación entre el GID y el Grupo Interagencial de Comunicación de modo de lograr un mejor posicionamiento de las temáticas relativas a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres y las niñas en El Salvador.

En la medición de los avances de los indicadores que propone el SWAP<sup>88</sup> se puede observar que el indicador mejor evaluado y cuya calificación sobrepasa los estándares mínimos es “3.1 El UNCT colabora y se compromete con el gobierno con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer” del área de alianzas. Por otra parte, los indicadores que no cumplen los estándares mínimos y que representan los desafíos pendientes, son: 2.3 Monitoreo del UNDAF: Se evalúa y monitorea el progreso de los resultados de igualdad de género; 4.3 La paridad de género en el personal es alcanzada; 5.2 Capacidades de Género: UNCT tiene la capacidad desarrollada para integrar género; y, 6.1: Recursos adecuados para incorporación de la perspectiva de género son asignados y se les está brindando seguimiento.

En el marco del funcionamiento de los grupos interagenciales para apoyar la implementación del MANUD 2016-2020, se observa que el Grupo Interagencial de Derechos (GID) -liderado por ONU Mujeres- tuvo un funcionamiento periódico, el cual se prolongó durante todo el período de implementación del Marco de cooperación. Contó con términos de referencia, un plan de trabajo anual elaborado colectivamente, y realizó aportes sustantivos en la consecución de las acciones y programas.

También es importante señalar que en 2020 el UNCT elaboró un plan de prevención de la explotación y el abuso sexual, PESA, que es monitoreado tanto por el mismo UNCT como por el GID.

---

<sup>88</sup> El Swap 2.0 evalúa el desempeño del equipo país a través de 15 indicadores distribuidos en 7 áreas: Planificación; Programación, Monitoreo y Evaluación; Alianzas; Liderazgo; Cultura Organizacional; Arquitectura de Género y Capacidades; Recursos; y, Resultados.

*¿Ha abordado adecuadamente el trabajo del UNCT el enfoque de derechos humanos?*

## **Hallazgo 25**

***El enfoque de derechos fue declarado constitutivo del CCA y transversalizado en el MANUD, al igual que desde las agencias y fondos en la implementación de sus programas.***

En la revisión documental se puede apreciar que el enfoque de derechos humanos se encuentra presente en prácticamente todos los informes que se tuvieron en la vista<sup>89</sup>, salvo en los documentos presentados por ONUDI. En términos generales, se puede apreciar que este enfoque se materializa de la siguiente forma:

- Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para las Regiones Central y Paracentral – Ampliación, realizado por FIDA, incorpora desarrollo de capacidades para el ejercicio de sus derechos en los grupos de ahorro y préstamo, conformados principalmente por mujeres.
- El PMA, como efecto inesperado de su acción señala que producto de los diálogos, que se enmarcaron en un programa de asistencia alimentación bajo el amparo de la Fundación CristoSal, se incide en la promulgación de la “Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en condición de Desplazamiento Forzado Interno”.
- El PNUD, incorpora el enfoque de derechos transversalmente en su marco programático, en los efectos que lo componen y en sus respectivas actividades. Así como también en los reportes anuales de avance de su acción programática. Especial hincapié se ha hecho a propósito de incluir la participación de organizaciones de la Sociedad Civil en todo el acompañamiento de diálogos en áreas específicas del desarrollo como parte de los Consejos participativos.
- En el marco del proyecto Greta, UNESCO a través de su enfoque metodológico, entre otros aspectos, fortalece las “capacidades locales comunitarias e institucionales en gobernanza, derecho nacional e internacional, hidrodiplomacia y género para la gestión compartida del ATOC”, ha apoyado el establecimiento de una “Ordenanza para la Gestión Sustentable y Manejo Integral de los Desechos Sólidos” en el Municipio de la Palma, Departamento de Chalatenango entre cuyos capítulos establece los derechos de los usuarios.
- Cabe destacar que el enfoque de derechos se encuentra incorporado en los proyectos conjuntos: “Spotlight”, “Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto”, y en el “Proyecto Trinacional para la Resiliencia y la Cohesión en el Triángulo Norte”. Su incorporación busca contribuir al desarrollo de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir con sus obligaciones y/o de los “titulares de derechos” de reclamar sus derechos.
- ONU Mujeres ha brindado apoyo técnico a las instituciones del Gobierno Salvadoreño y a Organizaciones de la Sociedad Civil en la elaboración de los informes de país al “Comité para la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer, el Examen Periódico Universal y para evaluar la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing”.
- UNICEF ha apoyado la difusión de las observaciones finales del Comité de los Derechos del Niño al informe periódico presentado por El Salvador del 2018, y apoya y participa en el grupo de trabajo creado por el gobierno para hacer seguimiento de estas observaciones con diversas instituciones de gobierno y ONGs de infancia.
- En el contexto de la emergencia nacional por el COVID-19, ONU Mujeres -con el apoyo del gobierno de Canadá, desarrolla en el año 2020, un proyecto de asistencia humanitaria y prevención de violencia contra las mujeres indígenas.

Finalmente, cabe señalar que en el Plan de trabajo 2015-2019 del Grupo Interagencial de Género incluye, como una actividad a realizar el seguimiento al cumplimiento de los compromisos internacionales de Derechos Humanos (punto VI. Monitoreo y evaluación).

*¿Cuáles fueron los principales resultados que logró el MANUD en términos de la realización de los derechos humanos y la igualdad de género?*

---

<sup>89</sup> Informes anuales o bianuales de las agencias, Evaluaciones del Plan Estratégico de País e Informes de evaluación intermedia y final de los proyectos.

## **Hallazgo 26**

### ***La implementación del MANUD 2016-2020 contribuyó de forma importante al fortalecimiento de los organismos del Estado y al desarrollo de políticas públicas con enfoque de derechos humanos y de género.***

Mediante la revisión documental y el análisis de las entrevistas se aprecia que las agencias, fondos y programas del sistema realizaron una vasta contribución a diversas iniciativas que se realizaron articuladamente con las contrapartes nacionales.

En lo específico se pueden identificar un conjunto de estrategias que utilizó el SNU para aportar en este sentido:

#### **a) Fortalecimiento Institucional**

En relación con el cumplimiento de compromisos internacionales en materia de derechos humanos la Oficina del Alto Comisionado apoyó al Ministerio de Relaciones Exteriores en la elaboración de un diagnóstico que permitió a la Dirección de Asuntos Sociales de esa entidad generar un mecanismo interinstitucional de seguimiento de los compromisos internacionales en materia de derechos humanos, tanto del Sistema Universal de Protección de los Derechos Humanos como del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Este mecanismo buscó permear las políticas públicas de modo que se incorporen en ellas los compromisos internacionales y responder adecuadamente a las observaciones de los comités de Naciones Unidas. El decreto que aprueba el mecanismo ya se encuentra aprobado y, en este marco, el Alto Comisionado ha organizado reuniones de intercambio de experiencias con otros países que ya tienen en funcionamiento su mecanismo para valorar y facilitar su puesta en marcha en el país.

Con el objetivo de incrementar la capacidad de las instituciones nacionales para dar seguimiento, monitoreo y respuesta a los compromisos internacionales asumidos por el gobierno salvadoreño, ONU Mujeres y el UNFPA apoyaron técnicamente al ISDEMU, al Ministerio de Relaciones Exteriores y a organizaciones feministas y de mujeres en la preparación de los informes del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, de Beijing+ 25 y del Examen Periódico Universal. Particularmente, se apoyó al ISDEMU para la presentación y defensa de los informes.

UNICEF ha apoyado la creación de un grupo de trabajo liderado por el despacho de la primera dama para dar seguimiento a las observaciones finales del comité de los derechos del niño del 2018. En este grupo de trabajo participan instituciones del estado, organizaciones de la sociedad civil, sector justicia y Naciones Unidas.

Durante el periodo, se han fortalecido instancias de articulación para la implementación de compromisos internacionales, por ejemplo, ONU Mujeres apoyó la creación del Comité Nacional de la Resolución 1325 y la elaboración del Plan de Acción Nacional para su implementación “Mujeres, Paz y Seguridad” 2017-2022, en conjunto con ISDEMU, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa Pública y el “Grupo de amigos de la 1325”.

Igualmente, ONU Mujeres, en el marco de la implementación de la Agenda 2030, apoya técnicamente la instalación de la Gerencia de Estadísticas de Género en DYGESTIC y el fortalecimiento de capacidades a SETEPLAN<sup>90</sup> e ISDEMU sobre estadísticas e indicadores de género, en relación con el monitoreo de la agenda. Al Ministerio de Educación lo apoyó en el plan de implementación de la Política de Equidad e Igualdad Género que además de transversalizar este enfoque en el modelo pedagógico, lo hizo también en el Sistema Nacional de Educación. UNICEF ha apoyado al Ministerio de Educación en la creación del sistema de monitoreo y evaluación para hacer seguimiento a la implementación de la política de género. En el marco del fortalecimiento de la gestión el PNUD igualmente apoyó el levantamiento de los procesos internos del ministerio.

ONU Mujeres también apoyó a la Corte Suprema de Justicia en la formulación de su diagnóstico de género y en la formulación de su Política de Género. A la Policía Nacional Civil le apoyo en la creación de los protocolos de atención, la capacitación del personal y el equipamiento de las unidades de atención, UNIMUJER/ODAC. En el marco de la Iniciativa Spotlight, apoyó a la Fiscalía General de la República en la elaboración del protocolo de investigación sobre feminicidio, y a la Policía en los lineamientos de atención en el servicio 911. En el marco de la emergencia nacional por el COVID-19, apoyó el fortalecimiento de las líneas de atención telefónica del ISDMEU, de la PNC y de la Corte

---

<sup>90</sup> La Secretaría Técnica de Planificación (SETEPLAN) dejó de existir con la actual administración.

Suprema de Justicia, 126, 911 y 198, respectivamente. Asimismo, se apoyó el fortalecimiento de capacidades del Grupo Parlamentario de Mujeres mediante acciones de capacitación y el apoyo a la formulación de la Agenda de Consenso.

El UNFPA apoyó el desarrollo de capacidades en el personal del programa “Ciudad Mujer”, que tenía a su cargo la Secretaría de Inclusión Social, en materia de educación integral de la sexualidad, así como también en el desarrollo de los programas de apoyo a adolescentes y jóvenes, con material didáctico en temas de salud sexual y reproductiva, y educación integral de la sexualidad. PNUD también apoyó a esta subsecretaría en la instalación de capacidades en el personal del servicio público en temas relativos a la diversidad sexual y población LGBTQ+, en procesos de formación a diversas instituciones públicas, entre los cuales se destacan los cuerpos de seguridad -policía, dirección de centros penales-.

**b) Apoyo a las organizaciones gubernamentales en el diseño e implementación de políticas públicas con enfoque de género y derechos.**

En relación con los órganos de gobierno se desarrolló una profusa labor, se puede apreciar a modo de ejemplo: ONU Mujeres en conjunto con la Secretaría de Inclusión Social, y el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), a través del programa “Ciudad Mujer”, crearon el Fondo Mujer que es un modelo integral de financiamiento para mujeres con negocios en marcha, el cual cuenta con un fondo de garantía para lograr dar cobertura crediticia a mujeres que no cuentan con un respaldo financiero, complementariamente recibieron capacitación y asistencia técnica.

En 2017, El Salvador deroga el Art. 14 del Código de Familia que permitía el matrimonio infantil y crea la “Estrategia Nacional Intersectorial de prevención del embarazo en niñas y adolescentes”, que es posible gracias a la acción conjunta, de varias instituciones públicas, UNFPA y ONU Mujeres. La derogación de esta ley - que requirió una gestión cercana con el Gobierno Central, la Asamblea Legislativa y organizaciones de la sociedad civil- es producto del desarrollo de una estrategia de incidencia que abordó un conjunto de acciones previas desarrolladas como es el caso del estudio de Maternidad y Unión en niñas y adolescentes desarrollado en conjunto con el MINSAL/INS, ISDEMU, CONNA, INJUVE y MINED, que proveyó de datos a la discusión realizada en el marco del estudio de la ley.

En un trabajo conjunto entre ONU Mujeres e ISDEMU, Fiscalía, Procuraduría, Policía y la Corte Suprema, en el proceso de creación los Tribunales Especializados en violencia y discriminación contra las mujeres, en la creación de 35 unidades especializadas de atención a mujeres víctimas de violencia en unidades policiales a nivel nacional.

**c) Implementación de programas conjuntos entre las agencias para el fortalecimiento de las políticas públicas en materia de igualdad de género y derechos.**

El Sistema de Naciones Unidas en El Salvador ha implementado programas conjuntos en el marco de los fondos verticales (Peace Building Fund e Iniciativa Spotlight), los cuales consideran transversalmente la inclusión del enfoque de género y derechos humanos.

**Peace Building Fund:**

**Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto:** buscó fortalecer los mecanismos institucionales de protección y atención a las víctimas; los mecanismos institucionales de atención y reinserción a población migrante retornada; fortalecer las capacidades institucionales para el cumplimiento de funciones de control interno y externo de las instituciones de seguridad y justicia. El Programa definió como estrategia el desarrollo de capacidades para la consolidación de los servicios institucionales disponibles en los territorios para grupos que inciden en el mantenimiento de los ciclos de violencia, entre ellos: personas víctimas de violencia, retornados y el fortalecimiento de las instituciones responsables de ofrecer estos servicios, incluyendo la mejora de los procedimientos de detección y control requeridos para prevenir y sancionar posibles abusos en su ejercicio. El foco estuvo en apoyar la expansión de la capacidad del Estado en proteger poblaciones vulnerables de la violencia, y de fortalecer los sistemas públicos que aseguran mejorar la respuesta institucional en el marco del Estado de derecho y el respeto de derechos humanos. El enfoque de género se planteó promoviendo la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños y el de derechos humanos, contribuyó al desarrollo de las capacidades en el ejercicio de los derechos de los “garantes de derechos” y/o de los “titulares de derechos”. Es implementado por PNUD, OIM y ACNUR

y tiene como socios implementadores al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, La Policía Nacional Civil, la Academia de Seguridad Pública, la Inspectoría General de la República, la Procuraduría de los Derechos Humanos, la Procuraduría General de la República y, el Ministerio de Relaciones Exteriores. El proyecto se desarrolló entre 2017 y 2019.

**El Proyecto Trinacional para la Resiliencia y la Cohesión en el Triángulo Norte**, el cual forma parte de la iniciativa conjunta trinacional para la resiliencia y la cohesión social en el Norte de Centroamérica: Guatemala, Honduras y El Salvador. Esta iniciativa buscó fortalecer la respuesta gubernamental al contexto de violencia no convencional, fortalecer los mecanismos de reintegración social y económica para migrantes que retornan; fortalecer los mecanismos de protección y prevención de la violencia; complementar la política de seguridad ciudadana con acciones para la inclusión social, el fortalecimiento de la administración de justicia y el intercambio de información. Es implementado por PNUD, OIM y ACNUR. El proyecto se realizó entre 2018 y 2019.

**Proyecto Iniciativa Spotlight para Eliminar la Violencia contra las Mujeres y las Niñas:**

En forma conjunta entre UNFPA, PNUD, UNICEF y ONU Mujeres, bajo la coordinación de la Oficina del Coordinador Residente se formuló la iniciativa Spotlight para la eliminación de la violencia feminicida y el feminicidio contra las mujeres y las niñas. Esta iniciativa se lleva a cabo desde el enfoque de derechos humanos, especialmente el derecho a una vida libre de violencia y es un esfuerzo entre las Naciones Unidas y la Unión Europea. Los pilares del proyecto son:

**Pilar 1: Marco legislativo y político:** centra su esfuerzo en la reforma de la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres, el código de familia y el código penal, para lo cual está trabajando con la Asamblea Legislativa, La Corte Suprema de Justicia, con organizaciones de mujeres y de sociedad civil, con ISDEMU, ISNA y CONNA.

**Pilar 2: Fortalecimiento institucional:** ha focalizado las acciones de desarrollo de capacidades en la Asamblea legislativa, la Corte Suprema de Justicia y en la Fiscalía General de la República, instituciones del estado en las que se identificó una mayor necesidad de reforzamiento. A nivel Local, se centró en los mecanismos municipales de coordinación -Comités Locales de Derechos de la Niñez y Adolescencia (CLD) y los Comités Municipales para la Prevención de la Violencia-.

**Pilar 3: Prevención de la violencia, cambio de normas y comportamientos:** Las acciones tienen por objetivo lograr el empoderamiento y cambio de actitudes, concentrándose en las comunidades educativas, en grupos específicos de niños, niñas y adolescentes, jóvenes y lideresas de los territorios. Considera además actividades con incidencia en toda su población, a través de acciones de formación, sensibilización, y reflexión.

**Pilar 4: Servicios esenciales de calidad:** La iniciativa apunta a mejorar la capacidad de los mecanismos para proveer acceso oportuno y de calidad a servicios integrales y multisectoriales a la población objetivo del proyecto.

**Pilar 5: Datos comparativos y de calidad: El programa** ha puesto foco en el fortalecimiento de la capacidad de análisis de las instituciones que trabajan en el Sistema Nacional de Datos de Violencia contra las mujeres asesorando técnicamente a la mesa tripartita para la homologación de muertes violentas de mujeres y a la DIGESTYC para el levantamiento de la Encuesta Nacional de Violencia Sexual contra mujeres en 2019.

**Pilar 6: Alianzas con el movimiento de mujeres y feministas:** se ha avanzado en tres iniciativas lideradas por organizaciones feministas: seguimiento a la implementación del Plan de Acción Nacional Mujeres, Paz y Seguridad, Resolución 1325; fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de mujeres para el monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de los mecanismos internacionales para la protección de los Derechos Humanos; y, se ha avanzado en la atención de las mujeres de los municipios a través de un programa de atención integral para mujeres víctimas de violencia.

## V. LECCIONES APRENDIDAS

En función de las entrevistas y el análisis realizado, es posible plantear algunas lecciones aprendidas que pueden ayudar en el próximo período de planificación y puesta en marcha del nuevo MANUD. Entre ellas, se puede mencionar:

1. La mayor coherencia del trabajo de las Naciones Unidas en el país requiere de un relato común que contenga una mirada compartida sobre el país y sus desafíos, el aporte de las diversas agencias de las Naciones Unidas en sus diferentes niveles de presencia para enfrentarlos, y mecanismos actualizados de monitoreo que permitan ir dando cuenta y celebrando colectivamente los logros y enmendando las dificultades. El MANUD de este periodo es débil respecto de sus mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas.
2. Existen diferentes entendimientos de lo que significa el trabajo conjunto. Para algunos integrantes del SNU, se trata de contar con objetivos estratégicos a los que concurre cada agencia; para otros, junto a ello, se requiere realizar una gestión coordinada. No obstante, a pesar de estas diferencias, se valora en común la acción interagencial a través de los programas o proyectos conjuntos. En este tipo de iniciativas el equipo de la OCR y el UNCT han sido bastante exitosos. En la actualidad se requiere identificar las prioridades donde se pueda utilizar una metodología y esquema de ejecución compartido para enfrentar una problemática específica, articular las acciones que vienen desarrollando con éxito las agencias a la fecha e identificar las debilidades en las formulaciones de proyectos conjuntos para enmendarlas en próximos ejercicios.
3. El trabajo conjunto supone diseñar una “gestión de la interagencialidad” ya que ella se enfrenta a una cultura organizacional tradicionalmente vinculada a la pertenencia institucional, lo que se agudiza con la diversidad de alcance y presencia de las oficinas, fondos y agencias presentes en el país. Para ello, es importante fortalecer la implicación del UNCT en recoger las buenas prácticas, fortalecer el liderazgo de los funcionarios que cumplen labores de coordinación e incluir esta dimensión en las políticas de gestión de los recursos humanos. De igual modo es importante diferenciar las funciones del equipo de país para optimizar el trabajo interagencial en los distintos niveles de gestión estratégica y operativa y no desgatar a los equipos de las agencias, especialmente aquellos que cuentan con poco personal y muchas veces cumplen ambas funciones.
4. La vinculación activa con las contrapartes es esencial para fortalecer la coherencia del Sistema y promover la coordinación interna, no sólo porque es parte de la misión de las agencias de las Naciones Unidas el cooperar con las agendas de sus socios, sino porque enriquece el debate, incorpora nuevas miradas a los asuntos que se están enfrentando y tensiona creativamente la gestión y la búsqueda de resultados exitosos.
5. El “factor humano” es considerado como un elemento clave para evaluar la capacidad de generar trabajo conjunto, coordinación entre las agencias y facilitar el posicionamiento y articulación con los socios del Desarrollo Humano. Entre los elementos del llamado “factor humano” a considerar destacan: la importancia de contar con personas comprometidas, con iniciativa y conocedoras de los temas específicos en que se desempeñan; un liderazgo que favorece la concertación; su visión estratégica y de largo plazo; la capacidad de adaptación frente a las contingencias; su capacidad de trabajo en equipo y con otras instituciones y agencias; el conocimiento que tienen del país, de su institucionalidad y de sus organizaciones.
6. En este sentido, siendo el MANUD el marco de programación estratégica para el conjunto de las agencias, constituye una herramienta organizacional que requiere de liderazgo institucional que debe ser impulsado por las personas que toman las decisiones. Hay decisiones, particularmente las que tienen que ver con la interagencialidad, que no deberían descansar sólo en las y los miembros de los grupos temáticos, sino que deben ser impulsadas y respaldadas desde un nivel superior de decisión (OCR y Representantes UNCT). De no ser así, la promoción de las iniciativas interagenciales se reduce a esfuerzos y compromisos individuales de las y los técnicos con resultados no necesariamente exitosos y que además no se mantienen en el tiempo.

7. Planificar el MANUD a nivel de efectos tiene la ventaja que permite visualizar aportes estratégicos para los desafíos del país y promueve una gestión basada en resultados. Para que esta ventaja se logre transformar en un aporte en la implementación, es necesario que dicha planificación se actualice cada año con un CCA flexible y adaptativo como propone la actual reforma del sistema, así como un Plan de Acción que oriente las iniciativas específicas que cada una de las agencias se propone. Si ello no se produce, aumenta el riesgo que cada agencia se siga concentrando en “su nicho de mandato” y no vincule su experticia e instrumentos con la adecuación necesaria y estratégica frente a las necesidades nacionales.
8. En esta nueva etapa de construcción del MANUD no se deben descuidar todos los aspectos vinculados al monitoreo, evaluación y el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Debe ser parte de las responsabilidades y gestión tanto de las agencias como de la propia OCR, para lo cual se deben actualizar permanentemente el uso de herramientas sistemáticas de seguimiento con indicadores SMART y acordes a las dinámicas y gobernanza del nuevo marco de cooperación. La evaluación de iniciativas complejas requiere de la identificación de indicadores de proceso, así como de resultado para poder dar seguimiento armonizado y con fundamentos a la implementación en la diversidad de realidades que atiende un marco de cooperación estratégico. De este modo, el cumplimiento de los indicadores de resultados a corto, mediano y largo plazo puede ser más efectivo en el desarrollo de alertas tempranas que requieran revisión de la programación.
9. El papel del/a Coordinador/a Residente en cualquier país es crucial para garantizar que el género sea una parte integral de todos los procesos de planificación y presentación de informes. En el caso de actividades conjuntas entre ONU Mujeres y otras agencias de la ONU, la capacidad, habilidad y empoderamiento de la agencia líder debe analizarse desde el comienzo, y su papel, competencias y responsabilidades deben ser plenamente comprendidos y aceptados por todos los socios desde el principio, entendiendo que a nivel global algunas agencias están realizando esfuerzos de complementariedad y cooperación desde la actual definición de sus marcos estratégicos en igualdad de género.

## VI. CONCLUSIONES

Una vez compilados los contenidos principales de los hallazgos, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- El MANUD representa un aporte positivo para el país y para el SNU en el desarrollo de un robusto marco de políticas públicas y marcos normativos alineados con los Acuerdos Internacionales.
- El MANUD ha mostrado avances sustantivos en algunas áreas que debieran ser apoyadas con mayor énfasis en la próxima etapa, puesto que representan una ventana de oportunidad en términos de mirada de largo plazo, desarrollo sostenible y justo: pobreza, trabajo decente, seguridad, migración y género. En el diseño del MANUD hubo algunas temáticas y problemáticas que no quedaron reflejadas en la programación bajo una lógica de objetivos, resultados o efectos. Sin embargo, hicieron parte de las acciones del SNU, incluso a través de programas conjuntos de varias agencias: violencia de género y violencia en general, migración, personas desplazadas y población vulnerable de zonas rurales.
- Algunas áreas detalladas en el CCA previo al MANUD se ven debilitadas en la programación y por ello, los resultados son difusos y limitados: formación e inserción laboral juvenil, revalorización de la población adulta mayor, matriz energética y cambio climático, desastres naturales, asentamientos humanos, agua y alimentos, gobierno transparente, migración y refugiados, equidad territorial.
- Se observan buenos resultados en esta fase de implementación, especialmente, madurez institucional en temas claves y estratégicos, en cierta medida por el aporte específico de algunas agencias que brindaron asistencia técnica altamente especializada.
- En la evaluación se ha evidenciado que el fortalecimiento de capacidades en las instituciones nacionales, así como de la propia institucionalidad del país, es una de las estrategias implementadas con más éxito en el periodo. En este caso, si bien es importante continuar realizando sensibilizaciones y capacitaciones relacionadas con temas estratégicos en distintas áreas del desarrollo; ha sido igualmente necesario fortalecer el potencial de las asistencias técnicas dejando capacidades instaladas en las instituciones en los niveles técnicos, de manera que éstas se han ido apropiando de los contenidos de las propuestas y experiencias piloto en el país y se han ido institucionalizando los procesos en relación a políticas públicas robustas e inclusivas.
- Se ha consolidado en el tiempo un trabajo sistemático en el llamado triángulo norte con los países vecinos de Guatemala y Honduras.
- Durante el proceso de implementación del MANUD se hicieron esfuerzos de alineamiento de los efectos inicialmente programados con relación a la Agenda 2030 y los ODS. Ese esfuerzo permitió concentrar y priorizar la acción en ciertas áreas, lo cual no quedó suficientemente documentado en el periodo. Será necesario retomar el desarrollo y ejercicio continuo de un marco de seguimiento sistemático y documentado para efectos de la nueva programación del marco de cooperación.
- Un factor que genera confianza es la capacidad de respuesta rápida y de adaptación del SNU frente a los requerimientos de las contrapartes, con flexibilidad para hacer frente a la contingencia, esto ha sido particularmente sensible a propósito de la crisis del COVID-19.
- La inclusión del enfoque de género y derechos humanos en las acciones emprendidas en el marco MANUD fue profusa y valorada positivamente, realizando una contribución importante al fortalecimiento de las instituciones públicas. Destaca el aporte realizado del grupo interagencial de género y derechos humanos que en su interacción con las entidades de gobierno promovieron la articulación entre ellas y con ello soluciones sistémicas de las problemáticas abordadas.

- Se señalan como ventajas comparativas del sistema principalmente: su alto nivel de experticia temática; su capacidad de producir conocimiento a nivel nacional y comparado regional; su visión con perspectiva de los alcances, limitaciones y tendencias de políticas públicas en el país; su neutralidad frente a las coyunturas políticas; su capacidad para convocar, concertar y desarrollar incidencia; la capacidad de establecer vínculos a nivel internacional que apoyen las iniciativas nacionales; y su legitimidad desde el punto de vista técnico.
- También se señala el “factor humano” como un elemento clave para evaluar el posicionamiento y legitimidad de las agencias y por añadidura del Sistema en el país. Entre los elementos del llamado “factor humano” a considerar destacan: la importancia de contar con personas comprometidas, con iniciativa y conocedoras de los temas específicos en que se desempeñan; un liderazgo que favorece la concertación; su visión estratégica y de largo plazo; la capacidad de adaptación frente a las contingencias; su capacidad de trabajo en equipo y con otras instituciones y agencias; el conocimiento que tienen del país, de su institucionalidad y de sus organizaciones.
- Respecto de la gestión del UNCT, no se trata de hacer ‘todo todos y al mismo tiempo’ si no que racionalizar la interagencialidad y la interlocución con las instituciones nacionales en función del objetivo buscado. Todas las agencias coinciden en que, bajo un paraguas de objetivos estratégicos, las agencias podrían comprometer proyectos o programas en que sea preciso, virtuoso y necesario de abordar de manera compleja, interdisciplinaria e interagencial y que, en el país, se cuenta con buenas experiencias de trabajo entre tres y cuatro agencias con mandatos complementarios.
- Se reconoce -por parte de todos los actores- un liderazgo claro y efectivo de la OCR en llevar a cabo los procesos. Pese a que este MANUD ha tenido momentos muy diferenciados de implementación (debido principalmente a factores externos), se han conservado los ejes programáticos y de derechos que marcaron la construcción de los 5 efectos desde sus inicios.
- Igualmente se reconocen un conjunto de elementos positivos vinculados al proceso de reforma del SNU conforme contribuyen principalmente a: focalizar la agenda 2030 en el país, armonizarla con la agenda global de desarrollo, fomentar y favorecer la articulación de las agencias, programas y fondos en el país, contar con una visión integrada de los equipos del país, así como una mayor disciplina y complementariedad. Igualmente se aprecia una tensión respecto de la intensidad del uso de nuevas herramientas de programación y seguimiento que todavía aparece muy concentrada en actores de alto nivel en el UNCT lo que genera un uso muy intensivo de recursos humanos para las agencias.
- Se advierten tensiones producto de las limitaciones para disponer de recursos financieros sostenibles para el desarrollo de iniciativas, dadas las características particulares del país y las asimetrías entre agencias, lo que a su vez no tiene un correlato respecto de la alta experticia del recurso humano que está distribuido entre las distintas agencias, programas y fondos del sistema en el país.
- Es importante trabajar en la perspectiva de la apropiación nacional de una visión integral de desarrollo en línea con la Agenda 2030 y con los ODS y en el fortalecimiento de capacidades nacionales y articulación de alianzas y actores en tal sentido.

## VII. RECOMENDACIONES

A continuación, se entregan un conjunto de recomendaciones de manera esquemática que buscan aportar a futuras iniciativas de Marco de Cooperación en el país y se presentan asociadas a aquellos hallazgos que tienen espacio de mejoras:

Hallazgos que pueden mejorar en Pertinencia y coherencia	Recomendación
Se identificaron factores facilitadores y virtuosos, así como problemas y limitaciones vinculados con las diferentes dimensiones operativas de su implementación.	<p>Desde el punto de vista de la gestión del espacio interagencial se propone:</p> <p>Mantener el rol de la OCR respecto de un liderazgo inclusivo con las distintas agencias, fondos, programas u oficinas que existen en el país;</p> <p>Generar incentivos para la participación de las agencias en los programas conjuntos al igual que en los espacios interagenciales;</p> <p>Fomentar una mejor distribución de los recursos a los cuales acceden las agencias, ya sea por la vía de los fondos verticales u otros mecanismos de cooperación de acuerdo al expertise y valor añadido de cada agencia;</p> <p>Fomentar un sistema activo de rendición de cuentas conjunto.</p> <p>Fortalecer (o crear) un sistema de seguimiento de las acciones de manera activa y ágil, que no se sature de información y sea complementario a los mecanismos regulares de las agencias;</p> <p>Generar estrategias e incentivos para minimizar el vínculo bilateral de las agencias con sus contrapartes históricas en el país y, en el mismo sentido, intentar avanzar en un UNSDCF que pueda integrar de manera armónica los mandatos y preocupaciones estratégicas de las agencias en El Salvador;</p> <p>Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales, con TdR, Planes de trabajo, monitoreo de los compromisos contraídos, liderazgos activos, participación de las contrapartes de gobierno vinculadas a los efectos y vías de comunicación efectivas con la OCR.</p> <p>Incluir en la estrategia una explícita difusión del quehacer del SNU - y sus ventajas comparativas en el país- para manejar las expectativas de las diferentes contrapartes, para informar a los técnicos de alto nivel ministerial sobre el SNU y para armonizar el UNSDCF con los ritmos de instalación de la nueva administración y del periodo de transición entre esta programación y la siguiente.</p>
Faltó una mirada integral respecto de la Teoría de cambio en el nivel de país, que pudiera mostrar compromisos y acciones sustantivas y estratégicas en un nivel agregado.	<p>Aprovechar el espacio del UNCT y la OCR para el diálogo interagencial estratégico -no de gestión de la programación-, con una presencia regular de los jefes/as de agencias, que se pueda apoyar en los Grupos Interagenciales para realizar análisis de coyunturas y de riesgos de manera regular, así como de los aspectos programáticos y de monitoreo de la gestión.</p> <p>Igualmente debería apoyarse en la función comunicacional del SNU y favorecer la entrega de información y mensajes desde las agencias como sistema y de acuerdo con las principales líneas de trabajo a nivel agregado.</p>

Hallazgos que pueden mejorar en Eficiencia	
No se dispuso de información consistente que permitiera evaluar la movilización y utilización de recursos para la implementación del MANUD 2016-2020.	Generar un repositorio en que se mantengan los documentos de elaboración del CCA y del UNSDCF del próximo período, en que además se depositen los reportes de logros y financieros del marco de asistencia. Igualmente, el repositorio podría considerar productos de conocimiento importantes y estratégicos para el UNSDCF.
No se ha realizado monitoreo ni reportabilidad de los compromisos establecidos en el MANUD 2016-2020 por lo que su implementación no ha aportado a una mayor transparencia de los resultados logrados y de los recursos utilizados	<p>Establecer un sistema de monitoreo y de reportabilidad desde el inicio de la implementación del UNSDCF.</p> <p>Es preciso simplificar la matriz de resultados hasta el nivel de efectos para que represente asuntos estratégicos en el contexto actual del país. Igualmente, esto puede producir mayores sinergias por su nivel agregado, descomprimir el uso intensivo de los recursos controlando la dispersión de iniciativas, y también favorecer un plan de seguimiento (sistemático, conjunto y que contemple una revisión anual como proceso de rendición de cuentas).</p> <p>Del mismo modo, se recomienda que la programación anual de implementación del UNSDCF defina los productos (interagenciales o uniagenciales) que deberían comprometerse conforme a la viabilidad económica, técnica y política de tales productos, aspirando a que uno o dos de ellos sean interagenciales y los demás respondan a los mandatos de las agencias en su nivel más estratégico.</p>
La formulación de los indicadores en el MANUD 2016-2020 fue deficiente, lo que dificultó su medición sistemática.	<p>Verificar que los indicadores, propuestos se encuentren bien formulados y cumplan -al menos- con las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sean específicos.</li> <li>2. Sean medibles</li> <li>3. Sean alcanzables</li> <li>4. Sean relevantes</li> <li>5. Tengan horizonte temporal.</li> </ol> <p>Se sugiere elaborar indicadores específicos para dar seguimiento a la situación particular de los grupos más vulnerables: niñas, mujeres, población LGBTI+, indígenas, adultos/as mayores, discapacitados/as, etc.</p>
La estructura de gobernanza establecida entre el UNCT y el gobierno para la implementación y el seguimiento de los avances del Marco de cooperación funcionó irregularmente.	Se requiere una estrategia de gobernanza sólida compuesta por el Comité Directivo Nacional, en el que participen en forma conjunta la OCR y los grupos de resultado compuestos tanto por gobierno como por agencias del SNU.
Hallazgos que pueden mejorar en Sostenibilidad	
El MANUD contribuyó significativamente en el campo de las políticas públicas y los marcos normativos nacionales con una estrategia centrada en el mediano y largo plazo para el desarrollo del país.	Para robustecer la <b>apropiación nacional de una visión integral de desarrollo</b> en línea con la Agenda 2030 y con los ODS, y desarrollo de un cuerpo legal-normativo, procedimientos, programas y proyectos en esta línea, se recomienda reforzar la transferencia de capacidades a las instituciones nacionales y priorizar a través del

Se han fortalecido asociaciones significativas y estratégicas con diferentes actores subregionales, en particular, con diversos organismos de países centroamericanos y del SICA.	nuevo UNSDCF, en el -avance de marcos legales y normativos estructurales de desarrollo desde el SNU.  Asimismo, se recomienda incrementar la difusión UNSDCF a nivel nacional y subnacional a través de instrumentos y procedimientos didácticos, comprensibles para todo tipo de audiencias que posicionen también a la OCR como entidad coordinadora.
La reforma implica el desarrollo de nuevos mecanismos y procedimientos de coordinación que hacen del nuevo MANUD un instrumento-proceso más receptivo de la demanda nacional y subnacional, más y mejor monitoreado, más flexible y adaptativo, más transparente y mejor custodio de los principios y mandatos de las agencias, programas y fondos, cuestión que refuerza la misión y respuesta del SNU en el país.	Con el fin de facilitar continuidad al UNSDCF, se recomienda dejar abierta la opción de relaciones bilaterales entre agencias y ministerios de línea, puesto que ellas se han verificado una continuidad en el trabajo entre el SNU y los gobiernos nacionales, especialmente en momentos de emergencias (humanitarias y ambientales), y de cambios políticos.
<b>Hallazgos que pueden mejorar en género y Derechos Humanos</b>	
El UNCT, a través del análisis realizado en el CCA incorpora a varios grupos vulnerables, sin embargo, no considera explícitamente a la población afrodescendiente y las personas de la tercera edad ni con discapacidad.	Instalar un grupo de trabajo ad-hoc transitorio en la OCR que pueda analizar alternativas y definir una estrategia para contar con fuentes de financiamiento asociadas a algunos de los efectos del UNSDCF que están focalizados en los grupos más rezagados. Se recomienda explorar con la empresa privada, con otros cooperantes y como parte del diseño de una estrategia de cooperación sur-sur.
El análisis de país identifica desafíos de desigualdad y discriminación a nivel nacional que orientan los efectos y acciones del MANUD.	Considerar en la elaboración del próximo UNSDCF las recomendaciones hechas al Informe EPU 2019 y demás comités de derechos humanos de la ONU y los temas que aparecen como más estratégicos en el CCA, así como la incorporación de indicadores específicos, medibles y relevantes relacionados con el cumplimiento de estrategias para promover la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.
El UNCT ha avanzado y profundizado sostenidamente la transversalización del enfoque de género en los programas y acciones que se impulsan desde las agencias que lo componen, no obstante, quedan algunos desafíos que emprender	Con la finalidad de superar los desafíos en materia de transversalización del enfoque de género se recomienda: reforzar la transversalización del enfoque de género en las comunicaciones de las agencias y en el plan de trabajo del Grupo Interagencial de Comunicaciones; que el monitoreo del UNSDCF incluya el seguimiento de indicadores sensibles al género; desarrollar procesos de capacitación sobre género y empoderamiento de las mujeres y las niñas y sobre marcadores de género; y, elaborar un diagnóstico y un plan de acción para abordar la paridad de género en el personal de las agencias del SNU que se encuentran desarrollando acciones en El Salvador.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Términos de referencia

#### Términos de referencia

#### Evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2016-2020

---

### I. Antecedentes

En línea con las guías del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNEG), se llevará a cabo la evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2016-2020 (MANUD). Esta evaluación busca medir la contribución colectiva del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas a nivel de país (en adelante SNU), centrándose en los 5 efectos de desarrollo del MANUD y su contribución al avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### II. Contexto

#### Contexto sociodemográfico

El Salvador ha experimentado cambios sociodemográficos<sup>91</sup> profundos que le imprimen nuevos desafíos para el desarrollo del país. Estos cambios van de la mano de procesos asociados con la caída en los niveles de mortalidad y de fecundidad, la migración internacional y nacional, los desequilibrios de género, la mortalidad materna y los embarazos de adolescentes, entre otros. La tasa de fecundidad pasó de 7 hijos por mujer en la década de los sesenta a menos de 2 hijos en 2020 y la tasa de mortalidad pasó de 15.9 muertes por mil a 6.5 muertes por mil, en el mismo período. Esta transición demográfica, ha impactado la estructura de edades y la dependencia económica del grupo no activo respecto del activo en términos productivos; observando en la actualidad que la relación de dependencia es de 2 en edad potencialmente inactiva por cada 3 personas en edades potencialmente activas, siendo una ventana de oportunidad para el crecimiento económico y la tributación.

La tasa neta de migración internacional sigue siendo negativa y actualmente El Salvador forma parte de las 25 poblaciones más importantes nacidas en el exterior que residen en EE. UU.. En lo referente a la migración nacional, se destaca la movilidad forzada entre territorios y se genera en grupos familiares jóvenes con una relativa condición de vulnerabilidad socioeconómica. El fenómeno afecta en mayor proporción a familias con miembros en edad adolescente (12-17 años) y/o joven (18-29 años), indicando un mayor riesgo de esta población al accionar de los grupos criminales y, por ende, una mayor probabilidad de verse obligados a movilizarse internamente.

Las mujeres, como en el total de la población del país, son también mayoría en la población movilizada por violencia (54%). Las mujeres también expresan vulnerabilidad cuando manifiestan que en toda su vida, 67 mujeres de 100 han sufrido algún tipo de violencia, con un mayor resultado en el área urbana. Entre 2015 y 2017, en El Salvador se han registrado 65,678 inscripciones prenatales de niñas y adolescentes entre los 10 y los 19 años, casos de maternidad temprana que en su totalidad son casos de violencia sexual y limitan la inserción laboral de las mismas.

#### Contexto económico y ambiental

El MANUD se implementa en un contexto donde en lo económico el país enfrenta un bajo crecimiento crónico, con un crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) de 2.5% entre 2000 y 2019. Para el año 2020 se tenía previsto un crecimiento de 2.5% (BCR, 2019)<sup>92</sup>, sin embargo, el impacto de la Pandemia se estima en un decrecimiento de hasta 8%. El Salvador es un país dolarizado, con una economía abierta, donde la mayor fuente de divisas son las remesas que alcanzan el 20% del PIB, enviadas por salvadoreños y salvadoreñas emigrantes en su mayoría a Estados Unidos. La evidencia indica sobre la alta vulnerabilidad del país frente a los shocks externos, debido a las limitadas herramientas de política económica y poca diversificación de su matriz productiva; incluso en lo relativo a la soberanía

---

<sup>91</sup> Este apartado es basado en UNFPA (2019). Diagnóstico sociodemográfico de El Salvador 2019. Recuperado de: [https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/DiagnosticoSociodemogr%C3%A1fico\\_ELS2019.pdf](https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/DiagnosticoSociodemogr%C3%A1fico_ELS2019.pdf)

<sup>92</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) (2019). Situación de la Economía Salvadoreña en 2019 y Perspectivas. Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1281325807.pdf>

y seguridad alimentaria el país importa una buena parte de los alimentos de la canasta básica (verduras, frutas, lácteos, cárnicos).

Además del bajo crecimiento, las limitadas opciones de política económica, la alta dependencia de las remesas, otro reto para el desarrollo social y económico es el alto nivel de endeudamiento<sup>93</sup> público. A diciembre de 2019 la deuda pública alcanzaba el 70.3% del PIB (MH, 2020)<sup>94</sup>, con proyecciones de crecimiento hasta el 90% en 2020 debido al impacto de la Pandemia, reflejado en la bajada en la recaudación tributaria y las elevadas necesidades de gastos para la atención de los efectos de la misma. Este alto endeudamiento creciente, limita los recursos públicos que pueden destinarse a inversión social y económica, ya que las obligaciones del pago de deuda ascienden al 20% del presupuesto público en los últimos años.

El mercado laboral se caracteriza por una alta incidencia de la informalidad, se estima que el 68.4% de las personas ocupadas tienen un empleo informal (OIT, 2019)<sup>95</sup>, con una baja cobertura de seguridad social, registrando 27.9% de cotizantes en el régimen de salud (MINEC, 2019) y 24% en el régimen de pensiones (SSF, 2019). La pandemia ha afectado el mercado laboral, significando la pérdida de 80 mil empleos con cobertura del régimen de salud hasta julio 2020.

El 26.3% de los hogares del país se encuentra en situación de pobreza monetaria, este porcentaje presenta diferencias entre el área rural donde alcanza un 30% de los hogares y en el área urbana donde es de 24.1% (MINEC, 2019)<sup>96</sup>. Con respecto a la pobreza las estimaciones del impacto de la pandemia van desde un aumento de 600,000 mil personas a nivel nacional (BID, 2020)<sup>97</sup> hasta 1.5 millones (ESEN, 2020). Esto implica que la pobreza podría llegar hasta un 54% de personas, o 51% de hogares (ESEN, 2020)<sup>98</sup>. La desigualdad medida por el índice de GINI muestra entre 2008 y 2018 una tendencia decreciente, es decir, un aumento en la igualdad en la distribución del ingreso, pasando de 0.48 a 0.35 (MINEC, 2019). Además de la desigualdad en la distribución del ingreso, persisten múltiples desigualdades sociales, entre ellas por género, de acuerdo con Peña, Vides y Rivera (2019)<sup>99</sup> se estima que las mujeres producen cuatro veces el número de horas de trabajo no remunerado con respecto a los hombres.

De acuerdo con el Diagnóstico sociodemográfico De El Salvador (UNFPA, 2019), “estimados internacionales de Global Footprint Network para el período 1961-2014, la expansión poblacional posterior a 1950 se acompañó de un deterioro en la cantidad de recursos ambientales disponibles por persona (expresada por medio de la biocapacidad per cápita), pero también por un aumento en el consumo de recursos ambientales por persona”. En el país además el 88.7 % del territorio se considera zona de riesgo y sobre esa superficie se asienta el 95.4% de la población, lo que lo hace altamente vulnerable ante fenómenos de origen hidrometeorológico, actividad sísmica y volcánica (MARN, 2017)<sup>100</sup>.

### Contexto social y político

En lo relativo al contexto político y social, de acuerdo con LAPOP (2019)<sup>101</sup> el nivel de satisfacción con la democracia se encuentra en su nivel más bajo desde 2004. Sin embargo, el nivel de apoyo a la democracia como forma de gobierno en El Salvador se mantiene estable registrando un 62% de personas que muestran una actitud de apoyo a esta.

Dentro de las instituciones que tienen un mayor nivel de confianza de la población salvadoreña están la Fuerza Armada con 60.1%, la municipalidad con 59.3% y los medios de comunicación con 54.5% (LAPOP, 2019). Los partidos políticos son la institución con menor nivel de confianza de parte de la ciudadanía con 28.8% (LAPOP, 2019).

---

<sup>93</sup> Deuda del Sector Público No Financiero.

<sup>94</sup> Ministerio de Hacienda (MH) (2020). Perfil de Deuda del Sector Público No Financiero. Recuperado de [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/DeudaPblica/Perfil.html#\\_vTab10768](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/DeudaPblica/Perfil.html#_vTab10768)

<sup>95</sup> OIT (2019). Diagnóstico sobre economía informal: Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/genericdocument/wcms\\_746135.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/genericdocument/wcms_746135.pdf)

<sup>96</sup> Ministerio de Economía (MINEC) (2019). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2018. Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/869-ya-se-encuentra-disponible-la-publicacion-ehpm-2018.html>

<sup>97</sup> BID (2020). El impacto del COVID-19 en las economías de la región.

<sup>98</sup> ESEN (2020). Reapertura de la Economía Salvadoreña en 4 Fases. Medidas y Recomendaciones. Versión al 16 mayo de 2020.

[https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Propuesta\\_ESEN\\_al\\_16\\_de\\_mayo\\_2020.pdf](https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Propuesta_ESEN_al_16_de_mayo_2020.pdf)

<sup>99</sup> Peña, W., Vides, A., Rivera, M. E. (2020). "Trabajo productivo no remunerado y dividiendo de género en El Salvador." Notas de Población N°109. CEPAL. Santiago. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45079/S1900612\\_Pena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45079/S1900612_Pena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>100</sup> MARN (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales) (2017). Informe Nacional del Estado de los Riesgos y Vulnerabilidades. San Salvador. Recuperado de: <http://rcc.marn.gob.sv/handle/123456789/9>

<sup>101</sup> LAPOP/FUNDAUNGO (2019). Análisis preliminar del Barómetro de las Américas de LAPOP. El Salvador 2018. Recuperado de [https://www.vanderbilt.edu/lapop/es/AB2018-19\\_El\\_Salvador\\_RRR\\_Presentation\\_W\\_09.25.19.pdf](https://www.vanderbilt.edu/lapop/es/AB2018-19_El_Salvador_RRR_Presentation_W_09.25.19.pdf)

En esta área destaca el alto nivel de apoyo y aprobación del presidente Nayib Bukele que asumió la presidencia en junio de 2019, ya que desde que asumió la presidencia, la población apoya su gestión arriba del 90% (CID-Gallup, 2020)<sup>102</sup>.

En este contexto y la crisis marcada por la pandemia, la implementación del MANUD de forma regular ha tenido numerosos cambios en la forma y enfoque del trabajo, entre otros. A la luz de esta realidad, el UNCT en el mes de abril 2020 solicitó la ampliación del plazo para el marco de cooperación de El Salvador, hasta 2021, lo cual fue aprobado en mayo de 2020.

Debido a la multidimensionalidad y magnitud de la crisis, el Secretario General lanzó el marco de respuesta socioeconómica con cinco pilares: salud primero; proteger a las personas; respuesta económica y recuperación; respuesta macroeconómica y multilateral; y cohesión social y resiliencia comunitaria. Este marco y las diferentes evaluaciones rápidas realizadas sobre los impactos del Covid-19 en el país, orientaron el desarrollo del Plan de Respuesta Socioeconómica para El Salvador que guiará la respuesta inmediata de desarrollo durante los próximos 18 meses.

### **III. Propósito de la evaluación**

La evaluación del MANUD 2016-2020 tiene como propósito principal facilitar la rendición de cuentas sobre la contribución colectiva del SNU a los efectos esperados, así como su contribución a las prioridades nacionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Adicionalmente, con el fin de respaldar el aprendizaje estratégico y la toma de decisiones para la formulación del próximo Marco de Cooperación 2022-2026, se espera que la evaluación tenga una mirada prospectiva, considerando el aprendizaje adquirido a partir de la experiencia y la evidencia.

Al desarrollar un proceso de evaluación participativo también se espera fortalecer la credibilidad de los resultados y contribuir a la apropiación y al desarrollo de capacidades en evaluación de los socios clave.

### **IV. Alcance de la Evaluación**

La evaluación cubrirá todas las contribuciones, basadas en programas y actividades, a los efectos del MANUD llevadas a cabo por el UNCT y las agencias no residentes, incluyendo las actividades implementadas como parte de los programas y proyectos globales o regionales. El periodo por cubrir abarca desde enero de 2016 a septiembre de 2020 y el alcance geográfico comprende todo el territorio salvadoreño.

La evaluación considera fundamentalmente dos niveles de análisis:

- c) Los resultados alcanzados a partir de la contribución colectiva del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas a nivel de país, tanto a nivel de efectos, como su contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este nivel de análisis, se utilizará el Análisis Común de País (CCA por sus siglas en inglés) como punto de referencia, así como la teoría de cambio propuesta para alcanzar los resultados planificados (ver marco de resultados) y su sostenibilidad, las evaluaciones de los programas de país de las Agencias, Fondos y Programas llevadas a cabo durante el período del MANUD. En este nivel, se espera que se examine el enfoque propuesto y las ventajas comparativas y valor agregado del SNU y su efectividad y el rol esperado de los asociados.
- d) El valor agregado del MANUD como instrumento de programación, coordinación y trabajo conjunto.

### **V. Enfoques transversales**

Los niveles de análisis considerarán la efectividad en la incorporación de enfoques transversales en los progresos alcanzados y en el diseño del marco de resultados, incluyendo el enfoque de género y de derechos humanos. La evaluación considerará la incorporación de los estándares internacionales y principios clave de derechos humanos (igualdad y no discriminación, participación y rendición de cuentas), teniendo en cuenta las siguientes áreas clave:

---

<sup>102</sup> CID-Gallup (2020). Estudio de Opinión Pública El Salvador #110 Mayo, 2020.

alineación con los estándares internacionales, un enfoque en abordar las desigualdades y la discriminación; participación significativa de todas las partes interesadas; debida diligencia y la reducción de las desigualdades de género al empoderar a todas las mujeres y niñas.

## VI. Objetivos de la evaluación.

**El objetivo principal** de la evaluación es identificar cómo y en qué medida el SNU ha contribuido a generar un cambio transformador en el país, así como valorar el rol de coordinación de la Oficina del Coordinador Residente (OCR), y el apoyo del Equipo de País (UNCT) a los objetivos colectivos de programación y la movilización de recursos, considerando el contexto del país.

### Son objetivos específicos:

- Evaluar hasta qué punto la respuesta del UNCT ha sido relevante y coherente para atender las necesidades más apremiantes del país.
- Evaluar el desempeño del UNCT en el marco de la implementación del MANUD, determinando el grado de eficacia de sus intervenciones.
- Identificar hasta qué punto las intervenciones del UNCT han contribuido lograr transformaciones duraderas, sistémicas y benefician a toda la sociedad.
- Informar, responder, y analizar hasta qué punto el UNCT se ha concentrado en un trabajo normativo al no dejar a nadie atrás.
- Identificar el valor agregado del MANUD como un instrumento de programación y trabajo conjunto.
- Relevar las lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como las recomendaciones pertinentes que permitan la introducción de mejoras al nuevo marco de cooperación.

## VII. Criterios y preguntas de la evaluación

Debido al alto nivel de los objetivos del MANUD y la complejidad que surge de la naturaleza de múltiples actores del UNCT, las preguntas de evaluación no pueden basarse simplemente en los criterios de evaluación tradicionales. Para las evaluaciones del MANUD, las preguntas de evaluación deben evaluar de acuerdo con los criterios de evaluación estándar. La persona consultora deberá adaptar dichas preguntas y detallarlas en sub-preguntas en su propuesta metodológica (matriz de evaluación) para cumplir con los objetivos y el alcance de la evaluación<sup>103</sup>:

CRITERIOS	Nivel Resultados
<b>Relevancia y coherencia:</b> ¿Está el UNCT haciendo lo correcto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El UNCT ¿Ha atendido las necesidades más apremiantes de las personas y el país, de manera estratégica y colectiva, según lo identificado por el CCA y otras fuentes relevantes, tanto en el diseño como en la implementación?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el nivel de coherencia interna y sinergias e interrelaciones entre las intervenciones del UNCT y; la coherencia externa con relación a las intervenciones de sus socios y otros actores, incluyendo la complementariedad, armonización y coordinación?</li> </ul>
<b>Eficacia:</b> ¿Se ha marcado la diferencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se ha logrado avanzar en cada efecto del MANUD? ¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados? ¿dónde quedaron las brechas y por qué?</li> <li>• ¿Cuáles son los cambios observados a nivel nacional, incluidos los cambios en los indicadores estadísticos relevantes, y cuál es la contribución plausible del SNU a estos cambios?</li> <li>• ¿Cómo ha ayudado el liderazgo del CR de la ONU y el esfuerzo colectivo del UNCT a superar los desafíos políticos para seguir la agenda del SNU en el país?</li> <li>• ¿Las sinergias entre las agencias del UNCT han ayudado a lograr resultados más amplios y una mayor relación calidad-precio de lo que hubiera sido el caso, si el trabajo se hubiera realizado individualmente?</li> <li>• ¿Se han movilizado y utilizado los recursos para cumplir con las prioridades del UNCT, de manera proporcional y no oportunista (es decir, en función de la disponibilidad de fondos y la agenda de cada agencia)?</li> </ul>

<sup>103</sup> Las preguntas no necesitan ser respondidas una a una, sino que se usarán como base para la presentación de hallazgos y conclusiones de la evaluación.

CRITERIOS	Nivel Resultados
<b>Impacto y Sostenibilidad:</b> ¿Ha el UNCT realizado cambios duraderos, sistémicos y en toda la sociedad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto el UNCT ha asegurado la apropiación nacional y local de modo que los cambios dados sean sostenibles más allá de la intervención del UNCT?</li> <li>• ¿Se ha contribuido a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias involucradas?</li> <li>• ¿Hasta qué punto podrán mantenerse los cambios a los que cuales se ha contribuido?</li> <li>• ¿Hasta qué punto se han provocado cambios sistémicos (por ejemplo, cambios en el marco legal, las instituciones, la estructura social y económica)?</li> <li>• ¿En qué medida los efectos tienen un alcance nacional o de la sociedad? ¿Han sido sistémicos?</li> </ul>
<b>Normativo:</b> ¿No se ha dejado a nadie atrás?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha priorizado el UNCT las necesidades de quienes más necesitan asistencia (por ejemplo, las personas más vulnerables, las personas viviendo en situación de pobreza y marginación)?</li> <li>• ¿Ha incorporado correctamente el trabajo del UNCT el enfoque de género?</li> <li>• ¿Ha abordado adecuadamente el trabajo del UNCT el enfoque de derechos humanos?</li> <li>• ¿A qué grupos ha llegado más las intervenciones, y cuáles están siendo excluidos?</li> <li>• ¿Se ha asegurado el UNCT de que los efectos no intencionados o negativos sobre la población o los grupos sociales fuera del alcance del programa se hayan abordado y / o minimizado adecuadamente?</li> </ul>
<b>Valor agregado del MANUD como instrumento conjunto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha fortalecido el MANUD la posición, credibilidad y confiabilidad de la ONU como socio para el gobierno y otros actores en sus esfuerzos por lograr los ODS?</li> <li>• ¿Ha permitido el MANUD que el UNCT brinde apoyo integrado a políticas de calidad, y centrado en los ODS?</li> <li>• ¿Han funcionado los grupos Inter agenciales como espacios efectivos de coordinación, dando mayor coherencia al trabajo del UNCT en el país?</li> <li>• ¿Ha actuado efectivamente el MANUD como un vehículo de asociación?</li> <li>• ¿Ha facilitado el MANUD la identificación y el acceso a nuevos flujos de financiamiento a escala para los socios nacionales?</li> <li>• ¿Ha contribuido el MANUD a una mayor claridad y transparencia de los resultados logrados y los recursos utilizados?</li> <li>• ¿Ha permitido el MANUD una mayor coherencia y disciplina de las Naciones Unidas y ha reducido los costos de transacción para los socios?</li> <li>• ¿En qué medida el MANUD permitió la movilización integrada de recursos? ¿existen brechas de financiación?</li> <li>• ¿Han sido sostenibles los avances en coordinación en el UNCT? ¿Qué cambios ha tenido en la dinámica de coordinación la implementación de la reforma? ¿Qué cambios ha tenido la incorporación de nuevas Agencias, Fondos y Programas en la dinámica de coordinación?</li> <li>• ¿Qué riesgos y / u oportunidades se han materializado a través de la implementación del MANUD? ¿Cómo fueron capturados o abordados?</li> </ul>

## VIII. Enfoque y metodología

La metodología de la evaluación se enfocará en evaluar el valor del MANUD desde un Análisis de Contribución. Bajo este enfoque se espera que a partir de las preguntas se pueda inferir la causalidad del MANUD a los resultados observados y los roles desempeñados por el UNCT así como otros factores internos y externos. Bajo este enfoque la persona evaluadora deberá tener un entendimiento sobre la teoría de cambio y realizar un análisis de contribución a partir de la evidencia y el establecimiento de una línea de razonamiento que permita sacar conclusiones plausibles, de que, dentro de cierto nivel de confianza, el UNCT ha hecho una contribución importante a los resultados observados.

En todas las etapas se deberá procurar un enfoque sensible al género y a los valores y cultura del país. El grado de cobertura de la población beneficiaria debe ser lo suficientemente amplia como para servir de base para que se genere evidencia suficiente y balanceada. La población objetivo o partes interesadas incluye la gama completa de titulares de deberes y titulares de derechos, así como los socios que contribuyen al MANUD<sup>104</sup>. La persona consultora deberá conducir un análisis de partes interesadas para identificar los diferentes grupos de interés. Especial atención deberá prestarse a la inclusión de mujeres y otras personas / grupos excluidos y / o discriminados.

Los métodos de recopilación de datos deben ser seleccionados con rigurosidad a fin de producir evidencia empírica razonable para atender los criterios de la evaluación, responder a las preguntas de la evaluación y alcanzar sus objetivos.

Las propuestas deben delinear un fuerte enfoque centrado en métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) de recopilación de datos, señalando claramente cómo se emplearán varias formas de evidencia vis-à-vis entre sí para triangular la información recopilada.

Las metodologías para la recopilación de datos pueden incluir, pero no necesariamente limitarse a:

- Revisión de escritorio de la documentación clave para obtener un entendimiento del contexto, de los documentos que soportan la planificación, actividades y resultados alcanzados (en el anexo III se presenta una lista preliminar de la información a revisar).
- Entrevistas semi estructuradas y grupos focales, con las partes interesadas, socios y población beneficiaria. Dada la situación actual de la pandemia dichas entrevistas y grupos focales se harían de forma remota.
- Encuestas a los diferentes socios, participantes e interesados, si es relevante.

El método de análisis debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación las conclusiones y recomendaciones (utilizando la triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada.

## IX. Principios éticos y de calidad.

La evaluación deberá ser conducida de acuerdo con los principios de calidad y código de ética establecidos en las Normas y Estándares del Grupo de Naciones Unidas de Evaluación, UNEG disponibles en <http://www.uneval.org/document/detail/1914> . Así mismo, se deberá considerar la Guía sobre integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación del UNEG.

La persona consultora deberá describir, en el informe inicial, los procedimientos que utilizará para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de sus fuentes. Se asume que la persona consultora y sus subcontratistas están dispuestos a firmar el Código de Conducta para Evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas (Anexo 5) a la firma del contrato.

---

<sup>104</sup> Se adjunta documento MANUD donde se enuncian para los efectos las poblaciones atendidas y los socios correspondientes.

## X. Productos esperados.

La persona consultora deberá entregar los siguientes productos:

### Producto 1: Informe inicial

El informe deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- i) presentación del contexto y objeto de evaluación
- ii) propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- iv) marco de evaluación (criterios y preguntas de evaluación), con una matriz de evaluación (desglosando cada criterio de evaluación, con preguntas de evaluación, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de la información),
- v) una metodología completa con
  - (a) Análisis de evaluabilidad,
  - (b) explicación y justificación del diseño metodológico;
  - (c) Tipo de muestreo y lista de personas a entrevistar y sitios a visitar;
  - (d) instrumentos de recolección de información (cuestionario, pautas de entrevistas, etc.);
  - (e) Riesgos, limitaciones y medidas de mitigación
  - (f) consideraciones éticas
  - (g) análisis de los datos (cómo se analizarán los datos, qué técnica se utilizará, software, etc.)
  - (h) diseminación de la evaluación
- vi) un cronograma y descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo incluyendo calendarización de entrevistas.
- vii) Criterios de control de calidad por entregable
- viii) Síntesis de revisión documental
- ix) Propuesta de estructura y contenidos de informe final

El equipo evaluador debe basarse en los estándares de calidad del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/607>

Adicionalmente, deberá presentarse un resumen visual del diseño y la metodología de la evaluación conforme la matriz que se presenta a continuación.

Matriz de Evaluación							
Criterio/Sub-criterio	Nivel de análisis	Preguntas clave	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Métodos/herramientas de recopilación de datos	Indicadores/ Estándar de éxito	Métodos para el análisis de datos

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de discusiones y análisis de información (doce días después de iniciada la consultoría) y previo a la fase de recolección de datos.

La aprobación de este informe por el Gerente de la Evaluación es requisito indispensable para la realización de la etapa de levantamiento de información en campo.

**Producto 2: Presentación preliminar de los hallazgos**

Dentro de los cinco días calendario después de concluida la etapa de recopilación de información, la persona evaluadora deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (en Power Point) sobre los principales hallazgos. Esta presentación deberá seguir las pautas de las preguntas de la evaluación, y la estructura y contenidos del informe. La presentación se realizará ante el Comité Directivo de la Evaluación. El Coordinador Residente podrá invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para introducir correcciones a errores factuales, identificar vacíos de información y fortalecer la credibilidad de la misma.

**Producto 3: Borrador del informe de evaluación**

Deberá entregarse en un plazo de 20 días calendario contados a partir de la fecha de presentación del informe preliminar de hallazgos (producto 2). El informe deberá completarse siguiendo la estructura sugerida en el Anexo 4, e incluir información producto de consultas con actores. Dicho informe será examinado por el Comité Ejecutivo y Grupo Consultivo de la Evaluación y devuelto con observaciones al/la consultor/a en un plazo máximo de cinco días hábiles.

**Producto 4: Informe final de la evaluación**

La persona evaluadora deberá entregar el informe final de la evaluación, en un plazo máximo de 15 días hábiles después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe.

El informe final de evaluación debería observar la guía de contenido y estándares de calidad de la UNEG.

El informe se presentará en tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final, el cual no deberá exceder de 50 páginas (sin anexos). El informe deberá ser acompañado de una matriz de seguimiento de las observaciones.

Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en un original impreso y copia electrónica en formato Word y Power Point (según sea el caso). El informe final aprobado deberá presentarse además en versión PDF. Los productos serán entregados al Gerente de la Evaluación quien distribuirá los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones.

**XI. Perfil profesional del consultor internacional. Requisitos.**

- Profesional universitario, con formación académica a nivel de maestría, preferiblemente en ciencias sociales, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.
- Formación acreditada en conducción de evaluaciones y monitoreo de políticas públicas y/o programas sociales.
- Trayectoria demostrada de al menos 7 años en conducción evaluaciones externas recientes (últimos 10 años) en cualquiera de los siguientes tipos de evaluaciones: ex ante, proyectos y programas, evaluación de efectos (outcome) o impacto, evaluaciones de los resultados de desarrollo (Assessment of Development Results) u otras evaluaciones comisionadas por organismos de cooperación, preferiblemente comisionadas por alguna Agencia del Sistema de Naciones Unidas, en particular del UNDG.
- Comprensión demostrada de las cuestiones de género y derechos humanos.
- Conocimiento en la aplicación de métodos mixtos de investigación y/o evaluación.
- Dominio del idioma español y conocimientos avanzados del inglés (lectura, escritura, conversación).

**XII. Disposiciones de Implementación**

Con la finalidad de asegurar la independencia en el proceso de la evaluación, esta se guiará bajo los principios éticos de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad. Para su implementación se disponen los siguientes roles y responsabilidades:

La persona evaluadora reportará directamente al <sup>(b)</sup>Coordinador Residente del SNU en El Salvador.

**Gerente de la evaluación:** será responsable de administrar todo el proceso evaluativo garantizando que la evaluación se realice correctamente en línea con el contrato; administrará el proceso de revisión y control de calidad y; se asegurará que los productos cumplan con los términos de referencia. El gerente de la evaluación será el Jefe de Oficina de la Oficina del Coordinador Residente.

**Comité Directivo de evaluación del MANUD:** será responsable de orientar y guiar el proceso de evaluación, así como de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y de la utilidad de la evaluación para el UNCT y las partes interesadas. El Comité Directivo estará compuesto por la Coordinadora Residente y un(a) representante del gobierno.

**Grupo Consultivo:** será responsable de apoyar el proceso de evaluación, asegurando que la evaluación refleje adecuadamente las opiniones del gobierno y; que el consultor (a) tenga acceso a información y material relevante, informantes clave, y fuentes adecuadas de información. Además, promoverá la apropiación y la aceptación de los resultados de la evaluación. El grupo consultivo será integrando por representantes de contrapartes de gobiernos y del Equipo de País de las Naciones Unidas.

**Asesor de Evaluación de DCO LAC:** será responsable de acompañar el proceso y orientar sobre estándares de calidad de la evaluación, e intervendrá en caso de disputa. El asesor de evaluación se apoyará en el grupo regional inter-agencial de monitoreo y evaluación.

**La persona evaluadora:** tendrá la responsabilidad sobre la conducción de la evaluación, así como de la calidad y presentación oportuna de los informes. La persona evaluadora será responsable de establecer sus propias reuniones, concertar entrevistas o planificar y convocar grupos focales, según la metodología propuesta por la consultoría y aprobada por el Comité Directivo. La persona evaluadora deberá proveerse por sí mismo los recursos de oficina y equipo para completar el trabajo en tiempo y forma. Asimismo, hará sus propios arreglos de viaje y transporte para las visitas de campo, atender reuniones y presentaciones *in situ*, si fuese necesario y las condiciones de movilidad por la emergencia Covid-19 lo permitiera. La persona evaluadora deberá asegurar que cuenta con todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica.

### **XIII. Garantía de calidad.**

El Comité Directivo será el mecanismo para asegurar la calidad de la evaluación. En este sentido, el Comité Directivo examinará el proceso de evaluación y sus productos. Asimismo, el Gerente de la Evaluación realizará una revisión interna de todos los productos, considerando la lista de verificación de calidad para informe de evaluación del UNEG (Esta revisión tendrá como propósito proveer orientación y supervisar el proceso de evaluación.

<http://www.unevaluation.org/document/detail/607>

### **XIV. Plazo y presupuesto**

La consultoría tendrá una duración de 12 semanas calendario, período en el cual deberán presentarse los avances, informes de trabajo y presentaciones detallados en la sección VII de estos términos de referencia. El tiempo también incluye el plazo establecido para que el Comité Directivo y el Grupo Consultivo realicen sus comentarios y observaciones a los productos como indicado en la sección IX.

El presupuesto será sobre la base del precio fijo basado en los productos independientemente de la extensión de la duración de los servicios.

El presupuesto a incluir en la oferta debe indicar un desglose de costos por producto.

A continuación, se resumen un calendario de los hitos principales:

Hito/Etapa	Plazo	Responsable
Trabajo de gabinete – lectura en profundidad de la documentación clave y ronda preliminar de consulta. <b>Presentación del Informe Inicial</b>	12 días calendario, contados a partir de la orden de inicio	Persona Evaluadora  Inicia el 13/16, 25 de noviembre
Observaciones y comentarios al informe	5 días calendario después de recibido el informe inicial	Comité Directivo y Grupo Consultivo
Trabajo de campo (de forma remota)	A la aprobación del informe inicial, 21 días calendario	Persona Evaluadora,
Presentación preliminar de hallazgos <b>11 Enero</b>	Dentro de los 5 días calendario después de finalizado el trabajo de campo.	Persona Evaluadora <b>30 Diciembre formato ppt</b>
Borrador de Informe <b>30 Diciembre</b>	Dentro de los 21 días calendario después de la presentación preliminar de hallazgos.	Persona Evaluadora <b>última semana de diciembre. Consultora: Informe prácticamente terminado.</b>
Observaciones al informe	5 días calendario después de la presentación del borrador del informe. <b>Marco de revisión de 10 días</b>	Comité Directivo y Grupo Consultivo
Informe final <b>22 Enero entrega final.</b>	15 días calendario después de recibidas las observaciones al informe.  <b>Producto terminado la primera 15 de enero</b>  <b>20 de enero entrega de producto final.</b>	Persona Evaluadora

El presupuesto total para esta evaluación incluye:

- UN MÍNIMO de 40 días y un MÁXIMO de 60 días de trabajo de la persona evaluadora (se puede incluir un asistente de investigación en esta tarifa), de los cuales hasta 21 días deberían estar en el campo;
- Un boleto de ida y vuelta desde el lugar de residencia / ubicación actual hasta El Salvador (en clase económica).
- Alojamiento y asignación diaria para alimentación y transporte para los miembros del equipo evaluador para los días en El Salvador (US \$ 219.00 por día más gastos terminales por \$ 188.00)
- Gastos estimados operativos, incluidos los servicios a subcontratar, comunicaciones, papelería, impresiones.
- Gastos de transporte fuera de la ciudad de San Salvador, si fuera aplicable.

## XV. Presentación de ofertas

Los consultores interesados deberán presentar una oferta técnica y una económica.

La oferta técnica deberá incluir una propuesta del diseño preliminar de la evaluación, sugiriendo el marco conceptual, la metodología y las técnicas a emplear para la recopilación de la información necesaria para responder las preguntas de la evaluación, analizar los datos, interpretar los hallazgos e informar sobre los resultados. Además, la oferta técnica deberá incluir un plan de trabajo preliminar, con actividades y tiempos estimados. Finalmente, la oferta técnica deberá ser acompañada por la hoja de vida del consultor oferente y por un mínimo de dos referencias de trabajos anteriores relevantes (dentro de los 3 años anteriores). Incluir adicionalmente soportes sobre formación en evaluación y monitoreo, género, derechos humanos e idiomas y según perfil.

La oferta económica deberá desglosar los honorarios por la realización de la consultoría, según se describen en la sección X de estos términos de referencia. La OCR cubrirá únicamente los costos logísticos para la convocatoria y realización de las reuniones requeridas para realizar las presentaciones preliminares y finales de la evaluación.

## XVI. Evaluación y Calificación (100%):

Las ofertas se evaluarán al método de puntuación combinada según la evaluación técnica tendrá el valor del 70%, mientras que la oferta económica tendrá el 30% de la valuación. El postulante que reciba la puntuación más alta, en aceptación de los términos y condiciones generales será a quien se le adjudique la consultoría.

### Evaluación Técnica (70%):

La evaluación técnica incluye antecedentes de formación y experiencia siguiendo los siguientes criterios:

No.	Criterio	Puntaje Máximo
1.	<b>Formación Académica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Profesional universitario, con formación académica a nivel de maestría, preferiblemente en ciencias sociales, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines (15 puntos)</li><li>Profesional universitario, con formación académica a nivel de maestría, preferiblemente en ciencias sociales, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines. Y formación acreditada en conducción de evaluaciones y monitoreo de políticas públicas y/o programas sociales. (20 puntos)</li><li>Dominio del idioma español y conocimientos avanzados del inglés. Presentando certificación del idioma inglés avanzado. (5 puntos adicionales).</li></ul>	25
2.	<b>Experiencia general/ Experiencia Específica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Trayectoria demostrada de al menos 7 años en conducción evaluaciones externas recientes (últimos 10 años) en cualquiera de los siguientes tipos de evaluaciones: ex ante, proyectos y programas, evaluación de efectos (outcome) o impacto, evaluaciones de los resultados de desarrollo (Assessment of Development Results) u otras evaluaciones comisionadas por organismos de cooperación, preferiblemente comisionadas por alguna Agencia del Sistema de Naciones Unidas, en particular del UNDG.</li><li>Trayectoria de 7 años (0 puntos)</li><li>Trayectoria de 7-10 años (15 puntos)</li><li>Trayectoria de más de 10 años (0 puntos)</li></ul> Comprensión demostrada de las cuestiones de género y derechos humanos. (5 puntos adicionales)	25
3.	<b>Propuesta Metodológica que incluya.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>La metodología a utilizar, análisis de evaluabilidad y, criterios de evaluación y las preguntas para la evaluación, marco conceptual, mapeo de partes interesadas, estrategia de muestreo y muestra, técnicas de investigación, fuentes medios e instrumentos para la recolección y métodos para el procesamiento y análisis de datos. Riesgos y limitaciones. Cronograma detallado de actividades, incluyendo calendarización preliminar de entrevistas con actores clave. Y la propuesta de estructura y contenidos del Informe Final.</li></ul>	35
4.	<b>Entrevista</b>	15

### Evaluación Económica (30%):

El máximo puntaje (30%) se otorgará a la oferta más baja.

## XVII. Honorarios y forma de pago

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte del Gerente de la Evaluación, de la siguiente manera:

- Un primer pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1
- Un segundo pago del 40% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2 y 3 detallados en la sección VII de estos términos de referencia.
- Un tercer y último pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del producto 4 detallados en el numeral VII de estos términos de referencia.

## XVIII. Requisitos fiscales para consultores nacionales

Todo consultor/a nacional deberá estar registrado/a como contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes y a la Prestación de Servicios (IVA); por lo que deberá emitir facturas de consumidor final exenta de IVA, a nombre de PNUD/OCR por los pagos efectuados en virtud del contrato.

## Anexo 2: Matriz de Evaluación

CRITERIOS DE EVALUACION <sup>105</sup>	PREGUNTAS DE EVALUACION <sup>106</sup>	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANALISIS DE DATOS
PERTINENCIA y COHERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>El UNCT, a través del MANUD ¿Ha atendido las necesidades más apremiantes de las personas y el país, de manera estratégica y colectiva, según lo identificado por el CCA y otras fuentes relevantes, tanto en el diseño como en la implementación?</li> <li>¿Ha fortalecido el MANUD la posición, credibilidad y confiabilidad de la ONU como socio para el gobierno y otros actores en sus esfuerzos por lograr los ODS?</li> <li>¿Ha permitido el MANUD que el UNCT brinde apoyo integrado a políticas de calidad, en un ambiente de transparencia y centrado en los ODS?</li> <li>¿Cuál ha sido el nivel de coherencia interna y sinergias e interrelaciones entre las intervenciones del UNCT y la coherencia externa con relación a las intervenciones de sus socios y otros actores, incluyendo la complementariedad, armonización y coordinación?</li> </ul>	<p><b>Información primaria:</b></p> <p>Entrevistas con actores clave</p> <p><b>Información secundaria:</b></p> <p>Documentos programáticos: CCA*, MANUD 2016-2020</p> <p>Documentos orientadores del Sistema de NNUU y de ESCO</p> <p>Documentos programáticos, Informe de Revisión de la implementación, Informes Anuales de una muestra de agencias, Informes de iniciativas interagenciales, evaluaciones de Programa País PNUD, UNOPS, ONU-HABITAT, UNFPA, UNICEF, OIT, Alto Comisionado de DDHH, ACNUR</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas a ex representantes de Gobierno: ex Consejo Directivo Nacional y ex Consejos Temáticos: seguridad, medioambiente y educación</li> <li>3. Entrevistas a representantes de gobierno que participan hoy en el proceso de implementación del MANUD</li> <li>4. Entrevistas a actores del SNU: ex CR, CR, integrantes UNCT, Grupos Interagenciales</li> <li>5. Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil</li> <li>6. Entrevistas al sector privado y organismos multilaterales</li> </ol>	<p>Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas</p>
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida la implementación del MANUD ha permitido avanzar hacia el logro de sus resultados? ¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados? ¿Dónde quedaron las brechas y por qué?</li> <li>¿En qué medida los <i>efectos de desarrollo</i> tienen un alcance nacional o de la sociedad? ¿Han sido sistémicos?</li> </ul>	<p><b>Información primaria:</b></p> <p>Entrevistas con actores clave</p> <p><b>Información secundaria:</b></p> <p>Documentos programáticos, Informe de Revisión de la implementación, Informes</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas a informantes clave involucrados en el proceso de elaboración del MANUD</li> </ol>	<p>Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recolectada</p>

<sup>105</sup> Las definiciones para cada criterio están tomadas de los Términos de Referencia.

<sup>106</sup> Las preguntas de evaluación fueron adaptadas de los Términos de Referencia.

CRITERIOS DE EVALUACION <sup>105</sup>	PREGUNTAS DE EVALUACION <sup>106</sup>	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANALISIS DE DATOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los cambios observados a nivel nacional, incluidos los cambios en los indicadores estadísticos relevantes, y cuál es la contribución plausible del SNU a estos cambios?</li> <li>• ¿Cómo ha ayudado el liderazgo del CR de la ONU y el esfuerzo colectivo del UNCT a superar los desafíos políticos para seguir la agenda del SNU en el país?</li> <li>• ¿Qué riesgos y/u oportunidades se han materializado a través de la implementación del MANUD? ¿Cómo fueron capturados o abordados?</li> </ul>	Anuales de una muestra de agencias, Informes de iniciativas interagenciales, evaluaciones de Programa País PNUD, UNOPS, ONU-HABITAT, UNFPA, UNICEF, OIT, Alto Comisionado de DDHH, ACNUR	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Entrevistas a actores del SNU (CR, integrantes UNCT, Grupos Interagenciales).</li> <li>4. Entrevistas a representantes de gobierno e intersectoriales (ex Consejo Directivo Nacional y ex Consejos Temáticos: seguridad, medioambiente y educación, gobiernos subnacionales)</li> <li>5. Entrevistas a representantes de la sociedad civil</li> <li>6. Entrevistas al sector privado y organismos multilaterales</li> </ol>	
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han movilizado y utilizado los recursos para cumplir con las prioridades del UNCT según el MANUD, de manera proporcional y no oportunista (es decir, en función de la disponibilidad de fondos y la agenda de cada agencia)?</li> <li>• ¿Las sinergias entre las agencias del UNCT han ayudado a lograr resultados más amplios y una mayor relación calidad-precio de lo que hubiera sido el caso, si el trabajo se hubiera realizado individualmente?</li> <li>• ¿Han funcionado los grupos Interagenciales como espacios efectivos de coordinación, dando mayor coherencia al trabajo del UNCT en el país?</li> <li>• ¿Ha contribuido el MANUD a una mayor claridad y transparencia de los resultados logrados y los recursos utilizados?</li> </ul>	<p><b>Información primaria:</b></p> <p>Entrevistas con actores clave (ex CR, CR, ESCO)</p> <p><b>Información secundaria:</b></p> <p>Informe de revisión de la implementación, Informes de muestra de agencias, Informes ESCO, Informes OCR, Evaluaciones de programas de una muestra de Agencias y Fichas de Programas.</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas a informantes clave (personas que estuvieron en el proceso de elaboración e implementación y nuevas autoridades que definen prioridades del próximo periodo)</li> <li>3. Entrevistas a actores del SNU (CR, integrantes UNCT, Grupos Interagenciales).</li> <li>4. Entrevistas a representantes de gobierno (ESCO y Presidencia)</li> </ol>	<p>Elaboración de una matriz de distribución del presupuesto y gastos realizados según Áreas de Cooperación</p> <p>Revisión documental de los mecanismos de planeación presupuestaria interagencial y con respecto al gobierno</p> <p>Sistematización de las experiencias de articulación y coordinación en el marco del MANUD</p>

CRITERIOS DE EVALUACION <sup>105</sup>	PREGUNTAS DE EVALUACION <sup>106</sup>	FUENTES DE DATOS	MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hasta qué punto el UNCT ha asegurado la apropiación nacional y local de modo que los cambios dados sean sostenibles más allá de la intervención del UNCT?</li> <li>¿Se ha contribuido a la construcción y generación de capacidades en los actores e instancias involucradas?</li> <li>¿Han sido sostenibles los avances en coordinación en el UNCT? ¿Qué cambios ha tenido en la dinámica de coordinación la implementación de la reforma? ¿Qué cambios ha tenido la incorporación de nuevas Agencias, Fondos y Programas en la dinámica de coordinación?</li> </ul>	<p><b>Información primaria:</b></p> <p>Entrevistas con actores del SNU, incluyendo CR, jefes de agencia, oficiales nacionales, coordinadores de Programas</p> <p>Entrevistas con contrapartes de gobierno, sociedad civil, sector privado, Donantes</p> <p><b>Información secundaria:</b></p> <p>Informes anuales MANUD*, Informes de programas y proyectos algunas Agencias (sobre todo aquellas involucradas en la Áreas de Cooperación 1, 3 y 5).</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas a los actores involucrados en la implementación de intervenciones y Jefes de Agencias</li> <li>3. Actores Gubernamentales (ESCO, presidencia, gobiernos subnacionales)</li> <li>4. Representantes Organizaciones de la sociedad civil</li> <li>5. Donantes</li> </ol>	<p>Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recogida a través de las distintas técnicas</p>
ENFOQUE DE GENERO Y DERECHOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha priorizado el UNCT las necesidades de grupos vulnerables (desplazados, personas en situación de pobreza, personas amenazadas, NNA, Ninis)? quienes más necesitan asistencia?</li> <li>¿En el análisis de país y/o en el diseño se identificaron causas de desigualdad y discriminación que orientaron los efectos y la puesta en marcha de acciones concretas, tanto en el nivel nacional, como subnacional?</li> <li>¿Ha incorporado correctamente el trabajo del UNCT el enfoque de género?</li> <li>¿Ha abordado adecuadamente el trabajo del UNCT el enfoque de derechos humanos?</li> <li>¿A qué grupos ha llegado más las intervenciones, y cuáles están siendo excluidos?</li> </ul>	<p><b>Información primaria:</b></p> <p>Entrevistas con actores clave</p> <p><b>Información secundaria:</b></p> <p>Documentos programáticos MANUD</p> <p>Documentos normativos y programáticos de gobierno surgidos en el marco MANUD sobre género y DDHH</p> <p>Recomendaciones de Comités de los Tratados (CEDAW, DUDH, CRPD), entre otros)</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas a informantes clave</li> <li>3. Entrevistas a actores del SNU (CR, integrantes UNCT, Grupos Interagenciales).</li> <li>4. Agencias especializadas: UNICEF, ONU Mujeres, UNFPA, ANCUR, Alto Comisionado DDHH</li> <li>5. Entrevistas a representantes de gobierno (ESCO)</li> <li>6. Entrevistas a Parlamentario/as, Poder judicial</li> </ol>	<p>Revisión documental para evaluar pertinencia del MANUD con normas y acuerdos internacionales sobre DDHH e Igualdad de Género y con las estrategias regionales y nacionales para el avance de los DDHH/IG.</p> <p>Análisis cualitativo de los</p>

CRITERIOS DE EVALUACION <sup>105</sup>	PREGUNTAS DE EVALUACION <sup>106</sup>	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANALISIS DE DATOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha asegurado el UNCT de que los efectos no intencionados o negativos sobre la población o los grupos sociales fuera del alcance del programa se hayan abordado y / o minimizado adecuadamente?</li> <li>• ¿Cuáles fueron los principales resultados que logró el MANUD en términos de la realización de los derechos humanos y la igualdad de género?</li> </ul>		7. Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil	datos y triangulación de la información recogida a través de las distintas técnicas

### Anexo 3: Instituciones consideradas en las entrevistas y encuesta

	Institución <sup>107</sup>
1	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados
2	Asociación Nacional de la Empresa Privada
3	Banco Mundial
4	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
5	Central Autónoma de Trabajadores Salvadoreños
6	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
7	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma
8	Comisión Nacional Antidrogas
9	Comisión Presidencial de Agua
10	Confederación Nacional de Trabajadores Salvadoreños
11	Dirección General de Estadísticas y Censos
12	ESCO
13	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
14	Fondo de Población de las Naciones Unidas
15	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
16	Instituto Nacional de la Juventud
17	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
18	Instituto Salvadoreño de la Mujer
19	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
20	Ministerio de Agricultura y Ganadería
21	Ministerio de Economía
22	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
23	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
24	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
25	Ministerio de Relaciones Exteriores
26	Ministerio de Salud
27	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
28	Movimiento de Unidad Sindical y Gremial de El Salvador
29	Movimiento Laboral Salvadoreño
30	OCHA
31	Oficina de Coordinación Residente

<sup>107</sup> Algunas instituciones y organizaciones serán entrevistadas posteriormente a la entrega de este informe.

	<b>Institución<sup>107</sup></b>
32	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
33	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
34	Oficina del Alto Comisionado de la Naciones Unidas para los Derechos Humanos
35	OMS/OPS
36	ONU Mujeres
37	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
38	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
39	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
40	Organización Internacional de Migraciones
41	Organización Internacional del Trabajo
42	Programa Mundial de Alimentos
43	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
44	Secretaría de Inclusión Social
45	UNIDO
46	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

## Anexo 4: Bibliografía consultada

- Alberti, J. (2019). Evaluación de la contribución del PNUD a la generación capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local y su efecto en la cobertura y el acceso universal a los servicios básicos de salud. El Salvador.
- Asamblea Legislativa Republica de El Salvador (s/f). Decreto No. 442. El Salvador.
- Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) (2019). Situación de la Economía Salvadoreña en 2019 y Perspectivas. [En Línea]: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1281325807.pdf>
- BID (2020). El impacto del COVID-19 en las economías de la región.
- Bündnis Entwicklung Hilft (2020). World Risk Report 2020. Bündnis Entwicklung Hilft. Alemania.
- Cano, M., Guzmán, J., Marín, X., & Pérez, M. (2020). Evaluación Temática: Evaluación de género del Plan Estratégico de País de El Salvador (2017-2021). El Salvador.
- Consejo de Derechos Humanos. (2019). Informe nacional presentado con arreglo al párrafo 5 del anexo de la resolución 16/21 del Consejo de Derechos Humanos. El Salvador.
- Córdova Macias, R., Cruz, J., & Seligson, M. (2013). Cultura Política de la Democracia en El Salvador y en las Américas 2012. USAID. Estados Unidos.
- Córdova Macias, R., Rodríguez, M., & Zechmeister, E. (2017). Cultura Política de la Democracia en El Salvador y en las Américas. 2016/17. USAID. Estados Unidos.
- Díaz, M., Bandes, M., & Craft, M. (2020). Evaluación Nota Estratégica ONU Mujeres El Salvador Informe Final. ONU Mujeres. El Salvador.
- Dirección General de Estadística y Censos. DIGESTYC. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.
- Dirección General de Estadísticas y Censos. (2019). Hechos de Violencia Contra Las Mujeres en El Salvador. El Salvador.
- Equipo Evaluador Consultoría Estratégica Ltda. (2019). Evaluación de la contribución del PNUD a la generación de políticas consensuadas a través de los procesos de diálogo. Santiago, Chile.
- ESEN (2020). Reapertura de la Economía Salvadoreña en 4 Fases. Medidas y Recomendaciones. Versión al 16 mayo de 2020. [https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Propuesta\\_ESEN\\_al\\_16\\_de\\_mayo\\_2020.pdf](https://observatoriocovid19.sv/doc/biblioteca/nac/Propuesta_ESEN_al_16_de_mayo_2020.pdf)
- Figueroa, M. (2015). Programa ampliando las oportunidades para las mujeres rurales emprendedoras en América latina El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. ONU Mujeres. México.
- Fondo del Secretario General para la Consolidación de la Paz. (2019). Documento de Proyecto "Mujeres Libres de Violencia en el Transporte Público". El Salvador.
- Gobierno de El Salvador. (2015). Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. Secretaría Técnica y de Planificación. El Salvador.
- Gobierno de El Salvador. (2020). Comisionados Presidenciales. El Salvador.
- Gobierno de El Salvador. (2020). Periodo Presidencial 2019-2024 ministros y viceministros. El Salvador.
- Gobierno de la Republica de El Salvador. (2014). 3er informe de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio El Salvador. El Salvador.
- Gobierno de la República de El Salvador Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Revisión Nacional Voluntaria de la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en El Salvador. El Salvador.
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. (2017). Hoja de Ruta para la Implementación de la Agenda 2030 El Salvador. El Salvador.

Grupo Estado de Derecho, Paz y Movilidad Humana. (2019). Términos de Referencia. El Salvador.

Grupo Interagencial Género y Derechos. (2020). Acciones del GID en 2020. El Salvador.

Grupo Interagencial Estado de Derecho, Paz y Movilidad Humana. (2019). El Salvador.

Instituto Universitario de Opinión Pública Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". (2015). Evaluación País a finales de 2014. El Salvador.

Instituto Universitario de Opinión Pública Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". (2019). Encuesta de Opinión Pública de Noviembre-diciembre 2018. San Salvador: El Salvador.

Infosegura (2020). El Salvador – Análisis sobre la situación de la violencia y seguridad ciudadana 1er Semestre 2020. En Línea: <https://infosegura.org/2020/08/28/el-salvador-seguridad-ciudadana-1er-semester-2020/>.

LAPOP/FUNDAUNGO (2019). Análisis preliminar del Barómetro de las Américas de LAPOP. El Salvador 2018. Recuperado de [https://www.vanderbilt.edu/lapop/es/AB2018-19\\_El\\_Salvador\\_RRR\\_Presentation\\_W\\_09.25.19.pdf](https://www.vanderbilt.edu/lapop/es/AB2018-19_El_Salvador_RRR_Presentation_W_09.25.19.pdf)

MARN (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales) (2017). Informe Nacional del Estado de los Riesgos y Vulnerabilidades. San Salvador. Recuperado de: <http://rcc.marn.gob.sv/handle/123456789/9>

Ministerio de Agricultura y Ganadería dirección General de Economía Agropecuaria. (2014). Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2013-2014. El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería dirección General de Economía Agropecuaria. (2018). Anuario de Estadísticas Agropecuarias. Santa Tecla: El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería dirección General de Economía Agropecuaria. (2019). Anuario de Estadísticas Agropecuarias. 2018-2019. Santa Tecla: El Salvador.

Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2014). Encuesta de Hogares para Propósitos Múltiples 2013. El Salvador.

Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2019). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2018. El Salvador.

Ministerio de Economía Dirección de Estadísticas y Censos. (2020). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019. El Salvador.

Ministerio de Economía Dirección General de Estadísticas y Censos. (2017). Encuesta Nacional de Violencia Contra las Mujeres. El Salvador.

Ministerio de Economía (MINEC) (2019). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2018. Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/869-ya-se-encuentra-disponible-la-publicacion-ehpm-2018.html>

Ministerio de Hacienda (MH) (2020). Perfil de Deuda del Sector Público No Financiero. Recuperado de [http://www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/DeudaPblica/Perfil.html#\\_vTab10768](http://www.transparenciafiscal.gob.sv/ptf/es/DeudaPblica/Perfil.html#_vTab10768)

Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. (2018). Caracterización de la Movilidad Interna a Causa de la Violencia en El Salvador. El Salvador.

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2017). Informe de la calidad del agua de los ríos de El Salvador 2017. El Salvador.

Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. (2014). Unidos en la Acción Unificando las acciones del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador. El Salvador.

Ministerio de Salud. (2017). Plan de gestión de riesgos a desastres. El Salvador.

Naciones Unidas El Salvador. (2020). Fichas resumen del Análisis Común de País Documento Borrador. Naciones Unidas el Salvador. El Salvador.

Naciones Unidas El Salvador. (2014). Análisis Común de País El Salvador. El Salvador.

- Naciones Unidas El Salvador. (2020). Plan de Respuesta para la Recuperación Socioeconómica de la COVID-19 en El Salvador. El Salvador.
- Nolasco Guerra, O., & Rivera Ocampo, R. (2020). Evaluación Programa Conjunto de Paz para Generación Post Conflicto. Naciones Unidas Consolidación de la Paz.
- OCHA. (2020). COVID-19: Necesidades y Prioridades Humanitarias en el Norte de Centroamérica. El Salvador, Guatemala y Honduras.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2020). Informe para Evaluación UNDAF. El Salvador.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2020). Tendencias Globales del Desplazamiento Forzado en 2019. El Salvador.
- Oficina del Coordinador Residente. (2015). UNDAF2016-2020 Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2020). Informe sobre las actividades de la Organización para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en El Salvador. El Salvador.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). Reporte Anual 2016. El Salvador.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). Informe Anual San José 2017. Oficina San José, Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). Informe Bienio 2018-2019 San José. Oficina San José, Costa Rica.
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Proyecto "Estrategia Nacional de Generación de Empleo Decente en el marco de las políticas de reactivación post-COVID-19". El Salvador.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Diagnóstico sobre economía informal: Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/genericdocument/wcms\\_746135.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/genericdocument/wcms_746135.pdf)
- Peña, W., Vides, A., Rivera, M. E. (2020). "Trabajo productivo no remunerado y dividendo de género en El Salvador." Notas de Población N°109. CEPAL. Santiago. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45079/S1900612\\_Pena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45079/S1900612_Pena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pastor García, R., & Nicolás de Santiago, M. (2016). Ampliando Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina- Programa BEO. ONU Mujeres Guatemala.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Result Oriented Annual Report 2016. El Salvador.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). Result Oriented Annual Report 2017. El Salvador.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Results Oriented Annual Report 2018. El Salvador.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Result Oriented Annual Report 2019. El Salvador.
- Programa Mundial de Alimentos. (2017). Seguridad Alimentaria y Emigración. El Salvador.
- Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018. El Salvador.
- Rodríguez Gustá, A., Magoga, A., & Mejía Gómez, M. (2020). Evaluación Final del VIII Programa País de UNFPA en El Salvador (2016-2020). El Salvador: UNFPA.
- Saravia, D. (2018). Política de Agricultura Familiar. Sistema de la Integración Centroamericana.
- Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República de El Salvador. (2019). Informe del cumplimiento del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. El Salvador.
- Sistema Nacional de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. (2012). Plan Nacional de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres. JICA. El Salvador.

Spotlight Initiative (2018). Programa País El Salvador. El Salvador.

UNICEF. (2016). UNICEF Annual Report 2016. El Salvador.

UNICEF. (2017). UNICEF Annual Report 2017. El Salvador.

UNICEF. (2018). Country Office Annual Report 2018. El Salvador.

UNICEF. (2019). Country Office Annual Report 2019. El Salvador.

UNICEF. (2020). End of Year Results Summary Narrative 2020. El Salvador

UN Women. (2019). 2019 Annual Report Region: Americas and the Caribbean. El Salvador.

United Nations Development Programme (2020). Independent Country programme evaluation: El Salvador. El Salvador.

World Food Program. (2018). El Salvador Annual Country Report. El Salvador.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018 ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué? El Salvador.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (2019). Programa de Competitividad Territorial Rural - Amanecer Rural. El Salvador.

UNFPA (2019). Diagnóstico sociodemográfico de El Salvador 2019. Recuperado de:  
[https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/DiagnosticoSociodemogr%C3%A1fico\\_ELS2019.pdf](https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/DiagnosticoSociodemogr%C3%A1fico_ELS2019.pdf)

#### **Sitios web:**

Gobierno de El Salvador. (20 de 12 de 2020). Asamblea Legislativa. Obtenido de Diputados: <https://www.asamblea.gob.sv/diputados>.

Banco Mundial. (16 de 12 de 2020). Banco de datos. Obtenido de Governance Indicator: <https://databank.bancomundial.org/Governance-Indicators/id/2abb48da>.

Banco Mundial. (10 de 12 de 2020). Banco Mundial. Obtenido de Dónde Trabajamos: <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=El%20pa%C3%ADs%20m%C3%A1s%20peque%C3%B1o%20en,en%20t%C3%A9rminos%20de%20densidad%20poblacional>.

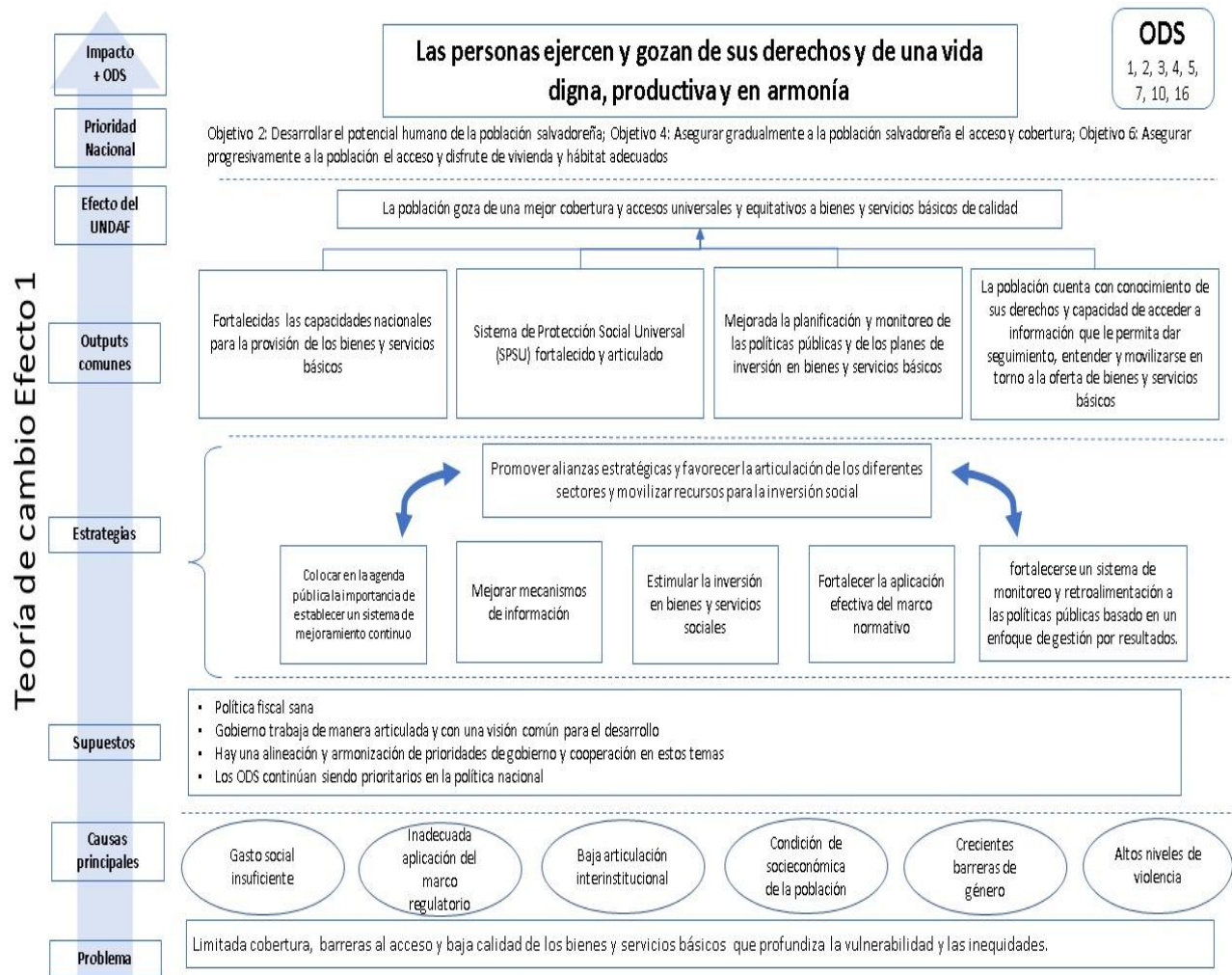
Cooperación de Municipalidades de la Republica de El Salvador. (20 de 12 de 2020). Obtenido de Municipalidades Agremiadas: <https://www.comures.org.sv/html/agremiados/listado.html>.

Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>.

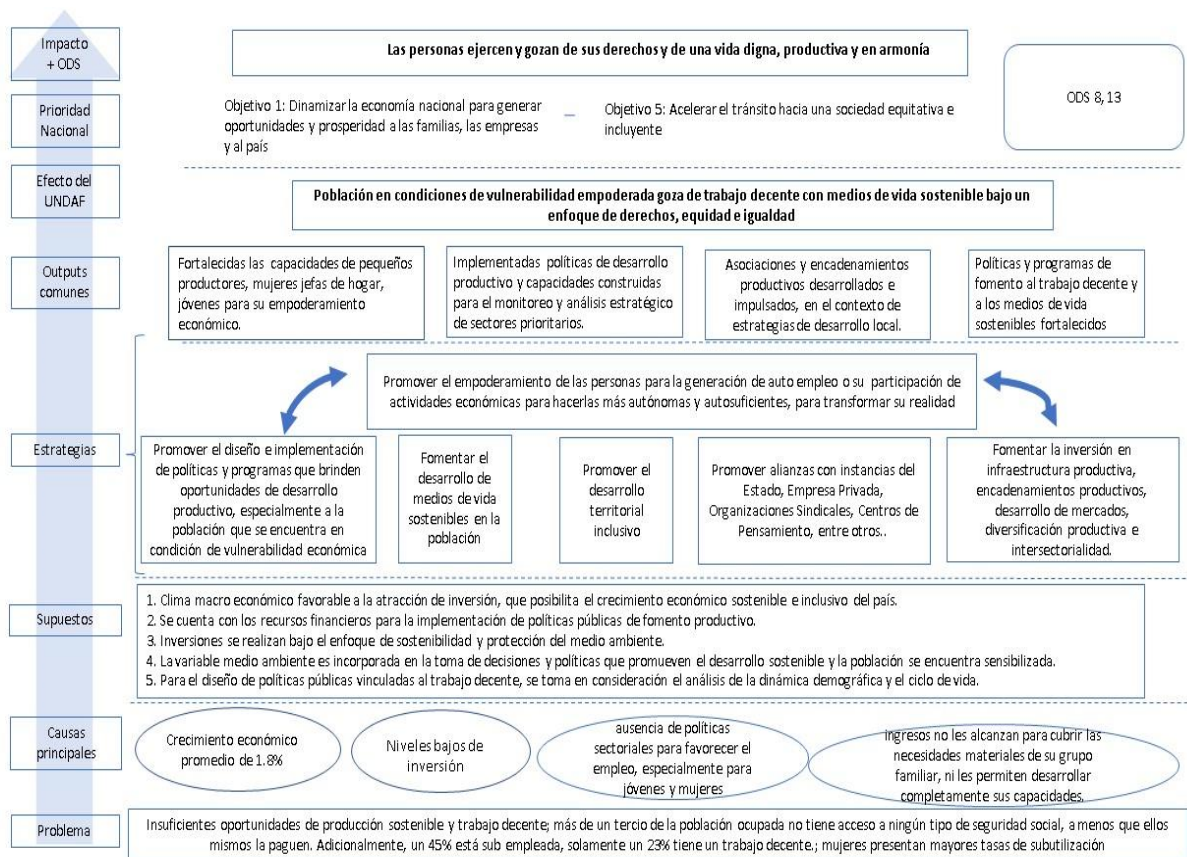
Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>.

Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>.

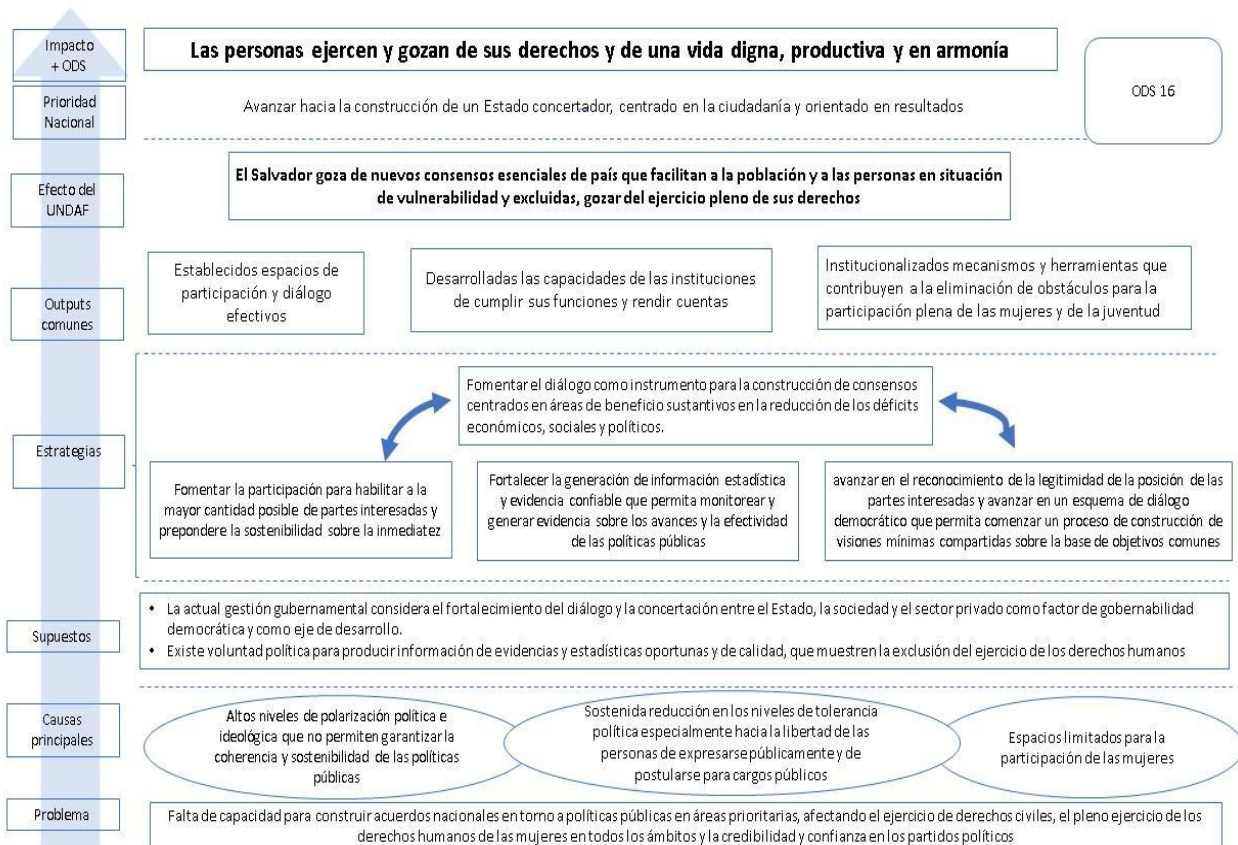
## Anexo 5: Diagramas de teorías de cambio según efectos



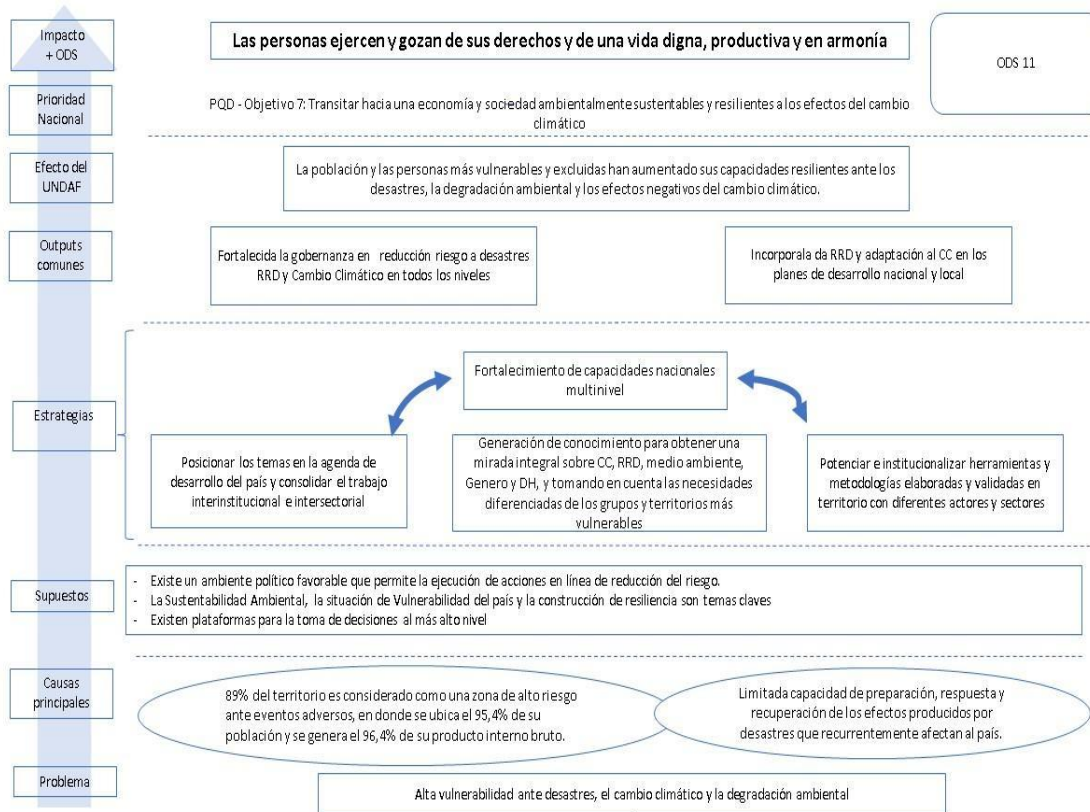
## Teoría de cambio Efecto 2



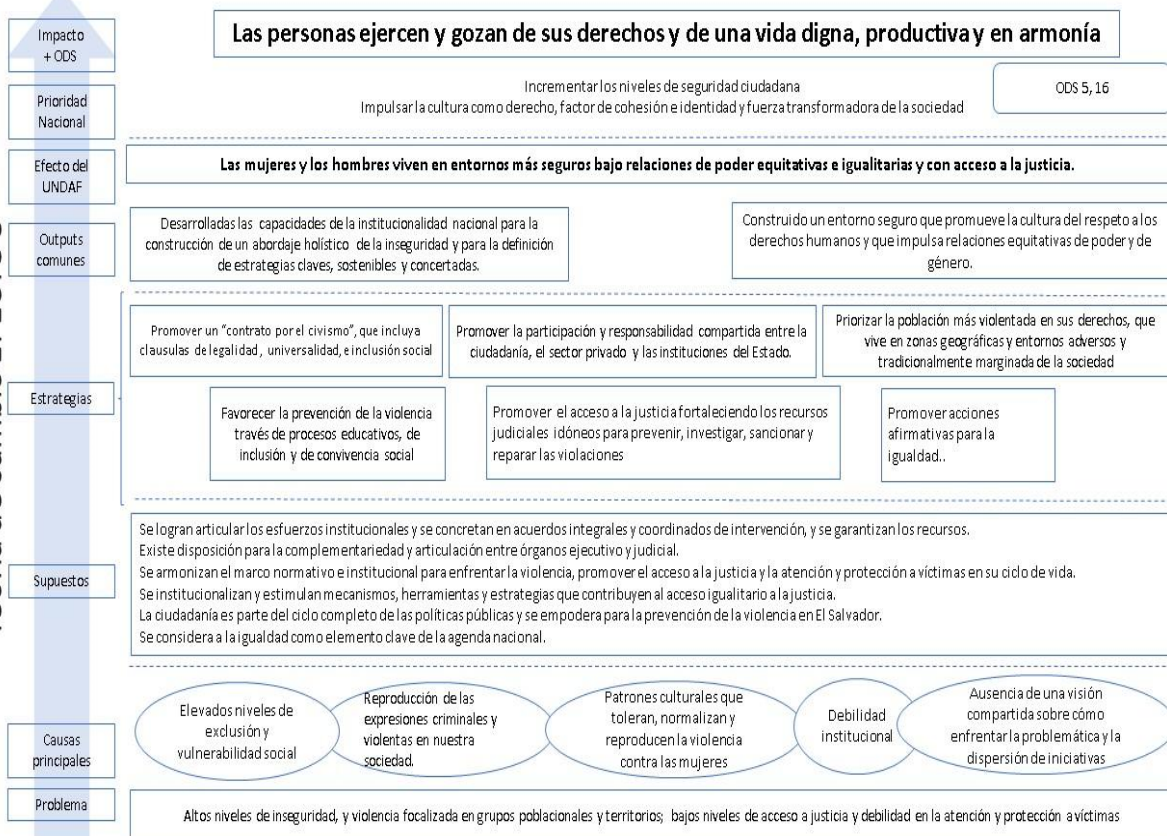
## Teoría de cambio Efecto 3



# Teoría de cambio Efecto 4



# Teoría de cambio EFECTO 5



## Anexo 6: Medición de los Indicadores del MANUD 2016-2020

EFFECTO	INDICADOR	Línea base/año	Meta	Medición del indicador/año	Medios de verificación propuestos en el MANUD 2016-2020
Efecto de desarrollo 1: La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad	Índice de pobreza multidimensional	39% (2015)	29%	28,1% (2019)	Result orienter annual report El Salvador 2019/PNUD
	Para diciembre 2017, la base de datos estará publicada y entregada a los tomadores de decisiones y las partes interesadas nivel nacional e internacional	Sin línea base	Si meta	s/i	
	Número de propuestas y recomendaciones técnicas implementadas para fortalecer las políticas de formación inicial y servicio docente	0 (2015)	1	2 <sup>108</sup> (2019)	Result orienter annual report El Salvador 2019/PNUD Reporte bienio UNESCO 2018-2019
	A diciembre 2017 al menos ocho hospitales del MINSAL tendrán capacidad para desarrollar QC en equipos de imagen digital	0 (2015)	8 hospitales	s/i	
	Número de agendas culturales locales inclusivas y accesibles respetuosas de la diversidad cultural, que demuestren una mayor participación de las y los jóvenes en la vida cultural local.	Actividades culturales permanentes en los sitios del Patrimonio Mundial de la UNESCO y Reservas de la Biosfera.	Una agenda cultural inclusiva en el sitio del Patrimonio Mundial de Joya de Cerén y en la Reserva de la Biosfera del Trifinio	s/i	
Efecto de desarrollo 2: La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida	Tasa de incremento de la producción de granos básicos (maíz y frijol).	En los años 2013-2014, los cuales son la línea base de este indicador, las cosechas fueron de 2,6 millones de quintales de frijol y 19,1 millones de quintales de maíz	Aumentar en un 15% la producción de cultivos de frijol y maíz	La cosecha de frijol disminuye en un 19, 2% La cosecha de maíz disminuye en un 20,9%. (2019)	Estadísticas Agropecuarias (MAG) 2013-2014 Estadísticas Agropecuarias (MAG) 2018-2019
	Tasa de variación porcentual de la reducción anual de pérdidas postcosecha de las organizaciones de productores/as.	20% de pérdida postcosecha en 2015	Disminuir a 2%.	Pérdidas por cosechas de maíz 26% (2018)	El Salvador Annual Country Report 2018/ World Food Program

<sup>108</sup> Este valor es construido mediante la revisión de los documentos proporcionados por las agencias.

EFFECTO	INDICADOR	Línea base/año	Meta	Medición del indicador/año	Medios de verificación propuestos en el MANUD 2016-2020						
sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo.	Índice de paridad económica y laboral	0,75%	0,76%.	1,05%. (2017)	Evaluación Nota Estratégica ONU Mujeres El Salvador Informe Final. ONU Mujeres						
	índice de trabajo decente	<table border="1"><tr><td>Nivel</td><td>% Valido</td></tr><tr><td>1</td><td>9,48</td></tr><tr><td>2</td><td>8,56</td></tr></table> (2012)	Nivel	% Valido	1	9,48	2	8,56	Aumentar 5% de los niveles 1 y 2 Nivel	s/i	
	Nivel	% Valido									
	1	9,48									
	2	8,56									
	Tasa de variación porcentual del salario promedio mensual, a nivel total, urbano y rural. urbano que rural para el 2020.	LB: \$556.16 (total) \$660.90 (urbana), \$361.82 (rural)	5% en términos reales tanto a nivel	Tasa de variación porcentual del salario promedio mensual, a nivel total: 11,3% Tasa de variación porcentual del salario promedio mensual, urbano: 10,2 % Tasa de variación porcentual del salario promedio mensual, rural: 20,3 % (2019)	Encuesta de Hogares de propósitos múltiples 2019.						
Ingresos adicionales por nuevos productos desarrollados con valor agregado para el mercado nacional y global.	No se establece línea base	No se establece meta	s/i	s/i							
Cadenas productivas articuladas y fortalecidas que incluye la participación como socios a los pequeños productores y las pequeñas y medianas empresas.	No se establece línea base	No se establece meta	s/i	s/i							
EFECTO DE DESARROLLO 3: El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a	Indicador agregado de efectividad del gobierno	Promedio 2013 en el percentil en el ranking: 49.3	No se establece meta	Promedio 2017 en el percentil en el ranking: 42,3	Indicadores de gobernanza del Banco de Mundial.						
	Promedio de confianza en gobierno nacional	58,2 (2012)	No se establece meta	34,1 (2018)	Cultura política de la democracia en el Salvador y en las Américas (2016-2017)						
	Nº de mujeres electas en cargos públicos según Ministerio de Hacienda, Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH)	3 ministras de 11 (27%), 5 viceministras de 17 (29%)	Aumentar a un 30%.	6 ministras de 16 aumentando a un 37,5%, El número de viceministras se mantuvo (2020)	Periodo Presidencial 2019-2024 Ministros y Viceministros. Gobierno de El Salvador						

EFEECTO	INDICADOR	Línea base/año	Meta	Medición del indicador/año	Medios de verificación propuestos en el MANUD 2016-2020
las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos.		30 síndicas de 262 (11.4%) 332 concejales propietarias de 1318 (25%)			
	N° De mujeres en cargos de elección política.	23 parlamentarias de 84 (27.4%), 29 alcaldesas de 262 (11%)	Aumentar al menos a un 30%	26 en el periodo legislativo actual subieron a 30,9% del total de parlamentarios. Mientras que las alcaldesas son 27 representando el 10,3%.	<a href="http://www.asamblea.gov.sv/diputados">www.asamblea.gov.sv/diputados</a> <a href="http://www.comures.org.sv/html/agremiados/listado.html">www.comures.org.sv/html/agremiados/listado.html</a>
EFECTO DE DESARROLLO 4: La población y las personas más vulnerables y excluidas han aumentado sus capacidades resilientes ante los desastres, la degradación ambiental y los efectos negativos del cambio climático.	WorldRiskIndex (Estimación de riesgo de desastre considerando aspectos internos y externo del país)	17,12	Mantener o mejorar el indicador	17	World Risk Report 2020
	Número de planes intersectoriales de mitigación y adaptación al CC desarrollados.	No establece línea base	Incremento por año	s/i	
	Número de programas y proyectos que las instituciones y organizaciones desarrollan para la reducción de la degradación ambiental	No establece línea base	Incremento por año	s/i	
	Número de escuelas que han incorporado en su currículo la prevención del riesgo y cuentan con un plan de gestión integral de riesgos	No establece línea base	No establece meta	s/i	
	A diciembre 2017, se conocerá si se está consumiendo pescado con contaminantes fuera de la norma en al menos el 75% de la población que vive en esa área.	No establece línea base	No establece meta	s/i	
	A diciembre 2017, la producción lechera del país se habrá incrementado en el menos el 10% en las granjas lecheras participantes.	No establece línea base	No establece meta	s/i	
	Porcentaje de victimización. (% de personas que han sido víctimas de un delito durante el último año)	21,6% (2014)	Disminuir en un 10% para el final del quinquenio	14,1% (2019)	Result Oriented Annual Report 2019. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

EFFECTO	INDICADOR	Línea base/año	Meta	Medición del indicador/año	Medios de verificación propuestos en el MANUD 2016-2020
	Índice de violencia contra las mujeres (tasa de embarazo en niñas y adolescentes menores de 18 años; tasa violencia sexual, tasa de violencia física y tasa de violencia intrafamiliar y tasa feminicidio) N° de casos procesados de víctimas del delito de trata (población adulta y NNA)	No establece línea base	No establece meta	Tasa de muertes violentas: 13,3 de cada 100.000 (2010-2017)	Spotlight Initiative 2018-Programa País El Salvador
	Índice de violencia contra la niñez y adolescencia Porcentaje de homicidios contra NNA, Porcentaje de agresiones sexuales contra NNA, Porcentaje de disciplina violenta hacia la NNA, Porcentaje de actitudes violentas hacia la mujer.	No establece línea base	No establece meta	73% de las víctimas de delitos sexuales fueron menores (2019) El 52% del total las niñas, niños y adolescentes que retornaron al país lo hicieron solos.	Informe para Evaluación UNDAF UNODC 2020
	Porcentaje de casos judicializados por homicidios, feminicidios, extorsiones, agrupaciones ilícitas y por delitos de trata de personas	No se establece línea base	No se establece meta	s/i	s/i
	Porcentaje de condenas por violencia sexual contra niñez y adolescencia, violencia contra las mujeres y por delitos de trata de personas.	No se establece línea base	No se establece meta	s/i	s/i

## Anexo 7: Semblanza de evaluadora principal y del equipo de evaluación

### ***Alejandra Faúndez Meléndez***

Chilena. Trabajadora Social y Magíster en Gestión y Políticas Públicas por la Universidad de Chile. Por más de 25 años ha sido consultora, conferencista, docente y evaluadora de programas públicos nacionales e internacionales encargados por el PNUD, el UNFPA, ONU Mujeres, UNICEF, FIMI, ECMIA, BID, OPS/OMS, UNESCO, SEGIB, AECID, OEA, CEPAL, OXFAM, CEEG, CHIRAPAQ y PLAN International en temas de políticas públicas inclusivas, enfoque de igualdad de género, estadísticas e indicadores.

En su experiencia docente, ha facilitado talleres y cursos como profesora visitante del Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y El Caribe (CREFAL); para el Programa de entrenamiento en Evaluación del *Staff College* de Naciones Unidas para América Latina, para ONU Mujeres de Nueva York; ha participado del Programa de Derechos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes de México. Ha sido autora y tutora de cursos virtuales para América Latina y el Caribe por el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES-BID) en los temas de “Indicadores para el Desarrollo” y “Metodologías cualitativas de investigación social”. Fue fundadora y docente del Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas de FLACSO Chile; Creadora y docente del Diplomado “Enfoque de género y gestión pública” y del Diplomado “Evaluación de programas y proyectos sociales”. Fue fundadora de la Maestría en Gerencia Social y Coordinadora de Docencia y Extensión de la misma Facultad Latinoamericana Sede Chile.

Forma parte del Comité Académico y co-coordinadora del "Grupo de género y evaluación" de la Red de Sistematización, evaluación y seguimiento para América Latina y El Caribe (ReLAC); miembro de la Red Brasileña de Evaluación; del Consejo Editorial internacional de la Revista Perspectivas en Políticas Públicas de la Universidad del Estado de Minas Gerais (UEMG) de Brasil y del equipo de arbitraje de la Revista del CLAD "Reforma y Democracia"; miembro del equipo de evaluadores de proyectos de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; miembro del Roster de Consultores de diversas agencias de Naciones Unidas. También forma parte del Grupo de expertas de la Red de Mainstreaming de Género para América Latina y el Caribe y a nivel global es miembro del equipo de coordinación del grupo "Gender and Evaluation" y EVALGENDER que forman parte de la comunidad global EVALPARTNERS.

Ha escrito más de 50 publicaciones como artículos, libros y documentos en las materias de su especialidad y ha editado diversos informes, materiales conceptuales y metodológicos para instituciones nacionales e internacionales, así como manuales y guías para fortalecimiento de capacidades de diversas organizaciones públicas y privadas.

Desde el 2009 hasta la fecha es Directora Regional para América Latina de la Consultora Inclusión y Equidad.

## Anexo 8: Código de conducta firmado por la evaluadora

### Evaluation Consultant Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

#### Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: **Alejandra Faúndez Meléndez**

Name of Consultancy organization (where relevant) Consultora latinoamericana Inclusión y Equidad

**I confirm that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.**

Ciudad de México, 2 de diciembre de 2020

