

## VII. ANEXOS

### 7.1 Anexo n°1: Ficha descriptiva de proyectos analizados.

Tabla 1.1

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Proyecto “Hacia Una Estrategia Nacional para la Atención a la Pobreza y el Cumplimiento de los ODM”</b>
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	2007 -2012
<b>SOCIOS PRINCIPALES</b>	El socio principal en la implementación es la Secretaria técnica de la presidencia (STP). La institución asume la responsabilidad de coordinación para asegurar el logro de los resultados esperados, así como la supervisión sobre la obtención de los productos mediante la gestión de los procesos y de los fondos.
<b>OBJETIVO</b>	Su finalidad es dar soporte al Gobierno de El Salvador en su compromiso de fortalecer el marco de políticas públicas para el cumplimiento de los ODM.

Tabla 1.2

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Componente Gobernabilidad democrática, a través de 11 Proyectos:</b> 1. Proyecto 00057989 “Desafíos y oportunidades en el marco del proceso electoral 2009” 2. Proyecto 00079905 “Cerrando brechas de participación en la participación electoral (voto en el exterior)” 3. Proyecto 00084012 “Fortaleciendo la participación ciudadana e institucionalidad electoral en El Salvador a través del voto residencial” 4. Proyecto 00077646 “Evaluando la Gobernabilidad democrática: Transparencia y Rendición de Cuentas” 5. Proyecto 00061981-00046202 “Hacia la participación política de las mujeres” 6. Proyecto 00062185 “Pacto por la igualdad” 7. Proyecto 00084010 “Propuestas de reformas legales para la igualdad de género” 8. Proyecto 00074175 “A new social contract: Second Generation Agreement for Democratic Governance in El Salvador, Consejo Económico y Social” 9. Proyecto 00070027 “Democratic Governance in time of crisis and change in El Salvador” 10. Proyecto 00061450 “Análisis Político y escenarios prospectivos” 11. Proyecto 00085469 “Espacios de diálogo político”.
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	2009 – 2013
<b>SOCIOS PRINCIPALES</b>	Las instituciones socias identificadas son el Grupo Parlamentario de Mujeres, Tribunal Supremo Electoral-TSE, el Ministerio de Justicia y el Ministerio de Seguridad Pública.
<b>OBJETIVO</b>	La propuesta de Desarrollo Democracia de Ciudadanía, componente de Gobernabilidad Democrática, analiza las contribuciones realizadas por el PNUD a través de 11 proyectos y sus

productos durante los años 2009 al 2013. “La evaluación enfatiza en los cambios en el área de democracia de ciudadanía, específicamente de las reformas al sistema electoral, la incorporación de la perspectiva de género en el marco legal del Estado, así mismo de las instancias de participación en la formulación y monitoreo de políticas públicas y acciones destinadas a mejorar las condiciones de transparencia de la gestión pública del país. En definitiva, las acciones desarrolladas se orientan hacia el fortalecimiento de la Institucionalidad pública, así como de “las capacidades de la ciudadanía para garantizar el pleno ejercicio de los derechos.

Tabla 1.3

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>“Programa Conjunto del F-ODM Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles”.</b>
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	El programa tuvo una duración de 3 años del 2009 al 2012
<b>SOCIOS PRINCIPALES</b>	El Programa fue ejecutado por 3 agencias de Naciones Unidas: ONUDI, ONU-HABITAT y PNUD en asociación con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y dos municipalidades: Apopa y Santa Tecla.
<b>OBJETIVO</b>	
El programa consideró el diseño e implementación de un Modelo de Asentamientos Productivos y Sostenibles (APUS) que buscaba transformar las condiciones de pobreza y exclusión que se viven en los asentamientos precarios, al transformar su asentamiento en productivo y sostenible, mediante acciones de carácter social en aspectos organizativos, de inclusión económica en proyectos y transformación en las condiciones de la vivienda y el entorno. Adicionalmente el Programa consideró optimizar la cadena de valor de la construcción de la vivienda de interés social e Incidir en política pública en temas de vivienda y de instrumentos de financiación.	

Tabla 1.4

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>“Eficiencia Energética en Edificios Públicos, Energy Efficiency in Public Buildings (EEPB)”.</b>
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	2010 a 2014
<b>SOCIOS PRINCIPALES</b>	Consejo Nacional de Energía (CNE) y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).
<b>OBJETIVO</b>	
Con el objetivo de mitigar los efectos adversos del cambio climático por medio de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, desde el 2011 el Consejo Nacional de Energía (CNE) con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF), llevaron a cabo el “Proyecto de Eficiencia Energética en Edificios Públicos (EEPB, Energy Efficiency in Public Buildings)”. El objetivo del Proyecto ha sido “introducir medidas de eficiencia energética en los edificios públicos nuevos y existentes”, por medio de la reducción de barreras técnicas, políticas y de información, partiendo de cuatro componentes: 1. Desarrollo de políticas y normativas relativas a la eficiencia energética (EE) en edificios del sector público; 2. Fortalecimiento a las capacidades técnicas para la integración de medidas de eficiencia energética en los edificios públicos; 3. Diseño e implementación de un programa piloto de eficiencia energética dentro de los edificios públicos. Y 4. Monitoreo y evaluación del Proyecto; diseminación de las lecciones aprendidas, mediante intercambio de información, publicaciones en los medios, y documentos de sistematización de los resultados y lecciones aprendidas.	

Tabla 1.5

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de El Salvador.</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN	El proyecto abarca el período 2008 – 2013
SOCIOS PRINCIPALES	El Organismo Nacional de Ejecutor es el Ministerio de Economía de El Salvador.
<b>OBJETIVO</b> El objetivo general del Programa es mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadena de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (PyME), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. El propósito del Programa es adoptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para la vinculación de PYMES con medianas y grandes empresas tractoras. Los beneficiarios directos del Programa son las MIPYMES y las grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica del país: alimentos y bebidas, construcción, transporte, cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos, metalmecánica, entre otros	

Tabla 1.6

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Proyecto Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo en los Ecosistemas Costeros/Marinos.</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN	El proyecto se ejecutó desde mayo de 2011 a agosto de 2014, fecha del cierre operativo.
SOCIOS PRINCIPALES	El organismo de ejecución es el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) del El Salvador. Otros socios del proyecto son el Ministerio de Turismo (MITUR) y CENDEPESCA del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
<b>OBJETIVO</b> Generar mejoras significativas en el estado de conservación de la biodiversidad en las áreas costeras y marinas del país, mediante el desarrollo de un entorno propicio y la creación de capacidades a nivel institucional e individual para la integración de las consideraciones de biodiversidad en los sectores pesquero y turístico. El área de impacto global de este proyecto es toda la zona costera marina del país, incluyendo los municipios costeros y sus correspondientes áreas marinas. El objetivo del proyecto es promover enfoques intersectoriales para la conservación de la biodiversidad en los sectores de turismo y pesca.	

Tabla 1.7

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Programa conjunto: “Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador”</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN	La duración del programa fue de 3 años y 9 meses, que va desde septiembre de 2009 a junio de 2013.
SOCIOS PRINCIPALES	La implementación estuvo a cargo de cuatro agencias del Sistema de las Naciones Unidas (Programa Mundial de Alimentos (PMA), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). En tanto, los socios nacionales fueron el Concejo Nacional de Seguridad Alimentaria (CONASAN), Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Educación (MINED), y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Además, los principales socios a nivel local fueron

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

	las municipalidades de Cacaopera, San Simón y Guatajiagua, y los Comités Municipales Intersectoriales (CMI).
<b>OBJETIVO</b> El Programa Conjunto (PC) “Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para El Salvador” formo parte del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) dentro de la Ventana de Infancia y Seguridad Alimentaria y Nutricional. El PC pretendía contribuir al fortalecimiento de la rectoría y a la institucionalidad en SAN, facilitando espacios de diálogo y construcción de acuerdos, articulando las acciones a nivel nacional y local para el desarrollo de una política de Estado en infancia, seguridad alimentaria y nutricional para la consecución de los ODM, específicamente lo relacionado con reducir la desnutrición.	

Tabla 1.8

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Programa Conjunto “Prevención de violencia y construcción de capital social en El Salvador”.</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN	El periodo de ejecución se inició en junio de 2009 y concluye en junio de 2013.
SOCIOS PRINCIPALES	Este Programa es implementado en forma conjunta por cinco agencias de Naciones Unidas: PNUD, OIT, OPS/OMS, UNICEF y UNFPA, actuando la primera como agencia líder. Los principales socios locales fueron el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, el Instituto de la Juventud y la Alcaldía Municipal de San Salvador.
<b>OBJETIVO</b> El Programa Conjunto (PC) “Prevención de violencia y construcción de capital social en El Salvador” forma parte del Fondo ODM dentro de la Ventana de Construcción de Paz y Prevención de Conflictos. El objetivo del Programa Conjunto es “contribuir a promover el desarrollo humano y la consecución de los ODM, a través de la prevención de la violencia y el fomento de seguridad y convivencia ciudadana”, con la participación activa y protagónica de los y las jóvenes y mujeres.	

Tabla 1.9

<b>NOMBRE PROYECTO</b>	<b>Programa jóvenes emprendedores en ciudades seguras.</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN	2012 a la fecha.
SOCIOS PRINCIPALES	Este programa se implementa en los Municipios de Zacatecoluca y Ciudad Delgado con el apoyo del Ministerio de Educación y Ministerio del Trabajo.
<b>OBJETIVO</b> El modelo Jóvenes Emprendedores en Ciudades Seguras, pretende generar condiciones y aprovechar oportunidades para el desarrollo personal y la integración comunitaria de jóvenes que no trabajan ni estudian y, por ello, se encuentran en situación de riesgo o están involucrados en actividades pandilleriles. Con una metodología de trabajo individual, grupal y comunitario, dirigida por profesionales expertos, se busca formar en las participantes habilidades para la vida, para el trabajo decente y para una convivencia libre de violencia, aprovechando los servicios existentes en la comunidad.	

Fuente: elaboración propia en base a información contenida en los documentos de proyectos y las evaluaciones, 2016.

## 7.2 Anexo n°2: Ficha de técnicas de levantamiento de información utilizadas.

Tabla 2.1

	<b>TÉCNICA</b>	<b>CANTIDAD Y TEMPORALIDAD</b>	<b>CONSIDERACIONES/ INFORMACIÓN QUE PERMITIO OBTENER</b>
1	Análisis de documentos, de las evaluaciones finales de PNUD	<p>Se analizaron 9 evaluaciones que corresponden al Plan de Evaluación de PNUD 2012-2015. El análisis de llevo a cabo en dos momentos, primero se analizaron 3 evaluaciones en el mes de noviembre de 2015. Y 5 evaluaciones en febrero y marzo 2016.</p> <p>Más 1 Evaluación que llevo a cabo esta autora, corresponde a la evaluación rápida del Programa “Jóvenes emprendedores en Ciudades Seguras”. La evaluación se llevó a cabo en El Salvador en el mes de octubre de 2015 y el análisis se llevó a cabo en abril de 2016.</p>	<p>Constituye la principal fuente de información valorativa de esta investigación. El análisis permitió responder a las preguntas de investigación: N°1; N°2;N°3 Y N°4. A la vez permitió valorar la incorporación del enfoque de capacidades en las evaluaciones.</p> <p>La evaluación rápida, permitió valorar los cambios en el bienestar de las personas y la capacidad de agencia, desde sus propios discursos.</p>
2	Entrevistas Semiestructuradas	<p>En total 17 entrevistas realizadas entre los meses de noviembre y diciembre de 2015</p> <p>-10 Entrevistas funcionarios PNUD</p> <p>-3 Entrevistas funcionarios instituciones de Gobierno de El Salvador (STP, MOP, MINTRAB)</p> <p>-2 Entrevistas Unidad de Género de la Asamblea Legislativa.</p> <p>-2 Entrevistas a jóvenes del Programa: “Jóvenes emprendedores en ciudades seguras”.</p>	<p>Las entrevistas permitieron actualizar y confirmar los resultados de las evaluaciones. Así mismo se pudieron determinar los criterios de estabilidad y adaptabilidad organizacional y los cambios en el bienestar de las personas.</p>
3	Grupos Focales	<p>En total 3 grupos focales</p> <p>-28 de octubre de 2015</p> <p>-10 de diciembre de 2015</p> <p>-17 de diciembre de 2015</p>	<p>La técnica permitió conocer la forma en la cual los funcionarios PNUD perciben en enfoque de capacidades y en nivel de impacto en el bienestar de las personas.</p>
4	Observación Participante	<p>Se llevó a cabo durante 4 meses, desde agosto a diciembre de 2015. Se llevaron a cabo registros a través de notas de campo.</p>	<p>Permitió aproximarse a la realidad de le ejecución de programas y proyectos, así como conocer los discursos sobre el enfoque de DC.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 7.3 Anexo n°3: Matriz de análisis contribución al desarrollo de capacidades

Tabla 3.1

<b>IMPACTO</b>	<b>CAMBIOS EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS</b>				
<b>EFEECTO</b>	<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>				
<b>NIVELES</b>	<b>ENTORNO</b> (Políticas, legislación, relaciones de poder, normas sociales)				
	<b>ORGANIZACIONAL</b> (Políticas, acuerdos, procedimientos y marcos internos)				
	<b>INDIVIDUAL</b> (Experiencias, conocimientos, competencias)				
		<b>ARREGLOS INSTITUCIONALES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>RENDICION DE CUENTAS</b>
		<b>PILARES O MOTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>			

Fuente: Elaboración propia, en base a Marco para la medición de la capacidad de PNUD, 2016.

#### 7.4 Anexo n°4: Listado de personas entrevistadas

Tabla 4.1

<b>INSTITUCIÓN/ PROGRAMA</b>	<b>AREA</b>	<b>TIPO ENTREVISTA</b>
<b>PNUD</b>	1. Personal PNUD área resiliencia.	Individual
	2. Personal PNUD área Género.	Individual
	3. Personal PNUD área desarrollo Humano sostenible.	Individual
	4. Personal PNUD Programa de desarrollo de Proveedores.	Individual
	5. Personal programa Unidad de Políticas y gestión de conocimiento –PNUD.	Individual
	6. Personal área Operaciones.	Individual
	7. Personal oficina del Representante Residente.	Individual
	8. Personal Área de inversión Social.	Individual
	9. Personal Área de Gobernabilidad democrática.	Individual
	10. Personal Proyecto Enfoque multidimensional Pobreza.	Individual
<b>Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia</b>	11. Funcionario/a Dirección Programas Estratégicos de la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de El Salvador.	Individual
<b>Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano</b>	12. Funcionario/a Dirección de Hábitat y asentamientos Humanos, Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.	Individual
<b>Asamblea Legislativa</b>	13. Funcionaria Unidad de Género de la Asamblea Legislativa.	Grupal
	14. Diputada Asamblea Legislativa.	Grupal
<b>Programa Jóvenes emprendedores en ciudades seguras</b>	15. Joven Zacatecoluca/Beca de estudios.	Individual
	16. Joven Ciudad Delgado/Beca laboral.	Individual
	17. Personal Ministerio del Trabajo.	Individual
<b>Total: 17 entrevistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Entrevistas personal PNUD.</li> <li>- 3 Entrevistas Funcionarios/as Instituciones Públicas.</li> <li>- 2 Entrevistas Asamblea Legislativa.</li> <li>- 2 Entrevistas Jóvenes (Beca laboral y Beca de estudios).</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 7.5 Anexo n°5: Pautas de entrevistas.

Tabla 5.1

<b>PAUTA ENTREVISTA FUNCIONARIOS/AS PNUD</b>	
<p><b>PRESENTACIÓN:</b> Esta entrevista forma parte de la investigación denominada “Análisis de la contribución del PNUD al desarrollo de capacidades nacionales”. El objetivo de la investigación es: Describir y analizar el proceso llevado a cabo en la Oficina de El Salvador. El Estudio se enmarca en el trabajo de Fin de Máster en cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, España.</p>	
I.	<p>Partiremos de la definición que tiene PNUD sobre el desarrollo de capacidades. Entendiéndola como...“La habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible”. A su vez, el desarrollo de capacidades es el “como” del desarrollo, cómo mejorar el trabajo en el ámbito del desarrollo y, en esencia, cómo conseguir instituciones con mayor capacidad para procurar y fomentar el desarrollo humano”. El PNUD destaca el desarrollo de capacidades como la esencia de su mandato y como su contribución fundamental a los programas de país.</p> <p>1.1 Sobre la base de esta definición ¿cuál considera que es el rol del PNUD el Salvador para contribuir al desarrollo de capacidades nacionales? (Entender rol también como postura)</p> <p>1.2 Al respecto ¿Existe un diagnóstico previo de las capacidades existentes?, ¿el desarrollo de capacidades forma parte de un proceso de planificación estratégica?; ¿de qué forma?</p>
<p><b>II. PILARES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES, CAMBIOS A NIVEL DE EFECTO Y DE IMPACTO.</b></p>	
<p>PNUD identifica 4 pilares de desarrollo de capacidades: Arreglos Institucionales, Liderazgo, Conocimiento y Rendición de cuentas. En ese sentido ...</p> <p>2.1 ¿Dónde considera Ud., que están las apuestas de la Oficina PNUD El Salvador y Por qué?</p> <p>2.2 Y ¿qué capacidades se fortalecen? Y ¿de qué forma?</p> <p>2.3 ¿Cuáles han sido los cambios que experimentan las instituciones</p> <p>2.4 ¿Qué elementos o factores influyen en los cambios que puedan experimentar las instituciones?</p> <p>2.5 ¿Qué condiciones deben existir para que la capacidad se mantenga en el tiempo?</p> <p>2.6 ¿Qué características de los socios favorecen la apropiación?</p> <p>2.7 ¿Qué aprendizajes podríamos extraer del proceso DC?</p> <p>2.8 y Finalmente ¿considera que la contribución del PNUD al desarrollo de capacidades nacionales favorece el desarrollo humano?; ¿Por qué?, ¿de qué forma?</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.



Tabla 5.2

<b>PAUTA DE ENTREVISTA SOCIOS PNUD</b>
<p><b>PRESENTACIÓN:</b> Esta entrevista forma parte de la investigación denominada “Análisis de la contribución del PNUD al desarrollo de capacidades nacionales”. El objetivo de la investigación es: Describir y analizar el proceso llevado a cabo en la Oficina de El Salvador. El Estudio se enmarca en el trabajo de Fin de Máster en cooperación al Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia, España.</p>
<p><b>I. DESARROLLO DE CAPACIDADES EN FUNCIÓN DE LAS RESPUESTAS PROGRAMÁTICAS</b></p> <p>1.1 PNUD trabaja con sus socios entregando una serie de productos y actividades, de qué manera esos productos han servido para generar cambios en políticas, marcos normativos y en la cultura organizacional?</p> <p>1.2 ¿Se han mejorado la calidad de las políticas (acuerdos, marcos, procedimientos, etc) (Entendiendo mejor las necesidades de los/las beneficiarios/as)</p>
<p><b>II. CAMBIO EN EL DESEMPEÑO, LA ESTABILIDAD Y LA ADAPTABILIDAD INSTITUCIONAL</b></p> <p>2.1 ¿Qué aspectos destaca de la contribución del PNUD en las acciones y proyectos que llevan a cabo en forma colaborativa?</p> <p>2.2 ¿De qué forma el apoyo del PNUD ha impactado en el cumplimiento del mandato institucional?</p> <p>2.3 En su opinión, ¿será posible mantener los resultados en el tiempo?</p> <p>2.4 Podría identificar buenas prácticas producto del trabajo desarrollado con PNUD (Mencionar el Proyecto evaluado en caso que sea pertinente)</p>
<p><b>III. CAMBIO EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS</b></p> <p>3.1 ¿De qué manera cree que estos cambios a nivel institucional, permiten contribuir a mejorar el bienestar de las personas? (Orientar respuesta al caso del proyecto evaluado, en caso de que sea pertinente).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 5.3

<b>GUIÓN ENTREVISTA A JÓVENES PARTICIPANTES PROYECTO “JÓVENES EMPRENDEDORES EN CIUDADES SEGURAS”.</b>
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación.</li> <li>- Objetivo de la entrevista.</li> <li>- Uso de la información.</li> <li>- Confidencialidad.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para comenzar me gustaría saber cuál es tu motivación para formar parte del Programa Jóvenes Emprendedores en Ciudades Seguras? Y ¿Qué te motiva para continuar en el Programa?</li> <li>2. ¿Qué tipo de apoyo has recibido del Programa?</li> <li>3. ¿Cuáles actividades han desarrollado? ¿Cuáles han sido más importantes o significativas para ti? ¿Por qué?</li> <li>4. Cuéntame ¿qué cosas has aprendido durante estos meses en el programa?; ¿algunas de las cosas que has mencionado te han servido para el trabajo, los estudios o tu vida en general?</li> <li>5. Desde que participas en el Programa ¿has modificado tu rutina?; ¿ves cambios en relación a antes de participar del Programa?</li> <li>6. ¿Has participado en actividades de ayuda a la comunidad? Y ¿Cómo ha sido esa experiencia?</li> <li>7. ¿Cómo era la relación con tu familia antes de ingresar al programa? Y ¿Cómo es tu relación ahora?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 5.4

<b>GUIÓN ENTREVISTA SOCIOS PROYECTO “JÓVENES EMPRENDEDORES EN CIUDADES SEGURAS”.</b>
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación.</li> <li>- Objetivo de la entrevista.</li> <li>- Uso de la información.</li> <li>- Confidencialidad.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para comenzar me podría explicar de qué forma usted se relaciona con el Programa Jóvenes emprendedores en ciudades seguras.</li> <li>2. En relación a la participación de los jóvenes, cuáles cree que han sido los factores determinantes de la participación/deserción de los jóvenes.</li> <li>3. ¿Han sido los mecanismos, criterios de selección, recursos y capacidades desarrolladas las adecuadas para atender y dar seguimiento las demandas/necesidades de inserción social de los jóvenes en situación de riesgo?</li> <li>4. ¿Cómo valora Ud., la coordinación entre los diferentes socios como el Municipio, PNUD, otros?</li> <li>5. ¿Qué servicios se han puesto a disposición de los jóvenes?</li> <li>6. ¿Qué factores han determinado el éxito/fracaso del componente laboral/Educación?</li> <li>7. En ese sentido, ¿Cómo podría reforzarse el componente de educación/laboral?;             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Qué aspectos del programa deben cambiar? ¿Por qué?</li> <li>b. ¿Qué aspectos del programa deben mantenerse? ¿Por qué?</li> </ol> </li> <li>8. ¿Cree que las acciones emprendidas por el programa serán sostenibles en el tiempo?, ¿de qué forma?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 7.6 Anexo n°6: Pautas grupos focales.

Tabla 6.1

<b>Grupo Focal N°1</b>	<b>Introducción al desarrollo de capacidades</b>
<b>Fecha</b>	28 de octubre de 2015
<b>Guion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Objetivo y estructura del taller</li> <li>- Objetivo de la investigación/ propósito</li> <li>- Metodología</li> <li>- Alcance</li> <li>- Preguntas</li> <li>- Productos esperados</li> </ul>
<b>Preguntas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se incorpora el enfoque de capacidades en los proyectos PNUD?</li> <li>2. ¿Qué acciones concretas se han llevado a cabo para contribuir al desarrollo de capacidades país?</li> </ol>

Tabla 6.2

<b>Grupo Focal N°2</b>	<b>Proceso de desarrollo de capacidades</b>
<b>Fecha</b>	10 de diciembre de 2015
<b>Guion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Objetivo y estructura del taller</li> <li>- Objetivo de la investigación/ propósito</li> <li>- Metodología</li> <li>- ¿Qué es el desarrollo de capacidades?</li> <li>- Del enfoque del proyecto al enfoque sistémico</li> </ul>
<b>Preguntas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué capacidades se fortalecen y de qué forma?</li> <li>2. ¿Qué elementos influyen en los cambios que puedan experimentar las instituciones?</li> <li>3. ¿Qué aprendizajes podríamos extraer del proceso de desarrollo de capacidades?</li> </ol>

Tabla 6.3

<b>Grupo Focal N°3</b>	<b>Taller de devolución y Hallazgos preliminares</b>
<b>Fecha</b>	17 de diciembre de 2015
<b>Guion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y propósitos</li> <li>- Metodología</li> <li>- Marco teórico</li> <li>- Hallazgos preliminares</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 7.7 Anexo n°7: Listado de participantes grupos focales PNUD.

Tabla 7.1

<b>N°</b>	<b>ÁREA PNUD</b>	<b>GRUPO</b>
1	Personal programa Unidad de Políticas y gestión de conocimiento –PNUD.	Grupo Focal 1 28 de octubre de 2015
2	Personal Área Género	
3	Personal área resiliencia.	
4	Área desarrollo territorial	
5	Personal programa Unidad de Políticas y gestión de conocimiento –PNUD.	
6	Oficina del Representante Residente.	
7	Personal área resiliencia.	
8	Personal Área de inversión Social.	
9	Personal área resiliencia.	
10	Personal oficina Operaciones	Grupo Focal 2 10 de Diciembre
11	Personal oficina Operaciones	
12	Personal área Operaciones	
13	Personal área Operaciones.	
14	Oficina del Representante Residente.	Grupo Focal 3 17 de Diciembre
15	Personal oficina operaciones	
16	Personal área Operaciones.	
17	Personal programa Unidad de Políticas y gestión de conocimiento –PNUD.	
18	Personal Área Género	
19	Personal área Operaciones	
20	Personal oficina Operaciones	
21	Personal oficina Operaciones	
22	Personal PNUD área desarrollo Humano sostenible.	
23	Personal Programa desarrollo de proveedores	
24	Personal Área de Gobernabilidad democrática.	
Total: 24 participantes		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 7.8 Anexo n°8: Modelo de consentimiento informado del participante.

### MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE

#### Impreso CEI\_UPV\_A1

Yo <sup>1</sup>,-----

DNI/Pasaporte, -----

Habiendo sido suficientemente informado/a por:-----*Nombre del investigador a quien he podido hacer preguntas sobre el proyecto*"

a) de los objetivos del proyecto:" ----- *Código o Nombre del proyecto* -----" <sup>2</sup>, que se realiza en "*Instituto, departamento,...* -----",

b) de las tareas a realizar por el participante y condiciones de las mismas

c) del uso que se le va a dar a la información obtenida mediante mi colaboración

d) de que los datos serán tratados y custodiados con respeto a mi intimidad y a la vigente normativa de protección de datos.

e) de que sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable en la dirección de contacto que figura en este documento.

f) de que estos datos no podrán ser cedidos sin mi consentimiento expreso y no lo otorgo en este acto.

Doy mi consentimiento sólo para la investigación de la que se me ha informado y exclusivamente en ella, sin posibilidad de compartir o ceder éstas, en todo o en parte, a ningún otro investigador, grupo o centro distinto del responsable de esta investigación o para cualquier otro fin.

Entiendo que mi participación es voluntaria.

Declaro que he leído y conozco el contenido del presente documento, comprendo los compromisos que asumo y los acepto expresamente. Y, por ello, firmo este consentimiento informado de forma voluntaria para manifestar mi deseo de participar en este estudio de INVESTIGACIÓN. Al firmar este

---

<sup>1</sup> Indicar el nombre completo

<sup>2</sup> Incorporar de forma inseparable o al dorso de éste documento

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

---

consentimiento no renuncio a ninguno de mis derechos. Recibiré una copia de este consentimiento para guardarlo y poder consultarlo en el futuro.

Firma del participante:	Fecha:

Nombre del investigador: -----

Nº de DNI del investigador: -----

Identificación del Grupo/Instituto//Centro/Otros, responsable de la investigación: -----  
-----

Dirección de contacto del Investigador responsable de la investigación

En caso de utilizar necesariamente datos personales y no estar éstos anonimizados,

Nombre y dirección de contacto del responsable de la custodia y tratamiento de los datos: -----  
-----

Firma del investigador	Fecha:

Fuente: UPV, 2015.

### 7.9 Anexo n°9: Evidencias extraídas del análisis de entrevistas.

Tabla 9.1 Apuesta de PNUD para contribuir al desarrollo de capacidades nacionales orientadas al desarrollo humano.

CATEGORÍA/ SUBCATEGORÍA	RELATO/DISCURSO	CÓDIGO
Construir consensos para abordar desafíos de desarrollo	<i>“¿cómo desarrollar capacidades en esto para que tú no te volvías imprescindible, verdad, emm es un proceso bien lento y yo creo que no se hace de una manera estructurada, si tenes más bien el resultado, el impacto que querés causar desde las diferentes temáticas, pero a la larga es, decis bueno, con esta esta gente, con esta administración pública, para esta sociedad civil es la que quiero darle mis resultados, entonces como articulo con ello, como ellos reciben lo que estamos haciendo, como lo construimos participativamente son otros temas verdad, es otro respuesta”.</i>	E001
Fortalecer el diálogo Político y Técnico	<i>“Entonces para nosotros desarrollo de capacidades es que ellos en una primera instancia, todos aprendiéramos dialogando, desde el gobierno también tener una unidad de dialogo, la gente capacitarla en dialogo, porque creemos que nada más dialogar es hablar, entonces el desarrollo de capacidades, bueno si estamos en esto veamos al menos estudiémoslo, cuales son elementos, que se necesita, cuales son las cosas que pueden hacer falta y eso y eso hicimos, a la par, porque desarrollo de capacidades es como en la marcha diría yo, verdad, porque no es como que uno se concentre y para, y aprende y aplica, no, o sea aprendés y hacés, o sea como dicen en inglés es muchas veces el laerning by doing”.</i>	E002
	<i>“Generar un desarrollo de capacidad, porque existen otros elementos de desarrollo, verdad, como dialogo, como fortalecimiento del tejido a nivel del territorio, que no necesariamente se ve, entonces nosotros podemos provocar que ese dialogo sea como mucho más enriquecedor y eso en la base fortalece definitivamente, que es una de las cosas más importante que creo que hacemos”.</i>	E004
Fortalecer capacidades para lograr autonomía	<i>“Necesitamos todos entender que es fortalecer las capacidades, no vamos a estar eternamente haciendo A,B,C , tenemos que hacer este destete del país, que nos suelten, es la única agencia que lo que pretende es salirse del país, por lo menos eso es lo que se dice, los PNUD en el mundo tienden a engrutar países y lo hacen con alegría pues, ya tienes las capacidades para enfrentar su desarrollo, para ser resiliente, entonces ese es nuestro rol no hacemos cada vez más pertinentes y necesarios, entonces esencialmente nuestro trabajo es fortalecer capacidades de diversa índole”.</i>	E002
	<i>“La idea implica que el país logre desarrollarse, entonces es generar capacidades para que el país por sí mismo logre hacer esa transición y logre por sí mismo hacer los cambios necesarios, entonces para mí es un eje que debería llevara cualquier intervención que hagamos como PNUD, está la incidencia en política pública y varios enfoques más que hay por ahí, que son abordajes que están presentes en todo lo que hacemos”.</i>	E003
Transferir capacidades técnicas	<i>“transferir capacidades técnicas a esos cuadros técnicos y espacios decisorios que están en esos espacios, de una postura mucho más concertadora y mucho más constructiva, como generalmente naciones unidas en general es, ósea, tiene un discurso de derechos humanos y de construcción de tejido social que permite el desarrollo humano, entonces llevamos también ese discurso a esos espacios, entonces eso también eso de alguna manera fortalece a esas personas que quieren escuchar ese discurso, entonces en las instancias que lo quieren escuchar y poner en práctica”.</i>	E004
Visualizar las problemáticas	<i>“visualizar diferentes vertientes que pueden impactar en el desarrollo de las personas y del país”</i>	E004

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

que afectan al desarrollo humano	<i>“interrelacionar los diferentes elementos que afectan al desarrollo de una persona y en este caso al también del país y poder complementar acciones..”</i>	
	<i>“Yo no sé si un rol podría agrupar todo, yo veo por una parte de facilitador, de facilitar al gobierno y para las instancias de la sociedad civil con las cuales se trabaja, para poder acompañar el proceso de identificación de los puntos débiles”.</i>	E005
Incidir en el desarrollo de capacidades	<i>“Nuestro rol es trabajar con las contrapartes nacionales, pero principalmente gobierno, porque son para mi quienes tienen mayor alcance en la transformación de resultados de desarrollo en identificar esas áreas en las que quizás no funcionan al ciento por ciento, y mejorarlas para mejorar, valga la redundancia, y los logros de resultados de desarrollo, pero también hacer incidencia en el desarrollo de capacidades, hacer incidencia sobre el tipo de desarrollo que se desea que es el paradigma nuestro”.</i>	E005
CONOCIMIENTO	<i>“creo que conocimiento somos una de las pocas organizaciones que fomentamos en el trabajo como socios la transferencia no solo de capacidades, sino de conocimiento, generamos también esos espacios de fortalecer capacidades en temas claves, temas claves que pueden venir desde el manejo financiero de un proyecto en específico, hasta temas claves de poder construir una política, entonces eso genera conocimiento también en los equipos, creo que eso es un pilar que si PNUD desarrolla muy fuertemente”.</i>	E009
LIDERAZGO	<i>“El tema del liderazgo es absolutamente un motor de desarrollo de capacidades , el empoderamiento, las dinámicas de medio ambiente, hay que decirlo, que a veces la cartera más pequeña es medio ambiente, por lo menos en nuestros países, todavía es la que tiene menos presupuesto, la que tiene menos incidencia, entonces el posicionamiento que tiene muchas esferas también, ósea posesionar tiene que ver con el conocimiento, tiene que ver con la eficacia, la eficacia, ósea hay muchos aspectos que hemos hecho a través de nuestro acompañamiento”</i>	E001
LIDERAZGO	<i>“Casi todas las instituciones que entraron a trabajar con el PNUD necesitaban posesionarse, necesitaban liderazgo en sus temáticas, y a través de nuestros programas, a través de nuestro acompañamiento hemos logrado catapultar este tipo de posicionamiento en las diferentes áreas que hemos trabajado y he visto en los demás colegas iniciativas que empujan e impulsan, entonces creo que es la otra esfera que hemos trabajado bien”.</i>	E002
LIDERAZGO	<i>“Creo que la apuesta está en el liderazgo de todo lo que trabaja en el tema de fortalecimiento de la gobernabilidad y los espacios de dialogo, no sólo gubernamentales, sino que también de la sociedad civil y del sector privado que están participando en esos espacios”.</i>	E005
RENDICIÓN DE CUENTAS	<i>“Rendición de cuentas es probablemente la esfera en que no hemos trabajado tan fuertemente, hemos acompañado, es también parte del mandato del PNUD, pero tal vez dentro de los pesos de las 4 esferas, tal vez la rendición de cuentas no es lo que más hemos promovido”</i>	E002
RENDICIÓN DE CUENTAS	<i>“básico es la rendición de cuentas, como sabes vos si las capacidades se están desarrollando o no, hay que tener algún mecanismo de control, algún mecanismo de verificación”.</i>	E003
RENDICIÓN DE CUENTAS	<i>“Por ejemplo en rendición de cuentas sí que creo que tenemos que tener un papel protagónico en cómo se retroalimentan las políticas públicas en todos los procesos de gestión de conocimiento que hay, de evaluaciones y que al final sirve para rendir cuentas de lo que funciona y lo que no funciona, entonces creo que no estamos apropiadamente en ese discurso y en ese espacio que es tan clave”.</i>	E009



Tabla 9.2 Elementos y/o aspectos del contexto que son relevantes en el proceso de contribución al desarrollo de capacidades.

CÓDIGO	RELATO /DISCURSO	CATEGORIAS
E001	<i>“El mismo hecho de que ellos hayan participado en la identificación de estas necesidades en la identificación de estas acciones que se van a implementar, la construcción participativa con las contrapartes gubernamentales o con la misma sociedad civil, aunque valla otro ritmo que el esperado es lo que ayuda a la apropiación, ósea ganás en apropiación y quizás perdés en efectividad en tiempo verdad, porque lo que podríamos hacer como decimos aquí de un cuetazo, ósea rápido, nos toma más tiempo vea, pero ganas en gobernabilidad, en el sentido de que no es mío, es nuestro, es tuyo vea”.</i>	Construcción participativa de propuestas
E002	<i>“No sólo desarrollás capacidades en un funcionario, sino que se instale, la idea es que este reproduzca y que lo comparta con sus colegas, esa es la lógica porque no vas a estar siempre desde la cooperación, al menos yo lo tengo clarísimo, entonces que quede la semillita y que sean replicas”.</i>	Sostenibilidad de los proyectos de cooperación
E001	<i>“Es el país más polarizado de América Latina, es por donde los veas, aquí producto de la guerra civil o sos de un color o sos de otro, entonces eso es muy difícil para construir consensos y para implementar los consensos”.</i>	Polarización Política
E005	<i>“ No te ayuda que sea un país polarizado, más allá de la inseguridad, creo que es la polarización que el ámbito político ha llevado a la sociedad, porque cuando yo hablaba del espacio de dialogo y concertador, ósea, ese cierre de posiciones políticas, ideológicas digamos, obstaculiza que esos espacios de dialogo puedan funcionar, puedan rendir los frutos que uno espera de la inversión de tiempo, de discusión y de las mismas dinámicas que se generan, entonces creo que una de las cosas de este país, por mencionar una palabra, ósea friegan, ósea eso obstaculiza todo lo que se pueda lograr, se logran cosas, pero son limitadas y de los obstáculos, para mi uno de esos es el principal”.</i>	
E003	<i>“Y otro tema bien difícil en El Salvador es el cambio de gobierno, como aquí no hay desarrollo de carrera administrativa, cada 3 años en el ámbito municipal y cada 5 en el nacional todo cambia, se van las jefaturas, pero a veces se va el personal técnico, entonces están reinventando cada 3 y cada 5 el país, entonces creo que si el país empecerá a pensar en una lógica de país y no en una lógica de partido”.</i>	Cambios de gobierno/ carrera administrativa
E002	<i>“Siempre en todos los proyectos, en todos los programas tenemos una etapa de fortalecimiento de capacidades, ahora bien, eso no quiere decir que tengamos la metodología PNUD totalmente apropiada,</i>	Cuestionamiento de la metodología DC
E003	<i>“para el desarrollo de capacidades yo creo que lo hacemos más con el “yo creo, yo pienso”, no tanto desarrollando una metodología más clara”.</i>	
E002	<i>“Tenemos las prioridades de país, tenemos el mandato del plan estratégico que tira el PNUD, pero también tenemos toda una agenda internacional que decanta en el país a través del PNUD..tenemos las negociaciones internacionales de la convención marco de Naciones Unidas... tenemos una nacional que está cargada de vulnerabilidades, de problemáticas humanas y medioambientales que nos exigen ciertos trabajos, pero también pues si tenemos un marco estratégico que nos guía ..y lo vivimos siempre, el donante financia A, el país necesita A plus y el PNUD tiene A B Y C entonces buscamos como</i>	Marcos internacionales v/s las prioridades nacionales

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

	<i>triangular las opciones, traducir lo que financia el donante versus lo que el país necesita para poder llegar a los resultados de desarrollo”.</i>	
E005	<i>“Creo que algunas instituciones piensan más en cosas concretas, quieren la plata, quieren un carro, quieren no sé qué y esto, es válido, pero el desafío, el obstáculo, eso es un obstáculo, es decir una falta de visión a largo plazo, porque además tú no te relacionas necesariamente con el presidente o con una persona que pueda tener una visión de más a largo plazo, tú te relacionas con técnicos que tienen una visión del día a día, problemas del día a día, entonces ellos quieren resolver esos problemas, entonces llegar a nivel donde tú puedas negociar y decir esto sí, pero lo pueden resolver con este tipo de cosas, entonces ahí está tu habilidad de negociar, es el arte del trabajo que nosotros realizamos, como te digo mucho de eso se queda a medias, precisamente porque no hay un compromiso de esa persona de arriba para impulsar otro tipo de cosas”.</i>	Visión de corto plazo en la acción Pública

Tabla 9.3 Aportes de PNUD para contribuir a generar cambios en el bienestar de las personas.

<b>CODIGO</b>	<b>CONTENIDO/ DISCURSO</b>	<b>CATEGORIAS</b>
E002	<i>“De manera amplia el rol del PNUD está vinculado al desarrollo de capacidades, básicamente el PNUD es una agencia que tiene en su esencia más profunda el desarrollo de capacidades, de diferente índole, por supuesto en diferentes temáticas que trabajamos en torno al desarrollo humano. Es la única agencia del sistema que busca graduar países, que tiende a salir de los países, porque al final esa es la idea verdad, dejarle las capacidades suficientes como para que el país pueda afrontar sus propios retos de desarrollo humano sostenible, entonces en esencia, la forma, el cómo nuestro, debería ser el fortalecimiento de capacidades políticas, institucionales, técnicas”.</i>	Fortalecimiento de capacidades políticas, institucionales y técnicas
	<i>“No es menor que el PNUD trabaje en ambiente y cambio climático en función del desarrollo humano, porque hay una agencia de Naciones Unidas que trabaja en ambiente, el PNUDA, tienen indicadores y metas muy específicas, en cambio nosotros somos una agencia de desarrollo, que trabaja en los temas ambientales, que es diferente, tenemos que trabajar por la gente para el desarrollo humano, para el desarrollo de capacidades, pero en sostenibilidad ambiental, prevención de riesgos y cambio climático, las tres áreas. Tenemos que abordar los temas económicos y sociales, pero con sostenibilidad ambiental, entonces es interesante y hay que decirlo, en el fortalecimiento de capacidades, nosotros hemos tenido que acompañar al país para entender que significa el medio ambiente, para entender que significa el cambio climático, pasa por mucho por mucho del tema de pajaritos y bosques, ósea es un tema de desarrollo, es un tema de sobrevivencia en muchos puntos, entonces esa incorporación de las temáticas, ese advocacy que se llama, ese diálogo político de incidencia es de fortalecimiento de capacidades más amplio, pero que también toca en el momento de posesionar temáticas”.</i>	Dialogo Político y de incidencia
E005	<i>“La otra área que creo clave es toda la parte programática de desarrollo, ósea PNUD tiene la ventaja de tener, de visualizar diferentes vertientes que pueden impactar en el desarrollo de las personas y del país, entonces ehh como las instituciones son bien sectoriales, sólo tienen un espacio de verlo, para ellos que son especialistas, digámoslo así, para lo que son bueno, entonces trabajar con PNUD les da la posibilidad de interrelacionar los diferentes elementos que afectan al desarrollo de una persona y en este caso al también del país y poder complementar acciones, de alguna manera creo que PNUD lo ha venido haciendo y creo que en los últimos años ha sido más intencional buscar esos enlaces y que las instituciones</i>	Interrelacionar diferentes elementos que afectan al desarrollo de las personas

	<i>de gobierno puedan visualizarlo, entonces eso generar un desarrollo de capacidad”.</i>	
E006	<i>“Es clave, no puedes hablar de desarrollo si no tienes..para concertar necesitas tener visiones comunes, construir al menos una visión en la que al menos todos estén de acuerdo aunque tengan intereses diferentes, los intereses nunca los vas a poder modelar, ni reglamentar ósea eso es imposible, pero si al menos puedes encontrar puntos común de visiones diferentes, entonces creo que para el desarrollo humano principalmente tener esa visión compartido de identificar que lo es lo clave a lo que vamos a aportar, aunque yo tenga un interés, pero yo a esto si me comprometo como sector clave del desarrollo humano de este país. A promover iniciativas, a dar recursos si es posible, entonces es una condicionante del desarrollo humano, es una condicionante que te ayuda o que te frena del desarrollo humano. La idea es que potencie en todo su ser”.</i>	Construcción de visiones comunes

### 7.10 Anexo n°10: Evidencias extraídas del análisis de documentos de las evaluaciones.

Tabla 10.1 Contribución del PNUD al desarrollo de capacidades a partir de los pilares de desarrollo DC

INICIATIVAS	CONOCIMIENTO	LIDERAZGO	ARREGLOS INSTITUCIONALES	RENDICIÓN DE CUENTAS
Proyecto: Hacia Una Estrategia Nacional para la Atención a la Pobreza y el Cumplimiento de los ODM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mapa de pobreza urbana y exclusión social (MPUES).</li> <li>-Informe de avance de cumplimiento de los ODM.</li> <li>-Registro único de participantes, herramientas de gestión del Sistema de Protección Social Universal (SPSU)</li> <li>- Desarrollo de capacidades técnicas en género, derechos humanos y participación ciudadana.</li> <li>-productos de conocimiento permitieron una mejor comprensión del fenómeno de la pobreza y la exclusión social, provocando un cambio de paradigma del enfoque clásico de la pobreza al enfoque multidimensional.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan Nacional para el logro de los ODM; la Estrategia pública de atención a la pobreza y el Documento conceptual de comunidades solidarias.</li> <li>- creación del Área de Género y Derechos Humanos en la Secretaría Técnica de la Presidencia.</li> </ul>	
La contribución del PNUD al fortalecimiento de la Democracia de Ciudadanía del país, entre los años 2009 y 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe “La igualdad y equidad de género en El Salvador: cuadernos sobre desarrollo humano”.</li> <li>-Sistematizaciones sobre la historia política de las mujeres en el país.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-El grupo Parlamentario de Mujeres fue institucionalizado en la reforma al Reglamento Interior de la Asamblea Legislativa, momento en el cual se creó la Unidad de Género, encargada</li> </ul>	

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

			de dar seguimiento a la implementación de la Política Institucional de Género y a la Comisión de la Mujer e Igualdad de Género.	
Programa Conjunto del F-ODM Vivienda y Asentamientos Urbanos Productivos y Sostenibles	-Acompañamiento y asistencia técnica de PNUD en la elaboración de diagnósticos y apoyo a la planeación para la optimización de la cadena de valor del sector construcción. -Contribución de PNUD hacia el mejoramiento de las capacidades técnicas a nivel directivo en el Ministerio de Obras Públicas, sobre las características e implicaciones técnicas y políticas de los instrumentos, la capacidad de incidencia en el legislativo y el conocimiento de experiencias internacionales. - protocolo de capacitación específica con certificación académica y la posibilidad de aprender y formarse como obreros calificados de la construcción.	-Rol de PNUD como promotor y articulador de las esferas público-privados y de la sociedad civil en el diseño, financiamiento e implementación de una solución habitacional.		
Eficiencia Energética en Edificios Públicos	-Desarrollo de capacidades técnicas en funcionarios de gobierno a través del Diplomado sobre Eficiencia Energética en Edificios públicos		-Conformación de los Comités de Eficiencia Energética (COEEs)	-Diagnóstico de consumo energético en edificios públicos
Programa de Desarrollo de Proveedores	- Formación de Consultores en la Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP)		-Adaptación y a la implementación de una Metodología de Desarrollo de proveedores en cadenas productivas de específicos sectores económicos.	
Proyecto de Incorporación de la Gestión de la Biodiversidad en Actividades de Pesca y Turismo	-Herramientas para favorecer prácticas de pesca sostenibles, turismo sostenible y planes de negocios, para el desarrollo de las capacidades de los productores a fin de		A nivel de diseño, los arreglos del proyecto representan una clara apuesta de PNUD por el desarrollo de capacidades de	Sistemas de supervisión y evaluación en apoyo a la gestión adaptativa de manejo por parte de los productores.

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

	operar en conformidad con los principios de la sostenibilidad de los recursos y la conservación de la biodiversidad.		gestión, lo cual significa que la MARN fuese la unidad responsable de la implantación del proyecto. La decisión que MARN ocupará este cargo se basa en su papel como institución líder en el sector del medio ambiente y el hecho de que el proyecto abordaría dos sectores productivos	
Programa conjunto: "Protegiendo a la Infancia: Programa Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Salvador"	-Fortalecimiento y buenas prácticas en infancia y seguridad alimentaria nutricional, a partir de los cuales se intentó construir, gestionar e implementar políticas públicas en SAN, lo cual a la vez tenía arraigo en el enfoque de derechos, específicamente la operativización del derecho a la alimentación, y de la promoción de los ODM. En ese sentido, la pertinencia de este enfoque tiene sentido por cuando permitió fortalecer el uso de la información para la toma de decisiones	-Acompañamiento y fortalecimiento del liderazgo sobre la temática de seguridad alimentaria, acompañada de procesos de intercambios de experiencias para motivar e incentivar la promoción de iniciativas SAN.		La implementación de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación, puede considerarse como una buena práctica de rendición de cuentas y de desarrollo de capacidades técnicas para la recopilación de datos y generación de información para la toma de decisiones tanto programáticas como financieras.
Programa Conjunto "Prevención de violencia y construcción de capital social en El Salvador".	Capacitaciones (se capacitó a funcionarios municipales y nacionales en gestión de políticas de seguridad ciudadana, a agentes de la PNC sobre el protocolo de la Policía Comunitaria, a formadores del Sector de Justicia sobre la prevención de violencia y atención a la violencia de género), así como talleres y foros especializados de prevención.	A nivel de fortalecimiento del liderazgo y del capital social juvenil se han creado espacios de encuentro para el desarrollo de proyecto y expresiones culturales.		Destacar la instalación del Observatorio municipal sobre seguridad, mediación y convivencia, el cual ha permitido la generación de información sobre la base de sus reportes.

Figura: Resumen de evidencias sobre la contribución de PNUD al desarrollo de capacidades, a partir del análisis de documentos, entrevistas, grupos focales y la observación participante.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.2 Elementos relevantes en el proceso de contribución al desarrollo de capacidades

<b>ELEMENTOS FAVORABLES</b>	<b>ELEMENTOS DESFAVORABLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La experiencia del Gobierno y un nivel previo de capacidades técnicas</li> <li>-Consenso político y social</li> <li>-Escenario político de cambio de gobierno</li> <li>-Las modalidades de gestión de los proyectos</li> <li>-Protagonismo del Gobierno como factor de apropiación</li> <li>-Participación protagónica de organizaciones y ciudadanía</li> <li>-Alineamiento de los proyectos con metas nacionales de desarrollo</li> <li>-Ciudadanía informada y empoderada sobre sus deberes y derechos</li> <li>-Enfoque basado en derechos promovido por PNUD en los proyectos</li> <li>-Enfoque de género en las iniciativas impulsadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta rotación de funcionarios públicos</li> <li>- Falta de una carrera funcionaria</li> <li>-Polarización Política</li> <li>-Escenario político de cambio de gobierno</li> <li>-Las modalidades de gestión de los proyectos</li> <li>- La falta de un proyecto país</li> <li>-La falta de participación ciudadana en la definición de iniciativas</li> <li>- Falta de consenso entre actores políticos</li> <li>- Falta de continuidad en las políticas de Gobierno</li> </ul>

Figura: Resumen de evidencias a partir del análisis de las evaluaciones del Plan de Evaluación de PNUD 2012-2015.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.3 Contribución del PNUD al desarrollo de capacidades nacionales para generar cambios en el bienestar de las personas.

<b>AREA/ CATEGORÍA</b>	<b>Principales evidencias y conclusiones</b> <b>Impacto: Cambio en el bienestar de las personas</b>
Pobreza	<p>-La contribución de PNUD apunta a reforzar las estructuras del estado para para el diseño y la implementación de políticas, planes y programas que apuntan directamente a la reducción de la pobreza y la exclusión social, en ese sentido es sin duda, la estrategia pública de atención a la pobreza, el logro más significativo del proyecto.</p> <p>-El país evoluciona positivamente respecto a su forma de comprender el fenómeno de la pobreza, lo cual se operacionaliza a partir del año 2015, momento en el que se adopta oficialmente la medición multidimensional de la pobreza, y que se nutre de las múltiples experiencias desarrolladas en el contexto de este proyecto y de la institucionalización de la Ley de Desarrollo y Protección Social de El Salvador.</p>
Gobernabilidad democrática	<p>- Destacan las Reformas para garantizar el pleno ejercicio del derecho al voto a las y los salvadoreños dentro y fuera del país entre 2009 y 2013, al respecto el informe evaluativo precisa que el país aumento el número de centros de votación de 460 en 2012 a 1.593 en 2014. Así mismo la Ley de Partidos Políticos en busca de incorporar una mayor representatividad social en el país.</p> <p>Ley Especial para el Ejercicio del Voto desde el Exterior, que abre la posibilidad de que los migrantes en Estados Unidos, el 28% de la población, hagan uso de su derecho a elegir a sus gobernantes, independientemente de la cantidad de personas que participen en este proceso inédito para el país. Con otras instituciones, especialmente el Grupo Parlamentario de Mujeres, facilitó la firma de un compromiso político para para definir la cuota de género en la Ley de Partidos Políticos, estableciendo que al menos un 30% de mujeres deben inscribirse como candidatas a diputadas a la Asamblea Legislativa, el Parlamento Centroamericano y los Concejos Municipales.</p>
Vivienda y asentamientos urbanos productivos	<p>-Promoción del empleo decente mediante un modelo de mercado inclusivo de vivienda para sectores de bajos ingresos y asentamientos productivos para contribuir a la integración económica y social, reducción de pobreza, aumento de la seguridad y mejora en la convivencia.</p> <p>- Desarrollo de capacidades técnicas de construcción y emprendimientos. Técnicamente los socios de la empresa no sólo se han capacitado en técnicas de albañilería, emprendimiento y gestión de empresas, sino que han adquirido conocimientos avanzados como la lectura de planos, cálculo de costos, planeación de la inversión, cantidades de material por hora, lo cual los califica como personal idóneo para el desarrollo de obras. Esta capacitación ha sido certificada por la Universidad de El Salvador UES (Universidad pública nacional) y el Programa Conjunto, lo cual se constituye en una garantía de calidad y una opción para acceder a contratos y empleos. Adicionalmente, los titulares de derecho consideran que tienen pleno conocimiento de las opciones de crédito disponibles y que por estar legalmente constituidos, son sujetos de crédito por parte de cajas y bancos. En la actualidad, la empresa ya ha suscrito su primer contrato con la empresa de aguas para construir una de sus sedes en la comunidad de Santa Carlota.</p>
Eficiencia energética	<p>La información recopilada no alude en forma directa a los cambios relativos en el bienestar de las personas, sin embargo se observa la contribución de PNUD al desarrollo de capacidades técnicas a nivel individual de los funcionarios de las instituciones del Estado, dichas capacidades son a nivel de gestión, planificación, diagnóstico y de capacidades técnicas específicas en el ámbito de eficiencia energética.</p>
Seguridad alimentaria y nutricional	<p>Referido al componente productivo se trabajó con 500 familias, principalmente Jefas de Hogar para que pudieran incrementar la disponibilidad de alimentos y generar ingresos económicos.</p> <p>En lo relativo a los servicios de salud se reforzó la vigilancia nutricional de grupos definidos como prioritarios. Y a nivel comunitario, destaca la práctica de huertos escolares y la utilización como herramienta didáctica y pedagógica, así como las prácticas de alimentación saludable en las escuelas ya que rescata una política nacional que se relaciona con la alimentación saludable e higiénica desde el ámbito escolar.</p>
Seguridad: Prevención de la violencia	<p>Se han elaborado planes de gestión de la Comunidad Iberias C1, Iberias A y B, Concepción Don Bosco Santa Marta, IVU y dos centros escolares, se han recuperado 9 espacios públicos y se tienen 4 registros de utilización comunitaria. También se han capacitado a 61 dinamizadores, se ha apoyado el diseño y aprobación de la ordenanza de convivencia, se han remodelado y equipado 23 centros de convivencia que se</p>

La contribución del Programa de Naciones Unidas al desarrollo de capacidades nacionales en El Salvador.

---

	encuentran funcionando y se diseñado e implementado un modelo de mediación escolar. Puede afirmarse que los espacios públicos seguros, sostenibles e incluyentes contribuyen a la reconstrucción del tejido social en el municipio de San Salvador. En las comunidades se utilizan los espacios para actividades recreativas, artísticas y culturales, se incide en la percepción de seguridad de los habitantes en las comunidades, los habitantes utilizan normas de convivencia y mecanismos para evitar, solucionar y mediar conflictos.
--	--

Figura: Resumen de evidencias a partir del análisis de las evaluaciones del Plan de Evaluación de PNUD 2012-2015.

Fuente: elaboración propia