ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO

EL SALVADOR – ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
(2011–2015)

Evaluación de Medio Término
Informe Final

Septiembre 2014

30 de Septiembre, 2014

Informe Final

ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

EL SALVADOR

Reunión de Gerentes de Meta para Informe Semestral entre USG y GOES en San Salvador, El Salvador (Mayo 2014)

Optimal Solutions Group, LLC

Mark Turner
Christabel Dadzie
Robert Burke
Gerard Martin
Rigoberto Stewart

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTA DE IMÁGENES ..... **VI**

LISTA DE FIGURAS ..... **VIII**

RECONOCIMIENTOS ..... **X**

ABREVIACIONES ..... **XI**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **XIII**

Objetivo de la Evaluación xiii

Metodología xiv

Resultados, Conclusiones y Recomendaciones xv

1. INTRODUCCIÓN **2**

1.1 Antecedentes y Contexto 2

1.2 Objetivos y Alcance de la Evaluación 3

1.3 Preguntas Evaluables 3

2. METODOLOGÍA **4**

2.1 Evaluabilidad 4

2.2 Métodos de Recopilación y Análisis de Datos 7

2.2.1 Enfoques para la Recopilación de Datos *7*

2.3 Análisis de Datos 9

2.4 Evaluación/ Limitaciones del Estudio 11

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA INICIATIVA PFG EN EL SALVADOR **13**

3.1 Ventajas y Desventajas Generales del PFG 13

4. PREGUNTA TRANSVERSAL 1: ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y/O DESVENTAJAS DEL ENFOQUE INTEGRAL DE GOBIERNO DEL PFG PARA LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO? **16**

4.1 Resultados en cuanto a las Ventajas del WGA del PFG 17

4.1.1 Implementación del Enfoque Integral de Gobierno entre personal del USG del PFG *18*

4.1.3 Retos/Desventajas del PFG/WGA *24*

4.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas 25

4.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones 27

5. PREGUNTA TRANSVERSAL 2: HASTA QUÉ MEDIDA EL ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO HA AFECTADO LA CARGA DE TRABAJO DEL PERSONAL TANTO DEL GOBIERNO LOCAL COMO DEL

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS EN COMPARACIÓN A LA CARGA DE TRABAJO GENERADA POR LAS FORMAS TRADICIONALES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO? 29

5.1 Resultados 29

5.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas 37

5.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones 38

6. PREGUNTA TRANSVERSAL 3: ¿QUÉ CONTRIBUCIONES HAN HECHO LOS "BUENOS OFICIOS"AL PROCESO DEL P, Y COMO PUEDEN ÉSTAS SER DE UTILIDAD PARA SEGUIR AVANZANDO? 39

6.1 Resultados 39

6.2 Conclusiones y lecciones aprendidas 43

6.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones 43

7. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 1: EL ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS NO IDENTIFICA SOLUCIONES PARA ENFRENTAR LAS RESTRICCIONES VINCULANTES AL CRECIMIENTO, PARA CADA UNO DE LOS OBSTÁCULOS ¿SERÁN LOS COMPROMISOS A NIVEL DE METAS ESTABLECIDOS EN EL JCAP POR SI MISMOS CAPACES DE LOGRAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DESEADOS? 45

7.1 Resultados 46

7.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas 51

7.3 Correcciones de rumbo y recomendaciones 52

8. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 2: EL MODELO DEL PFG PONE MUCHO ÉNFASIS EN LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN PRUEBAS Y EL MONITOREO BASADO EN HECHOS. ¿SE ESTÁ UTILIZANDO INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y OBJETIVAMENTE VERIFICABLE PARA MANEJAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL JCAP CON EL FIN DE GARANTIZAR QUE SE OBTENDRÁN RESULTADOS Y ÉSTOS PODRÁN SER MEDIDOS? 54

8.1 Resultados 55

8.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas 63

8.3 Correcciones de rumbo y recomendaciones 64

9. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 3: AL MEDIO TÉRMINO, ¿EL DESEMPEÑO DE LAS INTERVENCIONES SELECCIONADAS PARA EL PFG SON LAS ADECUADAS Y ESTÁN CREANDO LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS? 75

9.1 Resultados 78

9.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas 90

9.3 Recomendaciones y Correcciones de Curso 90

10. RESUMEN GENERAL Y CONCLUSIÓN 92

11. ADDENDUM –CASOS DE ESTUDIO PARA LAS METAS SELECCIONADAS 93

11. 1 Obstáculo de Crimen e Inseguridad 93
META EN SEGURIDAD 4 ..... *108*
Sub-Obstáculo: Fortalecimiento Institucional Seguridad en el Transporte Público Salvadoreño .. *108*
META EN SEGURIDAD 11 ..... *116*
Sub-Obstáculo: La Delincuencia y La Prevention de la Violencia *116*
Prevencio del delito Municipal *116*
META 12 DE SEGURIDAD *122*
Sub-Restricción: Prevención del Crimen y Violencia Reducir el hacinamiento en las prisiones ... *122*
11.2 Baja Productividad en el Sector Transables 129
META 3 TRANSABLES *129*
Sub-Obstáculo: Capital Humano Fortalecer a la fuerza de trabajo para que coincida con las demandas del mercado laboral (Capital Humano) *129*
META 5 DE TRANSABLES *139*
Sub-Obstáculo: Clima de Inversión *139*
Atracción de Inversión Extranjera Directa *139*
META 6 TRANSABLES *146*
Sub-Obstáculo: Innovación e Internacionalización Superar la baja productividad en Transables (Fortalecer las Instituciones para Internacionalización) *146*
ANEXO 1 - EVALUATION STATEMENT OF WORK 152
ANEXO II: PLAN DE TRABAJO 172
ANEXO III: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS MÉTODOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN 175
ANEXO IV: INSTRUMENTOS PARA RECAUDAR INFORMACIÓN 179
4.1 Tipos de Agentes Gubernamentales 1-5 179
4.2 Guías para Entrevistas: Entrevistas Semi-estructuradas 180
4.3 Encuestas Confidenciales Online 199
ANEXO V: TABLA DE METAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 212
ANEXO VI: INDICADORES A NIVEL DE OBSTACULO 217
ANEXO VII: LISTA DE REFERENCIAS Y FUENTES – METAS SELECCIONADAS 221
Referencias de Seguridad 221
Referencias de Transables 223
12. ANEXO VIII: LISTA DE REFERENCIAS Y FUENTES – GENERAL 225

LISTA DE IMÁGENES

Tabla 2.1: Estado al Medio Término de las LOA del Obstáculo en cuanto a Baja Productividad y Transables 8

Tabla 2.2: Preguntas de Evaluación consultadas por tipo de entrevistado mediante entrevistas semi-estructuradas 9

Tabla 2.3: Encuesta en línea, porcentaje según respuesta y representante del gobierno respectivo 9

Tabla 4.1: Respuestas dadas en las entrevistas haciendo referencia a las ventajas del WGA del PFG. 17

Tabla 4.2: Referencia a las respuestas de las entrevistas 18

Tabla 5.1: Género de los entrevistados 31

Tabla 5.2: Horas a la semana dedicadas a la planificación y desarrollo del PFG (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 35

Tabla 6.1: Ejemplos de citas textuales de Buenos Oficios en la Iniciativa PFG de El Salvador, suministrados por los encuestados 40

Tabla 6.2: Número de entrevistados que dieron ejemplos de actividades de Buenos oficios dentro de la iniciativa del PFG en El Salvador 41

Tabla 8.1: Resumen de Disponibilidad de Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable para las Metas Elegidas en Materia de Crimen e Inseguridad (Únicamente Metas Seleccionadas) 67

Tabla 8.2: Resumen en cuanto a la Disponibilidad de Información Verificable Cuantitativa y Objetivamente correspondientes a las Metas de Baja Productividad y Transables (Únicamente Metas Seleccionadas) 70

Tabla 9.1: PFG – El tabla comparativo de los informes semestrales emitidos desde el inicio del PFG: Noviembre 2011 a Mayo 2014 79

Tabla 9.2: Estado al Medio Término de Líneas de Acción (LOA) del Obstáculo en materia de Crimen e InseguridadUnicamente Metas Seleccionadas) 83

Tabla 9.3: Estado al Medio Término de las LOA del Obstáculo en cuanto a Baja Productividad y Transables 85

Tabla 11.1: La satisfacción del público con el desempeño del sistema judicial y la Policía Nacional en El Salvador y otros países de América Central en 2010 y 2012 97

Tabla 11.2: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de la policía, hogares vs. las microempresas, 2012 y 2013 98

Tabla 11.3: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de los jueces los tribunales, hogares vs. microempresas, 2012 y 2013 99

Tabla 11.4: Resumen de la situación de la Meta 1-2 al medio término 106

Tabla 11.5: Número de crímenes reportados en el Transporte Público en El Salvador (2012-2013)..... 110

Tabla 11.6: Resumen estatus Meta 4 al medio término 115

Tabla 11.7: Resumen de la situación de la Meta 11 a medio termino..... 121

Tabla 11.8: Resumen situación de la Meta 12 al Medio Termino 127

Tabla 11.9: Resumen situación de Meta 3 de Transables al medio termino..... 134

Tabla 11.10: Resumen de situación de la Meta 5 de Transables al medio Término..... 144

Tabla 11.11: Resumen describiendo el estatus de la Meta 6 de Transables al medio término 150

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Diseño del Proceso de evaluación de la Selección de Metas para su Revisión a fondo 6

Figura 3.1: ¿Considera que el PFG trajo consigo cambios en comparación a otros enfoques de la cooperación para el desarrollo que se pretendía influyeran sobre el crecimiento económico? (Respuestas Recogidas únicamente en Línea) 13

Figura 3.2: En su opinión, ¿Considera que el PFG se encuentra cumpliendo su Meta de fomentar el crecimiento económico en El Salvador? (Respuestas Recogidas únicamente en Línea) 14

Figura 4.1: Percepciones de los entrevistados tanto del USG como del GOES en cuanto a las ventajas del WGA del PFG 18

Figura 5.1: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 30

Figura 5.2: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: Jefaturas USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 31

Figura 5.3: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: no jefaturas del USG y de GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 31

Figura 5.4: Cambios en la carga de trabajo como resultado de la participación en el PFG según Género. 32

Figura 5.5: Cambios en la carga de trabajo como resultado del PFG, según tarea (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 33

Figura 5.6: Cambios en la carga laboral como consecuencia del PFG según tarea – USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 34

Figura 5.7: Personal involucrado en la planificación y desarrollo del PFG (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 35

Figura 5.8: Efectividad Percibida del PFG en Comparación a las Formas Tradicionales de Cooperación al Desarrollo (recopiladas únicamente en encuestas en línea) 36

Figura 5.9: La Efectividad percibida del PFG en comparación a los Enfoques Tradicionales de Cooperación al Desarrollo – USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 37

Figura 6.1: ¿Ha visto usted las herramientas de buenos oficios siendo utilizadas en las actividades del PFG con las que usted está o estaba involucrado? (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 42

Figura 6.2: Conocimiento de los Entrevistados sobre Actividades de Buenos Oficios según la Parte Interesada (Recopiladas únicamente en encuestas en línea) 42

Figura 8.1: ¿Se están utilizando los indicadores apropiados para garantizar un monitoreo del PFG transparente, responsable y basado en hechos? (respuestas basadas únicamente en las encuestas) 59

Figura 8.2: ¿Se están utilizando los indicadores apropiados para garantizar un monitoreo del PFG transparente, responsable y basado en hechos? (respuestas basadas únicamente en las encuestas) 60

Figura 9.1: Respuestas de los entrevistados sobre si las intervenciones seleccionadas del PFG se encuentran cumpliendo con sus objetivos según lo previsto (respuestas basadas únicamente en las encuestas) 78

Figura 9.2: Respuestas de los entrevistados en cuanto al estatus del PFG al medio término 78

Figura 11.1:La satisfacción del público con el desempeño del sistema judicial y de la Policía Nacional en El Salvador y otros países de América Central en 2010 y 2012 96

Figura 11.2: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de la Policía Nacional, hogares vs. las microempresas, 2012 y 2013 98

Figura 11.3: Porcentaje de salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de los jueces y tribunales, hogares vs. microempresas, 2012 y 2013 99

Figura 11.4: Condenas por cada 100.000 adultos (2010, 2011, 2012) 100

Figura 11.5: Número de crímenes reportados en el transporte público en El Salvador (2012-2013) 110

Figura 11.6: Percepción Pública de la seguridad en las rutas del Transporte Público en El Salvador (2012 – 2013) 111

Figura 11.7: Número de municipios con Consejos de Prevención de la Delincuencia (2008-2012) 117

Figura 11.8: CTS y ICPS Población reclusa y capacidad carcelaria* para El Salvador y otros países de América Central 2010-2013 124

Figura 11.9: Índice de Competitividad Global: educación superior y capacitación 130

Figura 11.10: Índice de Competitividad Global: Eficiencia del Mercado Laboral 131

Figura 11.11: Inversión extranjera Directa como porcentaje del PIB 140

Figura 11.12: Ranking MarcaPais de acuerdo a FutureBrand 141

Figura 11.13: Índice Global de Competitividad: sofisticación empresarial 147

RECONOCIMIENTOS

El desarrollo y el éxito de esta evaluación fue el resultado de un esfuerzo en colaboración entre los autores y algunas otras personas a quienes quisiéramos reconocer. Primero, un mundo de gratitud va a los puntos de contacto de USAID en Washington, D.C., Alex Gainer, Alice Brooks y Mileydi Guilarte, que pasaron mucho tiempo revisando los reportes y proveyendo comentarios valiosos al equipo. Un agradecimiento especial va a nuestro punto de contacto en El Salvador, Jennifer Johnson, que pasó muchas horas proveyendo documentación, respondiendo preguntas de los evaluadores y organizando reuniones, incluyendo reuniones de alto nivel y visitas de sitios para que la evaluación fuera exitosa. Nos gustaría también agradecer a el punto de contacto del gobierno de El Salvador, Mauricio Ruano, por su apoyo en reunir la documentación de la evaluación y por proveer comentarios valiosos para el equipo. Un enorme agradecimiento dirigido a Troika en USAID, MCC y el Departamento del Estado quien se reunió con el equipo de evaluación y proveyó comentarios a fondo sobre el reporte de la evaluación final. Así mismo, estamos muy agradecidos por el tiempo, información, y visión proveídos por nuestros 115 entrevistados, incluyendo oficiales del gobierno, implementadores, y expertos independientes, cuyas contribuciones están al centro de esta evaluación.

Estamos agradecidos también por el apoyo del equipo en Optimal – Claire Everhart, Joanne Pérodin y Omotunde Okesanya, por sus esfuerzos incansables en esta evaluación; también por el duro trabajo de nuestros asesores locales, Camila Flores y Marcella Veneziani, cuyos conocimientos locales y contribuciones fueron instrumentales para el éxito de esta evaluación.

ABREVIACIONES

AGO	Fiscalía General de la República
ASI	Asociación de Industriales de El Salvador
DOJ	Departamento de Justicia
DOS	Department of State
ENPV	Estrategia Nacional de Prevención a la Violencia
FBI	Bureau Federal de Investigaciones
FDI	Inversión Extranjera Directa
Fiscalía	Oficina del Fiscal
FONDEPRO	Fondo de DesarrolloProductivo
GOES	Gobierno de El Salvador
GDP	ProductoInternoBruto (PIB)
ICT	Tecnología de la Información y la Comunicación
INL	Oficina para Asuntos Internacionales de Narcóticos y Ejecución de la Ley
IUDOP	Instituto Universitario de Opinión Pública
JCAP	Plan de Acción Conjunto de País
LOAs	Líneas de Acción
M&E	Monitoreo y Evaluación
MCC	Cuenta del Reto del Milenio
MINEC	Ministerio de Economía
MINED	Ministerio de Educación
NGO	Organización no Gubernamental
OECD	OrganizaciónparaCooperaciónEconómica
OPDAT	Oficina del Desarrollo, Apoyo y Capacitación en el Extranjero
PFG	Asocio para el Crecimiento (APC)
PNC	PolicíaNacional Civil
PROESA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
RLA	Asesor Legal Residente
SEED	Beca Educativa y para el Desarrollo Económico
SME	Pequeñas y MedianasEmpresas
SOW	Propuesta de Plan de Trabajo

TA	Asistencia Técnica
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
UMEP	Metodología Actualizada y Plan de Evaluación
U.S.	Estados Unidos de América (USA, EEUU)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USG	Gobierno de los Estados Unidos
UST	Unidades de Solución Temprana
UTE	Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia
VMT	Viceministerio de Transporte
WGA	Enfoque Integral de Gobierno

RESUMEN EJECUTIVO

El Asocio para el Crecimiento (PFG) busca lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia (inclusivo) en países asociados como El Salvador y las Filipinas, mediante la implementación de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los Gobiernos pertenecientes a los países antes mencionados denominados *Socios*. Haciendo uso de los principios establecidos por el Presidente Barack Obama a través de su Directriz Presidencial en cuanto a la Política para el Desarrollo Global, emitida en Septiembre de 2010, el PFG exige de un riguroso análisis / diagnóstico conjunto mediante el cual se identifican los principales obstáculos para el crecimiento económico. Este diagnóstico sirve de base para desarrollar planes de acción conjuntos destinados a hacer frente a las más urgentes de éstas limitaciones identificadas, de manera que puedan establecerse altos niveles de responsabilidad conjunta para el cumplimiento de las actividades definidas para superar a dichos obstáculos.

El Salvador, las Filipinas, Tanzania y Ghana fueron los cuatro países seleccionados en el primer grupo de Estados mediante los cuales EEUU y sus respectivos gobiernos asociados intentarían construir nuevos PFGs. Dicha selección se fundamentó mucho en la trayectoria de cada país para la implementación de sus respectivos Compactos de MCC.

En noviembre de 2011, el USG y el Gobierno de El Salvador (GOES) firmó un Plan de Acción Conjunto (JCAP) el cual identificó los dos obstáculos principales al crecimiento económico de El Salvador, así como veinte Metas enfocadas a disminuir dichos obstáculos. Cada Meta se encuentra relacionada con múltiples líneas de acción o LOAs a ser asumidas tanto por GOES como por el USG. Y se considera que el cumplimiento de las LOAs acordadas, permitirá alcanzar las Metas trazadas, lo cual a su vez, ayudará a mitigar los efectos de las restricciones y obstáculos identificados y a acelerar y sostener en el tiempo la tasa de crecimiento económico inclusivo en El Salvador.

Objetivo de la Evaluación

Optimal Solutions Group, LLC (Optimal) fue contratada para llevar a cabo la evaluación de medio término de la iniciativa PFG en El Salvador. De conformidad a la Propuesta de Plan de Trabajo o SOW, dicha evaluación cumple con dos objetivos:

Primeramente, la evaluación está encaminada a evaluar sí el proceso del PFG logra demostrar mejoras en comparación a los enfoques de cooperación al desarrollo previamente existentes.

De manera particular, el equipo evaluador examinó hasta qué grado el Enfoque Integral de Gobierno (WGA) del PFG, así como el análisis de obstáculos realmente ayudó a cambiar la forma en que el USG brinda su cooperación en materia de desarrollo

El Segundo objetivo de la evaluación se divide en dos partes:

(i) Determinar sí los esfuerzos del PFG "han sido desarrollados de manera tal que permitan eventualmente determinar su impacto al tratar de superar los obstáculos identificados y los resultados deseados."
(ii) Determinar si "los elementos evaluables del PFG, se están orientando en la dirección correcta, y si las medidas son las necesarias y suficientes para lograr las Metas del PFG y si se encuentran

contribuyendo a los intereses nacionales, mediante los esfuerzos de integración y coordinación en el accionar conjunto de ambos Gobiernos"[1]

La presente evaluación fue guiada por las siguientes seis preguntas definidas desde un principio en el plan de trabajo.

Preguntas Transversales

1) ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas del "*Enfoque Integral de Gobierno*" del PFG en la cooperación para el desarrollo?

2) ¿En qué medida el PFG ha afectado la carga de trabajo de los funcionarios del Gobierno de El Salvador y de los Estados Unidos, en comparación a la carga de trabajo que ya existía bajo la tradicional cooperación para el desarrollo que se brindaba al país?

3) ¿Qué contribuciones ha hecho la cooperación de "*buenos oficios*" en el proceso del PFG? ¿Y cómo puede ser utilizada para seguir avanzando?

Preguntas Específicas de País—El Salvador

1) Dentro del contexto de los obstáculos identificados, ¿Son los compromisos establecidos en el JCAP capaces de alcanzar los objetivos y resultados deseados?

2) ¿Se está utilizando información cuantitativamente y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP y así poder lograr y medir resultados?

3) Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?[2]

Metodología

El equipo evaluador utilizó un enfoque basado en una serie de métodos mixtos para la recopilación de información y el análisis de las actividades PFG en El Salvador para llevar a cabo la presente evaluación de medio término. Lo anterior comprendió una extensa revisión de toda la documentación del proyecto que estuviera disponible, así como de la información de monitoreo recabada hasta la fecha; una determinación de evaluabilidad y selección de Metas para estudio de casos a profundidad; entrevistas con arquitectos del PFG[3], así como jefaturas en Washington D.C.; una visita de campo a El Salvador para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas e individuales en persona; entrevistas telefónicas con aquellas partes interesadas que no se encontraban disponibles en persona; y una encuesta en línea dirigida al personal del PFG tanto del USG como del GOES.

[1]Plan de Trabajo de la Evaluación, 2013. pg. 7-8
[2]Plan de Trabajo de la Evaluación, 2013. pg. 9-10
[3] Los Arquitectos se refieren a aquellos individuos que fueron parte del diseño y el mapeo general de la iniciativa PFG, el cual a su vez condujo a la elección de los 4 países que luego iniciaron e implementaron sus propias iniciativas. Ver Anexo 4 (Tipos de Partes Interesadas) de este informe.

El equipo evaluador llevó a cabo una evaluación cualitativa de la evaluación con el objeto de revisar y cotejar las percepciones obtenidas. También fueron empleados enfoques cuantitativos para analizar y verificar la información brindada por el PFG en aquellas situaciones donde la documentación disponible nos permitió utilizar este tipo de metodología. El equipo evaluador utilizó la triangulación para verificar los hallazgos obtenidos desde diferentes puntos de vista. Y una vez finalizado el análisis, procedieron a desarrollar un informe detallado de los resultados y conclusiones obtenidas, así como a proporcionar una serie de recomendaciones y correcciones de rumbo destinadas a brindar información aplicable y de utilidad que pudiese ser usada por los socios del PFG El Salvador al medio término de la iniciativa. Estos resultados, conclusiones y recomendaciones fueron dados en respuesta a las seis preguntas de evaluación definidas en el SOW.

Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

Ventajas y Desventajas Generales del PFG

En general, el equipo evaluador se percató de que el PFG ha sido de gran ayuda para activar e influir positivamente en la reforma de políticas en El Salvador. La planificación inicial del PFG a través de las actividades realizadas para el análisis de obstáculos (CA) se constató que fue una buena base para la implementación general de la iniciativa. Adicionalmente, el PFG incrementó su influencia y relevancia como resultado de las actividades para el desarrollo del USG en El Salvador.

Pregunta Transversal 1: ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas del Enfoque Integral de Gobierno del PFG para la cooperación para el desarrollo?

Hallazgos

Ventajas del PFG/WGA para el personal en el PFG del USG y del GOES

- El CA y el Plan de Acción Conjunto de País (JCAP) facilitaron la dinámica necesaria para el Enfoque integral de Gobierno (WGA).
- Dentro del USG, el WGA ha servido para enfocar y definir recursos humanos y operativos hacia la política y los objetivos programáticos del PFG.
- El WGA ha sido promovido debido a la forma deliberada en la que fue diseñado para agrupar a las instituciones líder (las cuales de otra forma no hubiesen empezado a trabajar juntas), y enfocándolas hacía Metas específicas.
- El WGA a su vez ha ayudado a incrementar y promover el entendimiento del trabajo llevado a cabo por las agencias del USG en cuanto al obstáculo en materia de seguridad, dado que personal que normalmente trabajaría de forma aislada, ahora trabaja como equipo.
- El PFG ha mejorado la cooperación entre las agencias del GOES.
- El WGA ha permitido un incremento en la coordinación tanto dentro del GOES como del USG.

Retos/Desventajas del WGA del PFG

- Las actividades de coordinación del WGA exige mucho tiempo del personal
- La coordinación del WGA es mucho más limitada entre las diversas Metas que dentro de las mismas.

- Las lecciones aprendidas de la implementación del WGA dentro de ciertas Metas específicas no son sistemáticamente compartidas entre las diversas Metas.
- El compromiso de las jefaturas/líderes del GOES y su responsabilidad asumida en cuanto al PFG fue en ocasiones limitada.

Conclusiones

- El WGA del PFG representa un cambio positivo para la cooperación al desarrollo en comparación a enfoques previamente implementados.
- Será más factible que el WGA sea efectivo si es intencionalmente incorporado dentro del diseño de las iniciativas y a su vez respaldado por las jefaturas de alto nivel.
- El WGA promovió la colaboración dentro de los gobiernos mismos y entre éstos.
- La coordinación del WGA toma mucho tiempo.
- No existe la suficiente coordinación entre Metas (y LOAs), particularmente dentro del obstáculo de seguridad (mayoría).

Recomendaciones

- Brindar mayor guía y orientación a la colaboración entre Metas. Una pequeña unidad bilateral encargada de la administración, coordinación así como del monitoreo y evaluación (M&E) debería ser creada para efectos de brindar supervisión y orientación a los diversos elementos de la iniciativa PFG.
- Debería promoverse un incremento en las discusiones/entrenamiento propositivo para informar al personal del PFG sobre como las diferentes Metas (y LOAs) se integran en la iniciativa PFG a gran escala.
- Desarrollar medidas de desempeño que lleven un control del rol de cada una de las actividades de coordinación del WGA para promover la efectividad de la implementación de la iniciativa PFG.

Pregunta Transversal 2: hasta qué medida el asocio para el crecimiento ha afectado la carga de trabajo del personal tanto del gobierno local como del Gobierno de los Estados Unidos en comparación a la carga de trabajo generada por las formas tradicionales de cooperación al desarrollo?

Hallazgos

- El inicio e implementación de la iniciativa PFG ha resultado en el incremento general de la carga de trabajo tanto para el personal del USG como del GOES.
- El PFG ha significado un incremento en la carga de trabajo principalmente para las partes interesadas involucradas en la planificación.
- Las percepciones sobre el incremento de la carga de trabajo no variaron entre el USG o el GOES ni por género.
- Las personas encuestadas expresaron creer que el incremento en la carga laboral se asociaa la efectividad percibida tanto del PFG como del WGA.

Conclusiones

- En base a las percepciones obtenidas, puede concluirse que el PFG ha incrementado inequívocamente las cargas de trabajo para el personal tanto dentro del USG como del GOES. Sin embargo, dado que no existe un sistema de medición para llevar un control de las cargas laborales en cuestión, fue difícil medir sí o no el volumen de trabajo incrementado difiere de la generada por los métodos empleados con anterioridad en la cooperación para el desarrollo.

Recomendaciones

- Considerar reducir el número de reuniones de coordinación para reducir la carga del personal.
- Identificar personal de gerencia que pueda asistir en la disminución de la carga de trabajo de todo el personal asociado al PFG.
- Identificar y promover un uso más eficiente de los recursos limitados para reducir la carga de trabajo en general.

Pregunta Transversal Tres: ¿Qué contribuciones han hecho los "Buenos Oficios" al proceso del PFG y como pueden éstas ser de utilidad para seguir adelante?

Hallazgos

- El concepto de Buenos Oficios no está del todo claro para muchas de las partes interesadas del PFG[4]
- La forma de Buenos Oficios más mencionada involucró las actividades diplomáticas de parte del personal de alto nivel de la Embajada Americana con sus contrapartes del GOES en cuanto a políticas o temas de desarrollo institucional.
- Las oportunidades de negocios creadas por el PFG o bien su valor para ayudar a cambiar la percepción del público no son conocidas ni mucho menos explotadas hasta su máximo potencial.
- En general, los esfuerzos de Buenos Oficios han tenido un éxito mixto en El Salvador.

Conclusiones

- La falta de familiaridad de los gerentes de Meta del USG y del GOES, así como de los implementadores, con el concepto de Buenos Oficios, significa que se han perdido muchas oportunidades de hacer uso de los mismos.
- El liderazgo de la Embajada ha brindado el ejemplo más claro del uso exitoso de los Buenos Oficios en El Salvador.
- El valor de promover las Metas del PFG, a través de las diversas actividades correspondientes a los Buenos Oficios no siempre es evidente.

[4]USAID definió las herramientas de Buenos Oficios como aquellas que incluían "las relaciones diplomáticas, la capacidad de convocatoria y otras formas de cooperación no monetaria para comprometer a partes interesadas tanto gubernamentales como no gubernamentales en el apoyo de cambios de política de gran envergadura y el desarrollo de prioridades.

Recomendaciones

- Deberían realizarse capacitaciones sobre las diferentes formas que pueden asumir los Buenos Oficios, y su valor para una amplia gama de beneficiarios.
- El PFG El Salvador debería considerar la contratación de personal para enfocarse en los Buenos Oficios.
- Debería promoverse la participación periódica y sistemática de las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado (tanto grandes inversionistas como PYMEs) fuera de las actividades rutinarias de implementación de proyectos para generar un mayor conocimiento de las Metas y actividades del PFG, así como para obtener insumos sobre posibles maneras de mejorar el PFG.

Pregunta Específica de País 1: Para cada uno de los obstáculos, ¿Serán los compromisos a nivel de Metas establecidos en los planes de acción conjuntos (JCAP) capaces de lograr los objetivos y resultados deseados?

Hallazgos

- Una teoría formal del cambio para aclarar las interdependencias entre las LOAs y las metas para ayudar a subsanar los obstáculos no fue desarrollada.
- El JCAP es considerado como la herramienta de guía central, si bien también ha sido calificado como demasiado ambicioso.
- La selección inicial de actividades y LOAs no se basó en un marco teórico; sin embargo, el subsecuente proyecto y el diseño e implementación del programa a nivel de LOA han contribuido a ajustar el enfoque en objetivos y resultados.
- La habilidad de enfrentar los obstáculos y alcanzar las Metas está sujeta a la influencia de una gran gama de factores más allá del dominio del PFG, incluyéndose los factores políticos que se puedan desarrollar en el país anfitrión.
- El JCAP no tomó en cuenta la interacción entre las Metas.
- El Anexo de M&E del JCAP establece la formación de equipos implementadores a nivel de Meta para diseñar, monitorear y actualizar los planes de trabajo también a nivel de Meta, lo cual, no se dio en su totalidad.

Conclusiones

- Dado la falta de una teoría del cambio específica, no es posible proporcionar una evaluación teórica en cuanto a las Metas elegidas en el JCAP y como éstas afectarán los resultados a nivel de obstáculo.
- Debido a que los obstáculos y las Metas se encuentran sujetos a un amplio rango de factores externos y políticos, alcanzar los objetivos y resultados a nivel de obstáculo no pueden depender exclusivamente del desempeño a nivel de Meta.
- Las teorías del cambio implícitas en el JCAP — una para transables y otra para seguridad— son consideradas interdependientes.
- El hecho de que la implementación de equipos bilaterales a nivel de Meta y planes de trabajo basados en cada una de las Metas no fueron sistemáticamente creados, hace más difícil determinar cómo y hasta qué grado las Metas son relevantes para cada uno de los objetivos a nivel de obstáculo.

Recomendaciones

- Se debe considerar y revisar (según sea el caso por meta) el JCAP para especificar mejor como los compromisos a nivel de meta son capaces de alcanzar resultados a nivel de obstáculo.
- Al medio término, debería crearse sistemáticamente, para cada Meta, equipos implementadores y planes de trabajo, tal y como lo describe el Anexo de M&E al planificar los próximos 2.5 años para la implementación del PFG.
- Redefinir los indicadores de las LOAs y, cuando sea necesario, reformular las secciones correspondientes dentro del JCAP para asegurar que los indicadores sean alcanzables y eventualmente ayudar a lograr la realización de los resultados a nivel de obstáculo.

Pregunta específica de país 2: ¿Se está utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para la gestión de la implementación del JCAP con el fin de lograr y medir resultados?

Hallazgos

- El PFG El Salvador produjo un Anexo de M&E al inicio del Programa, lo cual sirvió como un documento base para el M&E de la iniciativa en general.
- De acuerdo al Anexo, El Salvador PFG también presentó exitosamente un proceso de informes semestrales para darle seguimiento al progreso del PFG.
- La naturaleza de los dos grupos de indicadores utilizados para llevar un control de las Metas relacionadas a los obstáculos tanto en materia de seguridad como de transables son diferentes.
- El monitoreo del progreso de las Metas del PFG mediante los informes semestrales es visto como un proceso "negociado" y sólo parcialmente basado en hechos, sin embargo, sigue siendo percibido como una herramienta administrativa muy útil.
- Generalmente, las partes interesadas del PFG expresaron que se pudieron haber elegido mejores indicadores para monitorear el PFG, pero no fueron capaces de brindar ejemplos concretos de alternativas
- Un Monitoreo y Evaluación (M&E) efectivo a nivel de LOA fue principalmente llevado a cabo bajo la guía del USAID.
- El proceso M&E para el PFG a nivel de Meta y de LOA ha evolucionado, convirtiéndose en algo más riguroso con el transcurso del tiempo.

Conclusiones

- Generalmente, a pesar de que existen indicadores para dar un seguimiento a nivel de LOA y de Metas, los métodos para poder hacer dicho seguimiento difirió mucho entre los implementadores del GOES y los del USG.
- Los implementadores trabajando con el USAID dan seguimiento a sus LOAs a través de los sistemas de seguimiento requeridos por el USAID y no siempre por aquellos definidos por el PFG.
- Y a pesar de existir un consenso general de que al menos algunos de los indicadores de M&E podían ser mejorados, fue difícil identificar indicadores alternativos.

Recomendaciones

- Debe dependerse menos en los indicadores a nivel de obstáculo de alto nivel, y más en el análisis de cómo las metas (y los indicadores a nivel de meta) impactan dichos obstáculo para determinar el progreso en el PFG.
- Reconocer que el proceso de Informes Semestrales es una negociación en curso que probablemente cada vez se hará más consistente y por ende que con el transcurso del tiempo cada vez será más y más objetiva.
- Trabajar activamente para garantizar que los socios PFG continuarán mejorando el monitoreo e informe de los indicadores de resultados.
- La identificación y perfeccionamiento de los indicadores de M&E también debería ser un proceso continuo.
- Brindar capacitaciones entre el personal del PFG para promover las prácticas rigurosas de M&E que ya se implementan en el USAID y en el MCC.
- Continuar con el proceso público de informes semestrales, pero asegurarse que sea menos subjetivo.

Pregunta Específica de País 3: Al medio término, ¿El desempeño de las intervenciones seleccionadas para el PFG son las adecuadas y están creando las condiciones necesarias para obtener los resultados deseados?

Hallazgos

- Las respuestas variaron en cuanto a sí las intervenciones al medio término se encuentran efectivamente en marcha y conforme a lo programado.
- De conformidad a los informes semestrales, en su mayor parte, las siete Metas elegidas se encuentran, en gran medida, pero no completamente en la meta según los resultados arrojados por los casos estudio.
- No se pudieron identificar ni los equipos implementadores ni los planes de trabajo a nivel de Meta prometidos por el anexo de M&E.

Conclusiones

- Toda discusión sobre Metas y LOAs no incluye resultados a nivel de indicadores y objetivos.
- El proceso de revisión periódica, tal y como el proceso salvadoreño de informes semestrales, no aborda los indicadores a nivel de Meta y de obstáculo, así como cualquier discrepancia entre la suma de los indicadores de las LOA y los de las Metas al monitorear su progreso.
- No se crearon equipos implementadores ni se desarrollaron planes de trabajo para todas las Metas. Por ello, el monitoreo de progreso a nivel de LOA (excepto para el caso de aquellas LOAs bajo responsabilidad del USAID) está siendo llevado a cabo de manera mucho menos rigurosa de lo que se esperaría en base al Anexo de M&E.

Recomendaciones

- Aprovechar el cambio en la administración del GOES al medio término del PFG para realizar una revisión de las intervenciones en el PFG, Meta por Meta, así como evaluar si el desempeño de las

LOAs está directamente relacionada con los indicadores a nivel de Meta para lograr los resultados esperados.

- Crear los equipos implementadores y requerir de ellos que desarrollen los planes de trabajo de las LOAs.

Resumen General y Conclusión

En términos generales, el equipo evaluador descubrió que la iniciativa PFG en El Salvador ha logrado grandes progresos en el desarrollo de una verdadera asociación en base a la cual ambos gobiernos han sabido encontrar un balance equitativo para la toma de decisiones. Más aún, el WGA que se ha desarrollado en El Salvador es digno de alabanza al haber ayudado a dar un enfoque concreto a la iniciativa salvadoreña, así como a promover la eficiencia. Ha sido recopilada mucha información objetivamente verificable dentro de la iniciativa. Y si bien pueden llevarse a cabo mejoras en el monitoreo de datos de manera que éste sea realizado de manera más sistemática, se promueva un equipo de gestión bilateral, así como planes de trabajo a nivel de Meta, el progreso de varias de las intervenciones del PFG que fueron seleccionadas, provee evidencia de la efectividad (en términos generales) de la iniciativa al llegar a su medio término.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y Contexto

El Asocio para el Crecimiento (PFG) busca lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia (inclusivo) en países asociados como El Salvador y las Filipinas, mediante la implementación de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los Gobiernos pertenecientes a los países antes mencionados denominados Socios. Haciendo uso de los principios establecidos por el Presidente Barack Obama a través de su Directriz Presidencial en cuanto a la Política para el Desarrollo Global, emitida en Septiembre de 2010, el PFG exige de un riguroso análisis/ diagnóstico conjunto mediante el cual se identifican los principales obstáculos para el crecimiento económico. Este diagnóstico sirve de base para desarrollar planes de acción conjuntos destinados a hacer frente a las más urgentes de éstas limitaciones identificadas, de manera que puedan establecerse altos niveles de responsabilidad conjunta para el cumplimiento de las actividades definidas para superar a dichos obstáculos.

La Directriz Presidencial sobre la Política en cuanto al Desarrollo Global, reconoce que el desarrollo económico global es "vital para la Seguridad de los EEUU, y una prioridad estratégica, económica y moral para los Estados Unidos", y a su vez pide elevar el tema del desarrollo a la categoría de "eje central de la política de seguridad nacional (de EEUU), con la misma relevancia que la diplomacia y la defensa nacional".[5]Asimismo, es muy importante recalcar que dicha Directriz se basa en la premisa que "allí donde los líderes gobiernen responsablemente, implementen buenas políticas y efectúen inversiones orientadas al desarrollo, pueden ser obtenidos resultados sostenibles."[6] Dicha directriz sin embargo requiere:

- Otorgar una mayor relevancia al crecimiento económico de base amplia (inclusivo) y sostenible;
- Incrementar la concentración de recursos, utilizar herramientas de políticas públicas, y comprometerse en apoyar a los países seleccionados y las sub-regiones donde las condiciones son propicias para sostener el progreso;
- Incrementar la inversión y el compromiso de fomentarla innovación enfocada en el desarrollo;
- Destacar la importancia de que cada país asuma su responsabilidad y haga suyo el proyecto y;
- Re-orientar el enfoque del Gobierno de los Estados Unidos para priorizar el asocio, desde la concepción de las políticas, hasta su respectiva implementación.

El Salvador, las Filipinas, Tanzania y Ghana fueron los cuatro países seleccionados en el primer grupo de Estados mediante los cuales EEUU y sus respectivos gobiernos asociados intentarían construir nuevos PFGs. Dicha selección se fundamentó mucho en la trayectoria de cada país para la implementación de sus respectivos Compactos de MCC.

En noviembre de 2011, el USG y el Gobierno de El Salvador (GOES) firmó un Plan de Acción Conjunto (JCAP) el cual identificó los dos obstáculos principales al crecimiento económico de El Salvador, así

[5]Observaciones hechas por el Señor Presidente en la Cumbre de Objetivos de Desarrollo del Milenio, el 22 de Septiembre de 2010. http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2010/09/22/remarks-president-millennium-development-goals-summit-new-york-new-york

[6]Partnership for Growth Fact Sheet.Noviembre 2011. http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2011/11/177887.htm

como veinte Metas enfocadas a disminuir dichos obstáculos. Cada Meta se encuentra relacionada con múltiples líneas de acción (LOAs), para un gran total de 153 LOAs (véase el anexo 5) a ser asumidas tanto por GOES como por el USG. Y se considera que el cumplimiento de las LOAs acordadas, permitirá alcanzar las Metas trazadas, lo cual a su vez, ayudará a mitigar los efectos de las restricciones y obstáculos identificados y a acelerar y sostener en el tiempo la tasa de crecimiento económico inclusivo en El Salvador.

1.2 Objetivos y Alcance de la Evaluación

La evaluación del PFG tiene dos objetivos, tal y como se detalla en la Propuesta de Plan de Trabajo (SOW), en un primer momento la evaluación estudió:

> Sí el proceso del PFG logra demostrar una mejora en cuanto a los enfoques asistenciales previos. De manera particular, la evaluación examinará hasta qué grado el Enfoque Integral de Gobierno (WGA) del PFG, así como el análisis de obstáculos realmente ayudó a cambiar la forma en que el USG brinda su cooperación en materia de desarrollo y si dichos cambios a su vez conllevaron una mejora en cuanto a eficiencia operativa, selección, coordinación, diseño y gestión de las intervenciones en cuanto a desarrollo, y si en resumen, incrementa la probabilidad y efectividad de los esfuerzos de ayuda para obtener resultados comprobables. Los hallazgos y conclusiones resultantes en este segmento de la evaluación de medio término, ayudarán a los tomadores de decisiones a determinar si el PFG brinda un modelo mejorado para proporcionar cooperación y si pronostica una mayor probabilidad de alcanzar los resultados deseados en materia de desarrollo[7].

El segundo objetivo de la evaluación se divide en dos partes:

(i) Sí los esfuerzos del PFG "han sido desarrollados de manera tal que permitan eventualmente determinar su impacto al tratar de superar los obstáculos identificados y los resultados deseados[8]" y

(ii) estudiar si "los elementos evaluables del PFG, se están orientando en la dirección correcta, y si las medidas son las necesarias y suficientes para lograr las Metas del PFG y si se encuentran contribuyendo a los intereses nacionales, mediante los esfuerzos de integración y coordinación en el accionar conjunto de ambos Gobiernos[9]"

1.3 Preguntas Evaluables

Tal y como fue determinado en el SOW, la evaluación que se realizó se guió mediante la formulación de seis preguntas principales. Así mismo, el equipo evaluador también desarrollo una serie de sub-preguntas las cuales fueron consideradas apropiadas para investigar más a profundidad algunos temas específicos en

[7] Propuesta de Plan de Trabajo del Asocio para el Crecimiento (PFG) Evaluación de Medio Término: El Salvador y las Filipinas, pp. 1–2.
[8] IBID
[9] IBID

aras de ayudar a brindar respuestas a las preguntas principales de la evaluación antes mencionadas. Las seis preguntas principales son enumeradas a continuación.

Preguntas Transversales

1) ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas del "*Enfoque Integral de Gobierno*" del PFG en la cooperación para el desarrollo?
2) ¿En qué medida el PFG ha afectado la carga de trabajo de los funcionarios del Gobierno de El Salvador y de los Estados Unidos, en comparación a la carga de trabajo que ya existía bajo la tradicional cooperación para el desarrollo que se brindaba al país?
3) ¿Qué contribuciones ha hecho la cooperación de "*buenos oficios*" en el proceso del PFG? ¿Y cómo puede ser utilizada para seguir avanzando?

Preguntas Específicas de País—El Salvador

1) Dentro del contexto de los obstáculos identificados, ¿Son los compromisos establecidos en el JCAP capaces de alcanzar los objetivos y resultados deseados?
2) ¿Se está utilizando información cuantitativamente y objetivamente verificable para manejar la implementación del JACP y así poder lograr y medir resultados?
3) Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?

Los hallazgos del equipo evaluador de la porción correspondiente específicamente al país para la evaluación de medio término, serán cruciales para ayudar a tomar una decisión informada en cuanto continuar o no hacerlo, con el PFG. Según el SOW, dichos hallazgos ayudaran a brindar "insumos tangibles tanto a las entidades de los Gobiernos nacionales como al USG para identificar obstáculos y optimizar la implementación del PFG en su aplicación real, permitiendo que se hagan correcciones a la dirección de los programas del país donde esto fuera factible y necesario con el objeto de mejorar la posibilidad de obtener resultados sostenibles, rentables y medibles..."[10]

2. METODOLOGÍA

El equipo evaluador empleó una amplia gama de actividades de recopilación de datos para obtener la información que ayudaría a responder las seis preguntas principales de la evaluación. Y en términos generales la evaluación utilizó un método mixto tanto en la recopilación de datos así como en el análisis empleado para asegurar que los resultados obtenidos ayudarían a proveer información de utilidad para futuras iniciativas PFG así como sus respectivas evaluaciones.

2.1 Evaluabilidad

El SOW requirió que el equipo evaluador llevara a cabo un análisis integral en cuanto a la evaluabilidad del Plan de Acción Conjunto de País (JCAP) correspondiente al PFG, así como sobre la evaluabilidad de cada una de las Metas y sus correspondientes LOAs. Mediante la revisión de una serie de documentos que

[10] IBID

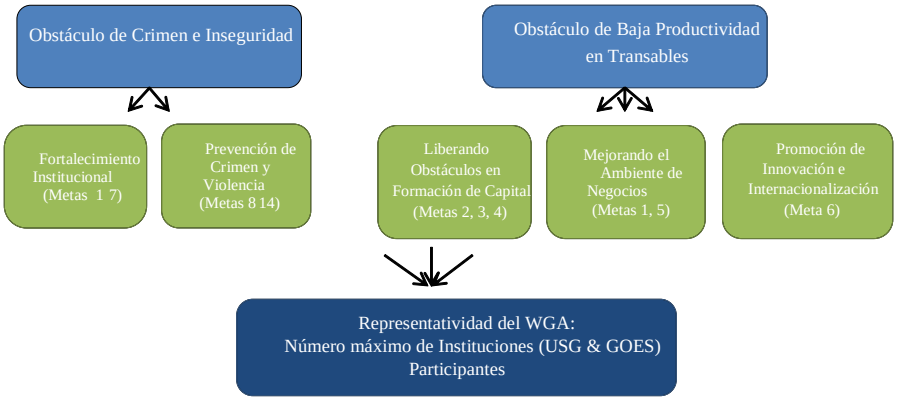
fueron puestos a su disposición, el equipo evaluador logró determinar la evaluabilidad de la iniciativa PFG y sus Metas determinando primero lo siguiente: (i) la disponibilidad de la información; (ii) el diagnóstico del problema y la evaluación base de la situación; (iii)un diagnóstico del problema y una evaluación base de la situación; (iii) la lógica causal tras las actividades, objetivos y resultados; y (iv) los beneficiarios previstos. Una vez el equipo logró confirmar que la iniciativa en su conjunto así como la mayoría de sus Metas podía ser evaluada, se procedió a desarrollar el proceso para la selección de Metas, ya que no era posible evaluarlas todas.

2.1.1 El Proceso de Selección de Meta para Revisar en Profundidad las 7 Metas

En Segundo lugar, dado que existen 20 Metas (14 bajo el obstáculo en cuanto a Seguridad y seis bajo el obstáculo en materia transables) y 153 LOAs (ver Anexo V), una revisión o estudio a profundidad de todas las Metas en el transcurso de la evaluación no hubiese sido posible por restricciones en cuanto a tiempo, presupuesto, información e incluso en cuanto a la documentación misma. De conformidad a lo anterior, el SOW estipuló que el equipo evaluador se enfocara en al menos dos Metas, una por obstáculo. Y para llevar a cabo dicha tarea, el equipo evaluador se enfocó en escoger los objetivos que mejor representaran los temas incluidos en el PFG enfocándose en obstáculos y sub-obstáculos, materias bajo discusión y la cooperación entre múltiples instituciones. Así mismo, todas las Metas fueron elegidas para reflejar la diversidad de las instituciones asociadas y los socios implementadores, así como el grado hasta que sus LOAs fueron verdaderamente representativas de las iniciativas formadas bajo el PFG. La Figura 2.1 a continuación brinda una visión general del proceso de selección de Metas compuesto de dos etapas.

Figura 2.1: Diseño del Proceso de evaluación de la Selección de Metas para su Revisión a fondo

Fase uno: Sub-obstáculos y Representatividad Interinstitucional (Enfoque Integral de Gobierno – WGA)



Fase dos: Otros Criteriosrelevantes bajo el obstáculo de crimen e inseguridad

El equipo evaluador eligió las siguientes 7 Metas para su revisión a fondo:

Metas Relacionadas al Obstáculo de Crimen e Inseguridad

Metas 1-2: Profesionalizar a las instituciones del sector justicia y mejorar las prácticas y procedimientos en materia penal de manera que éstos sean más efectivos en el combate del crimen y la inseguridad en El Salvador; así como lograr una mejoría en la percepción pública existente en cuanto a estas Instituciones de Gobierno.

Meta 4: Facilitar el crecimiento económico al garantizar que la fuerza laboral salvadoreña estará protegida de la delincuencia al trasladarse desde y hacia sus trabajos, asegurando a su vez que los mismos proveedores de servicios de transporte público también se encuentren protegidos.

Meta 11: Prevenir el crimen y la violencia en municipalidades clave de El Salvador, así como apoyar reformas, tal y como fue establecido en los componentes 2 (Prevención Social del Crimen y la Violencia)

y 5 (Reformas Legales e Institucionales) de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Prevención de la Violencia.

Meta 12: Reducir el hacinamiento en las prisiones, de manera que el sistema penitenciario salvadoreño pueda manejar la creciente población de prisioneros de manera segura, firme y humanitaria.

Metas Relacionadas a la Baja Productividad en el Obstáculo en cuanto a Transables

Meta 3: Mejorar la calidad del sistema educativo con el objeto de crear una fuerza de trabajo más calificada y con mayores habilidades tecnológicas.

Meta 5: Apoyar la estrategia para la atracción y promoción de la inversión extranjera directa (IED) así como para convertir a El Salvador en un lugar más atractivo para los inversionistas extranjeros.

Meta 6: Superar la baja productividad en los bienes transables mediante una transformación de los factores de producción en dicho sector a través de la implementación de estrategias para mejorar la innovación y la calidad enfocándose en los mercados internacionales.

2.2 Métodos de Recopilación y Análisis de Datos

2.2.1 Enfoques para la Recopilación de Datos

El equipo evaluador inició sus actividades con una fase preliminar de recopilación de información, la cual consistió en una extensa revisión teórica. Posteriormente, el mismo llevó a cabo 16 entrevistas en persona en Washington D.C. con personas de interés radicadas en Estados Unidos, para luego viajar a El Salvador durante veinte días a partir del 31 de Marzo de 2014, y donde lograron realizar 115 entrevistas. Los miembros del equipo que realizaron las entrevistas fueron todos expertos en materia de evaluaciones, comercio y seguridad.

El resto de esta sección es un resumen de la recopilación de datos, así como de los enfoques de análisis que fueron aplicados durante el transcurso de la presente evaluación. Una descripción detallada de la metodología empleada ha sido proporcionada en un informe separado – Metodología Actualizada y Plan de Evaluación (UMEP). Toda recopilación de datos y actividades de análisis se apegaron estrictamente a las Políticas de Evaluación del USAID de Enero de 2011[11].

Revisión Teórica: El equipo evaluador llevó a cabo una revisión teórica que se enfocó en documentación del programa que fue proporcionada principalmente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para el PFG como un todo, así como documentos específicos pertenecientes a las intervenciones de El Salvador. Toda la información revisada fue categorizada de acuerdo a la orientación brindada por el SOW en una matriz de revisión teórica y luego utilizada para identificar temas clave en cada una de las seis preguntas de evaluación (ver Anexo VIII y IX para la lista de referencia de los documentos).

[11] USAID Enero 2011. "Política de Evaluación" http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf

Entrevistas semi-estructuradas: El equipo evaluador llevó a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas que incluyeron a una serie de partes interesadas clave como jefaturas de alto nivel, jefaturas en general, arquitectos, Gerentes de Meta, implementadores y expertos independientes tanto de los Estados Unidos como de El Salvador. USAID identificó la lista inicial de partes interesadas y el equipo evaluador luego desarrolló protocolos de entrevista apropiados para cada una de las anteriores categorías de entrevistados. Las entrevistas fueron de naturaleza semi-estructurada, de esta manera permitiéndose un marco abierto, de comunicación conversacional y con preguntas de sondeo.

La lista preliminar de partes interesadas a entrevistar incluía a 45 miembros del GOES, 64 miembros del USG y 102 implementadores de LOAs y expertos independientes. Un total de 115 entrevistas fueron realizadas (31 con miembros de GOES, 39 del USG y 45 con implementadores y expertos independientes). El Tabla 2.1 enumera la cantidad de encuestados proyectados, el número real de encuestados y las tasas de respuestas según gobierno, afiliación y el rol principal del encuestado. La tasa de respuesta global fue del 52 por ciento, de parte de los encuestados del GOES un 64 por ciento y de los encuestados del USG un 56 por ciento.

Tabla 2.1: Estado al Medio Término de las LOA del Obstáculo en cuanto a Baja Productividad y Transables

Tipo de Parte Interesada	**Gobierno de los Estados Unidos**		**Gobierno de El Salvador**	
	# de encuestados proyectados	# de encuestados	# de encuestados proyectados	# de encuestados
Liderazgo	30	17(57%)	18	9 (50%)
Arquitectos	15	4 (27%)	5	4 (80%)
Gerentes de Meta	19	18(95%)	22	18(82%)
Sub-Total Gobierno	64	39 (61%)	45	31 (69%)
Total Gobierno	70 (64%)			
Tipo de Parte Interesada	**Partes Interesadas Independientes**			
	# de encuestados proyectados		# de encuestados	
Implementadores	61		32 (52%)	
Expertos	41		13(32%)	
Total	102		45 (44%)	
NUMERO TOTAL DE ENCUESTADOS	**115**			

Nota: Tasa de respuesta= # de encuestados / # de encuestados proyectados. Las tasas de respuesta se encuentran en paréntesis junto al número de encuestados

El tabla 2.2 A continuación se enumera las preguntas transversales y específicas de país que se hicieron para cada tipo de partes interesadas (véase el anexo 4 o las guías de entrevista semi-estructurada por tipo de partes interesadas).

Tabla2.2: Preguntas de Evaluación consultadas por tipo de entrevistado mediante entrevistas semi-estructuradas

Tipo de actores interesados	CCQ1	CCQ2	CCQ3	CSQ1	CSQ2	CSQ3
Liderazgo de Alto Nivel	X					
Liderazgo	X	X	X	X	X	X
Arquitecto	X	X	X	X	X	
Gerente de Meta	X	X	X	X	X	X
Implementador de LOA				X	X	X
Experto Independiente	X		X	X	X	X

NOTA: CCQ se refiere a las preguntas transversales y CSQ a las preguntas específicas según país.

Encuesta basada en la Web: De manera similar, la encuesta basada en la web incluyó 19 preguntas que fueron hechas directamente a personal del PFG (tanto del GOES como del USG), incluyendo a líderes o jefaturas, arquitectos del PFG, Gerentes de Meta e implementadores del gobierno. Sin embargo, cabe destacar que las jefaturas de alto nivel no fueron encuestadas. El Tabla 2.3 a continuación enumera a aquellos a quienes se les realizó la encuesta, y aquellos que la respondieron según su afiliación gubernamental.

Tabla 2.3: Encuesta en línea, porcentaje según respuesta y representante del gobierno respectivo

Representante de Gobierno			
	# de encuestados proyectados	# de encuestados	Índice de respuestas
GOES	46	26	(57%)
USG	129	82	(64%)
Total Gobierno	175	108	(62%)

Nota: los entrevistados del USG representan al personal del USG basado en El Salvador así como en Washington D.C. (o incluso en otras posiciones pero que solían trabajar en El Salvador) que fueron parte del diseño, gestión y/o implementación del PFG.

De las 19 preguntas de la encuesta, 4 eran aplicables a preguntas de evaluación múltiple, una mayoría (10 de cada 19) eran aplicables a la pregunta transversal 2, referente a los cambios en la carga de trabajo; y ninguna estaba relacionada a la pregunta específica de país número 3. La tasa general de respuesta fue del 62 por ciento, con una variación notable en las tasas de respuesta entre roles y gobierno respectivo. Por ejemplo, la tasa de respuesta del USG fue de 64 por ciento (82 respuestas resultantes de 129 solicitudes), mientras que en el caso de GOES, la tasa de respuesta fue del 57 por ciento (26 respuestas resultantes de 46 solicitudes). El Anexo VII enumera las preguntas incluidas en la encuesta basada en la web.

2.3 Análisis de Datos

El análisis realizado conllevó un enfoque basado en métodos mixtos. Y el equipo evaluador, en colaboración con el USAID, determinó que técnicas de análisis eran las más adecuadas para responder las seis preguntas de la evaluación. En ese sentido, el equipo tomó todas las medidas necesarias para asegurarse que el análisis produjera resultados precisos e identificara cualquier tipo de limitante al análisis mismo. Específicamente, antes de llevar a cabo el análisis de datos, el equipo evaluador desarrolló un informe UMEP (tal y como fue mencionado anteriormente) que detallara el objetivo de la evaluación, las preguntas requeridas por el SOW, los procedimientos para asegurar la calidad de los datos, el ingreso de

datos, los procedimientos para la depuración de información, los tipos de análisis y los límites para el análisis de datos. Y si bien el equipo evaluador sí efectuó un análisis cuantitativo, los métodos en esta evaluación fueron más que todo cualitativos y comparativos.

Los datos recopilados mediante las entrevistas y la encuesta basada en la web fueron debidamente comparados con la información obtenida durante la revisión teórica, (siempre y cuando esto fuera posible), con el objeto de entender y corroborar la evidencia empírica obtenida previamente. Específicamente, las entrevistas se dedicaron a recopilar las percepciones de los entrevistados y como las opiniones de éstos se aplicaban a las seis preguntas establecidas en el SOW. Y dicha información se diluyó en los temas que destacaron las preguntas de evaluación aplicables.

El equipo evaluador reconoció desde temprano la importancia de presentar resultados válidos y debidamente documentados. Y por dicha razón, el equipo decidió utilizar un proceso con varios niveles para garantizar que la información fuese analizada de manera precisa y sin prejuicios, particularmente en lo pertinente a los datos obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas. Dicho enfoque cualitativo incluyó:

- Entrenar a los codificadores;
- Utilizar un proceso de codificación en capas – las notas tomadas durante las entrevistas fueron revisadas por dos investigadores principales y un investigador en jefe;
- Llevar a cabo reuniones diarias para los codificadores; y
- La realización de revisiones periódicas de parte de los altos niveles sobre el trabajo que está siendo realizado (mediante evaluaciones y expertos en la materia) para reconciliar cualquier inconsistencia identificada.

El equipo evaluador también utilizó diferentes métodos de verificación de datos, incluyendo la validación de las notas y resúmenes obtenidos así como la triangulación. La validación de esta información conllevó la revisión de grabaciones realizadas, el corroborar la exactitud de las notas y en aquellos casos donde fue necesario añadir información escrita a los resúmenes que fueron utilizados por los codificadores. El equipo evaluador también validó la exactitud de la información triangulando la información de diversas fuentes y modos cuando esto fuera posible. Los métodos de triangulación empleados por el equipo evaluador incluían el recopilar el mismo tipo de información de diferentes fuentes y mediante el uso de diferentes métodos. La información recabada de revisiones teóricas, entrevistas semi-estructuradas y las encuestas en la web procedente de diferentes partes interesadas fue comparada lo más posible para fortalecer la confiabilidad de los resultados obtenidos. A través de la evaluación, la información recibida fue cuidadosamente cotejada, continuamente revisada, resumida y sintetizada. Este enfoque sistemático fue de suma importancia para poder identificar tendencias y determinar la autenticidad, validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron codificadas según la pregunta de evaluación, los temas específicos concernientes a cada pregunta y el punto de vista percibido. Los resultados de la encuesta basada en la web, se alinearon con los resultados de las entrevistas según la persona siendo encuestada y la pregunta de evaluación. El equipo también hizo uso de NVivo y Microsoft Excel para codificar resultados obtenidos de las encuestas, y Microsoft Excel y Stata para llevar a cabo análisis cuantitativos y depuración de la información obtenida de las encuestas en línea.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron codificadas según la pregunta de evaluación, los temas específicos concernientes a cada pregunta y el punto de vista percibido. Los resultados de la encuesta basada en la web, se alinearon con los resultados de las entrevistas según la persona que está siendo encuestada y la pregunta de evaluación. El equipo también hizo uso de NVivo y Microsoft Excel para codificar resultados obtenidos de las encuestas, y Microsoft Excel y Stata para llevar a cabo análisis cuantitativos. Es importante señalar, que para las entrevistas de las partes interesadas – las cuales brindaron la mayoría de la información correspondiente al diseño, inicio e implementación del PFG – el equipo evaluador desarrolló guías de entrevista modulares para el personal del PFG y las principales partes interesadas: jefaturas de alto nivel, jefaturas, arquitectos, gerentes de meta, implementadores de LOAs y expertos independientes.

En ocasiones, alguna de las personas que fue entrevistada tenía a su cargo más de una función; por ejemplo, un miembro del personal a quien se le consideraba como jefatura por habérsele asignado una función gerencial en la estructura del PFG también podía ser considerado como uno de los gerentes de meta, u otro ejemplo, un gerente de meta, también podía asumir las mismas responsabilidades que un implementador de LOAs. Pero a pesar de las múltiples funciones que un individuo tuviera a su cargo, sólo se podía utilizar una de las guías al momento de la entrevista, la cual a su vez tampoco podía excederse por más de una hora. En ese sentido, los instrumentos para cada entrevista eran elegidos en base al rol principal de cada persona que fue entrevistada, según la información con la que contaba el equipo evaluador. Por ello, durante el transcurso del análisis, el enfoque del equipo evaluador incluyó la contabilización de las partes interesadas más de una vez, ya que muchos de ellos tenían bajo su responsabilidad más de un rol. Por lo anterior, los conteos cuantitativos que se realizaron para registrar líderes, gerentes de meta e implementadores, en ocasiones reflejaron un “doble conteo”.

2.4 Evaluación/ Limitaciones del Estudio

Las limitantes del estudio que fueron identificadas incluyen:

Falta de información factual: Se hace difícil evaluar el desempeño real del PFG sin contar con información fáctica o una métrica válida que refleje el alineamiento del PFG con el WGA, lo cual constituyó una verdadera limitante para el estudio en general. Aquellos encuestados que contaban con varios años de experiencia en sus puestos, pudieron comparar al PFG con enfoques más tradicionales de la cooperación para el desarrollo, pero aquellos recientemente nombrados no contaban con ningún punto de referencia en base al cual hacer la comparación. Asimismo, las percepciones de aquellos que contaban con mayor experiencia y sí podían determinar las diferencias, pueda hayan reflejado cierto nivel de parcialidad.

Percepciones obtenidas a través de las entrevistas semi-estructuradas: Las entrevistas fueron estructuradas para responder a las preguntas de la evaluación, lo cual otorgó cierta flexibilidad para llevar a cabo una exploración adicional de cada uno de los temas. Y si bien dicho enfoque fue una fortaleza, también significó una debilidad, ya que todas las respuestas obtenidas al final eran de naturaleza subjetiva, y debido a que la mayoría de la información fue recopilada de las entrevistas, la mayoría de los resultados se basaron en percepciones y no necesariamente hechos.

La encuesta en línea incluyó un número límite de consultas: La encuesta en línea fue suministrada a los arquitectos, jefaturas y gerentes de meta del PFG, brindándole a los encuestados una oportunidad para

transmitir sus impresiones más honestas sobre el PFG. Con el objeto de promover un alto número de respuestas, la encuesta en línea fue lo más corta y específica posible. Si bien a los encuestados se les brindó la oportunidad de extenderse si así lo deseaban. Sin embargo, las preguntas en su mayoría fueron cerradas, y no permitían entrar en el destalle que una entrevista hubiera permitido. El tradicional ("Sí/No") y el tan común ("Bueno/Promedio/Malo") para describir la naturaleza de la mayoría de variables permitidas para cuantificación y comparación directa fue lo más utilizado. Sin embargo, estás ventajas se vieron parcialmente compensadas por el hecho de que el investigador (quien a su vez diseño las preguntas de la encuesta) dirigió y limitó las líneas de investigación utilizadas. De igual manera que con las entrevistas, si bien brindaron una nueva dimensión de comparación para el desarrollo de resultados finales, estas respuestas también se basaron mucho en percepciones personales.

Verificación de Datos: Idealmente, toda evaluación deberá basarse en los "hechos analizados, evidencia e información apoyada por evidencia sólida cuantitativa o cualitativa, y no así en anécdotas, rumores, o las opiniones de las personas."[12] Sin embargo, debido a que la información recopilada fue obtenida de cientos de fuentes (108 encuestados en línea y 115 entrevistados), el equipo evaluador se encuentra confiado en la solidez de la información cualitativa recopilada y analizada. Las múltiples fuentes de información facilitaron la validación de dicha información mediante un estudio comparado, permitiendo que el equipo evaluador hiciera declaraciones fundamentadas por las opiniones de los múltiples encuestados. Sin embargo, aún la encuesta en línea no fue más que la cuantificación de las opiniones de los encuestados. A diferencia de las opiniones, los "hechos" se caracterizan por información que puede ser objetivamente descrita de manera idéntica por diferentes observadores.[13] La información de seguimiento y monitoreo del PFG obtenida rigurosamente para cada una de las Metas y las LOAs hubiera sido una fuente más robusta para confirmar las percepciones. Sin embargo, los documentos que fueron recibidos no siempre brindaban el nivel de rigurosidad requerido para cada Meta y LOA. Aún los informes semestrales, que fueron creados para brindar una evaluación objetiva de los progresos logrados por Meta, estaban compuestos primordialmente de valores negociados y por lo tanto jamás pudieron llegar a ser considerados como hechos. A pesar de que esta situación presentó una limitante a los resultados de la evaluación, siempre y cuando fue posible, se utilizó evidencia basada en hechos para corroborar las percepciones obtenidas.

Idioma: Dado que el idioma oficial de El Salvador es el español, éste fue el idioma de preferencia para realizar la evaluación en dicho país. Por ello, el equipo evaluador incluyó en todo el proceso personal bilingüe, traductores locales y tomadores de notas. Las entrevistas con representantes del GOES y partes interesadas clave fueron llevadas a cabo en español, a menos que los entrevistados hubiese solicitado otra cosa. En cuanto a las encuestas en línea, éstas fueron puestas a disposición de los encuestados tanto en inglés como en español. Sin embargo, llevar a cabo la evaluación en dos idiomas puede significar un riesgo, tanto al momento de traducir como de analizar los resultados. Por lo tanto, el equipo evaluador desarrolló un plan de campo el cual incluyó varias estrategias a implementar para asegurarse que las traducciones fuesen confiables.

[12] USAID, Noviembre 2012. "Nota de Como: Preparar informes de Evaluación." http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/How-to-Note_Preparing-Evaluation-Reports.pdf

[13] Porque los "hechos" deberían ser *descritos de manera idéntica por diferentes observadores*, cualquier encuesta o "hecho" no produciría ninguna variante; una distribución diferente. Por ello, los resultados de la encuesta no pueden ser considerados como "hechos"

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES GENERALES SOBRE LA INICIATIVA PFG EN EL SALVADOR

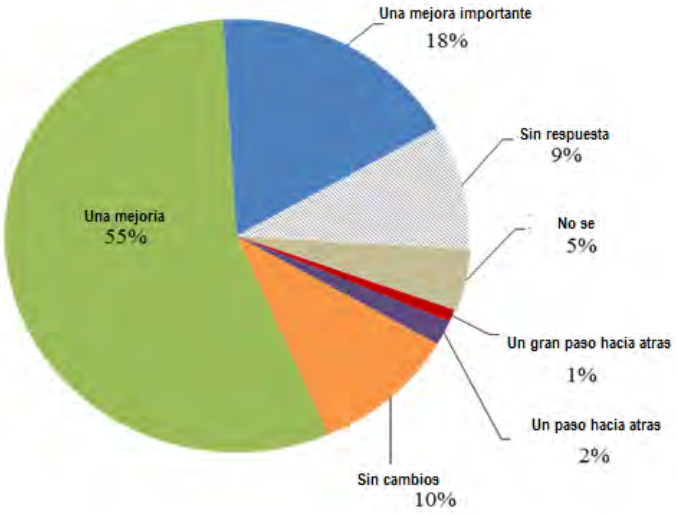
Este capítulo detalla los resultados clave obtenidos mediante la presente evaluación – las percepciones generales sobre la iniciativa PFG emitidas por los entrevistados y quienes contestaron la encuesta - . Estos hallazgos proveen un contexto de gran relevancia para toda la evaluación. Los Capítulos 4 al 10 brindan una discusión a fondo de las respuestas obtenidas para las seis preguntas clave de la evaluación. Y para cada una de éstas últimas se presenta un análisis de las respuestas logradas, hallazgos, conclusiones/lecciones aprendidas y recomendaciones.

3.1 Ventajas y Desventajas Generales del PFG

Resultado 1: El PFG representa una mejora en comparación a estrategias previas empleadas en la cooperación al desarrollo

En base a datos únicamente recopilados en encuesta en línea, el equipo evaluador logró establecer que para los encuestados el PFG era percibido como una mejora significativa en las estrategias para la cooperación al desarrollo. Tal y como se muestra en la figura 3.1 a continuación, 73 por ciento de los encuestados consideran que el PFG ha significado una mejora en comparación a otras formas de cooperación para el desarrollo: 55 por ciento, expresó que fue una "mejora" y 18 por ciento los consideró una "mejora importante"

Figura 3.1: ¿Considera que el PFG trajo consigo cambios en comparación a otros enfoques de la cooperación para el desarrollo que se pretendía influyeran sobre el crecimiento económico? (Respuestas Recogidas únicamente en Línea)



Quienes respondieron a la encuesta en línea también compartieron sus puntos de vista sobre si la iniciativa PFG estaba cumpliendo con su meta primordial de ayudar al crecimiento económico en El Salvador. Tal y como muestra la Figura 3.2 a continuación, 43 por ciento de los encuestados estuvieron de

acuerdo en que el PFG está cumpliendo con su meta, 8 por ciento declararon que están muy de acuerdo y 35 por ciento que concuerdan en que el PFG ha sido un catalizador para promover el crecimiento económico. Las percepciones en cuanto a la efectividad del PFG en lo pertinente al crecimiento económico en general fueron muy variadas.[14]Figura3. 2: ¿Considera que el PFG se encuentra cumpliendo su Meta de fomentar el crecimiento económico en El Salvador?

Figura 3.2: En su opinión, ¿Considera que el PFG se encuentra cumpliendo su Meta de fomentar el crecimiento económico en El Salvador? (Respuestas Recogidas únicamente en Línea)

El equipo obtuvo diferentes perspectivas sobre las dos preguntas antes relacionadas – si el PFG había significado una mejoría en relación a otros enfoques previos que pudieran haberse tenido en cuanto a la cooperación para el desarrollo y sí estaba cumpliendo sus Metas en El Salvador – de las entrevistas realizadas. Al responder estas dos preguntas, los encuestados recurrentemente mencionaron tres temasen relación al PFG: un movimiento positivo hacia las reformas de políticas, la importancia del análisis de los obstáculos y el impulso adicional propiciado por el programa. A continuación se presenta un resumen de los hallazgos relacionados a cada uno de estos temas.

Resultado 2: El PFG ha sido de ayuda para impulsar la reforma de políticas.

El sentir general expresado por la mayoría de encuestados fue que el PFG comprometía oportunamente a los altos directivos de la Embajada de EEUU y los jefes de sección de la misma para la promoción de reformas de vital importancia a las instituciones y políticas (relacionadas a la iniciativa PFG). Las reformas a las políticas, incluyendo la legislación requerida, son vitales para muchas Metas del PFG. Todo el personal entrevistado del USG y más o menos la mitad de los entrevistados pertenecientes al GOES, el firme liderazgo de la Embajadora de los Estados Unidos (EEUU) y el compromiso de otros altos funcionarios de la Embajada de dicho país, fueron mencionados como importantes catalizadores para impulsar reformas a políticas clave. Un encuestado declaró, “Desde mi perspectiva, el PFG ha tenido gran éxito en generar un *branding* muy efectivo en cuanto a la cooperación para el desarrollo de los Estados Unidos en El Salvador. Y adicionalmente, al solicitar el compromiso de las altas entidades

[14]Este resultado es discutido con mayor detalle en la sección que determina sobre si la iniciativa está o no cumpliendo con sus objetivos.

jerárquicas del Gobierno Salvadoreño para [implementar] el plan de acción, nos da aún más impulso para solicitar el apoyo de éste último para cumplir con las Metas de los programas."

Resultado 3: La planificación inicial del PFG a través del Análisis de Obstáculos (CA) estableció una buena base para la iniciativa.

La mayoría de los encuestados también tomo en cuenta la objetividad del CA, que fue el ejercicio inicial y definitivo en base al cual fueron elegidos los obstáculos en los que se enfocaría el PFG, así como también de vital importancia para enfocar los esfuerzos de cooperación siendo llevados a cabo por el USG. Un funcionario del USG involucrado con el proceso inicial del PFG en El Salvador recordó, "Que había algo de resistencia… ya que teníamos que descartar todo aquello que no estuviera directamente relacionado con los dos obstáculos y que estaba de sobra. Elegir algunas cosas y eliminar otras fue la parte más difícil." USAID en particular tuvo que aceptar el ceder aspectos de su jurisdicción (o "autoridades") si bien continuó siendo una parte importante. A su vez, algunos representantes de las jefaturas PFG del USG también mencionaron que más obstáculos podrían haber re-introducido un enfoque sectorial, creando menos incentivos para la coordinación interinstitucional. Sin embargo, algunos de los entrevistados cuestionaron la selección final de obstáculos y su enfoque en resultados principalmente económicos, lo cual parecería decir que cualquier resultado social, ambiente o relacionado a salud sería secundario.

Resultado 4: el PFG tiene una mayor influencia.

La mayoría de implementadores de LOAs – tanto de parte del USG como del GOES – consideran que el PFG otorga un mayor impulso a sus tareas, aun cuando consideren que dichas tareas no han cambiado significativamente a raíz de la creación del PFG. Por ejemplo, la implementación de Unidades de Solución Temprana (UST por sus siglas en inglés) bajo las Metas 1&2 de Seguridad, ya se encontraban en curso antes de la creación del PFG, bajo la supervisión y asistencia del USAID y se trasladaron al PFG sin mayores cambios o alteraciones. Sin embargo, el PFG ha brindado una mayor influencia para promover una mejor colaboración entre las diversas instituciones de GOES en apoyo del UST. Circunstancias similares fueron encontradas a su vez en las Metas para Transables. Por ejemplo, con el objeto de lograr el cumplimiento de la Meta 5 en materia de transables – la atracción de inversión extranjera directa - tuvo que ejercerse presión para que la Ley para el Asocio Público Privado (APP) fuese aprobada, así como para que se aprobara el fortalecimiento de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Importaciones de el Salvador (PROESA). Otro ejemplo de dicha influencia se dio durante el 2012 cuando ambos gobiernos colaboraron para mejorar las operaciones del Fondo para el Desarrollo Productivo (FONDEPRO) del Ministerio de Economía (MINEC) lo cual resultó en un incremento del 228 por ciento al co-financiamiento destinado a pequeñas y medianas empresas (PYMEs) durante el transcurso de ese año. Los encuestados han afirmado que cuando estas reformas sufrieron retrasos o demoras el apoyo del PFG fue de gran ayuda para promover sus avances.

4. PREGUNTA TRANSVERSAL 1: ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y/O DESVENTAJAS DEL ENFOQUE INTEGRAL DE GOBIERNO DEL PFG PARA LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO?

El enfoque integral de gobierno (WGA) fue utilizado inicialmente por países frágiles y emergentes[15], motivados por la amenaza del terrorismo en evolución y el deseo de mitigar los riesgos y resultados adversos al asegurarse de que la información está siendo compartida entre (y dentro) de las Instituciones.[16]Tal y como lo demuestra el PFG, el concepto de WGA también ha sido promovido más ampliamente dentro del ámbito del desarrollo internacional. Por lo tanto, el WGA puede ser definido como la pretensión de lograr una coordinación tanto horizontal como vertical entre las partes interesadas, en ciertas áreas en particular, con el objeto de eliminar situaciones en las cuales las diferentes políticas públicas se socavan unas a otras y donde se le dé un mejor empleo a los recursos considerados como escasos."[17]De manera similar, el informe del Comité Australiano Consultivo de Gestión para la Conexión Gubernamental (2004) define al WGA dentro del servicio público Australiano como: "El enfoque integral de gobierno comprende una serie de Instituciones Públicas trabajando más allá de las fronteras de sus carteras asignadas para obtener una meta en común y una respuesta integrada de gobierno a un tema en particular."[18][19]Por ello, el WGA ha sido ampliamente utilizado debido a los múltiples beneficios que pueden obtenerse del empleo de dicho enfoque. Por ejemplo, el WGA ha sido reconocido como un excelente sistema para "mejorar la calidad de los servicios y beneficiar a las organizaciones participantes al ofrecer mejores procesos, relaciones y una mayor capacidad para responder a las necesidades locales, así como un uso más eficiente de los recursos."[20]

En base a las anteriores definiciones del WGA, los tres principales componentes necesarios para demostrar un WGA efectivo incluyen:

- Intereses/objetivos compartidos por múltiples organizaciones y/o instituciones;
- Jefaturas que promuevan el WGA entre las gerencias y los coordinadores; y
- Mecanismos de rendición de cuentas para apoyar dicho enfoque.

En términos generales y en base a las observaciones del equipo evaluador, las entrevistas y respuestas obtenidas de las encuestas, el equipo llegó a la conclusión que el WGA de la iniciativa PFG salvadoreña cumple a cabalidad con los dos primeros criterios mencionados anteriormente, pero podría aún mejorar en lo referente al tercero.

[15] Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) Informe para el Enfoque de Gobierno Integral en Estados Frágiles (2006).

[16]Hammond, T. (2004) "Por qué es tan difícil de re-diseñar a la comunidad de inteligencia?" Documento presentado en la conferencia SOG en la Universidad de British Columbia, Vancouver, Junio 15 al 17).

[17]Christensen, T., &Laegreid, P. (2007).The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review, 67*(6):*1059-1066

[18]Comité Australiano Consultivo de Gestión para la Conexión Gubernamental (2004)

[19]Ling, Tom . 2002. Entregando un Gobierno Unido en el Reino Unido: Dimensiones, Temas y Problemas. Administración Pública 80 (4): 615 – 42

[20]Humpage, L. (2005). Experimentando con el Enfoque Integral de Gobierno: Fomento a la Capacidad de los Indigenas en Nueva Zelandia y Australia. Estudios Políticos, 26(1), 47-66

El equipo evaluador analizó las ventajas y desventajas del WGA como un componente central de la iniciativa del PFG en El Salvador, así como el alineamiento del PFG con dicho WGA. De conformidad al plan de trabajo de la evaluación correspondiente al PFG:

> Dentro del Gobierno de los Estados Unidos, el término "enfoque integral de gobierno" refleja los esfuerzos para alinear las actividades de cada una de las agencias para llegar a un objetivo común. El PFG exhorta al USG y los países asociados a ser más comprensivos y creativos en nuestro trabajo en pro del desarrollo – debemos aspirar más allá de la ayuda e intentar alcanzar todos aquellos instrumentos que ambos gobiernos pueden aportar para conectar y ampliar el impacto de las actuales inversiones y de esta manera liberar el potencial de crecimiento.[21]

Información sobre las ventajas y desventajas del WGA del PFG fue recopilada a través de entrevistas semi-estructuradas realizadas principalmente con personal del PFG, incluyendo jefaturas, arquitectos y gerentes de meta tanto del USG como del GOES. También fueron consultados expertos independientes en cuanto a su percepción del desempeño del PFG hasta la fecha en comparación a enfoques más tradicionales para la cooperación al desarrollo. Adicionalmente, el equipo evaluador también llevó a cabo una encuesta en línea que permitió a los encuestados brindar sus impresiones en cuanto al WGA, pero principalmente dentro del contexto de la carga laboral adicional que la cooperación interinstitucional conlleva.

4.1 Resultados en cuanto a las Ventajas del WGA del PFG

En términos generales la mayoría de entrevistados estableció que el WGA del PFG era ventajoso (49 de 75), y muy pocos lo tipificaron como desfavorable (6 de 75 entrevistados)[22](ver Tabla4.1). Cabe destacar que el personal del USG vio en él más ventajas (78 por ciento) que el personal del GOES (54 por ciento) tal y como se ilustra en la figura 4.1 a continuación.

Tabla4.1: Respuestas dadas en las entrevistas haciendo referencia a las ventajas del WGA del PFG.

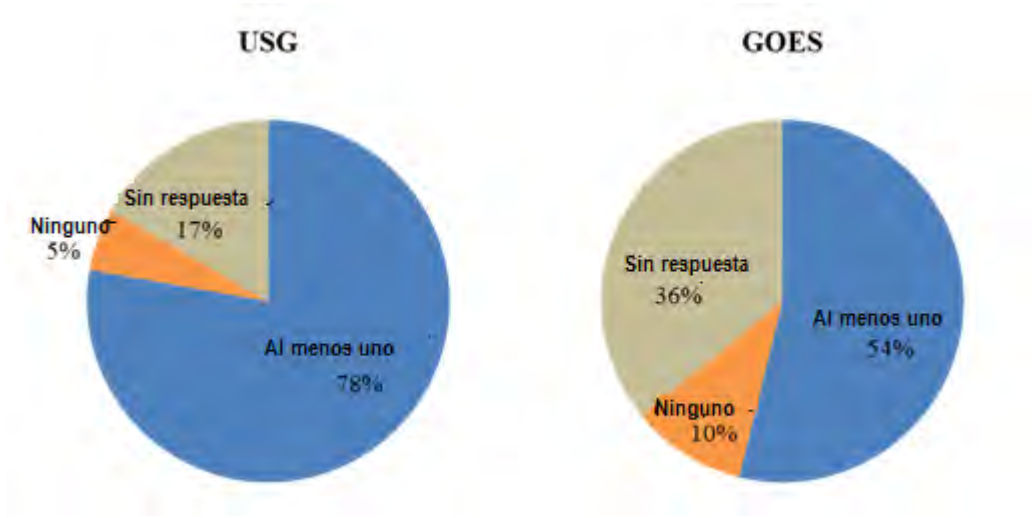
No. de ventajas del WGA del PFG que son mencionadas	USG				GOES				Total Entrevistados del GOES y del USG
	Liderazgo	Gerentes de Meta	Expertos	Total USG	Jefaturas	Gerentes de Meta	Expertos	Total GOES	
Al menos una	13 (76%)	15 (83%)	0 (0%)	28 (78%)	2 (22%)	11 (61%)	8 (67%)	21 (54%)	49
Ninguna	1 (6%)	0 (0%)	1 (100%)	2 (5%)	1 (11%)	1 (6%)	2 (16.5%)	4 (10%)	6
Sin respuesta	3 (18%)	3 (17%)	0 (0%)	6 (17%)	6 (67%)	6 (33%)	2 (16.5%)	14 (36%)	20
Total entrevistados	17	18	1	36 (100%)	9	18	12	39 (100%)	75*

* Mientras se entrevistó a un total de 115 personas, sólo a 75 se les consulto esta pregunta (CCQ1). Ver tablas 2.1 y 2.2 para más detalle.

[21] Plan de Trabajo – Evaluación de Medio Término Asocio para el Crecimiento, Septiembre 2013, pg 10.

[22]La abreviatura WGA no era muy conocida por los entrevistados salvadoreños, pero una vez identificada, la mayoría supo identificarla como un instrumento para la coordinación interinstitucional.

Figura 4.1: Percepciones de los entrevistados tanto del USG como del GOES en cuanto a las ventajas del WGA del PFG



**Basado en 75 encuestados. Ver tabla 4.1 para detalles.*

El Tabla 4.2 a continuación, sugiere que los entrevistados salvadoreños le encontraron más desventajas al WGA del PFG que sus contrapartes del USG, pero en general sólo el 19 de los 75 encuestados mencionaron las desventajas.

Tabla 4.2: Referencia a las respuestas de las entrevistas

No. de desventajas del WGA del PFG mencionadas	USG			Total USG	GOES			Total GOES	Total Entrevistados
	Liderazgo	Gerentes de Meta	Expertos		Liderazgo	Gerentes de Meta	Expertos		
Al menos una	4 (23%)	2 (11%)	1 (100%)	7 (19%)	2 (22%)	4 (22%)	6 (50%)	12 (31%)	19 (25%)
Ninguna	10 (59%)	13 (72%)	0 (0%)	23 (64%)	1 (11%)	8 (45%)	4 (33%)	13 (33%)	36 (48%)
Sin respuesta	3 (18%)	3 (17%)	0 (0%)	6 (17%)	6 (67%)	6 (33%)	2 (17%)	14 (36%)	20 (27%)
Total Entrevista-dos	17 (100%)	18(100%)	1 (100%)	36 (100%)	9 (100%)	18 (100%)	12 (100%)	39 (100 %)	75 (100%)

4.1.1 Implementación del Enfoque Integral de Gobierno entre personal del USG del PFG

Resultado 1: El análisis de obstáculos y el Plan de Acción Conjunto facilitaron la dinámica del WGA.

La revisión del análisis de obstáculos (CA) por sí mismo, no fue parte del SOW para la evaluación de medio término. Sin embargo, el CA si brinda un contexto para el desarrollo del PFG y la determinación de sus principios, obstáculos seleccionados, Metas relacionadas y LOAs, y de hecho fue mencionado en la

mayoría de entrevistas. Entre los arquitectos y jefaturas involucradas en las fases iniciales del proceso del PFG, el Análisis de Obstáculos es mencionado a menudo como necesario para promover el WGA. Cuatro de los siete arquitectos dentro del USG identificaron al CA como una parte esencial del sistema PFG y en la promoción del WGA. Los encuestados que expresamente hicieron comentarios sobre el CA sugirieron que había sido un ejercicio muy útil, explicando que iniciar el proceso del PFG con un análisis técnico y objetivo de los obstáculos siendo enfrentados por el crecimiento económico le otorgaron al proceso un alto nivel de credibilidad. Tal y como fue establecido por el testimonio de una jefatura del USG, el CA ayudó a enfocar la atención de ambos gobiernos en un número finito de objetivos de desarrollo central. El ejercicio técnico también brindó la oportunidad de juntar a una serie de agencias del USG para catalizar coordinación y cooperación en conjunto con el progreso del PFG.

Adicionalmente, tres expertos independientes quienes discutieron las ventajas del WGA del PFG mencionaron que el contar con una variedad de partes interesadas participando en un proceso técnico basado en evidencia fue de gran ayuda para promover la colaboración durante el inicio y la implementación del proyecto. Uno de los encuestados también mencionó que inicialmente las contrapartes salvadoreñas se encontraban muy recelosas en cuanto a que los Estados Unidos fuese quien aportara la metodología; sin embargo, luego se dieron cuenta de las virtudes de esto y comenzaron a apreciar su capacidad para producir un enfoque uniforme para poder enfrentar los obstáculos al crecimiento y el lanzamiento de la iniciativa PFG.

Resultado 2: Dentro del USG, el WGA ha enfocado recursos humanos y operativos en las políticas y los objetivos programáticos del PFG.

Desde el punto de vista de los funcionarios de las instituciones del USG, el PFG ha inequívocamente mejorado la coordinación en cuanto a varios aspectos de la cooperación para el desarrollo del USG en El Salvador. Ocho de nueve miembros de las jefaturas del USG en El Salvador que respondieron la pregunta referente al WGA compartían esta percepción. Una jefatura y a su vez arquitecto del USG compartió:

> "El [sistema de cooperación] interinstitucional parece ser una cosa normal, pero la realidad es que rara vez se pueden ver líneas claras de coordinación [en nuestra enfoque de cooperación], y el enfoque del PFG fue creado para cambiar esto. Toda la idea de un PFG en El Salvador fue desde un principio para garantizar un enfoque coordinado en cuanto a la cooperación al desarrollo entre las agencias del USG, tanto para nuestro propio beneficio como el del GOES, pero también para el de otros donantes."

Otra jefatura dentro del sector de seguridad declaró que como resultado del PFG, el WGA ha logrado cambiar como algunas agencias tales como la National Security Agency (Agencia de Seguridad Nacional), el Federal Bureau of Investigation (Buró Federal de Investigación) – FBI y la International Narcotics and Law Enforcement (Oficina para Asuntos Internacionales de Narcóticos y la Ejecución de la Ley) – INL, quienes normalmente trabajarían en silos, ahora participan conjuntamente en reuniones de liderazgo y trabajan en colaboración con otras agencias del USG. Dicha coordinación ha logrado que otras agencias relacionadas se concentren con mayor intensidad en los objetivos en común y mejoren la coordinación en la ejecución. Así mismo, otra jefatura del PFG USG compartió el consenso general, que debido al PFG, el nivel de coordinación y colaboración dentro de la Embajada en El Salvador era muy diferente a lo que había experimentado en otras misiones diplomáticas.

Catorce de los gerentes de meta que fueron entrevistados también compartieron la percepción de que el WGA del PFG ha promovido la colaboración entre las agencias del USG mucho más que previas prácticas de cooperación para el desarrollo. Por ejemplo, una jefatura del USG explicó que debido al enfoque WGA del PFG, varias agencias del USG se encuentran actualmente trabajando juntas para lograr las mismas Metas. A su vez, cuatro gerentes de meta expresaron que la misma cooperación interinstitucional que se está dando en el USG, ha sido de gran ayuda para que GOES comprenda que las respuestas a las consultas deben ser sistemáticas sin importar que Institución es contactada; este conocimiento ha mejorado las relacionadas de trabajo del sistema en general en la provisión de cooperación al desarrollo. A su vez, debido a que el PFG fue acordado por el Ejecutivo del Gobierno de El Salvador, los gerentes de meta del USG pueden hacer referencia a sus contrapartes en el GOES de acuerdos que fueron hechos al más alto nivel y por lo tanto no pueden ser fácilmente ignorados. Tal sistema de acceso a los más altos niveles ayuda a garantizar la cooperación dentro y a lo largo de las diferentes instituciones gubernamentales. Y como otro gerente de meta estableció, "la mayor ventaja [es que] el [WGA del PFG] da la impresión que es más urgente hacer las cosas, y que esto ya ha sido aprobado al más alto nivel". Más aún, otro Gerente de Meta del USAID explicó, "el PFG nos ha obligado a trabajar mejor entre nosotros mismos, coordinar nuestros programas entre sí, y aparecer de manera más organizada a su puerta [del GOES], mientras a su vez [ayuda a brindar] mayor claridad al GOES en lo que hacemos y como es que lo hacemos".

Resultado 3: El WGA ha permitido un incremento en la coordinación del USG, y como resultado de lo anterior ha promovido la coordinación entre Socios del USG.

Adicionalmente a una coordinación mejorada dentro del USG como resultado del WGA, todas las jefaturas y gerentes de meta, brindaron ejemplos de cómo el WGA del PFG fue un puente para mejorar la coordinación con otras entidades. De manera particular discutieron el incremento de coordinación entre el USG y el GOES, así como el incremento de la coordinación entre el USG y las demás agencias donantes. Esto puede ser interpretado como un beneficio indirecto del WGA. Especialmente dado que el equipo del USG se ha percatado de los beneficios del trabajo en conjunto, y han hecho el esfuerzo concertado de emplear este método al momento de trabajar con otras instituciones en El Salvador.

A su vez, una jefatura del USG explicó que, "hasta el grado que la contraparte salvadoreña tenía que imitar la manera en que la Embajada [de los EEUU] trabajaba en el PFG, el efecto fue la promoción de un nivel sin precedentes y enteramente positivo de la cooperación interinstitucional dentro del GOES." Un gerente de meta dentro del sector educación explicó que el logro más importante en cuanto al PFG radicaba en la mejoría que se había dado entre todos los cooperantes al desarrollo trabajando en El Salvador. Y procedía a explicar que al emplear los enfoques de cooperación al desarrollo más tradicionales los mismos donantes tendían a no comunicarse entre sí. Sin embargo, una vez que se dio inicio a la meta PFG 10 (mejorar las oportunidades educativas para los jóvenes dentro y fuera de las escuelas en municipalidades identificadas como de alto riesgo delincuencial) con el Ministerio de Educación (MINED), varios donantes comenzaron a trabajar juntos para implementar el tema de la escuela inclusiva. Y más aún, hubo incluso un arquitecto que compartió los extensos cambios que se han dado en la forma en la cual EEUU y el GOES interactúan en cuanto a las Metas en seguridad, aunque el grado del incremento en esta interacción varía dependiendo en la meta respectiva.

Resultado 4: El WGA del PFG ha sido promovido debido a su diseño específico el cual ha logrado agrupar a una serie de agencias líder bajo Metas específicas, las cuales de otra forma jamás habrían trabajado juntas.

El equipo evaluador encontró que se hizo un esfuerzo consciente para incorporar al WGA en los aspectos programáticos del PFG desde un principio, para garantizar que a todas las instituciones principales del USG activas en El Salvador les serían asignadas responsabilidades ya sea como Gerentes de Meta o Sub-Gerentes de Meta. Un funcionario a nivel de jefatura dentro del Departamento de Estado (DOS) de los Estados Unidos (EE.UU.) involucrado en el PFG El Salvador desde su fase inicial indicó que esto fue explícitamente decidido para promover la colaboración interinstitucional. Dicha decisión garantizó que las instituciones a cargo de las diferentes Metas trabajasen juntas bajo la iniciativa PFG.

Sin embargo, el equipo evaluador identificó que los resultados positivos del WGA eran más evidentes dentro de las Metas individuales respectivas, si bien a nivel de las inter-Metas, ej. Cuando diferentes agencias del USG operaban bajo la misma meta. Por ejemplo, bajo la meta 4 del obstáculo de seguridad (asegurar la protección contra el crimen y la extorsión en el servicio de transporte público salvadoreño), no sólo hubo una mejor coordinación de las agencias encargadas de mantener el orden tales como INL, ICITAP y la Oficina del Desarrollo, Apoyo y Capacitación en el Extranjero(OPDAT) en cuanto a las varias tareas relacionadas con las LOAs, si no también hubo una mejor coordinación con el USAID (a través de su programa de Transparencia), quien es responsable de una LOA adicional bajo esta misma meta. Típicamente estas instituciones hubiera trabajado de forma aislada; sin embargo, en El Salvador, como resultado de la iniciativa PFG, ahora se coordinan esfuerzos entre ellas ya que fueron asignadas a la misma meta de manera consciente.

El trabajo del USAID y del INL en cuanto a la policía comunitaria es otro ejemplo de la coordinación entre agencias trabajando bajo la misma meta dentro del obstáculo en materia de seguridad. (Meta 9: apoyar a la PNC para fortalecer la orientación de sus servicios). Antes del PFG existían diferentes enfoques para el desarrollo de este tema sin que existiera mucha coordinación o incluso diálogo entre las dos agencias, ya que cada una tenía su propia visión de la policía comunitaria. Y más aún, el mandato del INL le permite a ésta la implementación de algunas actividades que el USAID tiene vedado, tal y como la donación de computadoras y otro equipo a la policía. En base a lo anterior, el hecho de que ambas agencias se encuentren trabajando juntas, puede hacerlas más efectivas en la consecución de sus Metas, así como al momento de ayudar a las comunidades en las que trabajan. De acuerdo a los Gerentes de Meta, dicho cambio positivo en la implementación bajo el PFG también ha llevado a una mejor coordinación y diálogo, permitiendo que estas dos instituciones lleguen a conjugar sus respectivos mandatos y tener un mejor entendimiento y respeto de lo que cada institución está aportando al proceso.

Sobre el trabajo en la Meta 10 (Mejora de las oportunidades educativas para los jóvenes, adentro y fuera de la escuela, en los municipios de alto riesgo) también se presenta otro ejemplo de una mayor colaboración dentro del sector de la seguridad en la iniciativa PFG como resultado un propósito intencional. La LOA de esta Meta se basó en trabajos previo PFG USAID. Sin embargo, con su inclusión en la restricción de seguridad, USAID tuvo que relacionarse de manera más explícita y coordinar estas acciones con enfoques y actividades de prevención del crimen y la violencia, en particular en aquellas actividades implementadas en esta Meta y que fueron a asignadas al INL. El equipo de evaluación identificó, a través de entrevistas, que los funcionarios de la USAID que participan en la Meta 10 percibe

este cambio como enriquecedor y positivo, lo que ha dado lugar a nuevas alianzas y un enfoque más amplio en la realización de su trabajo.

El obstáculo en material de transables presenta una situación menos marcada, ya que hay menos instituciones relacionadas con el mismo, y por lo tanto sus misiones parecen estar más cercanamente alineadas. Sin embargo, un número de ejemplos específicos para demostrar las mejoras en la coordinación al lograr que dichas instituciones trabajasen juntas fueron provistos por los entrevistadosHay menos agencias involucradas con el obstáculo de transables por lo que sus misiones están mejor alineadas. Por ejemplo, para la meta 6 bajo transables (superar la baja productividad de los transables) el USAID, el Departamento de Agricultura y Aduanas han trabajo arduamente para facilitar la entrada de productos de exportación Salvadoreños a los EEUU al ayudar a que los productores y exportadores cumplan con las reglas fitosanitarias, documentación requerida y otros estándares exigidos en los Estados Unidos a través de una "ventanilla única". Y la implementación de esta "ventanilla única" ha significado una mejor experiencia para los beneficiarios.

Resultado5: Dentro del Obstáculo en material de seguridad, el WGA ha permitido que las agencias del USG mejoren su entendimiento en cuanto a la superposición de Metas.

Las partes interesadas trabajando dentro del obstáculo de seguridad mencionaron que las agencias del USG relacionadas s en materia de seguridad (INL, DOJ o el FBI) trabajan mayormente separados (antes del PFG), dada la delicada naturaleza de su trabajo. Por lo tanto, si bien no todo su trabajo se puede prestar a un WGA, este sector de encuestados indicó que el WGA del PFG había enriquecido su trabajo en términos de las nuevas formas de colaboración que se habían creado con otras entidades dentro del USG promoviendo mejoras siempre y cuando fuera posible y una mejor comprensión de lo que otras agencias del USG tienen a su cargo y se encuentran ejecutando dentro del mismo sector. Por ejemplo, un gerente de meta del INL declaró, "Ya coordinamos y continuamos coordinando actividades en calidad de grupo a cargo del cumplimiento de la Ley, pero eso no incluye al USAID. Sin embargo, como resultado del PFG, ahora también incluimos al USAID y otras agencias que no tienen a su cargo la implementación de la ley". Este incremento en la coordinación interinstitucional con las instituciones que no se encuentran a cargo de la aplicación de la ley, ha llevado a una mejoría en la coordinación y en las actividades de implementación de las actividades de prevención del crimen entre el USAID y las agencias encargadas de la aplicación de la ley. De manera similar, entre funcionarios del USAID, se ha generado una mayor conciencia en cuanto al trabajo que las agencias de seguridad llevan a cabo, y existe una menor duda para sugerir alianzas y sinergias.

El equipo encontró que, a pesar de que el WGA es visto como esencial e inherente al PFG, algunas Metas del programa no pueden fácilmente seguir un modelo WGA. Por ejemplo, la meta 14 en materia de seguridad (la extradición) se encarga de casos individuales y muy a menudo conlleva el manejo de información tan delicada que ésta no puede prestarse a un enfoque interinstitucional. Habiendo dicho eso, el equipo evaluador se percató que el FBI aprecia mucho el hecho de ser parte del PFG, ya que considera que ahora, las instituciones que no están encargadas de la aplicación de la Ley, tal y como el USAID, tienen ahora una mejor comprensión de su trabajo y objetivos, así de cómo sus funciones son relevantes para otros sectores también, comprendidos dentro de la meta en seguridad. El FBI también ha expresado, que ahora tiene una mejor comprensión de lo que las Instituciones que no tienen a su cargo la aplicación de la Ley aportan a la agenda para reformar el sector seguridad y justicia.

4.1.2 Implementación del Enfoque Integral de Gobierno entre personal PFG del GOES

Resultado6: El PFG ha mejorado la cooperación entre las Instituciones del GOES.

Las jefaturas dentro del GOES, así como los gerentes de Meta valoran la coordinación y cooperación intergubernamental que se ha generado como resultado del PFG. Dos de ocho jefaturas del GOES que respondieron a esta pregunta mencionaron que como resultado del WGA del PFG se han hecho más organizados y sus respectivas instituciones más coordinadas. Ambos también señalaron, que debido al WGA del PFG, todas las instituciones del GOES que trabajan de alguna manera u otra con el USG han coordinado bajo la misma meta.

Seis de los quince gerentes de meta que respondieron esta pregunta específicamente identificaron un incremento en la coordinación como una ventaja directa del WGA del PFG. Todos los encuestados trabajando tanto en los obstáculos de seguridad como en el de transables expresaron percepciones similares sobre la capacidad del WGA del PFG para mejorar la coordinación dentro del GOES. Inclusive, un gerente de meta en materia de seguridad informó que como resultado del WGA del PFG, tanto el consejo, como el fiscal de distrito y el fiscal general colaboraron conjuntamente para dar respuestas a las Metas establecidas en materia de seguridad. Mientras que otro explicó que la mejora en la coordinación ha llevado al empoderamiento de los gerentes de meta de nivel medio a que sean mucho más proactivos y a trabajar en mayor contacto con funcionarios de alto nivel con el objetivo de finalizar proyectos. Adicionalmente a lo anterior, las reuniones de Meta relacionadas al PFG con gerentes de meta e implementadores de LOAs han ayudado a mejorar exponencialmente la coordinación de actividades dentro del GOES. El PFG también ha sido de valiosa ayuda para la creación de equipos de trabajo compuestos de diferentes instituciones para trabajar en un problema específico. Un ejemplo de lo anterior es el grupo de trabajo de transporte bajo la Meta 4, (facilitar el crecimiento económico garantizando que la fuerza de trabajo salvadoreña está protegida de la delincuencia al desplazarse hacia y desde sus trabajos)dedicada a combatir el crimen dentro del sistema público de transporte y que reunió entre sus miembros a personal de la Policía Nacional Civil (PNC), el Ministerio de Transporte y la Fiscalía para combatir el problema de los robos y extorsiones existente dentro de los autobuses públicos. De manera similar, bajo la Meta 3 de transables (Mejorar la Calidad del Sistema Educativo y Mejorar la Formación Profesional), las instituciones de formación Salvadoreñas y el Ministerio de Trabajo trabajaron arduamente para hacer coincidir la preparación que se les estaba ofreciendo a los estudiantes con las necesidades de los empleadores.

Resultado 7: El PFG del WGA ha llevado a una mejor coordinación entre el GOES y el USG y en definitiva ha llevado a un aumento de la eficiencia.

Los diez gerentes de meta que respondieron esta pregunta indicaron que efectivamente se había dado un incremento en la coordinación entre el GOES y el USG como resultado del WGA del PFG. Por ejemplo, todos los gerentes y co-gerentes de meta indicaron que sus respectivas instituciones se encuentran ya coordinando sus actividades de manera más uniforme e incluso de manera más frecuente, en comparación a enfoques asumidos antes del PFG. Y en base al testimonio de los entrevistados, dicho incremento en los niveles de cooperación ha dado como resultado un incremento a su vez en cuanto a eficiencia. Un gerente de meta indicó que el USAID ahora cuenta con una mayor presencia dentro del sistema judicial salvadoreño, todo debido al WGA del PFG. Otro gerente de meta compartió que el incremento en la coordinación ha llevado a un incremento en la facultad misma para tomar decisiones dentro del GOES.

Dicho encuestado declaró que anteriormente, el USG imponía proyectos propuestos en base a su propio juicio, pero que actualmente y bajo el PFG, la responsabilidad en la toma de decisiones es una responsabilidad compartida entre el USG y el GOES.

Fue también muy obvio de las entrevistas con las Jefaturas y Gerentes de Meta del GOES que compartieron sus opiniones en respuesta a esta pregunta, que a pesar de que la coordinación entre las instituciones del USG y del GOES mejoró como resultado del PFG, el GOES no puede enfocarse únicamente en el PFG. Las jefaturas del GOES señalaron que a pesar de que el PFG comprendía virtualmente todas las actividades de cooperación del USG en El Salvador, el GOES también tenía múltiples funciones afuera de dicha iniciativa, así como un amplio rango de otros programas de desarrollo tanto bilaterales como multilaterales que a su vez comprendían diferentes prioridades y enfoques.[23]

Resultado 8: Otras ventajas del WGA compartidas por las jefaturas del GOES y los Gerentes de Meta mediante las entrevistas.

- La selección de El Salvador como uno de los cuatro países en los cuales se está implementando el enfoque del PFG ha generado un incrementado interés en la economía salvadoreña e incluso ha promovido el interés del sector privado tanto local como internacional en el país;
- Los mandos medios ahora cuentan con la capacidad para interactuar con las jerarquías a alto nivel para presentar sus proyectos y preocupaciones con mayor libertad;
- Como resultado de la iniciativa PFG, el GOES ha encontrado una nueva manera de colaborar más efectivamente con sus socios, como lo es el mejorar su comunicación con el sector privado. Y como resultado de esta mejora en la colaboración y la comunicación, el sector privado ha llegado a convertirse en una prioridad por ambos gobierno;
- Una mejoría en la coordinación ha conllevado una mejor alineación de responsabilidades y la rendición de cuentas entre el personal del GOES; y
- El MINED ha adoptado un sistema mucho más eficiente para promover las necesidades en materia educativa en cuanto a seguridad.

4.1.3 Retos/Desventajas del PFG/WGA

Únicamente 19 encuestados de un total de 75 en las encuestas semi-estructuradas mencionaron desventajas asociadas con el WGA del PFG (Ver figura 4.1 y Tabla 4.2). Y debido a que el universo de respuesta es mínimo, esta sección detalla todas las desventajas discutidas por los encuestados sin importar el número de aquellos que las discutieron.

Resultado9: Se necesita tiempo para implementar verdaderamente las actividades de coordinación del WGA.

Al utilizar el WGA se empleó mucho tiempo para desarrollar un consenso, lo cual significó que al establecer Metas para poder preparar debidamente la implementación tomó más de lo que le tomaría a proyectos y programas que no requieren de una WGA y un nivel incrementado en cuanto a coordinación y consenso. Esto podría considerarse como un reto debido al prolongado período de tiempo que tomó iniciar la implementación en sí. Un gerente de meta explicaba que dado que se estaban formando nuevas relaciones con la nueva administración de GOES, tomó cierto tiempo antes que se pudiera llegar a un

[23] El nivel de esfuerzo es discutido con mayor detalle en la sección correspondiente a los cambios en la carga de trabajo.

acuerdo de cómo seguir hacia adelante. Otro gerente de meta expresó un sentimiento similar al declarar, "una cosa es aceptar el trabajo tal cual y tener la expectativa de hacer las cosas como se han venido haciendo. Sin embargo, [dado que] los fondos provienen de fuentes de financiamiento ya existentes y no dirigidas directamente al PFG, tuvo que darse cierta coordinación adicional para decidir cómo canalizar presupuesto dedicado a la implementación del proyecto." El mismo gerente de meta además explicó que de manera muy similar a las complicaciones en cuanto al tema de financiamiento, también existían Metas para otras fuentes de financiamiento así como Metas de PFG que aún necesitaban ser coordinadas. Y si bien algunas veces las Metas se superponen entre sí, toma tiempo asegurarse de que un gerente de meta cumpla como debe ser con los requisitos del PFG. También se requiere de tiempo para la coordinación interna y la realización de reuniones, las cuales normalmente se dan una vez a la semana (y al principio aún más a menudo).

Resultado 10: La coordinación del WGA es más limitada a través de las Metas que dentro de las mismas (Ej. Entre las LOAs de la misma Meta) y las lecciones aprendidas no son sistemáticamente compartidas entre las diversas Metas.

En base a las entrevistas y la revisión de la documentación del proyecto, el equipo descubrió que la coordinación, sinergia y otros aspectos similares del WGA no eran tan conocidos entre las distintas Metas, como lo eran dentro de las Metas mismas. El equipo evaluador determinó que esto podía ser atribuido al hecho de el proceso del PFG se encontraba en sus primeros dos años de implementación, los cuales en esencia han sido un período de inicio donde cada Meta y su equipo han invertido un significativo monto de tiempo orientándose y encontrando su rumbo para poder implementar las LOAs.

Tal y como uno de los implementadores mencionó, "la coordinación entre todos aquellos que trabajan en el mismo tema – prevención del crimen a nivel local – aún puede ser mejorada. Si bien diferentes Instituciones se encuentran ahora involucradas con los Planes Escolares de Convivencia, no existe una socialización suficiente de los resultados y por lo tanto persiste el riesgo constante de tener que reinventar la rueda."

El equipo evaluador también se percató de que el proceso de elaboración de los informes semestrales no brinda la suficiente oportunidad de que se compartan los conocimientos adquiridos a través de las Metas. Durante la reunión con los Gerentes de Meta para la elaboración del informe semestral y a la cual a su vez participaron los miembros del equipo evaluador, todos los resultados de las Metas eran compartidos con todas las Metas, pero cada Gerente de Meta contaba únicamente con tres minutos para presentar el progreso asociado a cada una de éstas. Y el cúmulo de presentaciones cortas, no fue seguido por una presentación general en cuanto al WGA, las potenciales sinergias entre Metas, o el estatus general de la iniciativa PFG en base al progreso (o retroceso) en las respectivas Metas.

4.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas

El WGA del PFG representa un cambio positivo en la cooperación al desarrollo en comparación a enfoques anteriores. El equipo evaluador se encontró ante el acuerdo casi unánime entre los socios del USG y del GOES de que el WGA había cambiado positivamente la entrega de la cooperación de los Estados Unidos en el país y de hecho había ayudado a mejorado a su vez la efectividad del PFG. Como uno de los principales componentes del enfoque del PFG, el WGA ha sido muy efectivo en su capacidad para lograr que la iniciativa siga hacia adelante, así como para reunir a las diferentes partes interesadas

dentro de ambos gobiernos y a través de los dos gobiernos asociados. Según la información brindada por los entrevistados, El Salvador se ha beneficiado tanto directa como indirectamente del WGA, por lo cual esto es algo a lo que se le debería dar continuidad. Sin embargo, existen algunas Metas para las cuales es difícil poner en práctica el WGA, particularmente dentro del ámbito de la Seguridad. Pero aun así, de los resultados obtenidos, el equipo evaluador llegó a la conclusión de que el WGA es esencial para la consecución de las ambiciosas Metas en cuanto a desarrollo fijadas por el PFG dentro de un limitado período de tiempo en El Salvador.

Existe una mayor posibilidad de que el WGA sea más efectivo si se incorpora conscientemente en el diseño de la iniciativa y recibe el respaldo de los líderes de alto nivel. El equipo evaluador se percató de que en El Salvador, el WGA había sido muy integrado en el proceso del PFG desde sus primeros inicios, así como muy promovido por la Embajadora de los Estados Unidos. Y fue a través del liderazgo mostrado por dicha diplomática, que el WGA del PFG fue tan promovido entre las jefaturas de las agencias de los Estados Unidos, y así también como dicha práctica se fue filtrando a través de todo el personal. De manera muy similar, del lado del GOES la iniciativa fue presentada en primer lugar a las jefaturas de alto nivel para luego irse filtrando entre del resto del personal con el paso del tiempo. También existe evidencia de que el WGA fue integrado conscientemente dentro de los procesos de mayor relevancia como el análisis de obstáculos, el JCAP y la selección de gerentes de meta, todo lo cual promovió un ambiente de colaboración aún antes de que todo el personal involucrado fuera informado o capacitado sobre dicho concepto.

El WGA promovió la colaboración dentro y a través de los gobiernos. El equipo evaluador averiguó que el WGA promovía la colaboración dentro de ambos gobiernos tanto en conjunto como individualmente. Dentro de cada gobierno se estaba desarrollando un nuevo sentido de colaboración y trabajo en grupo, particularmente entre agencias que normalmente hubiesen trabajado de manera aislada. El resultado de este incremento en la coordinación fue el hecho de haberse logrado una verdadera comprensión y apreciación por el trabajo de todas las instituciones trabajando dentro de las Metas comunes. Y aún hay más evidencia que logran probar el hecho de que las Instituciones Gubernamentales de El Salvador y los Estados Unidos incrementaron el trabajo que realizaban juntos debido a la introducción del WGA y su capacidad subyacente de promover una coordinación.

La coordinación del WGA consume tiempo. Si bien el tema de la coordinación puede ayudar a ser más eficiente, también toma su tiempo. Esta conclusión es explicada en mayor detalle en la sección dedicada a la pregunta transversal número dos, la cual se encarga de estudiar los incrementos en la carga de trabajo como resultado del PFG. Este hallazgo fue mencionado a su vez como una desventaja del WGA, pero únicamente por tres de los encuestados. Y en este sentido, el equipo evaluador concluyó que si bien el WGA conllevaba una inversión de tiempo, las respuestas que resaltan sus ventajas de lejos tienen mayor peso que aquellas que argumentan el costo de tiempo; lo cual a la larga implica que los beneficios de invertir más tiempo para promover el WGA por mucho logran aventajar el costo del tiempo que será necesario dedicar a ello.

No existe la suficiente coordinación inter-meta (y de LOAs), particularmente dentro del obstáculo en materia de seguridad (la mayoría) El WGA ha funcionado principalmente a nivel de Meta; y cada Meta asumió su LOA correspondiente. La coordinación entre Metas era poco frecuente. Y cabe destacar que a pesar de que el enfoque del WGA a nivel de Meta fue, hasta cierto grado, un proceso obvio e

intuitivo – parcialmente como resultado de que el JCAP impuso una serie de tareas para trabajar juntos desde un principio – no se aclaró lo suficiente el porqué la colaboración requerida para promover como el trabajo en conjunto de las Metas ayuda a promover la efectividad de la iniciativa. Dicha orientación no fue brindada por el USG ni por el GOES en la justa medida.

4.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones

Brindar una orientación más fuerte para la colaboración inter-meta. Ahora que la mayoría de Metas (y LOAs correspondientes) se encuentran ya encaminados, el potencial para incrementar la sinergia entre las Metas puede capitalizarse. Tal y como fue establecido en los hallazgos y conclusiones, mientras que los gerentes de meta del PFG colaboran para implementar sus respectivas Metas, existe poca coordinación y colaboración entre las múltiples Metas. El equipo evaluador considera que existen diferentes maneras en las cuales la iniciativa PFG se beneficiaría si todo su personal y jefaturas estuvieran conscientes de cómo las otras Metas (y sus correspondientes LOAs) aportan a la iniciativa PFG a gran escala. Para mejorar este proceso, el equipo evaluador recomienda que se cree una pequeña unidad bilateral encargada de la administración, coordinación y el monitoreo y evaluación (M&E) del programa. Actualmente, la administración del PFG para el USG se encuentra ubicada en el USAID con un único coordinador para el PFG; el GOES también cuenta únicamente con un coordinador para el PFG. Adicional a dicho personal, la iniciativa cuenta con los siguientes equipos de trabajo – un Grupo Líder del USG; un líder general para las restricciones de transables y seguridad, tanto del USG como del GOES y Jefaturas para cada una de las Metas. El equipo evaluador considera que el crear un Grupo Líder también para el GOES, que sostenga reuniones internas de manera regular e incluso con los del Grupo Líder el USG podría ser sumamente provechoso. Los antes mencionados mecanismos grupales pueden ser a su vez mejorados, dado la amplitud de la iniciativa, estableciendo un equipo administrativo conjunto (bilateral) con miembros tanto del USG como del GOES que tendrían a su cargo la supervisión del PFG. Todo el personal del PFG, así como las partes interesadas deberían de ser notificadas de la creación/existencia de estos equipos, así como de sus roles y responsabilidades (las cuales son discutidas en mayor detalle a lo largo del informe). El equipo recomienda que un esfuerzo consciente sea hecho para identificar y compartir las buenas prácticas y lecciones aprendidas a través de las Metas; a su vez recalcando como se monitorean los indicadores y como se le da seguimiento a los avances logrados. Este tipo de discusiones podrían sostenerse durante las reuniones administrativas, las sostenidas entre los equipos implementadores, así como las reuniones para la elaboración de los informes semestrales.

Desarrollar medidas de desempeño que rastreen el ejercicio de las actividades de coordinación para promover efectividad. En base a los hallazgos obtenidos, el equipo evaluador concluyó que el WGA ha ayudado a lograr un incremento en la coordinación dentro de la iniciativa PFG de El Salvador, y que finalmente esto ha permitido llegar a un mayor nivel de eficiencia. Sin embargo, el equipo evaluador no pudo identificar medidas directas de desempeño que realmente midieran la calidad, alcance y profundidad de dicha coordinación. Para una iniciativa de esta naturaleza, es muy posible, particularmente con el paso del tiempo, que se vaya desarrollando un sentimiento de frustración entre la administración y el personal si los indicadores no pueden identificarse. Y como consecuencia de lo anterior, el equipo evaluador recomienda que la administración del PFG El Salvador desarrolle indicadores de desempeño que ayuden a definir las actividades de coordinación del WGA y a su vez se lleve un control de cómo estas actividades han ayudado a mejorar la efectividad y/o eficiencia del programa. Sugerencias de posibles indicadores son brindadas a continuación.

Hay una serie de retos inherentes al tratar de medir el desempeño de un concepto como la *coordinación*. Por ejemplo, cuando el personal se encuentra reunido, un pequeño esfuerzo para llevar a cabo una medición de desempeño sería simplemente tomar asistencia; sin embargo, la sola participación en una reunión no lleva automáticamente a una mejoría en los resultados (de hecho, el incremento de tiempo que resultaba necesario para poder asistir a reuniones fue identificado como una gran desventaja del WGA del PFG). Los equipos PFG tanto dentro del USG como del GOES necesitarán trabajar en conjunto para identificar indicadores clave que ayuden a medir cuando o como los equipos han sido más efectivos. Los siguientes ejemplos de indicadores que podrían ser útiles podrían servir como una referencia a tomar en cuenta:

- **Desarrollar una agenda para las reuniones de coordinación**: Garantizar que los puntos de agenda sean revisados y que se les dé seguimiento durante cada reunión, así como que las actividades sean revisadas y discutidas al inicio de cada reunión y que también se les dé seguimiento en términos de progreso o retrocesos.
- **Definir medidas de rendición de cuentas:** Establecer repercusiones por no participar en estas reuniones, o bien por no darle seguimiento a los puntos de agenda o las actividades acordadas.
- **Identificar y comunicar al personal y las partes interesadas cuales son las responsabilidades en la gestión global correspondientes a la coordinación del PFG.** Asegurarse de que todo el personal del PFG estén conscientes de quien es el personal administrativo a cargo dentro de cada Gobierno (y entre ambos gobiernos). El personal también deberá estar consciente de sus respectivas responsabilidades relacionadas al fomento de las actividades de coordinación.
- **Establecer (y actualizar) un plan de trabajo general para proveer un seguimiento al progreso y a la coordinación:** La iniciativa PFG utiliza informes semestrales para llevar un control del desempeño de los indicadores del proyecto (Metas y LOAs). Sin embargo, en base a los resultados, es evidente que la iniciativa PFG es mucho más que un grupo de programas, y más bien se trata de una iniciativa de gobierno a gobierno. Por lo tanto, adicionalmente a llevar un control del progreso de los proyectos, sería clave el poder llevar un control del progreso de las iniciativas que no son proyectos, tal y como las actividades de coordinación, la publicidad de dicha coordinación, y otras actividades como los buenos oficios (discutidos posteriormente en una sección subsiguiente). Tal control o seguimiento podría darse a través de grupos de PFG, o bien a través de boletines (algunos de los cuales ya existen).
- **Identificar y dar seguimiento a las actividades/acciones que demuestran una coordinación:** Como resultado de la iniciativa PFG, existen varias actividades que pueden ayudar a promover la coordinación. Por ejemplo, el equipo evaluador fue testigo de una reunión de Gerentes de Meta para discutir un informe semestral, lo cual demostró claramente la coordinación que existe entre ambos gobiernos. Reuniones como ésta, deberían ser incluidas en los informes correspondientes a la coordinación de actividades.

Los anteriores puntos son simplemente ejemplos, pero los indicadores de desempeño clave deberían ser identificados a través de un proceso colaborativo que incluya a todos los socios del PFG a nivel de jefatura (tanto dentro del GOES como del USG) con el objeto de poder identificar los componentes más relevantes en la coordinación así como mapear como la coordinación (y otros elementos del WGA) afectan específicamente a la iniciativa PFG en El Salvador. Tal y como fue mencionado en la recomendación anterior, un nuevo equipo bilateral encargado de la gestión del PFG debería ser nombrado para facilitar las tareas indicadas en la presente recomendación.

5. PREGUNTA TRANSVERSAL 2: HASTA QUÉ MEDIDA EL ASOCIO PARA EL CRECIMIENTO HA AFECTADO LA CARGA DE TRABAJO DEL PERSONAL TANTO DEL GOBIERNO LOCAL COMO DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS EN COMPARACIÓN A LA CARGA DE TRABAJO GENERADA POR LAS FORMAS TRADICIONALES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO?

En respuesta a si el PFG ha significado un incremento en la carga de trabajo del personal, el equipo evaluador recopiló información a este respecto mediante las entrevistas y la encuesta en línea. Los hallazgos logrados se basaron en las percepciones obtenidas de estas dos fuentes de información. Tanto los indicadores de desempeño como *"timesheets"* (registro de actividades laborales diarias) hubieran sido las fuentes de información más apropiadas para la recopilación de conclusiones sólidas y la confirmación de la percepción de sí hubo un incremento o una disminución en la carga laboral del GOES y del USG, pero estos datos no fueron recopilados. Más aún, pueda ser que haya sido difícil para los encuestados el comparar la carga de trabajo del PFG a la carga que tenían antes del PFG, debido a posibles sesgos de memoria para aquellos con más de tres años de permanencia en el cargo, o a que simplemente no cuenta con un punto de referencia para aquellos recientemente asignados a sus cargos, o que tienen menos de tres años de ejercerlo. Sin embargo, los datos recopilados a través de las entrevistas semi-estructuradas y las encuestas en línea brindaron información muy útil para determinar los cambios experimentados en las cargas de trabajo de los funcionarios públicos y que pueden ser atribuibles al PFG, así como a la efectividad de los cambios percibidos en la carga laboral.

Los resultados obtenidos de lado del USG reflejan las percepciones tanto del personal en El Salvador como en Washington D.C. y es importante tomar en cuenta que parte del personal radicado en Washington D.C. se encuentran también involucrados en la gestión/actividades generales del PFG en otros países; sin embargo cabe destacar que sus respuestas fueron incluidas en el informe dedicado a El Salvador. Esto pueda que influya en los resultados en cuanto a los cambios en las cargas de trabajo bajo el PFG, dado que muchos de los miembros del personal de Washington estuvieron involucrados en la planificación de la iniciativa desde sus primeros inicios. Sin embargo, el equipo evaluador asume que debido a que la encuesta se enfocaba específicamente en la iniciativa de El Salvador, las respuestas brindadas por los entrevistados, en la medida de lo posible, se refieren específicamente a su afiliación y trabajo con la iniciativa en dicho país.

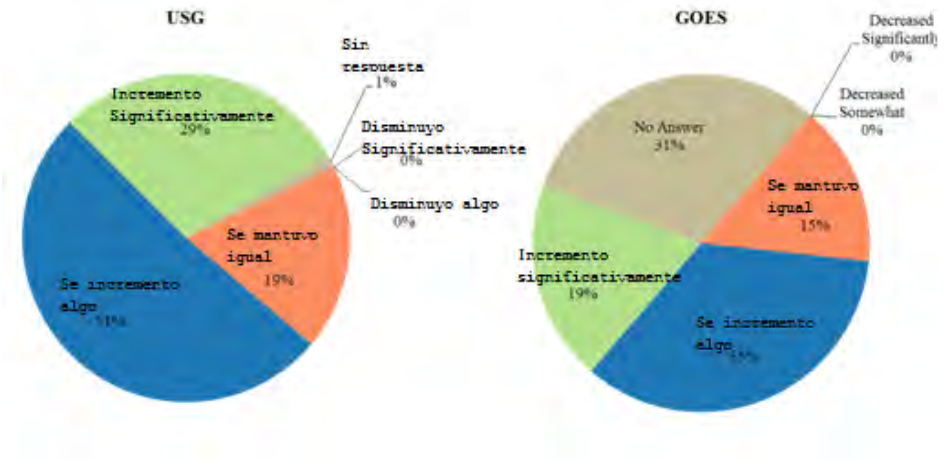
Tal y como se mostró en el Tabla 2.3 en la anterior sección correspondiente a la metodología, 82 personas del USG y 26 del GOES que forman parte del personal del PFG respondieron a las preguntas en cuanto a cambios en la carga de trabajo. Los detalles son provistos a continuación.

5.1 Resultados

Resultado 1: El PFG ha generado un incremento en la carga de trabajo de los funcionarios tanto del USG como de GOES.

Tal y como se muestra en la Figura 5.1 los encuestados confirmaron que el PFG efectivamente ocasionó un incremento en la carga laboral tanto del personal del USG como del de GOES. Entre los encuestados del USG, el 51 por ciento indicó que sus cargas de trabajo se incrementaron un poco, mientras que el 29 por ciento indicó que sus cargas de trabajo se incrementaron significativamente. Los resultados obtenidos del personal de GOES variaron un tanto – 35 por ciento indicó que sus cargas de trabajo se habían incrementado un poco y el 19 por ciento estableció que sus cargas de trabajo se habían incrementado significativamente. Ninguno de los encuestados afirmó que se hubiese dado una disminución en la carga laboral como resultado de su involucramiento o participación en el PFG.

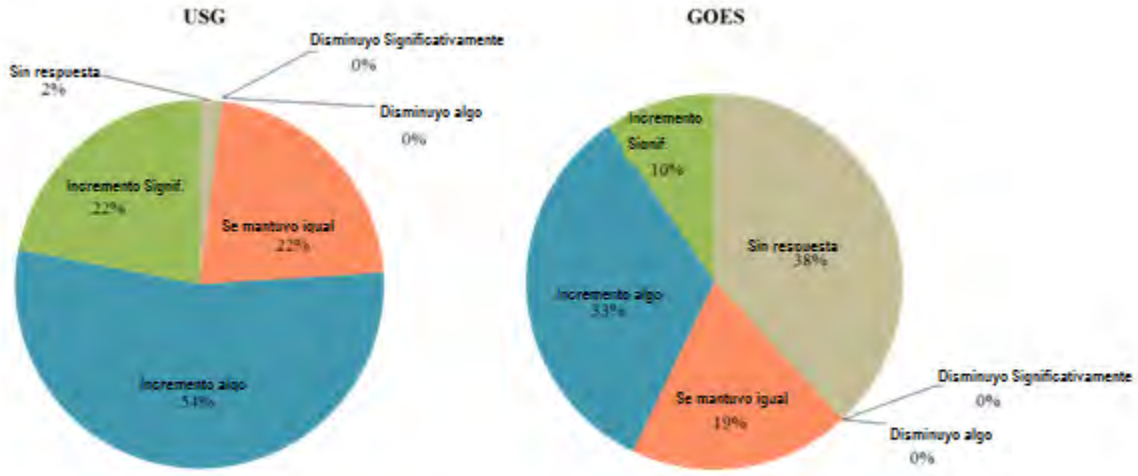
Figura 5.1: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



De estos mismos encuestados, aquellos en jefaturas dijeron haber experimentado un mayor incremento en sus cargas de trabajo a diferencia de aquellos en no-jefaturas. Todos los entrevistados del USG en jefaturas reportaron que sus cargas de trabajo se incrementaron un tanto o bien significativamente, mientras que el 88 por ciento de los entrevistados del GOES en jefaturas reportaron que sus cargas laborales se habían incrementado algo o significativamente (Figura 5.2). En comparación, el 76 por ciento de los encuestados del USG en no-jefaturas reportaron que sus cargas de trabajo se habían incrementado algo o significativamente, mientras que sólo el 43 por ciento de los encuestados del GOES en no-jefaturas dijeron haber percibido cierto incremento o un incremento significativo en sus cargas laborales (Figura 5.3)

Figura 5.2: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: Jefaturas USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)

Figura 5.3: Cambios en la carga laboral como resultado de la participación con el PFG: no jefaturas del USG y de GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



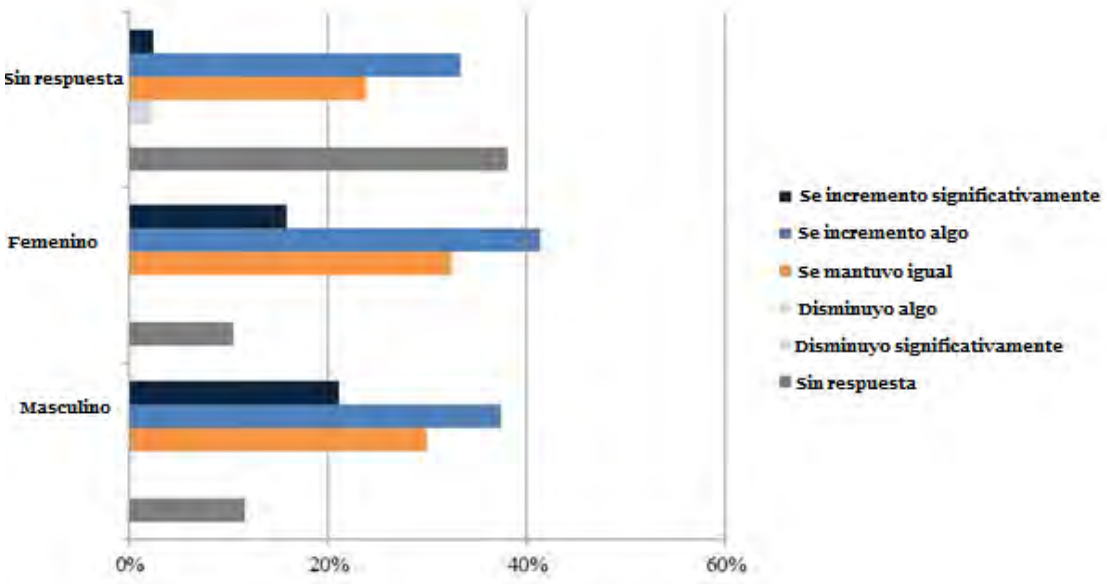
Resultado 2: No fueron encontradas diferencias discernibles en las cargas de trabajo según género. El grupo de personas encuestadas en el USG estaba compuesto en un 39 por ciento de mujeres, a comparación al personal femenino entrevistado del GOES equivalente a un 19 por ciento (ver Tabla 5.1). Diecinueve (19) por ciento de los entrevistados del GOES no mencionaron su género, en comparación del 1 por ciento de los encuestados del USG que tampoco lo hizo.

Tabla5.1: Género de los entrevistados

Asociación	N	Masculino	Femenino	*Sin respuesta*
USG	82	60%	39%	*1%*
GOES	26	62%	19%	*19%*
Total	108	60%	34%	*6%*

La figura 5.4 sugiere que no hubo ninguna diferencia discernible en las cargas de trabajo atribuidas al PFG debido a género. El cincuenta y siete (57) por ciento de los encuestados identificados como mujeres reportaron que la carga laboral se incrementó algo o significativamente; mientras que el 58 por ciento de los encuestados identificados como hombres, reportaron a su vez que su carga laboral se incrementó algo o significativamente.

Figura 5.4: Cambios en la carga de trabajo como resultado de la participación en el PFG según Género



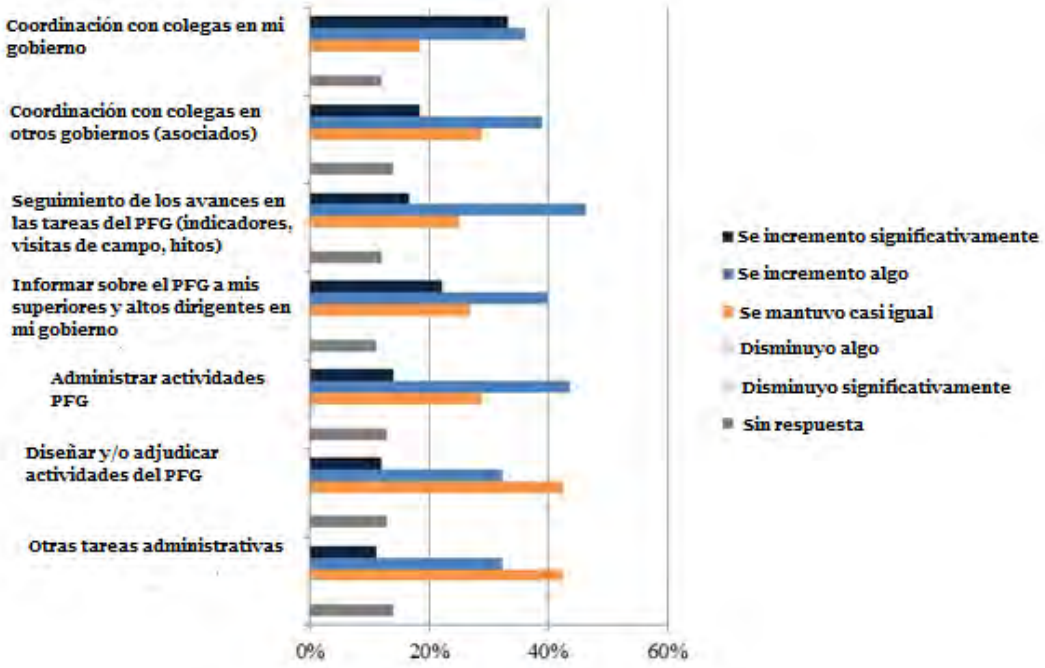
Resultado 3: No resulta claro hasta qué grado el PFG está dejando obsoletas o está desplazando las formas tradicionales proporcionar cooperación al desarrollo.

Tal y como se muestra anteriormente, el 74 por ciento de todos los encuestados informaron que su carga de trabajo se había visto incrementada desde que se vieron involucrados con el PFG, mientras que otro 47 por ciento reportó que se había "incrementado significativamente". Curiosamente, el número de horas reportadas como trabajadas por semana (40) fue el mismo para aquellos que habían dicho que su carga de trabajo se había incrementado significativamente debido al PFG, que para aquellos que reportaron que su carga de trabajo se había mantenido más o menos igual. A primera vista, esto sugeriría que las actividades relacionadas al PFG se encuentran desplazando aquellas que no lo están. Sin embargo, es una práctica muy común dentro del gobierno federal de los Estados Unidos el no registrar el tiempo real que se ha trabajado; y como resultado de ello, consideramos que las horas reportadas en la encuesta en línea pueda que no reflejen realmente el número de horas trabajadas y más bien incluso que lo reduzcan. Es también una posibilidad que se haya exagerado la cantidad de actividades del PFG que realmente se encuentran desplazando actividades tradicionales de cooperación al desarrollo. Si fuese posible establecer un mecanismo más fidedigno para llevar un registro de la carga y los horarios laborales, se podría determinar verdaderamente como las iniciativas como la del PFG afectan el volumen de trabajo del personal, o desplazan a otras actividades.

Resultado 4: el PFG ha generado un incremento significativo en la carga de trabajo concentrada en la coordinación, tanto intra como inter-gubernamental.

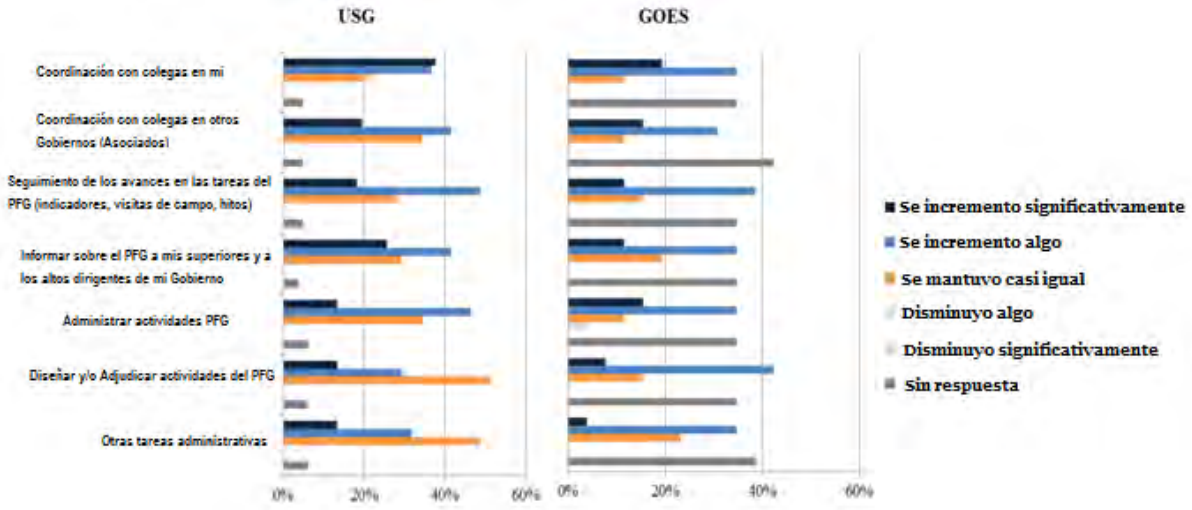
Las actividades del PFG fueron categorizadas de la siguiente manera: 1) coordinación con colegas en mi gobierno; 2) coordinación con colegas en otros gobiernos (asociados); 3) Seguimiento de los avances en las tareas del PFG; 4) informar sobre el PFG a mis superiores y altos dirigentes en mi gobierno; 5) administrar actividades PFG; 6) diseñar y/o adjudicar actividades del PFG; 7) otras tareas administrativas. De acuerdo a la Figura 5.5, el incremento en la carga de trabajo debido a actividades del PFG fue distribuido equitativamente a través de toda la gama de actividades, "coordinación con colegas de mi gobierno" sin embargo, se constituyó en el incremento más grande en cuanto a cargas de trabajo en comparación con los otros tipos de actividades asociadas al PFG. Esto confirma las conclusiones obtenidas de la Pregunta Transversal l1, las cuales establecen que el WGA del PFG exige se le dedique más tiempo en aras de la amplia gama de actividades de coordinación y colaboración que conlleva. En un segundo lugar se encuentra la coordinación con otros gobiernos, el seguimiento a los avances en las tareas del PFG y la comunicación con altos dirigentes, todo lo cual representó una gran proporción en el incremento de las cargas de trabajo debido al PFG.

Figura 5.5: Cambios en la carga de trabajo como resultado del PFG, según tarea (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



Parecería que el PFG ha ocasionado que el USG invierta más tiempo que el GOES en actividades de coordinación intra-gubernamental (ver figura 5.6). Sin embargo, el personal del GOES por su parte ha invertido más horas, debido al PFG, diseñando y/o promoviendo actividades PFG.

Figura 5.6: Cambios en la carga laboral como consecuencia del PFG según tarea – USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



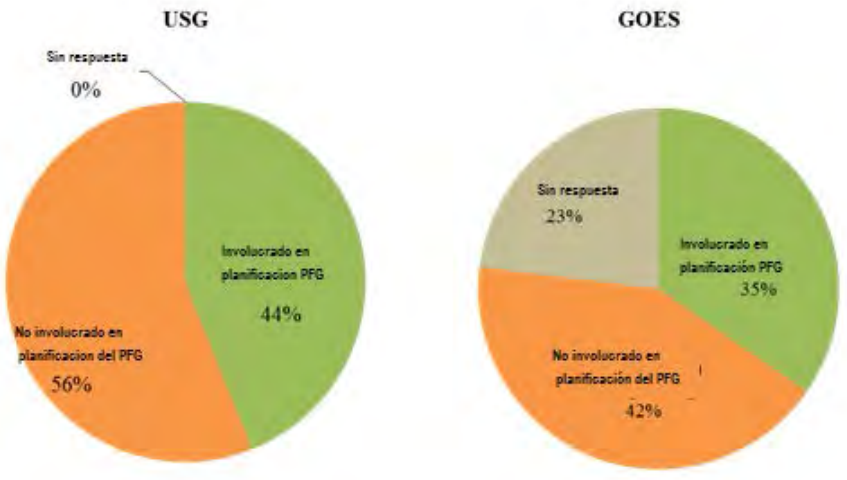
Los resultados de las semi-entrevistas confirmaron las percepciones recabadas de estas encuestas. Por ejemplo, durante una de las entrevistas, un gerente de meta mencionó, "Necesariamente se debe tener una mayor carga de trabajo para poder coordinar las actividades de diferentes Instituciones". Otro encuestado explicó que la mayoría de Metas involucraban las actividades de dos o más agencias del USG, e incluso las de varias otras instituciones salvadoreñas a su vez. Por ejemplo, en la meta de seguridad 4 (Reducir el Impacto de la Delincuencia en el Transporte Público) se debía contar con la participación del USG a través del DOJ, INL y USAID, mientras que la participación del GOES involucraría la PNC, Fiscalía de la República y el Ministerio de Transporte. El tiempo dedicado a la cooperación interinstitucional, particularmente en los procedimientos que van avanzando, fue de vital importancia tal y como fue reportado por los múltiples encuestados.

Los resultados obtenidos de las encuestas apoyan la aseveración de que la coordinación multi-institucional era una de las tareas asociadas con el PFG que más tiempo conllevaba. En promedio, los encuestados invirtieron un aproximado de 5 horas por semana coordinando con sus colegas y un 75 por ciento llegaron a dedicarle hasta seis (6) horas semanales (ver tabla 5.2). En comparación, con la excepción del apartado "Administrar actividades del PFG" (que por lo general se estableció requería de aproximadamente unas seis horas por semana), todas las demás tareas requerían en promedio unas tres (3) horas por semana.

Resultado 5: El PFG ha significado un incremento en la carga de trabajo principalmente para aquellos involucrados en la planificación del mismo.

Cuarenta y cuatro por ciento de los entrevistados del USG estuvieron involucrados en la planificación y desarrollo del PFG, en comparación al treinta y cinco por ciento de los entrevistados del GOES. El personal del USG le dedicó un esfuerzo titánico a la planificación del PFG, lo cual no puede decirse para la realización de otras actividades del PFG tal y como se comprueba en la figura 5.7 a continuación.

Figura 5.7: Personal involucrado en la planificación y desarrollo del PFG (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



El Tabla 5.2 ilustra que el 35 por ciento de las jefaturas del USG y el 28 por ciento de sus no-jefaturas le dedicaron más de 16 horas por semana a la planificación del PFG. En comparación, el 20 por ciento de las jefaturas del GOES y únicamente el 9 por ciento de sus no-jefaturas invirtieron la misma cantidad de tiempo en actividades de la misma naturaleza. Nótese el número desproporcionado de no-jefaturas del GOES que no respondieron estas preguntas.

Tabla 5.2: Horas a la semana dedicadas a la planificación y desarrollo del PFG (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)

Horas a la semana	USG		GOES	
	Jefaturas	No-Jefaturas	Jefaturas	No-Jefaturas
Ninguno	6%	8%	0%	5%
5 o menos	25%	42%	20%	33%
6 a 10	28%	12%	20%	10%
11 a 15	6%	4%	40%	5%
16 a 20	9%	12%	0%	5%
Más de 20	25%	16%	20%	5%
Sin Respuesta	0%	6%	0%	38%

Resultado6: Los entrevistados afirmaron que el incremento en la carga de trabajo se encuentra asociado con la efectividad percibida o asociada al WGA del PFG.

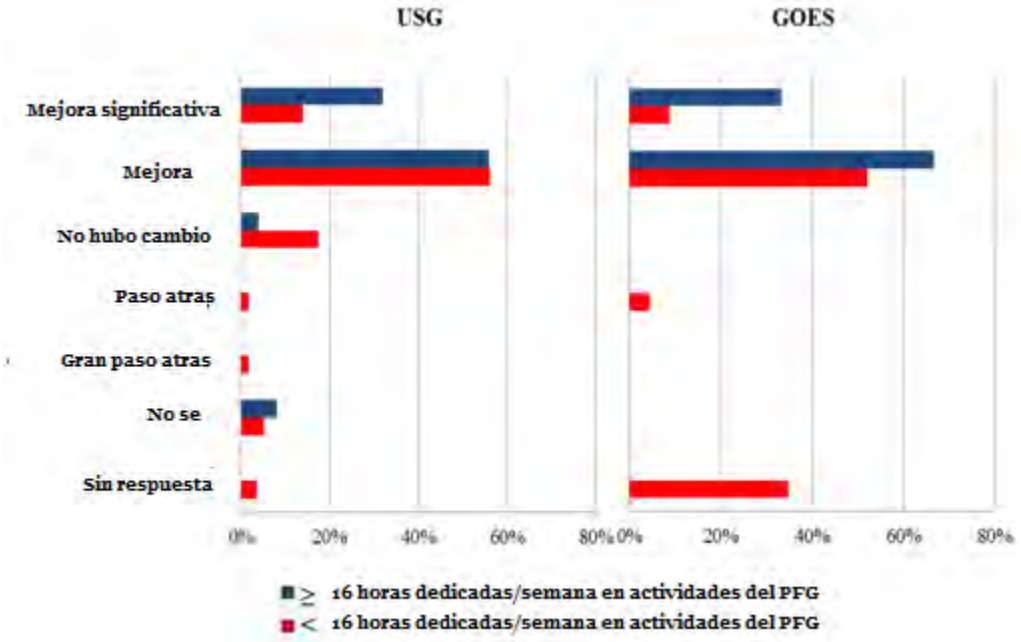
De manera similar a la percepción que se tiene del concepto de innovación en otras industrias, el PFG ha requerido de la realización de una suerte de inversión inicial por aquellos considerados como “innovadores” o “primeros usuarios” tanto del USG como del GOES, lo cual ha tenido como resultado el incremento significativo en la carga de trabajo del personal y posiblemente el desplazamiento de las formas tradicionales de cooperación al desarrollo. Es aún demasiado temprano para evaluar la eficiencia o efectividad del PFG, pero este análisis ayuda a brindar cierta perspectiva en cuanto a la efectividad percibida de las partes interesadas.

La Figura 5.8 muestra que las partes interesadas del PFG que mayor tiempo han invertido en actividades relacionadas al mismo, perciben que el Asocio al Crecimiento representó una mejoría importante en comparación a las anteriores y tradicionales formas de cooperación al desarrollo. Por ejemplo, más del 70 por ciento de las partes interesadas del PFG que aseveraron que éste representaba una mejoría significativa con respecto a los enfoques tradicionales utilizados anteriormente, también le dedicaban 16 horas o más a la semana a las actividades del programa. En comparación, menos del 30 por ciento de las partes interesadas del PFG que reportaron que éste representó una mejora significativa sobre los enfoques tradicionales, sin embargo éstas dedicaban menos de 16 horas a la semana en actividades del programa.

Figura 5.8: Efectividad Percibida del PFG en Comparación a las Formas Tradicionales de Cooperación al Desarrollo (recopiladas únicamente en encuestas en línea)

Estas mismas tendencias se mantuvieron al analizar el mismo tipo de asociación pero según afiliación gubernamental (ver Figura 5.9). Muchísimos más de los encuestados del GOES que habían invertido su tiempo en actividades del PFG (16 horas o más a la semana) informaron haber percibido mejoras a través del PFG al comparar esos resultados con los de los enfoques tradicionales de cooperación al desarrollo, que lo reportado por los encuestados del USG que habían invertido niveles comparables de su tiempo. A su vez fue muy interesante percatarse del hecho que fueron menos del 5 por ciento de los encuestados del USG quienes no respondieron esta pregunta, sin embargo, fueron más del 35 por ciento de los entrevistados del GOES quienes tampoco lo hicieron.

Figura 5.9: La Efectividad percibida del PFG en comparación a los Enfoques Tradicionales de Cooperación al Desarrollo – USG y GOES (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)



5.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas

El PFG ha inequívocamente incrementado las cargas de trabajo del personal tanto del USG como del GOES; 80 por ciento de los encuestados del USG respondieron que efectivamente el PFG había incrementado su carga laboral ya sea un tanto o bien significativamente, mientras que sólo el 54 por ciento de miembros del GOES afirmaron lo mismo. No fue identificada ningún tipo de diferencias discernibles en razón de género, y existe cierta incertidumbre sobre si el incremento en la carga de trabajo ha llegado a desplazar los esfuerzos o demás actividades ligados a la cooperación para el desarrollo en su totalidad. Los hallazgos del equipo evaluador sin lugar a dudas demuestran que el PFG ha generado un incremento significativo en la coordinación tanto intra como inter-gubernamental, conclusión la cual concuerda con la información recopilada en relación a la pregunta Transversal 1.

Pueda que aún sea demasiado prematura el evaluar la efectividad del PFG, sin embargo, los resultados de las encuestas sugieren que tanto el personal del USG como del GOES que invirtió una cantidad significativa de tiempo involucrado con el PFG también considera que el PFG representa una mejora importante sobre las anteriores prácticas de cooperación al desarrollo. Por lo tanto, el incremento de la carga de trabajo parece haberse traducido en un aumento en el desarrollo de eficiencia.

5.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones

Debe considerarse reducir el número de reuniones de coordinación para así lograr disminuir la carga de trabajo del personal. Dados los hallazgos obtenidos, es evidente que el PFG efectivamente creó una sobrecarga de trabajo para el personal del USG y del GOES. Al grado que pueda lograrse sin dañar los logros y beneficios obtenidos del WGA, el número de reuniones debería reducirse. Sin embargo, deberá tenerse cuidado de que el reducir la cantidad de reuniones no ponga en peligro la cooperación inter-institucional y la mutua rendición de cuentas. El identificar que reuniones mantener conllevará reflexión de todas las partes involucradas, ya que las recompensas de las reuniones no son siempre obvias a simple vista. Por ejemplo, aunque podría argumentarse que algunas reuniones representan un mal uso del tiempo, también puede argumentarse que las reuniones promueven la cooperación interinstitucional y la mutua rendición de cuentas. El simple acto de convocar una reunión ayuda a que se visibilicen las diferentes instituciones y que a su vez se promueva la conciencia sobre las capacidades únicas y complementarias de cada una de las agencias. Más aún, la percepción institucional en cuanto a su papel como parte de un equipo puede en muchas ocasiones servir como un factor de motivación. Como parte de un equipo, tanto los éxitos como los fracasos se encuentran abiertos al escrutinio de los demás miembros del grupo.

Identificar personal de gerencia que pueda ayudar a reducir la carga de trabajo para el personal del PFG en toda la Iniciativa. Hacer el esfuerzo de garantizar que existen suficientes recursos disponibles para administrar las actividades del PFG sin restarle atención a otros compromisos igual de importantes. Por ejemplo, si un empleado invierte de entre 3 a 6 horas a la semana trabajando en el PFG, esto significa que por 3 a 6 horas a la semana otras responsabilidades no relacionadas al PFG no recibirán la atención que requieren. Sería prudente tener, desde un inicio, suficiente personal como para manejar las actividades diarias del PFG, encargarse de la coordinación entre las diversas instituciones y gobiernos, así como para facilitar el monitoreo de la información del PFG que se va recopilando para monitorear el progreso logrado. A pesar de que actualmente tanto el USG como el GOES cuentan con un coordinador del PFG y varios equipos dentro de las jefaturas, el equipo evaluador considera que al establecer un equipo administrativo bilateral (detallado anteriormente en la Pregunta Transversal 1) para supervisar varios y diversos aspectos del PFG, sería útil en la reducción de la carga de trabajo para el resto del personal del PFG.

Identificar y promover el uso más eficiente de recursos limitados para reducir la carga de trabajo en general. El PFG – y el WGA en particular – representan un enfoque relativamente nuevo en la cooperación al desarrollo. El alentar al personal más cercanamente asociado al proyecto a identificar procesos que funcionen bien y a reportar aquellos que no, podría ayudar al USG y a sus socios a utilizar en el futuro su capital humano de manera más productiva. El identificar procesos prometedores – es decir, aquellos que aparentemente funcionan – involucra llevar a cabo un mapeo de insumos para alcanzar los resultados deseados, primero de manera teórica y luego empíricamente. Y si bien esto sería mejor logrado al inicio del proyecto y evaluado de forma iterativa, la identificación de procesos promisorios puede y debería ser un proceso constante (descrito en mayor detalle en las Preguntas Específicas de País 1 y 2). Al llevar un control adecuado de las actividades que generan incrementos en las cargas de trabajo al ir avanzando el PFG, pueden irse identificando áreas para ir redirigiendo tareas o pueden reasignarse equipos para balancear las responsabilidades entre el personal del PFG en general.

6. PREGUNTA TRANSVERSAL 3: ¿QUÉ CONTRIBUCIONES HAN HECHO LOS "BUENOS OFICIOS" AL PROCESO DEL P, Y COMO PUEDEN ÉSTAS SER DE UTILIDAD PARA SEGUIR AVANZANDO?

Específicamente para esta evaluación, el USAID definió a los buenos oficios como aquellos que incluyen a "las relaciones diplomáticas, el poder de convocatoria y otras formas de asistencia no-pecuniaria con el objeto de procurar la participación de entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales en apoyo a los cambios catalíticos en las políticas u otras prioridades en materia de desarrollo." Y por su parte, el equipo evaluador considera que las herramientas de buenos oficios incluyen lo siguiente:

- Compromiso directo de los funcionarios de gobierno (la Embajadora, el Sub-jefe de la Misión Diplomática u otros miembros del personal de mayor rango);
- Actividades de información pública; y
- Compromiso de las partes interesadas.

El equipo evaluador procuró identificar si los buenos oficios, tal y como se definieron en el párrafo anterior, ha contribuido realmente a la iniciativa del PFG en El Salvador, y como éstos podrían ser útiles para seguir adelante con el programa. Le fue preguntado a diferentes jefaturas, gerentes de meta y expertos independientes pertenecientes tanto al USG como al GOES sobre el tema de los "buenos oficios" en las entrevistas semi-estructuradas y la encuesta en línea. Y fueron recibidos una serie de documentos procedentes del USAID antes de que el equipo llevara a cabo su trabajo de campo en El Salvador, todo lo cual fue minuciosamente revisado para obtener evidencia sobre actividades de buenos oficios realizadas y con el objeto de aportar a la evaluación. En base a la información recopilada, la cual es detallada posteriormente, el equipo evaluador se percató de que a pesar de que existen actividades de buenos oficios dentro de la iniciativa PFG en El Salvador, no existe una sistema claro para documentar estas actividades, y a su vez, no existe una clara o verdadera comprensión del término entre las partes interesadas de la iniciativa.

6.1 Resultados

Resultado 1: Las formas de buenos oficios citadas más a menudo fueron aquellas relacionadas a las relaciones diplomáticas del personal de mayor rango de la Embajada Americana con sus contrapartes en el GOES en cuanto al desarrollo de temas institucionales o en materia de políticas.

Tal y como fue discutido dentro del contexto de las preguntas investigativas específicas al país, el PFG no es una iniciativa administrada exclusivamente por las ramas ejecutivas de ambos gobiernos. También requiere del apoyo de la Asamblea Legislativa y del sector político de El Salvador. Y dentro de este contexto, varias de las personas encuestadas tanto del USG como de parte de El Salvador, mencionaron lo críticamente importante que había sido el apoyo de la Embajadora de los Estados Unidos al PFG. Dicha diplomática es extremadamente influyente y ampliamente conocida entre los salvadoreños. Uno de los entrevistados (que no pertenece a Gobierno) declaró "Esta Embajadora es la Embajadora que más cercana ha estado a la población salvadoreña que alguna vez hayamos tenido." La Embajadora no ha dudado en utilizar su gran influencia para lograr avances tanto en las diversas políticas como en la reforma institucional. Debido a que la reforma política, legislativa e institucional son partes críticas de muchas de

las Metas del PFG, esta movilización de funcionarios de alto nivel del USG en apoyo del PFG ha sido vital para los logros obtenidos por el programa. De las respuestas brindadas específicamente sobre la Embajadora, fue muy evidente que ella ha dado gran prioridad al PFG y su enfoque dentro de la Embajada desde su fase inicial hasta la fecha. Y que no solo se aseguró que el PFG se encontrara siempre al centro de toda discusión dentro de la misión diplomática a su cargo, pero que también siempre encontró la forma de promoverlo en la toma de decisiones relacionadas a las políticas a adoptar de parte del GOES, siempre utilizando los buenos oficios para promover resultados positivos para la iniciativa.

Resultado 2: Ejemplos precisos de Buenos oficios proporcionados por los que respondieron a la encuesta en línea.

Los resultados de las entrevistas semi-estructuradas fueron apoyados por las respuestas abiertas de las encuestas. El Tabla 6.1 brinda más evidencia de ejemplos precisos de buenos oficios obtenidos de las respuestas de la encuesta en línea.

Tabla 6.1: Ejemplos de citas textuales de Buenos Oficios en la Iniciativa PFG de El Salvador, suministrados por los encuestados

- El uso del poder tanto de GOES como de la Embajada para convocar a la sociedad civil
- El uso de la posición de la Embajada/GOES para lograr cobertura mediática en los eventos del PFG
- La participación directa de la Embajadora en temas específicos, tal y como el Instituto de Acceso a la Información
- La participación directa de los ministros del GOES en temas específicos, tal y como la Estrategia para la Prevención al Crimen y Violencia
- Las relaciones diplomáticas para avanzar en la legislación relacionada al PFG;
- Incremento en el diálogo entre el sector privado y el Gobierno
- Embajadora Aponte ha logrado muchos avances en un gran número de temas. Por ejemplo, el empleo de su poder de convocatoria para lograr que el Consejo para el Crecimiento reanudara sus sesiones regulares.
- Las relaciones diplomáticas desplegadas por los funcionarios de la embajada respecto a iniciativas de ley clave para el PFG tales y como la ley de incautación de bienes ilícitos
- Abrir espacios de diálogo y lograr la participación del sector público y privado, tal y como en el Consejo para el Crecimiento, el FCS y al servir de enlace con la comunidad empresarial.
- El uso de los "buenos oficios" del USG para promover el PFG ante otros cooperantes con el objeto de que se unan a la dicha iniciativa
- El uso de "buenos oficios" para fomentar reuniones que de otra manera no se habrían dado
- El uso de la autoridad de convocatoria por la Embajadora de EE.UU. para la coordinación de cooperantes
- La reforma institucional para incrementar la transparencia en el sector público y apoyar al nuevo Instituto de Acceso a la Información Pública.
- Lograr la participación de las empresas privadas dedicadas a la prevención del crimen y la violencia mediante acciones como la aprobación y lanzamiento de la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia para luchar contra el crimen y la violencia a nivel de los municipios.
- Aprobación de la Ley para el Asocio Público Privado
- Asistencia técnica del Ministerio de Hacienda en el proyecto del aeropuerto
- Reclutar la ayuda de FEMA y de la FAA para la planificación de seguridad aeroportuaria & emergencias
- Compromiso del Departamento de Estado
- Las nuevas becas bajo el programa Fulbright, UGRAD e IVLP se concentran principalmente en los campos relevantes para el PFG
- Enfoque en infraestructura y transporte aéreo.
- Los buenos oficios reflejados en los vínculos entre Universidades Estadounidenses y Salvadoreñas como la Universidad de Arizona, la Universidad Don Bosco y Stanford, entre otras, así como con ONG de EEUU y Fundaciones.

Resultado 3: El concepto de buenos oficios no está claro para muchas de las partes interesadas del PFG.

El equipo evaluador concluyó luego de revisar las entrevistas que el concepto de buenos oficios no es de común conocimiento, aún dentro de la Embajada. En el 90 por ciento de las entrevistas hechas fuera de los círculos de mayor rango del USG y del GOES, el término "buenos oficios" tuvo que ser explicado a los encuestados. El Tabla 6.1 a continuación brinda información en cuanto al número de entrevistados, de qué tipo de parte interesada se trata, quienes pudieron dar respuestas sobre los tipos de buenos oficios en el PFG en El Salvador, etc., lo cual a la larga solo viene a corroborar que el personal del PFG, particularmente dentro del GOES, no tenían conciencia o conocimiento de las actividades de buenos oficios siendo desarrolladas en El Salvador.

Además, tal y como se demuestra en el Tabla 6.2, las jefaturas del USG (82 por ciento) fue el grupo de partes interesadas que mayor conocimiento poseía en cuanto al término buenos oficios, y quienes mejor pudieron brindar ejemplos claros de este tipo de actividades dentro de la iniciativa PFG. Entre las jefaturas del GOES, fueron menos los entrevistados (45 por ciento) que pudieron brindar ejemplos de actividades de buenos oficios siendo desarrolladas en El Salvador, con un 55 por ciento de éstos siendo incapaces de brindar ejemplos concretos. Una de las jefaturas de alto rango del GOES sin embargo, brindó información detallada y ejemplos de buenos oficios, enfatizando que desde los inicios del PFG, siempre se hizo un gran énfasis en lo que puede ser calificado como "buenos oficios", tomando en cuenta que un *asocio* de esta naturaleza la colaboración va más allá de los simples recursos financieros. Como resultado de lo anterior, varias actividades de buenos oficios fueron mencionadas en varios de los documentos iniciales del PFG acordados entre el GOES y el USG, entre las cuales se encuentran:

- La Declaración Conjunta De Principios de ambos Gobiernos;
- El Plan de Acción Conjunta de ambos países (JCAP);
- Los informes de monitoreo y evaluación;
- El Decreto 169 para la creación del Consejo Nacional para el Crecimiento; y
- La conferencia de prensa para el lanzamiento del PFG.

Tabla 6.2: Número de entrevistados que dieron ejemplos de actividades de Buenos oficios dentro de la iniciativa del PFG en El Salvador

Respuestas en las Entrevistas	USG		GOES		Total USG y GOES
	Jefaturas	Gerentes de Meta	Jefaturas	Gerentes de Meta	
Al menos una respuesta	14 (82%)	13 (72%)	4 (45%)	3 (17%)	34 (55)
Sin respuesta	3 (18%)	5 (28%)	5 (55%)	15 (83%)	28 (45)
Total	17	18	9	18	62

NOTA: Algunas de las respuestas de las partes interesadas en cuanto a los Buenos oficios pueda no hayan sido correctas. Por lo tanto, la información brindada es simplemente un estimado para dar a conocer al lector sobre los grupos de partes interesadas que pudieron dar cualquier tipo de información sobre las actividades de Buenos oficios dentro de la iniciativa de El Salvador.

Los resultados de las encuestas en línea en cuanto al tema de buenos oficios brindan una perspectiva muy diferente a los resultados de las entrevistas. Cuando se hizo la pregunta sobre sí el encuestado había sido testigo de algún tipo de actividad relacionada a los buenos oficios, en general un 78 por ciento dijo haber sido testigo de actividades de esta naturaleza en El Salvador, mientras que aproximadamente un 15 por ciento respondió que no (ver figura 6.1). Sin embargo, tal y como lo refleja la figura 6.2 a continuación, cuando se revisaron las respuestas según quien era la parte interesada, fue evidente que muchos menos de los entrevistados del GOES (65 por ciento) eran conocedores de las actividades de buenos oficios en comparación al personal del USG (82 por ciento).

Figura 6.1: ¿Ha visto usted las herramientas de buenos oficios siendo utilizadas en las actividades del PFG con las que usted está o estaba involucrado? (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)

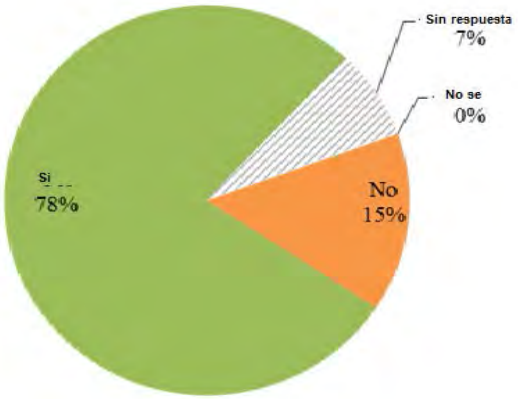


Figura6.2: Conocimiento de los Entrevistados sobre Actividades de Buenos Oficios según la Parte Interesada (Recopiladas únicamente en encuestas en línea)

Resultado 4: En general, los esfuerzos de buenos oficios han obtenido resultados mixtos en El Salvador.

El hacer uso de la influencia del Gobierno de los Estados Unidos sobre funcionarios del GOES para resolver cuellos de botella políticos ha resultado ser muy efectivo. Una vez que se hayan dado este tipo de situaciones (cuando es apropiado) las actividades de relaciones públicas para generar una mayor confianza del público salvadoreño en el PFG han sido de alguna forma u otra efectivas para crear una conciencia sobre la existencia del Asocio, pero no para que el público realmente se haya familiarizado en qué consisten sus Metas, el progreso que se ha logrado hasta la fecha, y como estos resultados afectarían positivamente las vidas de los salvadoreños. Durante las entrevistas, el equipo evaluador se percató de que el USG tampoco ha usado su poder de convocatoria para atraer a la sociedad civil, las pequeñas y medianas empresas y la comunidad internacional de inversionistas para promover el PFG entre estos grupos. Y como resultado de lo anterior, el PFG está perdiendo oportunidades de obtener apoyo para el PFG que podría ser crucial para asegurar la exitosa implementación de las actividades relacionadas al programa.

6.2 Conclusiones y lecciones aprendidas

La falta de familiaridad de los gerentes de meta e implementadores tanto del USG como del GOES con el concepto de "buenos oficios" significa que varias oportunidades de hacer uso de los mismos serán perdidas. Sí varias de las partes interesadas únicamente poseen una vaga conciencia del concepto de buenos oficios, difícilmente sabrán que éstos deben ser promovidos y que la generación de oportunidades para hacer uso de los mismos – en sus diversas formas – deberían ser activamente buscadas.

El liderazgo de la Embajada Americana ha otorgado el ejemplo más claro del exitoso uso de los buenos oficios en El Salvador. Según los resultados obtenidos, la Embajadora fue mencionada como el paladín más visible a la cabeza de las actividades de buenos oficios dentro del PFG en El Salvador. Sin embargo, los buenos oficios pueden llevarse a cabo más allá del campo de la diplomacia, y por lo tanto, otras actividades dentro del PFG deberían ser exploradas para complementar el trabajo ya siendo realizado por la Embajadora y funcionarios de muy alto nivel.

Las actividades de buenos oficios deberían ser hechas del conocimiento de las partes interesadas externas. Existen muchas oportunidades para aprovechar las actividades de buenos oficios para promover expectativas bien fundamentadas para tanto la comunidad inversionista (tanto local como extranjera) como para la ciudadanía salvadoreña.

6.3 Correcciones de Rumbo y Recomendaciones

Deberían realizarse capacitaciones sobre la diversidad de formas de que pueden tomar los buenos oficios, así como el valor que éstas podrían tener para una amplia gama de beneficiarios. Dada su importancia dentro del enfoque del PFG, el equipo evaluador recomienda que tal vez a través del equipo administrativo para el Programa recomendado con anterioridad, se llevase a cabo una capacitación o serie de capacitaciones sobre los buenos oficios, y que dichos entrenamientos se sigan impartiendo conforme nuevo personal se vaya incorporando. Dentro de este entrenamiento debería llevarse a cabo el esfuerzo coordinado de identificar ejemplos pasados de buenos oficios, así como de las actividades que se prestan

para los buenos oficios en el futuro. Dichas capacitaciones serían de gran ayuda al personal del PFG para poder identificar oportunidades de buenos oficios, así como para efectivamente poder trasladar ejemplos de buenos oficios a las partes interesadas de mayor relevancia dentro de sus propias Metas y LOAs.

Los Buenos oficios requieren de un incremento de personal. En base a los resultados obtenidos en lo pertinente a las actividades de buenos oficios y la imperante necesidad de crear una mayor conciencia sobre éstas a través de las diversas partes interesadas, el equipo evaluador recomienda que se tomen medidas dentro del PFG El Salvador para incrementar el personal enfocado hacia la gestión de buenos oficios dado que para promover un avance en la obtención de buenos oficios, el volumen de trabajo tendría que incrementar necesariamente. Aquí cabe destacar que el equipo no está sugiriendo que se contrate personal adicional. Si no que dentro de la estructura existente, podrían nombrarse individuo(s) que se hicieran responsables de identificar oportunidades de buenos oficios, especialmente aquellas relacionadas a información pública y movilización de partes interesadas dentro de la iniciativa PFG. Asimismo, sería de mucho beneficio el poder trabajar con partes interesadas relevantes con el objeto de resaltar y reportar sobre dichas actividades de manera uniforme. En la sección previa, en respuesta a la Pregunta Transversal 1, el equipo evaluador sugirió contar con un equipo de gestión central enfocado exclusivamente en actividades del PFG; el equipo evaluador considera que la identificación de áreas para la promoción de buenos oficios podría ser una tarea para este equipo. Te tipo de tareas deberían incluir algunas de las ideas provistas arriba tal y como las capacitaciones para el personal de nuevo ingreso en cuanto a la importancia de los buenos oficios y como identificar maneras de ejecutar y promoverlos.

Lograr el compromiso de la sociedad civil, el sector privado y otras partes relevantes puede incrementar el nivel de publicidad e incluso de éxito del PFG. Los insumos y apoyo de la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas para los programas y objetivos del PFG pueden ser mejorados. Es muy claro de los hallazgos obtenidos por el equipo evaluador, que muchas partes interesadas no tienen conciencia de las Metas y objetivos del PFG. Y por tanto, el equipo evaluador recomienda obtener la participación periódica y sistemática de las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado (tanto grandes inversionistas como PYMEs) para incrementar su comprensión sobre las Metas y actividades del PFG así como para obtener sus insumos sobre maneras de mejorar la iniciativa, según fuese aplicable. Finalmente, una mayor conciencia sobre el PFG podría llevar a una mayor/más amplia participación de partes interesadas así como una mejor percepción pública referente a los efectos positivos del PFG en términos generales, o de sus actividades más específicas (Ej. Dentro del sector seguridad, campañas públicas informativas sobre en qué consiste el sistema de clasificación de reos, como está siendo introducido o modernizado con el apoyo del PFG, etc. pueda que ayude a contribuir a superar la opinión pública que se encuentra encasillada en la creencia de que o bien “nada” se está haciendo, o bien que la reforma del sistema penitenciario consiste únicamente en construir más prisiones) lo cual es esencial para promover el crecimiento económico dentro de El Salvador.

7. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 1: EL ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS NO IDENTIFICA SOLUCIONES PARA ENFRENTAR LAS RESTRICCIONES VINCULANTES AL CRECIMIENTO, PARA CADA UNO DE LOS OBSTÁCULOS ¿SERÁN LOS COMPROMISOS A NIVEL DE METAS ESTABLECIDOS EN EL JCAP POR SI MISMOS CAPACES DE LOGRAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DESEADOS?

Esta pregunta (y la siguiente) está directamente relacionada con el segundo objetivo de la evaluación del PFG tal y como se establece en el plan de trabajo: "evaluar si los esfuerzos del PFG han sido desarrollados de tal manera que se permita la eventual determinación de su impacto al enfrentarse a los obstáculos identificados y los resultados deseados" Por lo tanto, el análisis y resultados obtenidos en respuesta a estas preguntas son hechas dentro de este contexto.

Dada la complejidad de los resultados del desarrollo así como la incertidumbre de los factores exógenos, el equipo evaluador ha concluido que esta pregunta no puede ser empíricamente contestada, es decir en base a los resultados a nivel de obstáculo obtenidos a la fecha. Por ello, las siguientes preguntas teóricas serán respondidas en su lugar: ¿Son las Metas individuales (y sus correspondientes LOAs) **necesarias** y **suficientes** para obtener resultados a nivel de obstáculo? Según lo analizado por el equipo, las Metas elegidas se encuentran lo suficientemente alineadas con sus respectivos obstáculos. Sin embargo, es difícil para el equipo intentar medir la necesidad y suficiencia de los compromisos individuales a nivel de meta en el JCAP para lograr los objetivos y resultados a nivel de obstáculo.

Esto es especialmente cierto del área en seguridad ya que mientras el Análisis de Obstáculos dio prioridad a los "transables" como un área específica de desarrollo económico sobre el cual enfocar el PFG en El Salvador, no priorizó un equivalente en materia de seguridad. Ej. Crimen organizado o la administración del sector justicia. Y Esencialmente postuló a toda la zona de gobernanza en materia de seguridad como el obstáculo, haciendo sumamente difícil para aquellos formulando el JCAP el resumir las Metas suficientes y necesarias (así como las LOAs correspondientes).

Más aún, si bien relacionado al punto anterior, existe teoría enfocada en la microeconomía y para el desarrollo bien establecida y precisa, que sirve para entender cómo superar el obstáculo en materia de transables; y por ello se pueden sacar conclusiones más firmes sobre la necesidad y suficiencia de las Metas específicas (y las LOAs relacionadas). Por ejemplo, la agricultura a pequeña escala, así como el comercio al mayor y al por menor, si bien son todas herramientas económicas muy útiles para promover el crecimiento económico, no podrían ser incluidas dentro de un objetivo en materia de transables y por ello no fueron incluidas.

Y en materia de seguridad, si bien las prácticas y teorías del desarrollo están menos establecidas que en materia económica, las buenas prácticas y lecciones aprendidas en la región si brindan una ruta para abordar sectores específicos en ciertas áreas (Ej. Pelear contra el crimen organizado en relación al tráfico de cocaína, o la prevención de la delincuencia juvenil). Dentro de cada uno de estos campos, sería posible delimitar aquellas Metas necesarias y suficientes. Sin embargo, dado que el Análisis de Obstáculos no

propone un campo(s) específico(s) dentro del obstáculo en materia de seguridad a nivel del JCAP, las Metas que fueron alineadas a los obstáculos aparentemente no fueron elegidas en base a una combinación explícita de tal entendimiento teórico y práctico para garantizar que el obstáculo pudiese ser superado. En su vez, el abordaje del obstáculo en materia de seguridad se basa en un enfoque amplio (que incluye la extradición, reformas policiales, reformas en el sector justicia, en el sistema penitenciario, políticas municipales de prevención, etc.) con la expectativa, de que como grupo, estas 14 Metas puedan llegar a resolver los obstáculos en materia de seguridad. [24]Y si bien las 14 Metas en seguridad están divididas en dos sub-obstáculos (fortalecimiento institucional y prevención), estas categorías, de nuevo, son muy generales, y al menos a nivel de LOA, se puede decir que hay muchas actividades que tampoco se alinean a esta sub-clasificación tampoco.

El análisis del equipo evaluador de las Metas de seguridad seleccionadas para revisarlas a fondo reveló que las Metas están cumpliendo hitos de implementación importantes, y muchas de sus LOAs asociadas parecería están obteniendo resultados promisorios. Sin embargo, dada la amplitud del enfoque en "seguridad", sería especulativo el intentar definir que Metas son necesarias o no. [25]Dentro del obstáculo en materia de transables, la situación es precisamente que (con la excepción de la Meta 1) todas las Metas son **necesarias¸** y la falta de avances en la Meta 5, por ejemplo, ha limitado el éxito para superar el obstáculo.

7.1 Resultados

Resultado 1: Una teoría formal de cambio vinculando las LOAs, Metas y obstáculos no fue desarrollada.

En base a la revisión de la documentación del programa, el equipo evaluador concluyó que las estrategias del PFG tanto para los obstáculos de seguridad como de transables, tal y como son descritas en el JCAP, implícitamente reflejan "teorías de cambio" vagamente definidas. Las 14 Metas asociadas al **crimen e inseguridad,** están divididas en dos sub-obstáculo – fortalecimiento institucional (Metas 1-7) y prevención del crimen y la violencia (Metas 8 – 14) – que delimitan un enfoque sumamente amplio para enfrentarse a una amplia gama de retos, incluyendo impunidad, hacinamiento de prisiones, pandillas y crimen organizado, extorsiones, corrupción, etc. la teoría del cambio implícita en el PFG postula que un enfoque amplio, el cual incluye reformas a la policía, a las prisiones, al fortalecimiento del sector justicia, a la extradición, a la mejora de las oportunidades educativas, a las políticas de prevención municipal y a las reformas legales, tienen la mejor oportunidad en contra del problema multi-causal, entretejido y a nivel nacional del crimen y la inseguridad. Sin embargo, los vínculos entre cada LOA y cada meta, y luego entre cada sub-obstáculo y cada obstáculo no han sido detallados. En otras palabras, no existe una descripción disponible que explique porque fueron elegidas ciertas LOAs y descartadas otras, por lo tanto siendo un reto el identificar como los compromisos a nivel de meta dentro del obstáculo en seguridad se supone brinden un liderazgo adecuado para lograr los resultados deseados a nivel de obstáculo.

El obstáculo en cuanto a la **baja productividad en transables** presenta una situación aún más difícil. Las estrategias que están siendo usadas para superar este obstáculo se basaron en una teoría del desarrollo

[24]Asocio para el Crecimiento: El Salvador-Estados Unidos: Plan de Acción Conjunto: 2011-2015. (2011, Noviembre) .http://photos.state.gov/libraries/elsavador/92891/octubre2011/Joint_Country_Action_Plan.pdf

[25] Esto es discutido en mayor detalle en Pregunta Específica de País 3.

económica y microeconómica estándar, según la cual un clima de inversiones mejorada, apoyado por una infraestructura y capital humano mejorados llevan a un crecimiento en el sector transables. Mientras que la mejora de la tecnología en las empresas locales medianas permiten que dichas compañías participen en este crecimiento. Toda la estrategia se basa en crear un ciclo virtuoso en el cual la inversión extranjera generada por un clima de negocios mejorado crea oportunidades de crecimiento para las empresas locales y sus trabajadores (y a su vez ayuda a incrementar la recolección de impuestos para el GOES). Pero, sin conexiones teóricas explícitamente definidas, el JCAP no aclara las interdependencias entre las LOAs y las Metas para superar los obstáculos. De manera concreta, se han logrado verdaderos avances a nivel de LOA y Meta – bajo las Metas 2, 3, 4 y 6. Sin embargo, sin ningún tipo de avance sustancial bajo la Meta 5, y específicamente en cuando a las LOAs en clima de negocio comprendida en dicha Meta 5, existe poca razón teórica para creer que se hará algún progreso para mejorar la productividad en materia de transables.

Resultado 2: El JCAP es considerado como una herramienta de guía primordial, aunque también se le considera como demasiado ambicioso.

Con sus 20 Metas y 153 LOAs, el JCAP es el documento del PFG que se aproxima más a brindar una estructura a las teorías del cambio implícitas en la iniciativa PFG de El Salvador. Cuando se les preguntó a los entrevistados si el JCAP está llevando a cabo su tarea central de guiar al PFG, y sí o no está siendo utilizado dentro de sus tareas, la mayoría (85 por ciento) de funcionarios entrevistados del USG y del GOES en El Salvador mencionaron que el JCAP es esencial para su trabajo. Por lo que fueron utilizadas muchas frases como “el JCAP guía todo nuestro trabajo”, “el JCAP es todo lo que hacemos” y “el JCAP es nuestra herramienta central.”

A pesar de la centralidad del JCAP, 14 de 20 Gerentes de Meta entrevistados argumentaron que el tiempo asignado en el JCAP a nivel de meta para llevar a cabo sus compromisos es demasiado ambicioso para un programa quinquenal. Y por tanto, aún si los compromisos a nivel de meta son capaces de lograr objetivos y resultados a nivel de obstáculo, el período de tiempo asumido para cumplir con sus retos asumidos es demasiado corto como para que realistamente se pueda esperar que logre cumplir con todo. Adicionalmente, muchos Gerentes de Meta observaron que una consideración de los factores externos que podría afectar las Metas del PFG y la superación de los obstáculos, incluyen factores políticos como “la tregua de pandillas”, lo cual está más allá de la jurisdicción de la teoría del cambio del JCAP haciéndolo muy difícil el obtener los resultados necesarios a nivel de obstáculo.

Resultado 3: Los diseñadores del JCAP se vieron enfrentados a una serie de iniciativas en curso; muchas de las cuales estaban relativamente alineadas con los dos obstáculos; por ello la selección inicial de actividades y LOAs estuvieron basadas en decisiones pragmáticas y no en un marco teórico. El subsecuente diseño de proyectos y programas, así como la implementación a nivel de LOAs, han sabido contribuir para definir el enfoque en cada obstáculo.

Las respuestas para esta pregunta variaron mucho dentro de cada uno de los obstáculos; por lo tanto, los hallazgos serán proporcionados según obstáculo.

Detalles dentro del Obstáculo en Materia de Seguridad: A lo largo del proceso de Análisis de Obstáculos, el crimen y la inseguridad fueron identificados como las restricciones que más afectaban el crecimiento económico en El Salvador; sin embargo, en base a la información recopilada, la selección de las 14 Metas asociadas fue un tanto arbitraria. El proceso de selección fue de hecho el producto de una

serie de consideraciones pragmáticas en lugar de basarse en un enfoque teórico riguroso. Por ejemplo, antes del PFG el USAID ya se encontraba implementando una serie de programas para la reforma del sector justicia y seguridad bajo una serie de contratos pluri-anuales. Y el interrumpir dichos contratos no sólo generaría costos directos significativos, sino que también alteraría las relaciones bilaterales entre instituciones y comunidades establecidas en estos programas. Todos los entrevistados que participaron en el proceso del JCAP expresaron que si bien las Metas que fueron elegidas, hasta cierto punto, eran algo arbitrarias, sin embargo siempre eran representativas de los retos principales del país en materia de crimen e inseguridad.

Mientras que el JCAP divide las 14 Metas en seguridad [26]en siete Metas para el fortalecimiento institucional y siete Metas para la prevención del crimen y la violencia, el equipo evaluador constató que las jefaturas y los Gerentes de Meta no pudieron llegar a un consenso sobre si este era o no el paquete de Metas más coherente posible. Aproximadamente la mitad de los Gerentes de Meta expresó que tenía más sentido categorizar a las 14 Metas de seguridad sobre directrices de sector e institucionales como:

- Dos Metas relacionadas al impacto directo del crimen en las actividades empresariales (3 y 4)
- Tres Metas (1&2, 6 y 9) relacionadas a la reforma del sector justicia
- Cuatro Metas (8, 10, 11 y parcialmente la 9) relacionadas a enfocarse en comunidades con un alto nivel de criminalidad y jóvenes en riesgo
- Dos Metas (12 y 13) relacionadas a las mejoras en las prisiones
- Dos Metas (5 y 14) relacionadas a medidas legislativas y políticas nacionales anti-crimen organizado; y
- Una meta (7) relacionada a promover el dialogo nacional en material de reforma del sector seguridad y justicia.

Sin embargo, otros creyeron que una categorización tan estrecha por sector llevaría a un enfoque demasiado aislado y por lo tanto disminuiría las oportunidades para el WGA, que tan efectivo ha probado ser. Pero habiendo dicho eso, la categorización actual en siete Metas de fortalecimiento institucional y siete Metas en materia de prevención no ha tenido consecuencias administrativas ni operativas ya que los subgrupos específicos de coordinación no se están emitiendo informes.

***Detalles dentro del Obstáculo en Materia de Transables*:** El JCAP especifica la existencia de seis Metas bajo el obstáculo en materia de transables, siendo el objetivo de los resultados a nivel de dicho obstáculo la obtención de un crecimiento económico alto, sostenible y más inclusivo de manera similar a otras economías emergentes de alto desempeño. [27]Las Metas reflejan las categorías estándar para el desarrollo económico de infraestructura, capital humano, tecnología y el entorno en cuanto a políticas (con un incremento en el presupuesto de Estado para siendo necesario para financiar infraestructura y educación). Los entrevistados que participaron en el Análisis de Obstáculos declararon que estas cuatro categorías eran consideradas como impedimentos igualmente restrictivos al crecimiento económico. Mientras que la teoría del desarrollo económico y comercio básico si aportó cierto rigor a la teoría del cambio implícita en los obstáculos transables, esto se vio oscurecido por un deseo de incorporar los proyectos existentes. Por ejemplo, la contribución del programa de entrenamiento bajo la Beca Regional para la Educación y Desarrollo Económico (SEED (Scholarship for Education and Economic Development)) dentro de la

[26]Actualmente el obstáculo de Crimen e Inseguridad cuenta con 13 Metas, luego de que las Metas 1 y 2 fueron consolidadas.
[27]Asocio para el Crecimiento: El Salvador 2011-2015. Hoja de Datos http://www.state.gov/p/wha/rls/fs/2011/176636.htm

Meta 3 se encuentra limitado y en el mejor de los casos solo puede cubrir a unos veinte estudiantes enviados a los Estados Unidos para sacar su título en un período de dos años, según lo reportado por el último informe semestral.

Resultado 4: La capacidad de reducir los obstáculos y alcanzar las Metas se encuentra sujeta a la influencia de una amplia cantidad de factores más allá del dominio del PFG, incluyendo la política en el país anfitrión.

La relación de las Metas en cuanto a sus respectivos obstáculos se ve afectada por factores afuera la teoría del cambio implícita en el JCAP. Los conflictos de naturaleza política dentro de El Salvador, por ejemplo, han limitado la capacidad del JCAP de alcanzar sus objetivos a nivel de obstáculo y por ende sus resultados. Tanto del lado de seguridad como del de transables, los entrevistados tanto del USG como del GOES que trabajaban para el PFG y estaban involucrados en Metas específicas afirmaron que ciertas políticas y acciones del GOES han limitado la efectividad del PFG para alcanzar los objetivos a nivel de obstáculo y los resultados buscados. La falta de progreso para mejorar el clima de inversiones bajo la Meta 5, y la falta de cooperación activa entre los miembros de los sectores público y privado visualizada bajo la Meta de Transables 1, por ejemplo, eran vistas como importantes obstáculos para lograr progresar dentro del obstáculo en transables. De los entrevistados pertenecientes al sector privado y los pertenecientes al USG en El Salvador que trabajan primordialmente dentro del ámbito del obstáculo en cuanto a transables, 8 de un total de 11 personas declararon que el conflicto político entre el gobierno anterior y el sector privado fue el principal responsable por la falta de inversión y crecimiento en el sector transables.

Del lado de seguridad, los múltiples desacuerdos en cuanto a las políticas a implementar han causado una serie de atrasos en la implementación de las mismas. Dos de las cinco agencias del GOES que conforman la entidad coordinadora general para la administración de justicia (UTE), han puesto en pausa su trabajo de coordinación conjunta precisamente con dicha Institución desde mediados del 2013, por lo tanto obstaculizando el progreso de toda actividad. De igual manera, la elevada rotación de jefaturas a nivel ministerial – tres ministros de Justicia y tres directores generales de la Policía Nacional Civil sólo durante el último gobierno – también generó mucha incertidumbre, aunque la mayoría de expertos en seguridad argumentó en su momento que el GOES no era el único a culpar en esta situación.

Aproximadamente el 60 por ciento de las jefaturas del PFG, los Gerentes de Meta y los expertos, aseveraron que si bien el JCAP es un acuerdo bilateral entre las ramas del Ejecutivo de ambos gobiernos, el cumplimiento de Metas no depende únicamente en su desempeño; también depende de factores externos al Programa, como el hecho de que es las Asamblea Legislativa la única con capacidad para aprobar Leyes. Y por lo tanto, dichos encuestados argumentaron, que los objetivos de meta de los primeros cinco años (según lo definido por el JCAP) deberían ser menos ambiciosos, más concretos, mensurables y no ser enteramente dependientes de las acciones de los dos Poderes Ejecutivos. La mejora de competencias para los nuevos grupos operativos o en la protección judicial o de testigos, sería un benchmark más realista, y por lo tanto un mejor indicador de la idoneidad de las Metas, en lugar de tener que depender de la tasa nacional de impunidad como se hace en la actualidad a pesar de que esta a su vez depende de muchos otros factores. Otros a su vez argumentaron que Metas y LOAs más realistas y formuladas con mayor exactitud podrían haber facilitado el control de los resultados a nivel de meta, y que asimismo habrían permitido al menos una asociación correlativa con los indicadores a nivel de obstáculo.

Por su parte, las jefaturas del USG involucradas con la formulación del JCAP explicaron que ellos fueron muy cuidadosos de no incluir Metas "no alcanzables" (y por lo tanto irrelevantes) dentro del JCAP. Sin embargo, cabe destacar que al menos la mitad de los gerentes de meta en ambos lados (USG y GOES) aseveraron que fueron incluidas Metas no alcanzables, y que factores externos, incluyendo aunque no limitado a la voluntad política del GOES, continuaron obstruyendo el logro de las Metas. Un ejemplo frecuentemente mencionado en el lado de seguridad es la Ley de Incautación de Bienes Ilícitos. Y aunque existe una parte puramente técnica dentro de esta legislación en la cual el PFG pudo progresar, la misma necesitaba ser aprobada por la Asamblea Legislativa, y aquí fue donde los diferentes intereses colisionaron y retrasaron su aprobación. Otro factor externo que fue mencionado muy a menudo fue la llamada "tregua de pandillas" del 2012.Esta tregua fue externa al PFG, pero los efectos de sus secuelas han obstaculizado (y continúan haciéndolo) la obtención de resultados e indicadores – tanto a nivel de meta como de obstáculos – incluyéndose la tasa de homicidios, así como las percepciones de seguridad. De hecho, durante el 2012, la reducción de homicidios fue atribuida por muchos a la mencionada tregua, y el subsecuente incremento en los asesinatos experimentado en el 2013 y el 2014 al final de la misma. Ninguno de estos cambios en el primer indicador a nivel de obstáculo tuvo relación alguna con las actividades del PFG.

Finalmente, existen una serie de acontecimientos que han tenido lugar en la Región Centroamericana, Latino América y la economía global los cuales pueden afectar el éxito de iniciativas como el PFG. Y si bien ha habido pocos de dichos acontecimientos desde la inauguración del PFG, simplemente no pueden ser descartados o pensar que no pueden tener lugar en el futuro.

Resultado 5: El JCAP no tomó en cuenta la interacción entre las Metas.

La teoría del cambio implícita en el JCAP no tomó en cuenta que el impacto de las Metas individuales en los indicadores a nivel de obstáculo (y de las LOA dentro de las Metas), no se encuentra separado, pero que más bien interactúan unas con las otras; los beneficios esperados de algunas de las Metas dependen de la implementación efectiva que otros lleven a cabo. La falta de progreso de ciertas Metas (o LOAs) puede prevenir que otras Metas (o LOAs) hagan la contribución que se espera de ellas al crecimiento. Un ejemplo claro de esto es la Meta en Transables 5 (y la cercanamente relacionada Meta 1), que busca mejorar el clima de inversiones. La ausencia de una mejora en el clima de inversión, muy probablemente significará que los trabajadores capacitados bajo la Meta 3 posiblemente no encontrarán trabajos, y la infraestructura subsecuentemente mejorada bajo la Meta 2 no encontrará usuarios. Del lado de crimen e inseguridad, un ejemplo claro de la conexión entre las Metas es que el progreso bajo las Metas 1-2 (una administración de justicia fortalecida), Meta 8 (jóvenes en riesgo) y la Meta 10 (educación) impactarán los resultados de la Meta 11 (prevención en municipalidades clave).

Resultado 6: El anexo de M&E del JCAP requiere la conformación de equipos implementadores a nivel Meta para elaborar e implementar planes de trabajo a ese nivel, lo cual no fue enteramente llevado a cabo.

Además de señalar los indicadores para cada obstáculo, el Anexo de M&E del JCAP requirió que "los gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos establezcan equipos implementadores para cada LOA con el objeto de coordinar el proceso del JCAP y garantizar una comunicación fluida. Los equipos deberán

reunirse regularmente para desarrollar [varias tareas].”[28]A su vez, el Anexo de M&E también establece que cada equipo implementador desarrollará “planes de trabajo” para cada LOA. El equipo evaluador comprende que los “equipos implementadores” estaban destinados a ser operativos para cada Meta; que estarían a cargo del Gerente de Meta correspondiente; y que a su vez cada equipo estaría integrado por personal de las instituciones implementadoras a cargo de cada LOA según la meta correspondiente. El equipo evaluador considera que cada uno de estos equipos podría elaborar un plan de trabajo y reunirse regularmente (Ej. Una vez al mes), para darle seguimiento a dicho plan. En el lado de seguridad, el equipo evaluador se percató de que luego del desarrollo del JCAP, no fue provista ninguna guía –tal y como términos de referencia, capacitaciones o una supervisión sistemática – de cómo formar equipos implementadores, planes de trabajo u otros componentes del Anexo M&E fue provista.Y como resultado de lo anterior, no todas las Metas y sus LOAs cuentan con equipos y planes. Por lo general, en aquellas situaciones en las que el USAID (o el MCC) son la agencia encargada (que viene a ser el caso para el 60 por ciento de las LOAs) estos planes asumen la forma de contractos, SOWs y planes de trabajo entre el USAID y las empresas de EEUU o las ONG salvadoreñas – una práctica que ha existido desde mucho antes de la creación del PFG. La situación es diferente en los casos donde otras agencias del USG se encuentran implementando LOAs –los objetivos de las LOA por lo general son integrados en el plan estratégico de la Institución en planes de trabajo específicos para los proyectos del PFG producidos a nivel de LOA. La falta de administración y guía dentro del USG para la creación de planes de trabajo sistemáticos para las LOA o equipo implementadoras para las 14 Metas en seguridad se ve también del lado del GOES. Asimismo, muchas de las LOAs están “emparejadas” con las LOAs del USG, y pareciera que las instituciones del GOES siempre “esperan” a recibir orientación del USG y no suelen tomar la iniciativa. Muchas Metas están cumpliendo con sus objetivos (tal y como se describe en la Pregunta Específica de País 3); sin embargo, sin mucha coordinación entre las Metas encabezadas por los equipos implementadores del PFG a través de planes de trabajo específicos del PFG, será un reto llevar un control eficiente para determinar si los compromisos a nivel de meta pueden llegar a lograr resultados a nivel de obstáculo.

7.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Dada la ausencia de teorías del cambio explícitas, no es posible proporcionar una evaluación teórica en cuanto a la capacidad de las Metas elegidas en el JCAP y como éstas afectarán los objetivos y resultados deseados a nivel de obstáculo. El JCAP comprende veinte Metas, junto a los dos obstáculos al crecimiento, pero no provee ningún tipo de explicación racional de porque estas Metas en particular fueron elegidas y como fueron alineadas. Sin un razonamiento de este tipo como respaldo, es especulativo argumentar si los compromisos establecidos en el JCAP a nivel de Meta pueden por sí mismos ser capaces de conseguir los objetivos a nivel de obstáculo y sus correspondientes resultados.

Debido a que los obstáculos y Metas están sujetos a un amplio rango de factores políticos y externos, cualquier intento de evaluar la idoneidad de las Metas sería especulativo; Alcanzar los objetivos y resultados a nivel de obstáculo no dependen exclusivamente de desempeño a nivel Meta. Una Meta puede ser absolutamente idónea al momento de su creación, pero los mercados mundiales, las políticas e incluso las sociedades mismas no son estáticos. Aún con una teoría del cambio explícita y previsible, es poco probable que todas las Metas se mantengan “ideales” de manera indefinida.

[28]M&E Addendum to the JCAP, pg. 1

La teoría del cambio relacionada en el JCAP — una para transables y otra para seguridad – consideran interdependientes. Los productos a nivel de Meta no pueden conducir a resultados a nivel de obstáculo si se mantienen aislados por el simple hecho de que son interdependientes entre sí.

El hecho de que no fueron creados de manera sistemática equipos bilaterales implementadores ni planes de trabajo en base a las Metas, hace más difícil el determinar cómo y en qué medida las Metas son relevantes a nivel de obstáculo. No fue proporcionada para cada Meta ni una orientación uniforme mediante equipos bilaterales pertenecientes al PFG, ni tampoco fueron desarrollados planes de trabajo. El equipo evaluador por lo tanto concluyó que la creación tanto de equipos implementadores y planes de trabajo, ambos a nivel de Meta, habrían liderado el desarrollo de conexiones directas y continuas entre las LOAs y las Metas, permitiendo el progreso hacia resultados evaluables.

7.3 Correcciones de rumbo y recomendaciones

Debería considerarse el examen y revisión (según sea aplicable por Meta) de ciertos aspectos del JCAP con el objeto especificar mejor sí los compromisos a nivel de Meta pueden efectivamente llegar a alcanzar resultados a nivel de obstáculo. Idealmente, esto hubiera implicado que antes de la revisión de medio término del JCAP, una teoría robusta del cambio[29] construida con el debido rigor técnico y similar al Análisis de Obstáculos se hubiese formulado. Y si bien esto hubiese sido lo ideal, conllevaría demasiado tiempo y esfuerzo, e implicaría detener la implementación debido al nuevo enfoque en el diseño. Por lo tanto, dadas estas realidades, el equipo evaluador recomienda en su lugar, llevar a cabo un ejercicio de mapeo, liderado por un equipo de gestión interna bilateral de todas las LOAs, Metas y obstáculos. Este ejercicio de mapeo proveería una oportunidad pare revisar y reformular los indicadores aplicables a las LOA dentro del JCAP, con el principal objetivo de alinear mejor las LOAs a las Metas y las Metas a los obstáculos. Este ejercicio podría realizarse a través de un taller entre los Coordinadores de Obstáculo y los Gerentes de Meta del GOES y del USG. El beneficio de llevar a cabo dicho ejercicio sería que la iniciativa PFG podría conjuntamente identificar que indicadores probablemente no sean alcanzables dentro del plazo estipulado de cinco años, para luego reorientar los recursos hacia Metas más asequibles.

Por lo tanto, el objetivo de una actividad de esta naturaleza sería principalmente el identificar como el impacto podría ser medido eventualmente al final de la iniciativa PFG. Como fue discutido anteriormente, este proceso también se enfocaría en identificar como las Metas se relacionan entre sí y a su vez para asegurar que los implementadores estén más conscientes de cómo trabajar juntos para alcanzar Metas generales a nivel de obstáculos mediante la coordinación entre Metas, donde fuese aplicable.

De ser necesario, el equipo de gestión del PFG podría contratar un consultor independiente en El Salvador, quien esté bien versado en esta disciplina y que pueda a su vez aportar la perspectiva de una tercera parte al proceso. Sin embargo, cabe resaltar que este mapeo incrementaría la carga de trabajo del personal debido al tiempo requerido para planificar e implementar. Pero a pesar de esto, sería de mucho beneficio para el PFG El Salvador ya que la ayudaría a incrementar su capacidad para poder darle un

[29] Una teoría del cambio robusta es aquella que puede mantenerse firme aún frente a desviaciones moderadas del estado original de las circunstancias. En otras palabras, las conexiones entre las Metas y los obstáculos deberían poder acoplarse, o al menos no ser tan susceptibles a cambios exógenos en los mercados o las políticas dentro de los rangos esperados.

seguimiento apropiado a los logros obtenidos, así como a identificar retos dentro de la implementación con el objeto de hacer correcciones de rumbo de manera oportuna y trabajar para ser capaces de responder a dicha pregunta evaluativa al final del programa. Finalmente, dado que el JCAP fue creado para ser un documento abierto y el hecho de que el GOES se encuentra iniciando un nuevo periodo presidencial, la revisión de medio término del JCAP representa una oportunidad para que el PFG El Salvador haga converger sus Metas (y LOAs) a los obstáculos y lleve a término los procesos de M&E para llevar a cabo una programación efectiva. Este proceso bilateral a su vez ayudara a fomentar las ventajas del WGA.

Específicamente para **el obstáculo en material de transables**, las revisiones deberían basarse en el reconocimiento de la importancia fundamental de un clima de inversiones adecuado. Y con el fin de lograr el éxito bajo el obstáculo en materia de transables, un JCAP reexaminado deberá reflejar un compromiso activo de parte del GOES para la implementación del clima de inversiones (las LOAs bajo la Meta 5, por ejemplo), así como reflejar el compromiso político activo de parte de ambos Gobierno para la exitosa implementación de dichas LOAs.

De manera similar a lo expuesto para el obstáculo en materia de transables, la mayoría de Metas y LOAs del obstáculo en seguridad se encuentran actualmente activas. Las recomendaciones del equipo, por lo tanto, incluyen el re-definir los indicadores para las LOAs, y cuando fuese necesario, el reformular las secciones correspondientes dentro JCAP con el objeto de asegurar que los indicadores son todos alcanzables y eventualmente llevar a la realización de los resultados a nivel de obstáculo.

Al medio término, debería crearse de manera sistemática, equipos implementadores, así como planes de trabajo para cada una de éstas, tal y como lo especifica el Anexo de M&E. El equipo evaluador recomienda que equipos implementadores a nivel de Meta sean creados para cada una de ellas, tal y como lo establece el Anexo de M&E. Dichos equipos deberán ser bilaterales, y bajo la responsabilidad de los Gerentes de Meta Correspondientes, aparte de que deberían reunirse regularmente (al menos una vez al mes). Y en ese sentido, la tarea principal del equipo implementador sería el desarrollo de los planes de trabajo para cada Meta. En el futuro, estos planes ayudarían a orientar sistemáticamente la implementación a nivel de Meta para ambos gobiernos, así como para todos los implementadores involucrados. Al desarrollar (y/o finalizar) estos planes de trabajo, se hace particularmente importante la inclusión de indicadores. Eso puede ayudar a evaluar apropiadamente como las actividades del PFG reciben un seguimiento fuera de los objetivos de las otras instituciones. El identificar lo más posible indicadores específicos al PFG, sería de mucha ayuda para contribuir con los esfuerzos para evaluar la efectividad de la iniciativa y eventualmente su impacto mismo. Una vez que los planes de trabajo hayan sido creados, los equipos implementadores serían los encargados de asegurar que los implementadores se adhieran a ellos. Y por su parte, las reuniones de informes semestrales, serían una buena vía para revisar el progreso logrado por cada uno de los planes de trabajo, lo cual eventualmente llevaría a determinar si los compromisos a nivel de Meta pueden llevar a resultados a nivel de obstáculo.

8. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 2: EL MODELO DEL PFG PONE MUCHO ÉNFASIS EN LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN PRUEBAS Y EL MONITOREO BASADO EN HECHOS. ¿SE ESTÁ UTILIZANDO INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y OBJETIVAMENTE VERIFICABLE PARA MANEJAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL JCAP CON EL FIN DE GARANTIZAR QUE SE OBTENDRÁN RESULTADOS Y ÉSTOS PODRÁN SER MEDIDOS?

En general, la iniciativa PFG en El Salvador es digno de elogio por completar el addendum de monitoreo y evaluación (M & E) de una manera oportuna y como documento orientador de los procesos de seguimiento y evaluación. Además, desde el inicio del PFG, se estableció el proceso de Informe de M&E a través de una colaboración bilateral. Cinco Informes de M&E se han desarrollado y puesto a disposición del público, lo que muestra la promoción de la transparencia en el seguimiento y avance del proceso de PFG. El desarrollo de documentos de orientación de M&E y el mantenimiento de un sistema de seguimiento, proporciona una base sólida para garantizar que la información cuantificable y verificable está disponible y a su vez que se realiza un seguimiento del progreso de la iniciativa.

Dicho esto, el uso de información cuantitativa y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP varía entre las diferentes Metas, debido a que tanto las actividades como las Instituciones involucradas bajo una Meta en particular puede que tengan sus propias formas de gestión, presentación de informes o incluso de llevar a cabo su M&E. Más allá del proceso del informe semestral, el M&E es un proceso un tanto heterogéneo dentro del PFG, y muchos de los entrevistados expresaron su preocupación de que el mismo podría ser un tanto subjetivo. Generalmente, a través de ambos obstáculos y sus Metas correspondientes, el USG ha contado con un proceso de M&E mucho más sistematizado que el GOES; sin embargo, aún el nivel de rigor ejercido por el USG varía entre las diversas instituciones; y por lo tanto entre y dentro de las diferentes Metas cuando las diferentes LOAs son lideradas por diferentes instituciones. Dentro del GOES, las instituciones a cargo de más Metas y con mayor responsabilidad en materia de implementación para o bien no han cumplido con sus obligaciones, o bien hasta hace poco han dado inicio al proceso M&E para cumplir con los requisitos de los donantes. A pesar de que los entrevistados consideraron el proceso de los informes semestrales un tanto subjetivo, parecería existir una creciente conciencia de la importancia del uso sistemático de los indicadores a nivel de meta y del M&E en términos más generales.

El equipo evaluador utilizó diferentes fuentes de información para determinar si se estaba utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para administrar la implementación del JCAP. En primer lugar, como parte de su revisión teórica, el equipo intento identificar, recopilar y revisar documentación de M&E proporcionada por las Instituciones del USG y del GOES para cada meta. La cantidad de información disponible y relevante varió mucho entre las diferentes Metas y a su vez fue escasa o incluso inexistente para algunas Metas. Las entrevistas con las jefaturas, gerentes de meta e implementadores de LOAs tanto para el USG como para el GOES se convirtieron en una fuente

secundaria de información, lo cual añadió información de mucha relevancia. La revisión teórica/docu[30] mental, así como las entrevistas fueron complementadas por las respuestas a dos preguntas de la encuesta en línea: "¿En su opinión se están utilizando los indicadores apropiados para permitir el monitoreo transparente, responsable y basado en hechos del PFG?" y "¿Podría usted proporcionar algunos[31] ejemplos de indicadores alternativos para permitir un monitoreo transparente, responsable y basado en hechos?".

Para responder a las Preguntas Específicas de País números dos y tres, según lo estipulado por la evaluación SOW, el equipo evaluador eligió siete Metas para llevar a cabo una evaluación a profundidad, lo cual proporcionó una cuarta fuente de información. Tal y como fue mencionado anteriormente en la sección en la cual se discutió la metodología, el proceso para la selección de Metas se enfocó en identificar aquellas que fueran más representativas de la iniciativa PFG. (Ver el informe en el Anexo que discute información detallada sobre los 7 casos de estudio).

8.1 Resultados

Los resultados relacionados a esta segunda pregunta específica de países basan en la información recopilada de las cuatro fuentes detalladas anteriormente y son relevantes para todas las Metas. Sin embargo, las figuras y ejemplos en esta sección se relacionan principalmente a las siete Metas que este equipo evaluador estudio a profundidad.

Resultado 1: La naturaleza de los indicadores a nivel de Meta es muy diferente para cada uno de los dos obstáculos.

La diferencia en diseño de los obstáculos en materia de seguridad y transables, así como de sus Metas correspondientes, conllevan tanto fortalezas como debilidades.[32]Para el caso del obstáculo en transables, el PFG decidió utilizar indicadores de origen externo: cuatro de los indicadores provenían del Banco Central de Reserva de El Salvador, cuatro del Foro Económico Mundial, y cuatro de otras fuentes muy similares. Todos los 12 indicadores de meta (dos por cada uno de las seis Metas) fueron bien definidos y lo suficientemente específicos. (Ver anexo 7 para ver lista de indicadores de las Metas de los obstáculos)

El uso de indicadores de fuentes externas respetables tiene sus ventajas: estas fuentes por lo general incorporan medidas de resultados transparentes, bien definidas e internacionalmente reconocidas; están disponibles al público; y son rentables. En la mayoría de los casos, dichas medidas son recopiladas a nivel internacional, permitiendo que los socios del PFG a nivel de obstáculo coloquen el desempeño de El Salvador a nivel de obstáculo en el mismo contexto de desempeño que el de sus vecinos. Sin embargo, el utilizar estas fuentes también conlleva sus debilidades. Muy a menudo la información no puede ser recopilada de manera consistente todos los años para cada país (sin mencionar que dicha recopilación sea hecha en tiempo real), por lo que el lapso de tiempo entre la recopilación de la información y la presentación del informe suele ser de hasta más de un año. Por lo tanto, ésta información únicamente podrá ser utilizada retroactivamente. Al punto de medio término del PFG, esta información puede ser usada ventajosamente para la realización de medidas de línea base

[31] http://sansalvador.usembassy.gov/partnership-growth.html

La naturaleza de los indicadores del M&E bajo la Meta de seguridad es diferente y de alguna forma más complicada. El obstáculo en materia de seguridad cuenta con 27 indicadores de Meta (2 por meta, pero únicamente 1 para la meta 14). De estos 27 indicadores de meta, 5 son producto de encuestas de percepción pública llevadas a cabo anualmente desde 2012 por la Universidad José Simeón Cañas (UCA). Mientras que la UCA esta encuesta es fruto de un esfuerzo académico, la contratación es hecha por el USG obedeciendo a los objetivos del PFG y por ello no puede ser considerada del todo como una fuente completamente independiente del PFG. Las 16 indicadores a nivel Meta restantes son generadas internamente y generadas internamiento en el PFG, principalmente como medidas de resultados asociados con proyectos específicos de LOAs liderados ya sea por el USG o por el GOES. Por ejemplo, la meta de seguridad 4 – asegurar que la fuerza de trabajo se encuentra protegida mientras transita desde y hacia sus trabajos – se encuentra monitoreada por uno de cada uno de estos dos tipos de indicadores.

La "percepción pública de seguridad en las ruta del transporte público"[33]es un indicador producido anualmente a través de las encuestas de percepción pública por la Universidad Centroamericana (UCA). Y, "el número de delitos reportados en el transporte público" es un indicador interno y un resultado asociado al trabajo está siendo llevado a cabo por el grupo operativo encargado del transporte público.

Y si bien no es del todo independiente, el equipo evaluador considera que los cinco indicadores de percepción de la UCA usados por el PFG eran de buena calidad. Las encuestas de percepción pública de la UCA son ejecutadas de manera profesional y mediante el uso de recopiladores de datos salvadoreños. Adicionalmente, y a diferencia de los indicadores derivados desde recopiladores de datos externos, los elementos de la encuesta pueden ser cambiados para cumplir con requisitos de monitoreo del PFG específicos y cambiantes.[34]Sin embargo, el no poder comparar los indicadores de la UCA para El Salvador con los resultados de otros países de la región y los inevitables rezagos temporales entre la recopilación de la información y la presentación de los informes representan un reto.

El equipo evaluador también descubrió que los 22 indicadores generados internamente bajo el obstáculo de seguridad están conceptualmente bien alineados con sus correspondientes Metas. Su desventaja es que representan todos los retos usuales del M&E en cuanto a disponibilidad de fuentes apropiadas de información, definición y calidad de datos. Más aún, las variaciones en los diferentes métodos, prácticas y cobertura de métodos M&E entre las diferentes Instituciones es algo que también entra en juego. Cuando se está monitoreando indicadores a través de proyectos del USAID, éstos se encuentran claramente definidos de igual manera que las fuentes de información y en conformidad a las prácticas estándar M&E del USAID. Sin embargo, en los casos donde la información estaba siendo recolectada por otras instituciones del GOES o Agencias del USG, las definiciones y fuentes fueron por lo general menos claras.

Adicionalmente, cierto número de indicadores internamente generados aún no han sido reportados debido al momento en que inicio el proyecto, ej. Las definiciones y procedimientos para recopilar información para medir el número de crímenes reportados en el transporte público (Meta 4) aún siguen siendo desarrollados.

[33]Ver anexo 7 para lista de indicadores para las Metas de las restricciones.
[34] La decisión de sumar, borrar o cambiar puntos de la encuesta deberá obviamente ser hecha con gran cuidado ya que lo anterior puede afectar la comparabilidad de dichos puntos a través de los años.

Resultado 2: Los seis indicadores a nivel de obstáculo se entendieron en su mayoría como objetivos a largo plazo, sin mayor relevancia en cuanto a su desempeño al medio término.

Del lado de los transables, los tres indicadores a nivel de obstáculo – tasa de crecimiento del PIB, inversión extranjera directa como porcentaje del PIB y exportaciones como un porcentaje del PIB – están bien definidas y son lo suficientemente específicas. Sin embargo, para el tema de seguridad, los indicadores – tasas de homicidios, percepción nacional en cuanto a materia de seguridad y el porcentaje de juicios y condenas en relación a los crímenes violentos reportados, - a menudo se consideraron como demasiado generales, por ejemplo, carentes de territorialización.

El equipo evaluador también descubrió que la mayoría de gerentes de meta del USG y del GOES en materia de seguridad no tenían conocimiento de los tres indicadores generales a largo plazo para su respectivo obstáculo y tuvieron que ser empujados a discutirlos. Los gerentes de meta de ambos obstáculos especificaron que jamás recibieron información alguna sobre cómo sus respectivas Metas y LOAs afectarían los indicadores de su obstáculo, información que sería muy útil para hacer converger los indicadores y para medir el progreso de la iniciativa PFG en general. Y dicha carencia de conocimiento en cuanto a la relación entre los indicadores a nivel de meta y los indicadores a nivel de obstáculo fue especialmente prevalente en materia de seguridad. Una vez los gerentes de meta tomaron conciencia de los indicadores, provocado a través del equipo evaluador, pudieron confirmar que éstos indicadores no eran incluidos sistemáticamente en los informes semestrales ni tampoco incluidos en las reuniones en las que dichos informes eran discutidos.

Resultado 3: El seguimiento de los avances según meta mediante los informes semestrales es percibido más que todo como una negociación y únicamente en parte basado en hechos

El procedimiento para los informes semestrales se encuentra detallado en el Anexo M&E, y por lo tanto se considera un compromiso explícito de parte de ambos gobiernos bajo el contexto del PFG. En general, los entrevistados consideraron que dichos informes eran muy útiles y ninguno clasificó la emisión de dichos informes como un procedimiento innecesario o incluso sugirió que fuera desechado.

Sin embargo, los entrevistados también vieron el proceso de los informes semestrales. Por ejemplo, Parte del proceso negociado, especialmente para las Metas asociadas al obstáculo en materia de transables, fue el definir cuáles de los múltiples bien definidos y de alta calidad indicadores de LOA serían incluidos dentro del monitoreo de Metas y qué importancia les sería dada. Los resultados de los informes semestrales para un gran número de Metas bajo el obstáculo de seguridad también atravesaron este proceso de selección, especialmente cuando las Metas se encontraban bajo el liderazgo del USAID y respaldadas por planes M&E ricos en indicadores y típicamente desarrollados por los contratistas del USAID. Sin embargo, para algunas de las otras Metas en materia de seguridad (particularmente aquellas sin planes M&E del USAID), el proceso de informes semestrales se basó en indicadores menos sólidos – en muchas ocasiones debido a que las actividades designadas aún no habían iniciado – y más en los hitos obtenidos. El desempeño en cada uno de estos hitos también se incluye en los informes semestrales, y de hecho muchos Gerentes de Meta los ven como “indicadores” de progreso, aun cuando reconocen que el proceso de determinar donde se encuentra un proyecto en su trayectoria hacia la implementación es de hecho es bastante subjetivo.

El equipo evaluador se percató que la información basada en hechos y los intereses políticos solían verse entremezclada en los puntajes finales de los informes semestrales a través de un proceso un tanto

arbitrario. Por ejemplo, entre las seis Metas de transables, únicamente una, la Meta 5 – apoyo a la Inversión Extranjera Directa – fue calificada como "bajo la Meta" en el quinto informe. Sin embargo, a juicio del equipo evaluador, únicamente la Meta 4 de transables (aumentar los ingresos fiscales al 16 por ciento del PIB para el 2015) puede decirse que se encuentra "En la Meta" en base a los indicadores a nivel de Meta.

Lo mismo sucede para el obstáculo en materia de seguridad. En términos generales las Metas a cargo del USAID se encuentran en mejor posición, dado que cuentan con planes M&E detallados para aportar a los informes semestrales. Sin embargo, la falta de claridad de cómo el desempeño a través de las LOA resulta en la obtención de hitos, y los puntajes en los dos indicadores a nivel de meta se supone sean incluidos en el informe deja más que el espacio suficiente para que se den las negociaciones políticas, en lugar de la obtención de conclusiones basadas exclusivamente en las pruebas y los hechos. Por ejemplo, en el quinto informe, 12 Metas fueron reportadas como "a tiempo" y únicamente las Metas 12 y 13 (ambas relacionadas a la reforma penitenciaria) fueron reportadas como "Bajo la Metas". Sin embargo, la Meta 4 (seguridad en el transporte público) – como ejemplo – no presentó ninguna mejoría en uno de sus indicadores a nivel de meta (percepción del público en general en cuanto a la seguridad del transporte público) y por lo tanto fue incapaz de presentar ningún informe en cuanto al otro (el número de crímenes reportados en el transporte público) debido a que dicho indicador aún debía ser recopilado. Los indicadores a nivel de LOA están únicamente parcialmente establecidos para la Meta 4. Sin embargo, cabe destacar que la Meta 4 sí logró obtener algunos resultados significativos en cuanto a la obtención de hitos durante el semestre entre el cuarto (Nov 2013) y quinto informe (Mayo 2014). Por ello, tanto las Instituciones del USG como del GOES consideran que la voluntad y compromiso político de hecho han mejorado, mereciendo una calificación de "a tiempo". Las instituciones a cuyo cargo se encuentran las Metas decidieron en conjunto que la Meta 4 *merecía* una calificación de "a tiempo". Similares observaciones fueron hechas para otras Metas de seguridad.

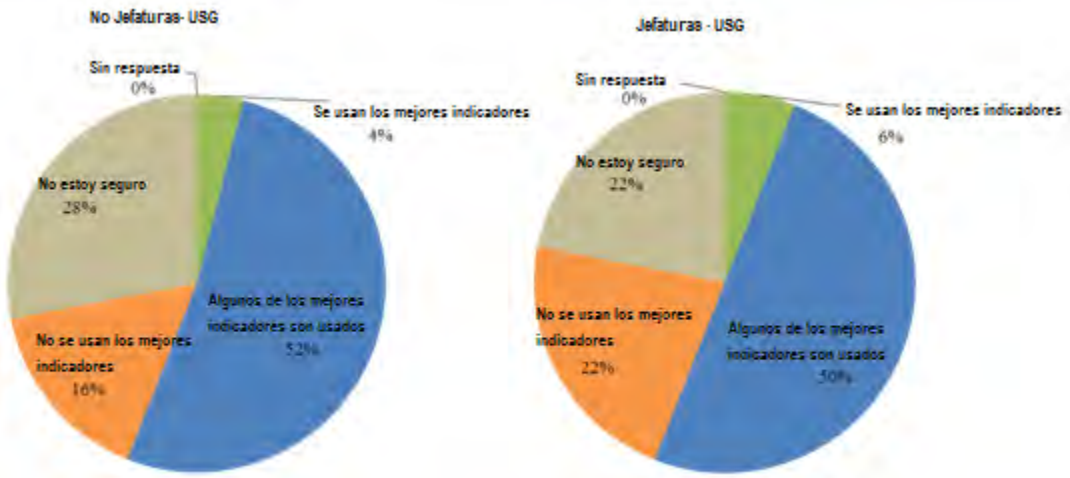
Y por su parte, la revisión documental reveló que el proceso de monitoreo es esencialmente llevado a cabo a nivel de LOA y que no existía ningún procedimiento rigoroso de M&E para relacionar los indicadores a nivel de LOA con los indicadores a nivel de meta (2 por meta) dentro del proceso de asignación de calificaciones. El equipo evaluador también se percató de que los indicadores, resultados e hitos reportados en los informes semestrales pueden ser fácilmente influenciados por factores que deberían ser irrelevantes al momento de que la información está siendo recopilada, como por ejemplo la necesidad que muchos funcionarios públicos sienten de presentar únicamente reportes positivos a sus superiores. Todos los entrevistados que habían experimentado un puntaje de "atraso" o sabían del impacto que había implicado el recibir dicho puntaje, mencionaron que esto había servido como un "evento generador de acción".

Resultado 4: Las partes interesadas del PFG expresaron, que en algunas instancias, se debieron haber elegido mejores indicadores para el monitoreo del programa.

Aquellos que contestaron la encuesta en línea brindaron respuestas mixtas al momento de responder sí se estaban usando los mejores indicadores para dar seguimiento al progreso del PFG. Entre las jefaturas del USG, el 50 por ciento indicó que solamente algunos de los mejores indicadores estaban siendo usados, mientras que el 22 por ciento declaró que los indicadores siendo utilizados no eran los más apropiados (ver Figura 8.1).Entre las personas en cargos comunes en el USG, el 4 por ciento expresó que efectivamente se estaban utilizando los mejores indicadores, el 52 por ciento que únicamente algunos de

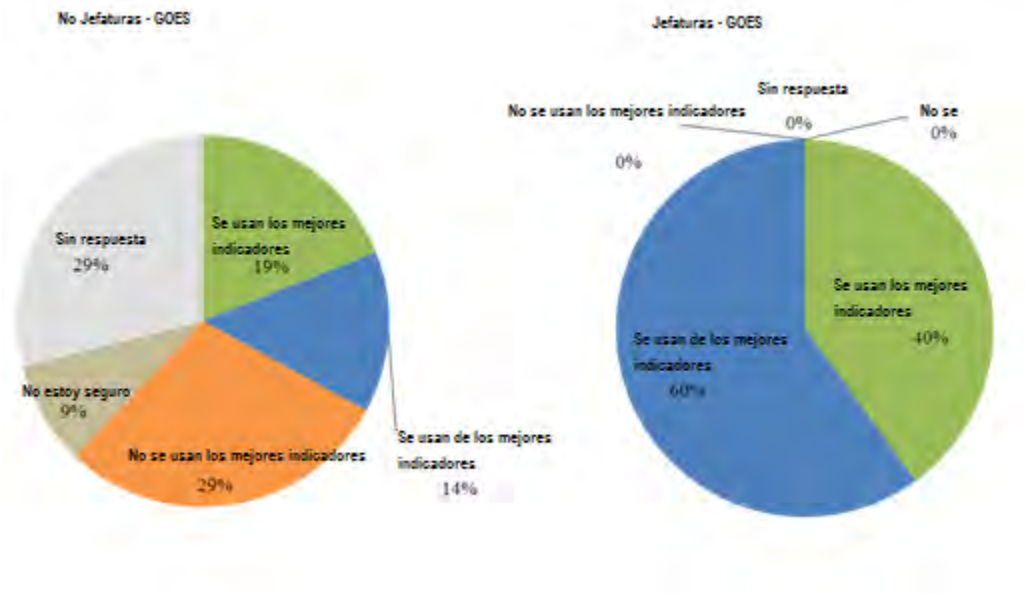
los indicadores siendo usados eran realmente buenos, mientras que un 16 por ciento comentó que no se estaban usando los mejores indicadores para garantizar un monitoreo del PFG transparente, responsable y basado en hechos.

Figura 8.1: ¿Se están utilizando los indicadores apropiados para garantizar un monitoreo del PFG transparente, responsable y basado en hechos? (respuestas basadas únicamente en las encuestas)



Los resultados obtenido entre el personal PFG del GOES fueron un tanto diferentes: entre las jefaturas, el 60 por ciento declaró que algunos de los mejores indicadores estaban siendo usados, mientras que el 40 por ciento dijo creer que se estaban usando todos los mejores. Ninguna de las jefaturas de GOES que respondió la encuesta indicó que los actuales indicadores no eran otra cosa si no lo mejor. Sin embargo, en el caso del personal de GOES en cargos comunes, un 14 por ciento expresó que únicamente algunos de los mejores indicadores estaban siendo usados, únicamente el 19 por ciento consideró que todos los mejores indicadores habían sido escogidos. Sin embargo, el 29 por ciento dijo que los mejores indicadores no estaban siendo utilizados, mientras que un 9 por ciento dijo no estar seguro de que pensar. (Ver Figura 8.2 a continuación).

Figura 8.2: ¿Se están utilizando los indicadores apropiados para garantizar un monitoreo del PFG transparente, responsable y basado en hechos? (respuestas basadas únicamente en las encuestas)



En general, únicamente 8 de los 108 encuestados brindaron sugerencias de indicadores alternativos y sólo algunas de éstas fueron claramente definidas. Un ejemplo típico fue proporcionado de una sugerencia "algún tipo de índice de seguridad o de delincuencia". En contraste, 91 de los encuestados brindaron comentarios escritos en cuanto a las ventajas del PFG, lo cual representó un alto índice de respuesta para una pregunta abierta. Estos resultados sugieren que los encuestados no parecen estar tan comprometidos con los detalles del M&E como lo están con los conceptos más amplios.

Resultado 5: La información recopilada de las entrevistas semi-estructuradas, la revisión de documentos y la revisión de Metas demostraron que los procesos M&E más efectivos a nivel de LOAs fueron ejecutados bajo Metas a cargo del USAID. [35]

Durante las entrevistas, el 100 por ciento de los implementadores del USAID dijeron que habían recopilado y utilizado indicadores de resultados objetivos durante el transcurso normal en la implementación de sus respectivos proyectos y de conformidad a las políticas estándar del USAID. Una revisión de la documentación relacionada a las LOA, como parte de la revisión a profundidad de las siete Metas elegidas, logró comprobar que esto se había cumplido en cada LOA siendo gestionada por el USAID. (Ver los Tablas 8.1 y 8.2 a continuación para una visión general de los resultados que comprueban si para cada LOA se está recopilando información para los M&E que sea cuantificable y basada en pruebas).

Sin embargo, en el proceso de entrevistas semi-estructuradas, en respuesta a la pregunta hecha sobre el uso de indicadores, únicamente 21 de las 88 personas entrevistadas – tanto del GOES como del USG- (24 por ciento) hicieron mención del uso objetivo de medidas de M&E o indicadores, ya sea en sus propias

[35] Nótese que el MCC también ha sido identificado como otro socio que práctica actividades M&E muy sólidas, sin embargo, el segundo Convenio del MCC se encuentra detenido, y por ello no habían actividades del MCC en curso al momento de llevar a cabo la evaluación.

actividades o de manera general en el PFG fuera del proceso de los informes semestrales. Siendo lo anterior consistente connuestro resultado 4 (Ver abajo) el resultado que establecía que un M&E objetivo a nivel de LOA no aparentaba ser una prioridad para los entrevistados.

Un tema separado, pero quien sin embargo es importante mencionar en cuanto a la idoneidad del M&E bajo el PFG, es que el JCAP enumera 153 LOAs, que son en parte la responsabilidad del GOES y en parte del USG. Lo anterior genera la impresión de que deberían existir indicadores separados para cada una de estas LOAs. Sin embargo, en muchos casos (y en particular cuando están a cargo del USAID), las LOAs tanto del USG como del GOES se encuentran "emparejadas". Por ejemplo, bajo la meta 6 de transables, LOA GOES 6.4 – crear un sistema integrado para ayudar a las PYMES con deseos de exportar – ha sido, en la práctica, emparejada con la LOA USG 6.7 – apoyar el establecimiento de centro de desarrollo para las pequeñas empresas a lo largo del país. Este emparejamiento únicamente implica que aquellos indicadores objetivamente verificables pueden ser utilizados para medir el desempeño de más de una LOA.

Una porción importante de las LOAs USG son manejadas por el USAID y de hecho han sido emparejadas con las LOAs del GOES. Para utilizar el mismo ejemplo: la Meta 6 transables cuenta con 11 LOAs, tres de las cuales fueron implementadas por el Programa de Desarrollo de PYMES del USAID. Por lo tanto, para la Meta 6 existen indicadores cuantitativa y objetivamente verificables para un total de 6 (y parte de una séptima) de 11 LOAs. Los indicadores objetivamente verificables pueden a menudo ser usados para medir el desempeño de más de una LOA. Más aún, debido a esta situación, la proporción de LOAs a lo largo del PFG que utilizan indicadores cuantitativa y objetivamente verificables es de hecho bastante grande.

El equipo evaluador descubrió, principalmente en base a la revisión documental, que en todas las demás Instituciones a parte del USAID, prácticamente todos los indicadores de las LOA eran indicadores de insumos, en lugar de indicadores de resultados. Y si bien los indicadores de insumos pueden ser verificados objetivamente (Ej. El número de personas entrenadas, los equipos entregados, etc.), éstos no son indicadores de resultados,(por ejemplo, número de personas que cambiaron su práctica en base a la formación recibida)a pesar de que comúnmente son confundidos con ellos. Por otra parte, los documentos PFG relacionados con el USAID revisados por el equipo evaluador demostraron que las medidas de insumos eran invariablemente incluidas (ya que eran utilizadas para fines de gestión interna del proyecto) y todos los documentos a su vez incluían también medidas de resultados.

El equipo evaluador también constató que las instituciones del USG y del GOES manejaban sus segmentos de manera muy diferente, lo cual hacía sumamente difícil el obtener resultados M&E comparables. Entre las instituciones del GOES, el nivel de M&E es muy variable. Por ejemplo, el representante de un ministerio describió un sistema que parecía aproximarse a los estándares del USAID/MCC (a pesar que el equipo jamás obtuvo la documentación de respaldo y por lo tanto no pudo corroborar la cualidad del sistema de presentación de informes). Mientras que por lo general, las demás instituciones describieron únicamente sistemas que median insumos. Entre las agencias del USG, existe un consenso general de que el USAID, más que cualquier otra organización, ha implementado la mayor cantidad de procesos bien definidos y de larga duración para sus Metas, y que esto se refleja en la calidad de los indicadores. Un número de indicadores incluidos en los planes M&E del USAID en relación a las Metas aparecen explícitamente definidos como "indicadores PFG", mientras que otros no son

identificados de esa forma pero de igual manera son utilizados para monitorear el desempeño operativo de actividades relacionadas al Asocio. Más aún, el USAID rutinariamente ejecuta evaluaciones de calidad de datos para sus implementadores, lleva a cabo revisiones regulares de su cartera y cuenta con otras herramientas para asegurar un M&E continuo. Aun dentro del USAID, los entrevistados sugirieron que el USAID había incrementado sus esfuerzos de M&E bajo el PFG, asegurándose de que se dieran "escrutinios más detallados y a profundidad" de los que se llevaban a cabo en los proyectos previos al PFG.

Resultado 6: El proceso M&E para el PFG a nivel de Meta y de LOA ha evolucionado y se está haciendo más sólido con el paso del tiempo.

Noventa por ciento de los gerentes de meta de ambos gobiernos que estuvieron activo durante el primer y/o los segundos años del PFG (incluyendo aquellos individuos que ya tienen el cargo de gerentes de meta) expresaron que el proceso de informes semestrales se inició un tanto experimentando que funcionaba y que no. No sólo era el hecho de que inicialmente muchas de las LOAs no contaban con indicadores, o no los monitoreaban, pero es que a su vez existía una gran reticencia de ambas partes de criticar el desempeño de sus contrapartes, dado el capital político de alto nivel que había sido invertido en el programa. Sin embargo, con el paso del tiempo el proceso se hizo más sistemático.

El primer informe semestral cabe destacar, fue más que todo un producto del USG (creado en inglés y compartido con el personal del PFG en Washington D.C. antes de ser remitido al GOES) que pretendía demostrar que el PFG de hecho había iniciado y que ya había proyectos en curso, sin embargo, el desarrollo del mismo tuvo poca relación con lo que realmente se estaba dando durante el inicio de las operaciones en la vida real. La elaboración del siguiente informe sin embargo, se constituyó en un proceso más colaborativo, que contó con la presencia de gerentes de meta trabajando un primer borrador para cada una de sus Metas respectivas y hecho en español. Dicho borrador fue entonces revisado por las diferentes instituciones (principalmente de lado del USG). Y tal y como se explicó anteriormente, el equipo evaluador también constató que el proceso de elaboración de informes evolucionó progresivamente en un proceso enfocado en el futuro y en la creación de hitos[36].

Cincuenta por ciento de los gerentes de meta establecieron durante sus entrevistas que el proceso actual de informes semestrales era lo suficientemente objetivo en su calidad de un proceso de auto-evaluación para ambos gobiernos. Los entrevistados en puestos de jefaturas indicaron que las negociaciones políticas son parte normal de un proceso de informes semestrales y por lo tanto son apropiadas dado el capital político de alto nivel invertido por ambas partes, y que a su vez no suponen una amenaza al rigor requerido del proceso de M&E a nivel operacional, ej. A nivel de LOA.

Más aún, un gran número de instituciones del GOES que han estado trabajando en conjunto con las empresas implementadoras del USAID en las Metas a cargo de esta última institución, expresaron su reconocimiento para el rigor en el M&E que el USAID imprime al proceso, así como la oportunidad de aprender del liderazgo demostrado por el USAID. Dichas observaciones también incluyeron las Metas que no estaban a cargo del USAID. Por ejemplo, las instituciones del GOES involucradas con la meta 12

[36] Fueron determinados hitos por semestre y en ocasiones por año, dependiendo principalmente de la dinámica específica según cada meta.

(reducir el hacinamiento en las prisiones) hicieron hincapié en la importancia de la implementación del nuevo sistema para la clasificación de reos que el INL está ayudado a implementar en conjunto con la Dirección General de Centros Penales de El Salvador y las mismas cárceles. Este nuevo sistema permitirá el uso de indicadores muchísimo más detallados para llevar a cabo el M&E en este sector; mientras que históricamente, el único indicador existente hasta la fecha había sido el número de prisioneros versus el número de camas en cada prisión. El nuevo sistema de clasificación de reos permitirá que se distinga entre los diferentes tipos de reclusos, y en ese sentido permitirá medir como las reformas hechas en relación a la reducción del hacinamiento en las prisiones logran impactar las diferentes categorías de prisioneros.

8.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas

No todos los involucrados en el Asocio están utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para administrar la implementación del JCAP. La mayoría de LOAs fueron administradas con información cuantitativa y objetivamente verificable utilizando los procedimientos de M&E del USAID, ya que eran responsabilidad de dicha Institución, o bien pertenecían al GOES pero se encontraban "emparejadas" con el USG. Más aún, el proceso de informes semestrales ha ido evolucionando, de manera que los informes semestrales más recientes han ido incorporando objetivos explícitos que pueden ser evaluados a nivel de LOA, aun cuando dichos indicadores sirven exclusivamente para medir insumos.

Existe confusión sobre el significado de las clasificaciones en los informes semestrales. Las respuestas brindadas a los entrevistados del GOES y del USG en cuanto al proceso de los informes semestrales refleja que existe confusión respecto a si las clasificaciones representan el progreso logrado hacia la obtención de los indicadores a nivel de meta o miden el progreso hecho por las diferentes LOAs. Idealmente deberían representar ambos. Pero en la práctica, eventos externos pueden afectar el logro de los objetivos a nivel de meta. Alternativamente, pueda que se haya pasado por alto alguna LOA de suma importancia, de manera que la suma total de las demás LOAs, de hecho no permita que se considere que ha habido un avance en dicha meta. Tales discrepancias son información importante que los funcionarios de alto nivel de ambos gobiernos deberán evaluar.

La naturaleza de los indicadores a nivel de Meta y de obstáculo, tiende a diferir bajo cada obstáculo. Los indicadores de transables son más propensos a generarse externamente ej. Por organizaciones que no se están asociando explícitamente bajo el PFG. Esto es sumamente rentable y facilita las comparaciones entre países, pero sufre de rezagos en cuanto ala presentación de informes, así como una carencia de control – y por lo tanto flexibilidad – sobre lo que se mide. Los indicadores en materia de seguridad suelen generarse durante la implementación y por ello, en la mayoría de los casos han estado menos disponibles al inicio de las actividades, a diferencia de los indicadores en materia de transables

Muchas partes interesadas del PFG no creen que los informes semestrales sean un proceso de monitoreo objetivo, o basado en hechos, sin embargo, el mismo aún se considera muy útil. El PFG es un esfuerzo bilateral, y el proceso de informes semestrales juega un rol muy importante para reafirmar esto. Mientras que los encuestados consideran que el proceso de informes semestrales fue sumamente subjetivo y no siempre se apoyó en información de resultados objetiva, todos reconocieron la validez del

proceso y lo consideraron como una importante herramienta. Así mismo, la obtención de un puntaje menor al de "En la Meta" era considerada como algo altamente indeseable. Por lo que evitar este tipo de calificación se convirtió en un incentivo de desempeño. El problema sistémico para el proceso de informe semestral, no es entonces el sistema de clasificación ("a tiempo" o "atrasado"); sino más bien el hecho de que el proceso de evaluación termina a nivel de la LOA. Esta calificación no es mucho más allá de la suma de la información de la LOA.

Es ampliamente considerado que al menos algunos indicadores del M&E pueden ser mejorados, pero sin embargo no fueron fácilmente proveídas medidas alternas. Pocos de los entrevistados, y únicamente uno de cada cinco de los que tomaron la encuesta, expresaron que todos los indicadores que están siendo utilizados actualmente eran tan buenos como las potenciales alternativas. Sin embargo, únicamente unos cuantos pudieron hacer poco más que esbozar a grandes rasgos en qué consistiría un indicador de naturaleza superior. Las sugerencias más precisas fueron otorgadas durante las entrevistas semi-estructuradas en material de seguridad.

Para el caso de las LOAs no siendo administradas por el USAID, MCC o directamente vinculadas a otra LOA siendo administrada por el USAID o el MCC, los indicadores basados en resultados no son rutinariamente recopilados. Por lo general, las demás instituciones a parte del USAID y el MCC suelen usar el proceso en sí, en lugar de la información de resultados como indicadores de LOA. Los datos de proceso son importantes. Y es difícil saber si los resultados pueden ser producidos eficientemente sin ellos, pero sin información de resultados objetiva, todo lo que se puede saber es que los recursos fueron gastados y los resultados deben ser asumidos.

Los procesos de M&E a nivel de Meta y de LOA se han vuelto más rigurosos con el transcurso del tiempo. Inicialmente, muchas LOAs carecían de indicadores. Y esto se debió en gran parte a la necesidad: una serie de LOAs existían antes de los programas PFG (por lo general dichos programas son identificados como "legados") y pueda que los contratos que fueron estipulados en su momento, no hayan brindado indicadores específicos a la LOA del PFG. Otras actividades eran completamente nuevas, y los individuos trabajando en dichas nuevas LOAs pueda que no hayan sabido que indicadores de M&E eran los más apropiados. Sin embargo, con el progreso del PFG, más indicadores fueron siendo desarrollados para las LOAs, muy a menudo a través de "ensayos para determinar que funcionaba y que no".

8.3 Correcciones de rumbo y recomendaciones

Solicitar y desarrollar sistemas de M&E más sólidos para cada LOA, e incorporar capacitaciones, según sea necesario para promover un control más sistemático. Tomando en cuenta la renovada atención que ambos gobiernos le están prestando al PFG con motivo de la evaluación de medio término, así como con ocasión de la llegada al poder de una nueva administración del GOES, el equipo evaluador recomienda que se busque incorporar una metodología similar a la del USAID/MCC para actividades M&E por cada LOA. Para cada Meta, este proceso podría ser mejor si estuviera liderado por un equipo implementador a nivel de Meta y formalizado con un plan de trabajo al mismo nivel – tal y como el equipo evaluador sugiere en la Pregunta Específica de País 1. Tal y como se indicó en los resultados, muchas de las LOAs del GOES se encuentran actualmente "emparejadas" con proyectos de USAID y por ello siendo medidas indirectamente por dicha institución. A futuro, estos acuerdos informales deberían

formalizarse mediante equipos implementadores y planes de trabajo a nivel de meta; y a su vez se debería hacer el esfuerzo de incorporar más de lleno a los socios del GOES al proceso de M&E.

Lograr que el USAID y el MCC capaciten y orienten a los equipos implementadores a nivel de Meta en este proceso. Dado que el USAID y el MCC cuentan con procedimientos de M&E más establecidos, el equipo evaluador sugiere que una forma posible de incorporar procesos de M&E más estandarizados al PFG sería el lograr que estas instituciones fueran las que se encargaran de proporcionar el proceso de M&E y a su vez llevaran a cabo las capacitaciones que fueran necesarias para los Gerentes de Meta y los implementadores de LOAs. El equipo evaluador si considera que el impulsar los procedimientos de M&E siendo utilizados por el USAID y el MCC deberían ser emprendidos de manera colaborativa de manera que todos los socios del PFG se reunieran a discutir cuales aspectos de estos procesos podrían ser más útiles a la iniciativa PFG. Lo anterior aseguraría que los nuevos procedimientos serán relevantes y que existirá un compromiso de parte de todas partes interesadas para su uso.

Proporcionar una clara identificación del papel de los indicadores a nivel de obstáculo. Esto debería ayudar a reducir la actual confusión existente entre los gerentes de meta y los implementadores en cuanto al papel y el significado de los seis indicadores a nivel de obstáculo (tres por Meta). Se requiere de orientación sobre como los indicadores a nivel de LOA, los indicadores a nivel de Meta, así como los informes semestrales se relacionan con los indicadores a nivel de Obstáculo. Lograr que todos los socios del PFG y equipos implementadores a nivel de meta entiendan este vínculo facilitaría la obtención de los resultados deseados para el programa.

Generar mayor rigurosidad al proceso de M&E. La preparación de los informes semestrales así como su posterior revisión ha sido un proceso en evolución, y el equipo evaluador recomendaría que el USG y el GOES continúen experimentando diferentes formas para convertirlo en una herramienta de gestión aún más útil para facilitar el proceso de mejorar la objetividad en el proceso de informes semestrales, el equipo evaluador recomienda que se le preste atención a la sistematización de los indicadores por LOA, lo cual llevará a brindarle más información basada en evidencia al proceso en sí. En las últimas revisiones, los equipos de LOA del PFG han hecho compromisos (o proyecciones) en cuanto a los logros que serán hechos durante el transcurso del siguiente período de revisión de seis meses. El equipo evaluador sugiere que se continúe con esta práctica y que a su vez se hagan proyecciones para cada LOA para el período posterior a éste, es decir, que se planifique para los próximos 12 meses. Esto permitiría contar con una trayectoria más clara sobre la cual evaluar el progreso del PFG. El equipo evaluador también recomienda que cada equipo de evaluación discuta el progreso que se espera hacer, y el progreso logrado en los mismos dos periodos y en relación a las medidas a nivel de meta. El problema que percibe el equipo, es que la práctica actual consiste en “ir sumando” los logros a nivel de Meta, en lugar de medir el progreso hacia las Metas. La boleta pública de calificaciones, debería también discutir el progreso que ha sido hecho hacia las Metas. Esto también ayudaría a reforzar la percepción del público sobre el PFG como una estrategia encaminada a ciertos objetivos acordados, y no únicamente un conjunto de actividades acordadas y bilaterales.

Transformar la presentación del Informe de M&E, de dos veces al año, en un proceso de aprendizaje y evento innovador. El equipo de evaluación sugiere reestructurar las reuniones del Informe de M&E, que se efectúan dos veces al año, en un taller de un día de aprendizaje e innovación para los 20 equipos de bilaterales de implementación (a ser creado), en lugar del actual modelo de una Meta conduce

a un único evento. Además de las presentaciones cortas por Meta (como el que se ofrece actualmente), recomendamos incluir presentaciones que explique el progreso, en su conjunto, de cada uno de los obstáculos, y para enfocarse durante el resto del día en temas específicos (por ejemplo, M & E, *"Branding"*, lecciones aprendidas, etc .). Tales acontecimientos contribuirían a la creación de sinergias entre los equipos, las Metas y las LOAs, proveyendo oportunidades para propiciar conciencia entre los ejecutores con respecto a su posición en el proceso de PFG, y contribuir en términos generales, para la formación de equipos y ampliar la *apropiabilidad* compartida en el PFG, ya que propiciará, sistemáticamente que los implementadores se sumen al proceso.

Lograr un mayor compromiso de participación de los gerentes de meta e instituciones implementadores para mejorar los indicadores de resultados dentro de las LOAs. De conformidad con la intención de hacer los informes semestrales más rigurosos, establecer equipos implementadores y planes de trabajo a nivel de meta para los próximos 2,5 años del PFG, el identificar y afinar los indicadores M&E debería convertirse en un proceso continuo así como una prioridad. El equipo evaluador recomienda que a nivel de Meta, los insumos de los implementadores de LOAs sean buscados constantemente (como parte de las funciones de los equipos implementadores recomendados). Al mismo tiempo, aquellos involucrados con la implementación diaria de las LOAs deberían ser informados de cómo sus logros pueden afectar positivamente a las Metas que se supone logren y que recursos serán necesarios para medir objetiva y cuantificablemente aquellos resultados considerados clave. Este tipo de procesos en todas las Metas, ayudarían a garantizar que una verdadera constancia del progreso generado a nivel operativo sea incluida dentro de las discusiones para los informes semestrales.

Incrementar el conocimiento del público en cuanto a los resultados del monitoreo del PFG, así como de las discusiones en cuanto al progreso. A pesar de que los informes semestrales están disponibles al público en las páginas web del USG y del GOES, y muy a menudo anunciados a través de conferencias de prensa y/o las redes sociales, el equipo evaluador recomienda que un esfuerzo consciente sea hecho para incrementar el conocimiento del público sobre los resultados de los informes semestrales haciéndolos más accesibles para los implementadores de LOAs y otras partes interesadas de relevancia. Más aún, se recomienda que el PFG estimule el debate académico constructivo si bien crítico sobre el progreso del PFG organizando talleres o sesiones de aprendizaje tras la finalización de la revisión semestral de los informes con el objeto de obtener insumos de la sociedad civil y el sector privado en cuanto a la relevancia de la iniciativa PFG en El Salvador. Dichas actividades deberían ser organizadas por el equipo de gestión bilateral del PFG.

Tabla 8.1: Resumen de Disponibilidad de Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable para las Metas Elegidas en Materia de Crimen e Inseguridad (Únicamente Metas Seleccionadas)

LOAs META 1 & 2	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA1: Implementar los cambios necesarios en las prácticas, políticas, normativas y leyes aplicables según se identifique a través del proyecto.	SI [Informe Semestral, JSSP PMEP 9 de agosto, 2013]
GOES LOA 2: Identificar y lograr que el personal adecuado sea identificado sea capacitado.	SI [PMP Informe narrativo (Oct 2013)]
GOES LOA 3: Preocuparse de que la continua investigación de antecedentes sea uno de los principios fundamentales del Plan de Seguridad del Gabinete de Seguridad del GOES.	NO [No se puede hacer coincidir los indicadores con la LOA]
GOES LOA 4: Participar de lleno en programas para apoyar el sector justicia.	SI [PMP Informe narrativo (Oct 2013) Final]
GOES LOA 5: Participar de lleno en el análisis de los Códigos actuales.	NO [No se puede hacer coincidir los indicadores con la LOA]
USG LOA 1: Brindar asistencia técnica para mejorar la administración y la capacidad investigativa del Fiscal General (AGO), Procurador General (PGR), la Policía Nacional Civil (PNC), servicios forenses, jueces y personal de la corte.	SI [Informes trimestrales Checci; Informes semestrales] JSSP PMEP 9 de agosto, 2013; Indicadores: #1, #2, #3, #8]
USG LOA 2: Apoyar el desarrollo de modelos eficaces de gestión de casos; la mejora de la coordinación entre policía/fiscalía; brindar un mejor y mayor acceso equitativo a la justicia; los procesos de re-ingeniería así como los cambios en los procedimientos administrativos y en las unidades de crímenes comunes; establecer carreras profesionales y desarrollo de liderazgos dentro del sector Judicial; incrementar la transparencia y rendición de cuentas en el sector al mejorar la supervisión judicial y las capacidades investigativas; apoyar a la sociedad civil y fortalecer los observatorios del crimen.	SI [los indicadores están definidos en el JSSP M&E Plan bajo el contrato de USAID con Checci, JSSP PMEP 9 de Agosto, 2013; Indicadores: #10, #22, #2, #6, #7, #9, #20, #21, #18, #19, #25]
USG LOA 3: Brindar asistencia para promover el incremento de la coordinación entre los actores del sector justicia y las instituciones; mejorar la gestión y administración de las instituciones del sector justicia; e incrementar la efectividad de las investigaciones criminales.	SI [los indicadores están definidos en el JSSP M&E Plan bajo el contrato de USAID con Checci, JSSP PMEP 9 de Agosto, 2013; Indicadores:#2, #10, #12]
USG LOA 4: Brindar apoyo técnico en las áreas correspondientes a los elementos previos al juicio enumeradas arriba así como la negociación de cargos (acuerdos con la Fiscalía)	SI [los indicadores están definidos en el JSSP M&E Plan bajo el contrato de USAID con Checci, JSSP PMEP 9 de Agosto, 2013; Indicadores: #9, #6]
USG LOA 5: Brindar asistencia técnica para llevar a cabo un análisis a profundidad del código, elaborar proyectos legislativos y desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia de la justicia criminal y el procedimiento criminal, la prueba, y herramientas de aplicación de la ley internacionalmente aceptadas; la implementación de dicha legislación, procedimientos y estrategias.	SI [los indicadores están definidos en el JSSP M&E Plan bajo el contrato de USAID con Checci, JSSP PMEP 9 de Agosto, 2013; Asistencia técnica brindada a la UTE se enfoca en estas áreas]
LOAs META 4	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA 1: Mantener un intercambio permanente en cuanto a la situación laboral del personal con	No fue brindada

antecedentes ya verificados o entrenado por el USG de conformidad a las leyes y procedimientos salvadoreños.	
GOES LOA 2: Mejorar la supervisión y el control de acuerdo con el sistema de indicadores del Gabinete de Seguridad.	No fue brindada
GOES LOA 3: En colaboración con el USG, llevar a cabo la revisión de la legislación actual en cuanto al transporte público e identificar áreas en las cuales mejorar la transparencia y rendición de cuentas.	SI [Informes semestrales, Copia de plan borrador modproteccion al transporte public]
GOES LOA 4: Implementar los cambios necesarios en las prácticas y normativas, así como promover la aprobación de la legislación necesaria.	PARCIAL [Informe semestral; medidas legislativas]
GOES LOA 5: Proporcionar personal, equipo e instalaciones para apoyar este programa.	SI [Informe semestral; PNC información interna, Copia de plan
USG LOA 1: Brindar asistencia técnica, capacitación y seguimiento para las unidades cuyos antecedentes ya fueron corroborados con el objeto de combatir la delincuencia que involucre al sector de transporte público; así como facilitar la cooperación entre el GOES y el sector privado.	SI [DOJ inforne interno; Informe semestral, Copia de plan borrador modproteccion al transporte público, Informe semestral: 1&3]
USG LOA 2: Brindar el apoyo técnico para ayudar a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas del sistema de transporte público.	SI [USAID Plan M&E del Programa de Transparencia de Casals; Informe semestral: 1, 2, 3, Copia de plan borrador modproteccion al transporte público]
LOAs META 11	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA 1: Identificar al personal dedicado a desarrollar y apoyar a los consejos municipales de prevención del delito	NO [Informe Semestral #1, 3, 4]
GOES LOA 2: Identificar financiamiento dedicado a implementar planes de prevención del delito a nivel municipal.	NO [Informe Semestral #2, 3]
GOES LOA 3: Promover la descentralización de la autoridad y la responsabilidad para la prevención del crimen a las municipalidades.	PARCIAL [iniciativas legislatives y políticas en proceso o ya terminadas]
GOES LOA 4: Mejorar la coordinación entre los ministerios con un interés conjunto, recursos y el mandato para enfrentar factores clave de riesgo (falta de acceso a educación y oportunidades laborales).	No fue brindada
GOES LOA 5: Fortalecer la cooperación entre las organizaciones gobuernamentales dedicadas a la seguridad y dichas comunidades.	SI [PNC información sobre policía comunitaria]
GOES LOA 6: Implementar capacitaciones vocacionales para jóvenes en riesgo.	NO [Informe semestral #3, 4]
USG LOA 1: Brindar asistencia técnica para promover y facilitar los componentes 2 y 5 de la estrategia.	SI [Crime and Violence Prevention Program's M&E Plan; Creative Associates' quarterly reporting]
USG LOA 2: Explorar el otorgamiento de garantías de préstamos para facilitar el financiamiento de bienes públicos a nivel municipal (Ej. Saneamiento, infraestructura)	SI [Plan de M&E del Programa de Prevención al Crimen y la Violencia; informe trimestral de los Socios Creativos]
USG LOA 3: Estudio Regional en cuanto al tema de violencia, seguridad y su impacto en los grupos comunitarios del hemisferio, con el objeto de compartir las experiencias de las diversas comunidades en la región con El Salvador.	No fue brindado

USG LOA 2: Explorara formas de trabajar con los EEUU, instituciones locales, y los Gobiernos de Mexico y Colombia, así como con los actores estadounidenses interinstitucionales.	SI [informes internos INL]
USG LOA 3: Brindar apoyo técnico para apoyar al sistema de libertad condicional y el sistema de clasificación de reos.	SI [informes internos INL]
GOAL 12 LOAs	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA 1: Mejorar el sistema de clasificación de reos.	SI [Informe semestral 1-5 ; informes internos INL; información de la Dirección General de Centros Penales, Evento de clasificación de prisiones-Memorando de decisión no clasificado, Estudio Mariona
GOES LOA 2: Construir una nueva prisión y tres granjas penitenciarias, así como implementar un programa de reintegración agresivo.	PARCIAL [Informe semestral 5, 3, 2, 1, Informe interno INL; informe interno de la Dirección de Centros Penales]
USG LOA 1: Brindar asistencia técnica en el manejo de las prisiones/correccionales, incluyendo programas de mentores y capacitación limitada con el objeto de desarrollar programas donde se entrene a los oficiales de prisiones/correccionales y que éstos a su vez capaciten a sus compañeros, así como el desarrollo e implementación de un sistema de clasificación de prisiones.	PARCIAL [Informe semestral 3, 1; Informe interno INL, Evento clasificación de prisiones-No clasificado]
USG LOA 2: Explorar formas de trabajar con los EEUU, instituciones locales, y los Gobiernos de Mexico y Colombia, así como con los actores estadounidenses interinstitucionales.	PARCIAL [Informe interno INL]
USG LOA 3: Brindar apoyo técnico para apoyar a los sistemas de libertad condicional y el sistema de clasificación de reos	PARCIAL [Informe semestral 1-5; Informe interno INL]

Tabla 8.2: Resumen en cuanto a la Disponibilidad de Información Verificable Cuantitativa y Objetivamente correspondientes a las Metas de Baja Productividad y Transables (Únicamente Metas Seleccionadas)

LOAs META 3	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable
GOES LOA 3.1:Desarrollar un plan educativo y de trabajo para jóvenes y mujeres	SI [Plan de trabajo de año tres (Oct 2011-Sept 2012) Plan de trabajo año cuatro (Oct 2012-Presente 2013)]
GOES LOA 3.2 Establecer programas de capacitación de Inglés y ICT para la población que cuenta con empleo y para los jóvenes.	SI. [Indirectamente a través del USAID mejorando el acceso a los programas de trabajadores, Informes Trimestrales e informes DOS, Informe Semestral #2,4,5]
GOES LOA 3.3: Comprometerse a llevar a cabo las reformas de transición necesarias para mejorar la calidad del sistema educativo salvadoreño.	SI [los resultados deberían estar disponibles a través de informes trimestrales del USAID en su Programa de Educación Superior, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012)]
GOES LOA 3.4:Crear una red de talentos de los salvadoreños viviendo en el exterior	SI [Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012) Plan de Trabajo Año Cuatro (Oct 2012-Now 2013)]
GOES LOA 3.5:Apoyar la inserción de los jóvenes en el mercado laboral	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Plan de Trabajo Año Cuatro (Oct 2012-Now 2013), Informe Semestral #2, 4, 5]
GOES LOA 3.6: Mejorar los programas básicos de entrenamiento informático para trabajos de nivel básico y para empleados.	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #2]
GOES LOA 3.7:Mejorar los programas de inglés para oficinas	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #4, 5]
GOES LOA 3.8:Fortalecer y mejorar la diversificación productiva a través de la diversificación científica y tecnológica	SI [Habrá información indirecta disponible del Programa de Educación Superior del USAID, 2º y 3er Informes Semestrales.]
GOES LOA 3.9:Enfocarse en el desarrollo tecnológico en los sectores de transables prioritarios	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012)]
GOES LOA 3.10:Diseñar y crear un programa para la transferencia y asimilación del ICT.	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #2]

GOES LOA 3.11:Fortalecer el INSAFORP	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Informe Semestral #5]
GOES LOA 3.12:Mejorar la capacidad para recopilar, analizar, usar y diseminar la información del mercado laboral	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales y los informes US DOL, Plan de Trabajo Año Cuatro (Oct 2012-Now 2013), Informe Semestral #2]
GOES LOA 3.13:Hacer mejor uso de la información y los análisis disponibles para proyectar la demanda del mercado laboral	SI [Los resultados pueden verse a través del proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales y los informes US DOL TA, Informe Semestral #2]
GOES LOA 3.14:Desarrollar un programa de becas para jóvenes	SI [Los resultados pueden inferirse de los informes del USAID en cuanto al Programa SEED]
USG LOA 3.15:Apoyar la capacitación de maestros en idioma Inglés	SI [proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Informe Semestral #2, 3, 4, 5]
USG LOA 3.16:Brindar apoyo técnico a las habilidades laborales	SI [proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #5]
USG LOA 3.17:Desarrollar alianzas, brindar habilidades laborales y entrenamiento en idiomas.	SI [proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Plan de Trabajo Año Cuatro (Oct 2012-Now 2013) InformeSemestral #1, 2, 3, 4, 5]
USG LOA 3.18:Asistencia técnica para mejorar los sistemas informativos del mercado laboral	SI [Informe U.S. DOL de fecha, 15Oct, 2012 y proyecto USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #3]
USG LOA 3.19:Ayudar al GOES a generar la capacidad para llevar a cabo encuestas y responder a las necesidades y habilidades de los empleadores	SI [Informe U.S. DOL de fecha, 15Oct, 2012 y proyecto del USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #1]
USG LOA 3.20:Ayudar al GOES mejorar servicios para aquellos buscando trabajo	SI [USAID Mejorando el Acceso al Trabajo, informes trimestrales, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #3]
USG LOA 3.21:Mejorar la formación terciaria y la calidad de la educación superior	SI [presentación PPT para el Programa USAID de Educación Superior, Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012)]
USG LOA 3.22:Enfocarse en la innovación y el desarrollo tecnológico en sectores transables prioritarios	PARCIAL [presentación PPT para el Porgrama USAID de Educación Superior]
USG LOA 3.23:Apoyar el desarrollo de un programa de becas para jóvenes	SI [informes de monitoreo del proyecto SEED USAID]

USG LOA 3.25:Iniciar un diálogo gubernamental en materia de negocio y asuntos laborales en cuanto a productividad y competitividad.	SI [Plan de Trabajo Año Tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe Semestral #1]
LOAs META 5	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA 5.1: Fortalecer la capacidad institucional para llevar a cabo estudios de mercado	No fue provisto
GOES LOA 5.2: Promover la inversión de salvadoreños residentes en los EEUU	No fue provisto (Informe Semestral #3, 4)
GOES LOA 5.3: Fortalecer al MINEC y a PROESA	SI (Informe Final de Benchmarking, PROESA)
GOES LOA 5.4: Implementar Sistemas Integrados de Atención al Inversionista	No fue provisto
GOES LOA 5.5: Desarrollar e implementar una estrategia para remover las barreras al FDI	SI (FDI FUSADES, INFORME BORRADOR)
GOES LOA 5.6: Mejorar la inspección de plantas por el Ministerio de Agricultura	No fue provisto
GOES LOA 5.7: Fortalecer la capacidad institucional de PROESA para identificar y priorizar los sectores estratégicos para la promoción y atracción de inversionasí como para el desarrollo de una estrategia de promoción de inversión.	SI (Diagnóstico financiado por el MCC, legislación aclarando el estatus legal de PROESA aprobada en Abril 2014, Informe final de Benchmarking PROESA, Informe Semestral #1,2,4,5)
GOES LOA 5.8: Diseñar e implementar una estrategia de imagen país basada en estudios de percepción del sector de negocios en los EEUU y otros países de interés con el objeto de promover la inversión y el comercio	SI (Estrategia de imagen país PROESA, con el apoyo del BID, Informe Final de Benchmarking, PROESA, Informe Semestral #1)
USG LOA 5.9: Ofrecer el fortalecimiento institucional de PROESA mediante la facilitación del comercio y la inversión	SI (Diagnóstico financiado por el MCC, legislación aclarando estatus legal de PROESA aprobado en Abril 2014, Informe final de Benchmarking de PROESA, Informe semestral #2,3)
LOA 5.10: Apoyar las mejoras en el clima de negocios local a través del Proyecto de Competitividad Municipal; brindar asistencia técnica a los Consejos Municipales	SI (Informe Trimestral del Proyecto de Competitividad Municipal del USAID, Julio 1 – Sept 2013 (Anexo B), Julio 1 – Sept 2011 (Sección X), Julio 1 – Sept 2012 (Anexo A) Informe Semestral #3)
USG LOA 5.11: Asocio con el IFC para utilizar Indicadores de Haciendo Negocios como un Diagnóstico para el Consejo para el Crecimiento	PARCIALMENTE (Plan de acción finalizado por el CFI y presentado al Consejo para el Crecimiento, Informe Semestral #5)

USG LOA 5.12: Asumir la revisión de las leyes y procesos en El Salvador que faciliten la inversión con el objeto de crear un sistema de incentivos hecho a la medida de los diferentes tipos de inversiones en sectores clave.	SI [GOES y el MCC comisionaron el estudio de FUSADES en cuanto a las barreras al FDI, INFORME BORRADOR FUSADES]
USG LOA 5.13: Apoyar al GOES en el diseño e implementación de una estrategia de imagen país basada en estudios de percepción del sector de negocios en los EEUU y otros países de interés con el objeto de promover la inversión y el comercio.	PARCIALMENTE (Estrategia de imagen país PROESA, con el apoyo del BID, Informe final de Benchmarking PROESA)
LOAsMETA 6	**Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable**
GOES LOA 6.1: Fortalecer la capacidad técnica de PROESA y su estatus legal.	SI [Informe Final Benchmarking PROESA]
GOES LOA 6.2: Fortalecer a MINEC y PROESA para que continúe desarrollando la estrategia de producción y exportaciones lo cual a su vez mejora la innovación y la calidad	No brindado (cierta información en cuanto a la cooperación brindada a las PYMEs fue brindada indirectamente mediante los informes del Programa de Desarrollo para las PYMEs del USAID (Chemonics))
GOES LOA 6.3: Trabajar con el USG para facilitar el proceso de exportación	SI [FDI FUSADES BORRADOR DE INFORME]
GOES LOA 6.4: Crear un sistema integrado para servir a las PYMEs que buscan exportar	No brindado
GOES LOA 6.5: Fortalecer e incrementar la diversificación a través de la innovación	SI [diagnostico financiado MCC, legislación aclarando el estatus legal de PROESA pasado en abril 2014]
USG LOA 6.6: Brindar apoyo al MINEC y a PROESA para ayudar a las PYMES interesadas en exportar	SI [estrategia de imagen país de PROESA con el apoyo del BID, Reporte Final Benchmarking PROESA, Informe Semestral #1]
USG LOA 6.7: Apoyar la creación de centros de desarrollo de pequeñas empresas en todo el país	SI [diagnóstico financiado MCC, legislación aclarando el estatus legal de PROESA pasada en Abril 2014, Reporte Final Benchmarking PROESA, Informe Semestral #2, 3]
USG LOA 6.8: Incrementar la internacionalización de empresas salvadoreñas a través de procesos guiados o de “mentoring”	SI [Informe trimestral del USAID de su Proyecto de Competitividad Municipal Julio 1 – Sept 2013 (Anexo B), Julio 1 – Sept 2011 (Sección X), Julio 1 – Sept 2012 (Anexo A),Informe Semestral #3]
USG LOA 6.9: Explorar formas de facilitar la velocidad de las exportaciones de El Salvador hacia los EEUU y reducir la tasa de rechazos en la frontera de los Estados Unidos.	PARCIAL[Plan de acción finalizado por el IFC y presentado al Consejo para el Crecimiento, Informe Semestral #5]

USG LOA 6.10: Apoyaruna mayor participación de los salvadoreños en el exterior en la economía Salvadoreña.	NO [subvención del IAF a la fundación FUPEC, no aparenta medir resultados objetivos, Informe Semestral #5]
USG LOA 6.11:Promover oportunidades para alianzas de negocios bi-nacionales en el sector transables.	NO [Instalaciones para el Reto a la Inversión en El Salvador anticipado como parte del segundo compacto del MCC]

9. PREGUNTA ESPECÍFICA DE PAÍS 3: AL MEDIO TÉRMINO, ¿EL DESEMPEÑO DE LAS INTERVENCIONES SELECCIONADAS PARA EL PFG SON LAS ADECUADAS Y ESTÁN CREANDO LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS?

Como fue discutido en la respuesta a la pregunta anterior, Pregunta Específica de País 2 – que hace referencia a si realmente existe información cuantificable y objetiva para llevar un control de las iniciativas del PFG – los entrevistados expresaron un deseo de contar con mejores indicadores y una comprensión a nivel general de la iniciativa de que debería ser controlado y como. Esta pregunta – Pregunta Específica de País 3 – se enfoca en un tema relacionado, con respecto a sí las intervenciones seleccionadas del PFG (LOAs) se encuentran cumpliendo con sus objetivos. El equipo evaluador buscó respuestas a esta pregunta a través de casos de estudio de las siete Metas seleccionadas.

Fuentes de información documentada para estos casos de estudio incluyen una revisión de la documentación relacionada al M&E, los planes de M&E para las Metas, que fueron presentados por los implementadores; [37]y el informe semestral. Para obtener información adicional, el equipo evaluador entrevistó no solo a los gerentes de meta de las siete Metas elegidas, pero también a numerosos implementadores y expertos independientes. El objetivo de lo anterior era brindar un contexto a la información con la que se contaba, por lo que el equipo visitó un número limitado de áreas de trabajo y observaron directamente las actividades que se estaban llevando a cabo.

El Anexo del JCAP en cuanto a M&E fue desarrollado para brindar directrices para el monitoreo de intervenciones PFG. De conformidad al Anexo de M&E:

> Para garantizar la efectiva implementación y el logro de los resultados deseados, el JCAP se verá sujeto a un proceso de evaluación y monitoreo transparente y riguroso el cual incluirá la participación activa de la sociedad civil y el sector privado. Y todo cambio a este anexo de M&E (incluyéndose revisiones en cuarto a los requisitos de información o indicadores) deberán ser documentados durante la revisión anual de alto nivel en vez de enmendar el Anexo en sí. [38]

Más aún, el Anexo de M&E establece que el monitoreo se dé a tres niveles: obstáculo, meta y LOA. Por lo tanto, el equipo evaluador debió haber podido fácilmente determinar si las intervenciones se encontraban dentro de lo previsto al medio término. Sin embargo, no fue de extrañar, que la realidad sobre el terreno probó ser muchísimo más compleja.

[37] Cabe destacar que el equipo evaluador no recibió jamás los planes de M&E de parte de las Metas seleccionadas, aún a pesar que dicha solicitud fue hecha con la debida antelación y previo a la visita a las áreas de trabajo. Esto no significa que el plan no exista, simplemente que el equipo evaluador no pudo revisarlo.
[38] PFG El Salvador-United States JCAP M&E Addendum

Se supone que el informe semestral es la principal herramienta para llevar un monitoreo del **progreso a nivel de Meta**. De acuerdo con el Anexo de M&E, "el Informe Semestral deberá acompañarse de una descripción que brinde una justificación de cada calificación asignada. Esta justificación deberá incluir los resultados de los indicadores de meta incluidos en el Anexo, junto a toda otra información de apoyo y datos que se considere pertinente (los cuales pueden incluir resultados del monitoreo y evaluación llevada a cabo de manera independiente por cada gobierno en y en las LOAs a nivel individual)." Como resultado de lo anterior, el actual proceso del Informe Semestral, tal y como fue mencionado anteriormente, es manejado por los gerentes de meta e informa sobre los indicadores a nivel de meta.

Para monitorear el **progreso a nivel de Meta,** el Anexo de M&E asevera lo siguiente:

> Los respectivos equipos implementadores deberán coordinar planes de trabajo para cada LOA, las cuales a su vez deberán ser desarrolladas por la Institución implementadora responsable en coordinación con el equipo general. Dichos planes de trabajo deberán contener cronogramas, indicadores de desempeño y objetivos para las LOAs individuales y de hecho se convertirán en insumos para el proceso de monitoreo y evaluación. Los equipos implementadores se preocuparan de intercambiar actualizaciones de forma regular en cuanto al desempeño de cada uno de los planes de trabajo; y los resultados obtenidos de éstos servirán para elaborar los Informes Semestrales.

El equipo evaluador interpretó que la redacción en el Anexo establecía que el equipo implementador formularía los planes de implementación a nivel de LOA para monitorear el progreso de cada una de éstas, lo cual acumulativamente (para todas las LOAs dentro de una meta) y en conjunto con los indicadores a nivel de meta de alto nivel en sí, serviría para evaluar el progreso que en general había experimentado cada meta.

Adicionalmente, el equipo evaluador entendió que la redacción del Anexo indicaba que el equipo implementador estaría compuesto no sólo de gerentes de meta (como fue previamente establecido en la Pregunta Específica de País 1),pero también de representantes de las agencias implementadoras de cada LOA bajo una meta en particular. Por lo tanto, dicho equipo necesitaría reunirse regularmente (ej. Mensualmente), para monitorear el progreso en cada LOA e introducir correcciones de curso cuando esto fuese necesario para mantenerse en el camino establecido. A su vez, los planes de trabajo deberán ser documentos técnicos para definir un mapa de la ruta a seguir mucho más detallado de lo que establece el JCAP para cada meta, los indicadores por cada LOA y a su vez explicar cómo estos indicadores deberán aportar al Informe Semestral.

Dados estos parámetros, el equipo evaluador presentó las siguientes sub-preguntas a las jefaturas, los gerentes de meta y los implementadores en los equipos tanto del USG como del GOES en El Salvador durante el proceso de entrevistas.

- ¿Su objetivo(s) se encuentra a tiempo (o atrasado)? ¿Qué mecanismos de M&E están siendo utilizados para evaluar si la(s) meta(s) están a tiempo (o Bajo la Metas) más allá del Informe Semestral??

- ¿Han habido cambios significativos en cuanto a cómo se está implementando el enfoque del PFG en lo concerniente a su meta(s)? De ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles son éstos? y ¿Por qué han sido implementados?
- ¿De qué manera coordina usted con los implementadores de LOA(s) dentro de su meta para garantizar que el desempeño de su meta se mantenga dentro de lo contemplado?
- ¿Se han desarrollado los equipos implementadores y los planes de trabajo tal y como establece el Anexo de M&E? ¿Están éstos auspiciando actividades de monitoreo?

9.1 Resultados

Resultado 1: Las respuestas variaron sobre sí las intervenciones del PFG se encuentran conforme a lo establecido en el medio término. La mayoría de respuestas establecieron que sí.

La iniciativa del Asocio para el Crecimiento fue lanzada en el 2011 y por lo tanto el medio término fue programado para los 2,5 años luego de su inicio. En términos generales, cuando fue preguntado si las intervenciones del PFG se encontraban conforme a lo programado al llegar al medio término.

Figura 9.1: Respuestas de los entrevistados sobre si las intervenciones seleccionadas del PFG se encuentran cumpliendo con sus objetivos según lo previsto (respuestas basadas únicamente en las encuestas)

Figura 9.2: Respuestas de los entrevistados en cuanto al estatus del PFG al medio término

Conforme a lo Programado:

- En términos generales el PFG va conforme a lo programado; sin embargo, existe cierta preocupación de que con la transición a un nuevo gobierno y las incógnitas que vienen con el hecho de contar con un nuevo personal de GOES. Puede ser un reto el tener que re-establecer relaciones que ya habían sido construidas.
- El PFG está funcionando muy bien a nivel operativo. La voluntad política, coordinación y la comunicación sin embargo no están funcionando tan bien aún, al pasar del año 2 al 3.

Atrasado:

- No todavía, no lo creo. Pero también considero que es demasiado pronto para poder tener alguna prueba de que vamos conforme a lo programado. Ahora, también es de ver realmente ¿Cuál es el objetivo? ¿Qué se supone debiéramos haber logrado luego de los 5 años?
- Los retos existen, y se encuentran frenando el progreso; estos incluyen la ineficiencia burocrática, la inconsistencia de las decisiones judiciales, y en general y comparativamente la baja calidad del desempeño de la administración pública.

Impresiones Mixtas:

- Realmente no puedo decir si sí o no, solo en base a la implementación ya que no existe ninguna fuente de información que pueda confirmar que lo que estoy diciendo es válido para apoyar una respuesta u otra.
- El PFG no puede ser juzgado únicamente por el estatus de los proyectos ya que se trata de una iniciativa a gran escala entre dos gobiernos.
- El PFG no vino con un manual, y por lo tanto tomo tiempo planificar adecuadamente como sería implementada la iniciativa. Por este motivo, concentrarse únicamente en las intervenciones le resta al tema de identificar la potencial influencia positiva a gran escala de la iniciativa PFG como un todo y que debería ser resaltada en esta evaluación de medio término.
- Es difícil decir que está conforme a lo programado y que no, ya que no tenemos una línea base de inicio o un benchmark; esto no se encuentra detallado en el JCAP por lo cual no podemos opinar con propiedad.

- Tomó aproximadamente un año luego de que el PFG fuera oficialmente lanzado el completar las negociaciones poder dar inicio al PFG que tuvieron lugar entre los dos gobiernos y poder finalmente iniciarse la fase de implementación de los proyectos (excepto para el caso de los proyectos que ya se encontraban en desarrollo antes del PFG).

También parecería haber una gran confusión en cuanto al significado de "conforme al programa" y lo que esto significa al medio término, particularmente en lo pertinente a sí dicha evaluación debería basarse en términos generales en los indicadores a nivel de obstáculo, de meta, de LOA o incluso en el Informe Semestral y sus hitos.

Resultado2: Las siete Metas elegidas se encuentran en gran medida "En la Meta" de acuerdo al Informe Semestral.

Los resultados del quinto informe semestral (mayo 2014) indicaron que la mayoría de las siete Metas elegidas se encontraban "En la Meta". Esto es verdad para cuatro de cinco metas en materia de seguridad (80 por ciento) y dos de tres metas para transables (66 por ciento). El Tabla 9.1 a continuación brinda un resumen comparativo de todos los informes semestrales emitidos hasta el medio término para los metas de los obstáculos en materia de seguridad y transables.

Tabla 9.1: PFG – El tabla comparativo de los informes semestrales emitidos desde el inicio del PFG: Noviembre 2011 a Mayo 2014

Obstáculo 1: Crimen e Inseguridad	**Informe Semestral 1 May 2012**	**Informe Semestral 2 Nov 2012**	**Informe Semestral 3 May 2013**	**Informe Semestral 4 Nov 2013**	**Informe Semestral 5 May 2014**
1. Fortalecer las instituciones del sector justicia	En la Meta	En la Meta	Conforme a lo Programado	En la Meta	En la Meta
2. Mejorar los procedimientos de la justicia criminal	En la Meta	En la Meta			
4. Reducir el impacto del delito en los usuarios del transporte público	En la Meta	En la Meta	Bajo la Meta	En la Meta	En la Meta
11. Prevenir el crimen y la violencia en municipalidades clave y apoyar las reformas	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta
12. Reducir el hacinamiento en las prisiones	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta	Bajo la Meta
Obstáculo 2: Baja Productividad en el Sector Transables	**Informe Semestral 1 May 2012**	**Informe Semestral 2 Nov 2012**	**Informe Semestral 3 May 2013**	**Informe Semestral 4 Nov 2013**	**Informe Semestral 5 May 2014**
3. Fortalecer a la fuerza de trabajo para que coincida con las demandas del mercado laboral	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta
5. Apoyar una estrategia para atraer y promover la inversión extranjera directa.	En la Meta	Bajo la Meta	Bajo la Meta	Bajo la Meta	Bajo la Meta
6. Sobreponerse a la baja productividad en los transables	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta	En la Meta

Más detalles en Resultado 2 sobre el estado de las LOAs de la restricción de seguridad, basada en el Informe de M&E y otra revisión de la documentación del mismo Informe. En base a los hallazgos obtenidos de la revisión del Informe Semestral en materia de seguridad, mientras que la **Meta 4** fue calificada como "Bajo la Meta" en el Informe Semestral 3 (Mayo 2013), la Meta fue considerada nuevamente "En la Meta" en los siguientes informes. La revisión documental y de otras fuentes muestra, tal y como se detalla en el Tabla 9.2 a continuación indica que cinco de las siete LOAs de la meta 4 se encuentran conforme a lo programado, una está "Bajo la Meta" y no pudo ser recopilada suficiente información para dar elementos de juicio válidos en cuanto a la otra. Como ya fue explicado en el capítulo del CSQ2, el reciente progreso en la meta 4 se debe al incremento en la coordinación bilateral, la planificación y el trabajo en equipo que ha llevado a su progreso operativo y resultados concretos en términos de los hitos señalados por el Informe Semestral. El progreso logrado en la meta 4 es encomiable considerando que esta meta tuvo sus inicios luego de haberse comenzado el PFG, y el hecho de que tomó casi dos años (hasta Agosto 2013) para iniciar la actividad central de la misma. Hasta entonces, las contrapartes del USG y de El Salvador en la Meta 4 no habían podido concordar en las prioridades y la secuencia de pasos, explicando de esta forma la calificación de "Bajo la Meta" dada en Mayo de 2013. Desde Agosto de 2013, las medidas proactivas tomadas por DOJ (un asesor legal residente ubicado en El Salvador desde Marzo de 2012) junto con ICETAP, lograron romper la resistencia de ambos lados, lo cual llevó a una constructiva asociación con el viceministro de transporte y la creación de un grupo especial de trabajo. Desde entonces, las contrapartes de ambas instituciones se han reunido cada segundo miércoles de mes para discutir casos bajo investigación, organizaciones criminales y la corrupción dentro del sistema de transporte público. El equipo evaluador entrevistó a los representantes de las instituciones del GOES y del USG activas bajo esta meta y todos expresaron su satisfacción con el progreso operativo logrado a la fecha y lo cual se refleja con la calificación de "En la Meta" que fue emitida en Mayo de 2014 en el Informe Semestral. La meta 4 es ahora puesta como un gran ejemplo de buenas prácticas cuando se da una cooperación planificada entre instituciones.

Contrario a la Meta 4, **La Meta de Seguridad 1&2**siempre han recibido calificaciones de "En la Meta" lo cual es encomiable dado que esta Meta ha tenido que pasar varios retos para ser implementada. La mayoría de sus LOAs se encontraban en serio riesgo de detenerse completamente en el 2012-2013 cuando el USAID tuvo que conceder un nuevo contrato quinquenal de implementación. El hecho que el contrato fue eventualmente otorgado en el 2014 a la misma entidad que había implementado el contrato previo, definitivamente contribuyó a la continuidad y disminuyó el riesgo de que las LOAs fueran detenidas. Al medio término, el equipo evaluador se percató que seis de las 10 LOAs para las Metas 1&2 se encontraban conforme a lo programado (tal y como se indica en el Tabla 9.3 más abajo), tres estaban casi conforme a lo programado y la última estaba redactada de manera demasiado vaga en el JCAP como para que pudiera ser evaluado. Todo los implementadores del GOES entrevistados durante las visitas de campo que las LOAs iban avanzando conforme a lo programado; más aún, todos los proyectos implementados por el USAID dentro de esta meta se encuentran conforme a lo programado.

La Meta de Seguridad 11tiene resultados similares a la Meta 4, con la implementación de la LOA a cargo del USAID en vías de cumplimiento conforme a lo programado. De acuerdo a las entrevistas, la remoción y reemplazo inicial de la principal contraparte oficial del GOES fue un obstáculo, pero debido a que la meta 11 cuenta con una amplia gama de contrapartes sólidas (particularmente alcaldes) el progreso del programa nunca estuvo realmente en riesgo. Esta meta siempre contó con un plan M&E de

implementación a cinco años plazo, el cual fue entregado al equipo evaluador. Y en el mismo se detallaban plenamente los objetivos PFG desarrollados en indicadores para cada una de las LOA (entre otros), e incluía a su vez la relación lógica entre los indicadores a nivel de LOA y el monitoreo del progreso a nivel de meta. En base a la revisión documental, el equipo averiguó que nueve de las once LOAs bajo esta meta se encuentran conforme a lo programado. Insuficiente información fue posible recopilar para poder otorgar una calificación válida a las dos restantes.

Actualmente, la única meta del obstáculo en materia de seguridad que se encuentra "Bajo la Meta" en el Informe de M&E de mayo 2014 es la **Meta 12**. La revisión documental que hizo el equipo confirmo esta situación, indicando que dos de las cinco LOAs se encontraban conforme a lo programado, mientras que otras dos lo estaban pero parcialmente, y para una, no se pudo obtener suficiente información para llegar a una calificación válida.

Más detalles en Resultado 2 sobre el estado de las LOAs de la restricción de seguridad, basada en el Informe de M&E y otra revisión de la documentación del mismo Informe. Tal y como se indicó en los resultados del Informe Semestral, así como en la evaluación del equipo evaluador, las LOAs para las **Metas en Transables 3 y 6** han sido exitosas en cuanto al logro de sus objetivos individuales. La Meta 3 tuvo éxito en la mejora de las capacitaciones a la fuerza laboral y los sistemas informativos del mercado laboral. Las intervenciones individuales en la Meta 3 son esfuerzos bien establecidos y firmes para mejorar el capital humano y su uso en El Salvador tal y como fue reflejado en los documentos M&E del Proyecto del USAID; todos se encuentran trabajando como se esperaba. De manera similar, para la Meta 6, aun cuando las metodologías para la transferencia de tecnología se encuentran menos establecidas a nivel mundial, los mismos documentos M&E por LOA indican que las LOAs individuales se encuentran avanzando como se esperaba. Lo que no queda claro para el caso de la Meta 6 es sí las empresas serán capaces de implementar exitosamente la asistencia técnica brindada, dado el clima general de inversiones que se está experimentando. La documentación M&E aún no ha podido proveer un indicador claro de lo anterior.

Meta 5 Transables es la única Meta que ha sido calificada como "Bajo la Meta" un estatus que ha sido consistente desde el inicio del PFG. Al medio término, luego de revisar la documentación y la información adicional recopilada de entrevistas y visitas de campo, el equipo determinó que a lo mucho 5 de las 13 LOAs si se encuentran conforme a lo programado, mientras que las demás se encontraban experimentando demoras/ enfrentando otros obstáculos, o no fue posible recopilar la suficiente información como para llegar a una calificación válida. (Ver Tabla 9.3 abajo).

La Meta 5 de Transables es la más atribulada de las Metas de transables, pero también podría decirse que es también la más importante. Las mediciones que comprenden los indicadores de Meta para las metas 5 y 1 son, en su mayoría, medidas que se encuentran firmemente dentro del control y alcance del GOES. Sin embargo, tal y como demuestran los ranking en los Informes Semestrales, El Salvador esencialmente no ha hecho ningún progreso para mejorar su clima de inversiones o su política de inversiones desde que el PFG inició (según lo medido por los indicadores a nivel de meta para las Metas 5). Sin importar cuánto progrese El Salvador en infraestructura, capital humano y tecnología (metas 2,3 y 6), es improbable que realmente logre una mejora significativa en su producción de transables a menos que también se logre un progreso significativo en la mejora de su clima de inversiones. Los efectos de las seis metas dentro del obstáculo en transables no son separados y más bien son acumulativos. Si el clima

de inversiones no mejora significativamente, los capacitados bajo la meta 3 no encontrarán trabajos, la infraestructura construida bajo la meta 2 no tendrá usuarios, y la tecnología introducida bajo la meta 6 no será utilizada.

Más aún, de la revisión del equipo evaluador, los retos enfrentados con la Meta 5 pueden ser vistos como consistentes en dos partes: la reforma de políticas (ej. Los "indicadores de haciendo negocios") y la promoción de inversiones. Las LOAs 5.5, 5.6, 5.10, 5.11 y 5.12 se relacionan a la reforma de políticas o al desarrollo institucional diseñado para mejorar el clima de negocios (en el caso de la 5.10, a nivel municipal). Los LOAs 5.1 – 5.9 y 5.13 se relaciona específicamente a la promoción de inversión (ver Tabla 9.3 para más detalles). Para que la segunda parte tenga éxito, la primera debe ser efectiva. Es poco probable que la Meta 5 tenga éxito en la promoción de la inversión extranjera a menos que las políticas adecuadas se encuentren vigentes y las reformas institucionales estén en su lugar. Tal y como el tabla para la Meta 5 indica claramente, estas reformas no se han dado a la fecha.

En términos generales, las actividades de las LOA, particularmente aquellas en el lado de los transables se encuentran menos en vías de cumplimiento que lo que los informes semestrales parecen indicar según lo demostrado por la revisión a fondo de más M&E y de la documentación del proyecto obtenida de las metas seleccionadas y detalladas en el Tabla 9.2 para el obstáculo en materia de seguridad y el Tabla 9.3 para el obstáculo en materia de transables. Y cuando no hubo información adicional sobre M&E más allá del Informe Semestral, el equipo evaluador brindo una calificación basada únicamente en éste. La información de M&E provista por los implementadores, así como las entrevistas con gerentes de meta e implementadores indican que muchas de las intervenciones seleccionadas no están en vías de cumplimiento.[39]

Resultado 3: No fueron identificados equipos implementadores a nivel de Meta, ni planes de trabajo limitados como fue estipulado en el Anexo de M&E del JCAP.

El equipo evaluador se percató que para las etas elegidas de ambos obstáculos (transables y seguridad) los equipos implementadores a nivel de Meta descritos en el Anexo de M&E no habían sido implementados; cabe destacar que existen equipos de implementación sin embargo no existe a nivel LOA dentro de algunos de estos Metas. Como resultado de lo anterior, existe menos uniformidad en los modelos M&E utilizados para controlar el progreso de las metas de lo que se esperaría en base a las directrices provistas en el Anexo de M&E.

Estrictamente hablando, los planes de trabajo a nivel de meta debieron haber sido formulados por los equipos implementadores. Y dado que el equipo evaluador descubrió (como se mencionó anteriormente) que no habían sido creados equipos implementadores, lógicamente, tampoco podrían haberse creado los planes de trabajo a nivel de meta (Como se prometió en el Anexo M&E). Sin embargo, el equipo evaluador si logró constatar que existían planes de trabajo para las LOAs a cargo de los implementadores del USAID (ya que esto es un requisito contractual), tal y como se explica en el capítulo CSQ2. Los planes de trabajo existentes no siempre logran definir clara o separadamente a los indicadores del PFG y cómo medirlos.

[39]Es importante destacar que algunas LOAs únicamente han comenzado a ser implementadas; mientras que otras ya completaron su ciclo de vida.

Tabla 9.2: Estado al Medio Término de Líneas de Acción (LOA) del Obstáculo en materia de Crimen e Inseguridad (Unicamente Metas Seleccionadas)

LOAs META 1 & 2	**LOA en vías de cumplimiento (intervención)**
GOES LOA1: Implementar cambios necesarios en las prácticas, políticas, normas, y leyes aplicables según lo identificado en el proyecto.	SI (Informes semestrales)
GOES LOA 2: Identificación y disponibilidad de personal apropiado para su capacitación.	PARTE (En visitas *in-situ*se constatóque GOES sólo proporciona el 50 por ciento de fiscales acordados para las Unidades de Solución Temprana)
GOES LOA 3: Énfasisen la evaluación permanente como principio fundamental del Plan de Seguridad del Gabinete de Seguridad del Gobierno de El Salvador.	N/A
GOES LOA 4: Participación plena en programas de apoyo al sector judicial.	PARTE (Entrevistas con funcionarios del GOES y USG y con implementadores; visitas *in situ*)
GOES LOA 5: Participación plena en análisis de códigos actuales.	PARTE (Entrevistas con funcionarios del GOES y USG y con implementadores; visitas *in situ*)
USG LOA 1: Proporcionar ayuda técnica para mejoramiento de la capacidad de gestión e investigación del Procurador General, Fiscal General, y Policía Nacional Civil, medicina legal, jueces y personal de los tribunales.	SI (Informes semestrales; Informes de Checci)
USG LOA 2: Apoyar el desarrollo de modelos efectivos para la gestión de casos; mejorar coordinación entre policía y fiscalía; proporcionar acceso mejorado y más equitativo a la justicia; reingeniería de los procesos y cambio en los procedimientos de gestión en la unidad de delincuencia común; establecer carreras profesionales y desarrollo de liderazgos dentro del sector judicial.	SI (Informes Trimestrales de Checci; informes semestrales)
USG LOA 3: Proporcionar ayuda técnica para incrementar la coordinación entre los actores y las instituciones del sector justicia; mejorar la gestión y administración de las instituciones del sector justicia; incrementar la efectividad de la investigación penal.	SI (Informes Trimestrales de Checci; informes semestrales)
USG LOA 4: Proporcionar ayuda técnica en las áreas de los elementos pre-procesales en la lista anterior, como también la negociación (acuerdos con la Fiscalía).	SI (Informes Trimestrales de Checci; informes semestrales)
USG LOA 5: Proporcionar ayuda técnica para realizar análisis a fondo de códigos, redactar correcciones legislativas, y desarrollar estrategias para incrementar la eficiencia y efectividad del proceso penal en cuanto a procedimiento penal, código probatorio, y herramientas para la aplicación de la ley internacionalmente aceptadas; implementar dicha legislación, procedimientos	SI (Informes Trimestrales de Checci; informes semestrales)
LOAs META 4	**LOA en vías de cumplimiento (intervención)**
GOES LOA 1: Mantener intercambio permanente con respecto al estatus de empleo del personal aprobado por USG y capacitado por USG, según los procedimientos y reglamentos salvadoreños.	SI
GOES LOA 2: Mejorar la supervisión y el control según el sistema de indicadores del Gabinete de Seguridad.	N/A
GOES LOA 3: En colaboración con el USG, hacer una revisión de la normativa actual del sector	SI

transporte público e identificar las áreas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas.	(Informes semestrales)
GOES LOA 4: Implementar cambios necesarios en las prácticas y normas, y hacer incidencia para la aprobación de la legislación necesaria.	Retraso (ver Informe semestral Mayo 2014).
GOES LOA 5: Proporcionar el personal, equipo e instalaciones necesarias para dar soporte a este programa.	SI (Informe semestral Mayo de 2014)
USG LOA 1: Proporcionar ayuda técnica, capacitación y mentoría para las unidades aprobadas para combate a la delincuencia relacionada con el transporte público y facilitar la cooperación entre el GOES y el sector privado.	SI (DOJ informe interno; informes semestrales)
USG LOA 2: Proporcionar ayuda técnica para ayudar con el aumento de la transparencia y rendición de cuentas del sistema de transporte público.	SI (Informes trimestrales de Casals; informes semestrales)
LOAs META 11	**LOA en vías de cumplimiento (intervención)**
GOES LOA 1: Identificar el personal asignadoal desarrollo y soporte de los consejos municipales de prevención del delito.	SI (entrevistas en El Salvador realizadas por Optimal)
GOES LOA 2: Identificar financiamiento específico para la implementación de planes de prevención del delito a nivel municipal.	SI (entrevistas en El Salvador realizadas por Optimal)
GOES LOA 3: Promover la descentralización para que la autoridad y responsabilidad de la prevención del delito sea desde las municipalidades.	SI (Informes semestrales1-5; entrevistas en El Salvador)
GOES LOA 4: Mejorar la coordinación entre ministerios con interés, recursos y mandato en cuanto a abordar los factores de riesgo claves (falta de acceso a la educación y de oportunidades de empleo).	SI (Informe semestral Mayo de 2014; entrevistas en el terreno por Optimal)
GOES LOA 5: Fortalecimiento de la cooperación entre organismos de seguridad gubernamentales y las comunidades.	SI (Informe semestral Mayo de 2014; entrevistas en el terreno)
GOES LOA 6: Implementar capacitación profesional para jóvenes en riesgo.	SI (Informes semestrales)
USG LOA 1: Proporcionar ayuda técnica para promover y facilitar los componentes 2 y 5 de la estrategia.	SI (Informe semestral Mayo de 2014; informe trimestral de Creative Associates)
USG LOA 2: Explorar la provision de garantías de préstamos para facilitar el financiamiento de bienes públicos a nivel municipal (ej. Saneamiento, infraestructura).	SI (Informe Semestral Mayo 2014; Informe Trimestral de Creative Associates')
USG LOA 3: Estudio regional en cuanto al tema de violencia e inseguridad y como ésta impacta a los grupos de comunidades en el hemisferio, con el objeto de traer las experiencias a nivel de comunidad en la región hacia El Salvador.	Desconocido
USG LOA 2: Explorar formas de trabajar con las instituciones locales/estatales de los EEUU y agentes interinstitucionales de los Gobiernos de México, Colombia y EEUU	N/A.
USG LOA 3: Brindar apoyo técnico para los sistemas de libertad condicional y los sistemas de clasificación de reos.	SI (Informe Semestral Mayo 2014

LOAs META 12	LOA conforme a lo programado (intervención)
GOES LOA 1: Mejorar el sistema de clasificación de prisioneros.	PARTE (Informe semestral Mayo de 2014)
GOES LOA 2: Construir nuevas instalaciones carcelarias y tres granjas penitenciarias, e implementar un programa agresivo de reinserción.	PARTE (Informe semestral Mayo de 2014)
USG LOA 1: Proporcionar ayuda técnica para la administración penitenciaria y de correccionales, incluyendo mentoría y capacitación limitada para desarrollar un programa de capacitación de capacitadores para oficiales penitenciarios/correccionales.	SI (Informe semestral Mayo de 2014; informe interno de INL)
USG LOA 2: Explorar formas de realizar trabajo conjunto con instituciones estatales y locales en los Estados Unidos y con los gobiernos de México, Colombia y actores inter-institucionales de los Estados Unidos.	N/A.
USG LOA 3: Proporcionar soporte técnico en sistemas de libertad condicional, y de clasificación de prisioneros.	SI (Informe semestral Mayo de 2014)

Tabla 9.3: Estado al Medio Término de las LOA del Obstáculo en cuanto a Baja Productividad y Transables

LOAs META 3	LOA en vías de cumplimiento (intervención)
GOES LOA 3.1: Desarrollar un plan de educación y empleo para jóvenes y mujeres	Poco claro. El Informe semestral 4 dice que el Ministerio no ha lanzado el plan formalmente, y el Informe semestral 5 no dice nada.
GOES LOA 3.2: Establecer programas de capacitación en inglés y TIC para la población con empleo y para jóvenes	50 estudiantes están registrados en el programa *SUPERATE* para adquirir habilidades en informática y en inglés. Siete alianzas fueron firmadas este periodo, incluyendo una alianza amplia con tres empresas en el aeropuerto y 17 municipalidades (Los Nonualcos), así como otra en el sector microfinanciero con tres instituciones para capacitar a jóvenes para el empleo.
GOES LOA 3.3: Compromiso con realizar las reformas transformativas necesarias para mejorar la calidad del sistema educativo de El Salvador	Poco claro
GOES LOA 3.4: Crear una Red de Talento de salvadoreños en el exterior	USAID informa que está en conversaciones con la recién establecida Red Global de El Salvador compuesta de 21 salvadoreños de talento que viven en el exterior.
GOES LOA 3.5:Apoyar la inserción de jóvenes en el mercado laboral	El USG capacitó en habilidades básicas para el empleo a 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento encontró empleo hasta la fecha. Además, hubo 12 talleres de orientación profesional para ayudar a 1,401 estudiantes de secundaria desfavorecidos a que entendieran oportunidades puntuales de empleo y capacitación. 150 estudiantes empezaron su primer año del programa de Micro-beca *English Access*, y 190 continuaron el segundo año del programa.

LOAs META 3	LOA en vías de cumplimiento (intervención)
GOES LOA 3.6: Mejorar los programas de capacitación básica en informática para puestos de nivel inicial, y para empleados	50 estudiantes están registrados en el programa *SUPERATE* para adquirir habilidades en informática y en inglés. Siete alianzas fueron firmadas este periodo, incluyendo una alianza amplia con tres empresas en el aeropuerto y 17 municipalidades (Los Nonualcos), así como otra en el sector micro-financiero con tres instituciones para capacitar a jóvenes para el empleo.
GOES LOA 3.7: Mejorar los programas de enseñanza del inglés para uso en el lugar de trabajo	50 estudiantes están registrados en el programa *SUPERATE* para adquirir habilidades en informática y en inglés.
GOES LOA 3.8: Fortalecer y mejorar la diversificación productiva con diversificación científica y tecnológica	Oct. 2012—Feria de Ciencias sobre energía renovable y robótica; Feb. 2013–Conferencia sobre Cambio Climático en El Salvador; Feb. 2013–talleres de ciencias de la tierra; Marzo 2013–talleres sobre Mujeres en la Ciencia
GOES LOA 3.9: Enfoque en el desarrollo tecnológico en sectores transables prioritarios	El USG capacitó en habilidades básicas para el empleo a 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento encontró empleo hasta la fecha. Además, hubieron 12 talleres de orientación profesional para ayudar a 1,401 estudiantes de secundaria desfavorecidos a que entendieran oportunidades puntuales de empleo y capacitación. 150 estudiantes empezaron su primer año del programa de Micro-beca *English Access*, y 190 continuaron el segundo año del programa.
GOES LOA 3.10: Diseño y creación de un programa para transferir y asimilar TIC	INSAFORP elaboró un estudio sobre el futuro de la capacitación profesional en TIC, y capacitóa 3,642 participantes
GOES LOA 3.11: Fortalecer el INSAFORP	Proporcionar ayuda técnica
GOES LOA 3.12: Mejorar la capacidad de recolectar, analizar, utilizar y diseminar datos sobre el mercado laboral	Al Ministerio de Trabajo se le ha proporcionado ayuda técnica para la preparación de un manual de operaciones, identificar cualificaciones técnicas para la contratación de personal nuevo, y desarrollar boletines.
GOES LOA 3.13: Usar mejores datos y análisis para proyectar la demanda del mercado laboral	Al Ministerio de Trabajo se le ha proporcionado ayuda técnica para la preparación de un manual de operaciones, identificar cualificaciones técnicas para la contratación de personal nuevo, y desarrollar boletines.
GOES LOA 3.14: Desarrollar un programa de becas para jóvenes	25 estudiantes reciben becas en periodo de 6 meses más reciente
USG LOA 3.15: Apoyo para capacitación de maestros en inglés	Cuatro módulos para el Programa Nacional de Inglés para el Trabajo han sido diseñados entre USG e INSAFORP. 151 maestros de inglés han sido capacitados en diferentes modalidades, incluyendo 21 capacitados en Costa Rica.

LOAs META 3	LOA en vías de cumplimiento (intervención)
USG LOA 3.16: Proporcionar soporte técnico para habilidades laborales	El USG capacitó en habilidades básicas para el empleo a 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento encontró empleo hasta la fecha. Además, hubieron 12 talleres de orientación profesional para ayudar a 1,401 estudiantes de secundaria desfavorecidos a que entendieran oportunidades puntuales de empleo y capacitación. 150 estudiantes empezaron su primer año del programa de Micro-beca *English Access*, y 190 continuaron el segundo año del programa.
USG LOA 3.17: Desarrollar alianzas, proporcionar habilidades técnicas y capacitación en idioma	50 estudiantes están registrados en el programa *SUPERATE* para adquirir habilidades en informática y en inglés. Siete alianzas fueron firmadas este periodo, incluyendo una alianza amplia con tres empresas en el aeropuerto y 17 municipalidades (Los Nonualcos), así como otra en el sector microfinanciero con tres instituciones para capacitar a jóvenes para el empleo.
USG LOA 3.18: Proporcionar ayuda técnica para mejorar sistemas de información sobre el mercado laboral	Al Ministerio de Trabajo se le ha proporcionado ayuda técnica para la preparación de un manual de operaciones, identificar cualificaciones técnicas para la contratación de personal nuevo, y desarrollar boletines.
USG LOA 3.19: Ayudar al GOES a crear la capacidad para realizar encuestas para adecuar las necesidades de empleadores y habilidades	Al Ministerio de Trabajo se le ha proporcionado ayuda técnica para la preparación de un manual de operaciones, identificar cualificaciones técnicas para la contratación de personal nuevo, y desarrollar boletines.
USG LOA 3.20: Ayudar al GOES a mejorar los servicios para los que buscan empleo	El sitio de orientación profesional elijomifuturo.com para jóvenes fue desarrollado en Nov., y 8,712 jóvenes distintos lo han utilizado. El USG y el Ministerio de Trabajo implementaron cuatro ferias laborales en San Miguel, Ciudad Arce, Ilopango, y Lourdes, con la participación de 1,631 solicitantes de empleo, principalmente jóvenes, y 110 empresas. Al menos 438 jóvenes encontraron empleos.
USG LOA 3.21: Mejorar la formación terciaria y la calidad de la educación superior.	El proyecto de USAID para Educación Superior fue aprobado, y el proceso de adjudicación ha iniciado.
USG LOA 3.22: Proporcionar ayuda técnica enfocada en la innovación y desarrollo técnico en sectores de bienes transables prioritarios	INSAFORP elaboró un estudio sobre el futuro de la capacitación profesional en TIC y capacitó a 3,642 participantes.
USG LOA 3.23: Apoyar el desarrollo de un programa de becas para jóvenes	25 estudiantes recibieron en el periodo de 6 meses más reciente
USG LOA 3.24:Apoyar la implementación de una Red de Talento de salvadoreños en el exterior.	USAID está en conversaciones con la recién establecida Red Global de El Salvador compuesta de 21 salvadoreños de talento que viven en el exterior.

LOAs META 3	LOA en vías de cumplimiento (intervención)
USG LOA 3.25: Lanzar un diálogo entre gobierno, empresa y sector laboral sobre productividad y competitividad	No ha sido implementada
LOAs META 5	**LOA en vías de cumplimiento (intervención)**
GOES LOA 5.1: Fortalecimiento de la capacidad institucional de llevar a cabo estudios de mercado	Poco claro
GOES LOA 5.2: Impulsar inversiones de salvadoreños que residen en los Estados Unidos	Según los entrevistados, el GOES y el BID están desarrollando un proyecto para incrementar las inversiones de parte de salvadoreños que viven en el exterior
GOES LOA 5.3: Fortalecer el Ministerio de Economía y PROESA	Legislación que fortalece a PROESA fue aprobada en la Asamblea Legislativa en abril.
GOES LOA 5.4: Implementar el Sistema Integral de Atención al Inversionista	Poco claro
GOES LOA 5.5: Desarrollar e implementar estrategia para quitar barreras a la IED	El estudio ha sido realizado, pero las recomendaciones no han sido implementada según los entrevistados
GOES LOA 5.6: Mejorar inspección de plantas de parte del Ministerio de Agricultura	Poco claro
GOES LOA 5.7: Fortalecer PROESA	Ver LOA 5.3
GOES LOA 5.8: Diseñar e implementar una estrategia de imagen de país	El desarrollo de una estrategia de imagen ha dado inicio
USG LOA 5.9: Fortalecer PROESA	Demoras en el nombramiento del director permanente de PROESA y clarificar su personería jurídica han retrasado los resultados.
USG LOA 5.10: Mejorar clima empresarial a nivel local con el Proyecto de Competitividad Municipal	Un total de 40 ventanillas únicas municipales operan en 33 municipios desde noviembre de 2013. Además, IFC ha lanzado a nivel municipal la Evaluación para Hacer Negocios.
USG LOA 5.11: Asocio con IFC para mejor los indicadores de Hacer Negocios por medio del Consejo de Crecimiento	IFC sigue el trabajo con el Consejo de Crecimiento para identificar las reformas para la mejora del clima empresarial
USG LOA 5.12: Emprender una revisión de la legislación y procesos en El Salvador que facilitan la inversión para crear un sistema de incentivos adaptado a distintos tipos de inversionistas en sectores clave	Los estudios han sido realizados, pero las recomendaciones no han sido implementadas según los entrevistados

LOAs META 3	LOA en vías de cumplimiento (intervención)
USG LOA 5.13: Apoyar al GOES en la creación de una estrategia de imagen de país	Postergado
GOES LOA 6.1: Fortalecer la capacidad técnica de la personería jurídica de PROESA.	El fortalecimiento de PROESA ha sido postergado tanto por la falta de un director permanente como las demoras en clarificar su personería jurídica. Sin embargo, hubo progreso importante en cuanto a capacitación y ayuda técnica a través de Chemonics.
GOES LOA 6.2: Fortalecer al Ministerio de Economía y a PROESA para que prosiga el desarrollo de la estrategia de producción y exportación que mejore la innovación y la calidad.	El Fondo de Desarrollo Productivo del MINEC reportó haber otorgado subvenciones por $1.9 millones a 111 PYMEs, lo cual generó 90 empleos en el informe semestral más reciente. El MINEC aprobó otros $6.4 millones adicionales en financiamiento para instituciones que proporcionan servicios de desarrollo empresarial en el periodo de informe de seis meses más reciente.
GOES LOA 6.3: Trabajar con el USG para facilitar el proceso de exportación	El proyecto de USAID ha proporcionado ayuda a empresas orientándolas en el proceso de exportación. Hubo poco progreso en la simplificación del proceso
GOES LOA 6.4: Creación de un sistema integral para dar servicio a las PYMEs que buscan exportar	Las empresas que recibieron ayuda del proyecto aumentaron sus exportaciones en $7.96 millones, en su mayoría desde PYMEs.
GOES LOA 6.5: Fortalecer e incrementar la diversificación por medio de la innovación	El MINEC y el sector privado han acordado seis sectores prioritarios.
USG LOA 6.6: Proporcionar AT al Ministerio de Economía y a PROESA para que atiendan a las PYMES que buscan exportar.	Las empresas que recibieron ayuda del proyecto aumentaron sus exportaciones en $7.96 millones, en su mayoría desde PYMEs.
USG LOA 6.7: Apoyo para el establecimiento de centros de desarrollo para pequeñas empresas en todo el territorio nacional.	12 Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas han sido establecidos. Las 1,969 empresas que recibieron ayuda hasta la fecha han producido ventas al tenor de $11.3 millones, un 143 por ciento aumentaron y generaron 760 empleos.
USG LOA 6.8: Incrementar la internacionalización de empresas salvadoreñas por medio de procesos guiados y mentoría	El USG brindó ayuda para desarrollar negocios internacionales a 483 empresas. Éstas aumentaron sus ventas domésticas y exportación en $6.3 millones, generando 760 empleos.
USG LOA 6.9: Explorar maneras de facilitar la rápida exportación desde El Salvador a los Estados Unidos y reducir la tasa de rechazo en la frontera estadounidense.	29 PYMEs recibieron Asistencia Técnica en seguridad alimentaria y buenas prácticas agrícolas en el informe semestral de Mayo de 2013.
USG LOA 6.10: Apoyar el incremento en la participación de salvadoreños en el exterior en la economía salvadoreña	Una subvención de $225,000 ha sido aprobada por USG para que la Fundación FUPEC trabaje con asociaciones de pueblos hermanos en los Estados Unidos, para proporcionar ayuda a microempresas y asociaciones de base en El Salvador.

9.2 Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Como en el caso del primer acuerdo de Asocio para el Crecimiento, el PFG de El Salvador enfrentó claros desafíos tanto en su diseño como su implementación. En algunos casos, estos problemas fueron reconocidos en sus inicios, y hubo intentos de rectificarlos. El Addendum de Monitoreo y Evaluación es un ejemplo de dichos intentos. En otros casos, como en la falta de un proceso continuo para evaluar el logro de indicadores a nivel de meta, los problemas persisten como obstáculos al éxito en su implementación.

Si bien es demasiado tarde para reiniciar el PFG de El Salvador, una clara conclusión para cualquier programa PFG o similar, es que las discusiones sobre las Metas seleccionadas y LOA deben incluir indicadores a nivel de resultados, y objetivos desde un inicio. De tal modo que los programas a futuro puedan establecer objetivos realistas para abordar obstáculos y a nivel de Metas, que puedan ser alcanzados dentro del marco cronológico del programa.

Una segunda conclusión tiene que ver con el proceso de examen periódico, como el proceso de informe semestral en El Salvador, no abordar totalmente los indicadores a nivel de Meta y a nivel de obstáculo, como también cualquier discrepancia entre la sumatoria de indicadores LOA y los indicadores a nivel de Meta. Esto es análogo al proceso de examen del proyecto, en el que son comparados los indicadores de insumos y los indicadores de resultados, y las discrepancias que puedan surgir son abordadas y corregidas.

El equipo evaluador encontró que los equipos de implementación y los planes de trabajo no habían sido desarrollados para todas las Metas. Por tanto, el seguimiento del progreso a nivel de LOA (excepto en las Metas lideradas por USAID) es menos riguroso que los que promete el Adendum de M&E. En vista de esto y de los hallazgos bajo CSQ2, el equipo llegó a la conclusión que las prácticas de M&E pueden reflejar los procedimientos de M&E preestablecidos por la agencia líder y no los procedimientos particulares del PFG, salvo en el proceso de informes semestrales.

9.3 Recomendaciones y Correcciones de Curso

Aprovechar el cambio de administración en el GOES al medio término del PFG para revisar meta por meta.

En vista que la recién iniciada administración del GOES no fue parte del actual JCAP del PFG, el equipo evaluador recomienda que el equipo USG El Salvador aproveche la oportunidad que brinda el tener un 'nuevo' socio (en vista de que muchas contrapartes del GOES podrán cambiar por la alternancia de gobierno) para realizar una revisión exhaustiva de los obstáculos, las Metas y las LOA con vistas a consolidarlos, mejorar los sistemas de M&E, con indicadores específicos a nivel de resultados para las LOA que no las tienen, y llegar a un acuerdo sobre un sistema de revisión periódica más frecuente (más que la revisión semi-anual, de preferencia trimestral) de los indicadores de Meta y LOA con vistas a realizar las correcciones del curso según corresponda al medio término, lo cual garantizará que la iniciativa PFG como un todo pueda alcanzar los resultados declarados según lo programado. Dicha revisión podría ser facilitada por el equipo gestor bilateral del PFG que se recomienda.

Establecer Equipos Implementadores y requerir que desarrollen planes de trabajo para las LOA. El equipo evaluador recomienda que el PFG establezca equipos implementadores por Meta, según lo previsto en el Anexo de M&E, y que proporcione un protocolo para sus tareas y responsabilidades. Estos equipos incluirían líderes de Meta, e implementadores principales de LOA de parte de ambos gobiernos, y deberán reunirse, por ejemplo, mensualmente, para monitorear el progreso, y hacer las correcciones de curso necesarias de cada LOA para garantizar que sigan en vías de cumplimiento. Estos equipos de implementación a nivel de Meta deberán ser orientados y apoyados por el equipo gestor bilateral. De igual manera, se deben desarrollar planes de trabajo por Meta para orientar la implementación durante los 2.5 años restantes. Estos planes de trabajo deben enfocar los detalles de indicadores del PFG por cada LOA. Los planes de trabajo además deben seguir la teoría de cambio general que fue desarrollada (recomendada en los capítulos anteriores) para incluir definiciones de indicadores específicos para las LOA y la manera que alimentan los indicadores a nivel de Meta que fomentan la inclusión con base en hechos en los informes semestrales, lo cual promueve mayor rigor en los hallazgos establecidos para el progreso del PFG en cuanto a la implementación del proyecto.

10. RESUMEN GENERAL Y CONCLUSIÓN

Las secciones previas de presente informe abordan las preguntas específicas presentadas por el alcance del trabajo. Este breve resumen brinda una evaluación más general e "impresionista" del Programa de Asocio para el Crecimiento en El Salvador. Mientras que las secciones anteriores contienen un número de puntos que pueden ser considerados como críticos para la iniciativa; haciéndose a su vez varias sugerencias para mejorar. En términos generales, la conclusión del equipo evaluador es que la iniciativa PFG en El Salvador ha sido una actividad de desarrollo tremendamente exitosa.

Asocio: El hecho más notable del PFG es que se trata de un verdadero asocio. Aunque durante el transcurso de la presente evaluación se han identificado algunos puntos de conflicto y desacuerdos (todos los cuales fueron documentados), se mantiene el hecho de que en cada fase, tanto el USG como el GOES se han sentado a la mesa como participantes en igualdad de condiciones y cualquier conflicto que pueda haber surgido fue debidamente enfrentado y abordado. Y debe decirse que esto es una novedad en las prácticas de cooperación al desarrollo.

El Enfoque Integral de Gobierno: La medida hasta la cual las diferentes agencias del USG han trabajado juntas en el diseño e implementación del PFG es tanto notable como sin precedentes en la experiencia de los evaluadores. Esto es particularmente destacable en materia de seguridad donde las agencias del USG involucradas por lo general no trabajan tan cercanamente, y más bien lo típico es que exista el conflicto y la sospecha entre las diversas instituciones, cosa que el equipo evaluador casi no percibió en El Salvador.

Monitoreo y Evaluación Cuantitativa y Objetiva: A pesar de que la evaluación ha identificado ciertas deficiencias en el proceso de M&E y sugerido formas en que lo anterior podría mejorarse, la mayoría de las LOAs están sujetas directa o indirectamente a los indicadores cuantitativa y objetivamente verificables. El equipo ha propuesto diversas maneras en las cuales estos estándares de monitoreo pueden aplicarse a las restantes LOAs y en general de manera más sistemática.

Innovando en Materia de Seguridad: A pesar de que la evaluación arrojó algunas deficiencias en el diseño y articulación del Obstáculo en Materia de Seguridad, el equipo identificó que el enfoque integral elegido para mejorar la gobernabilidad en el sector justicia salvadoreño representa un camino prometedor para el futuro. El equipo evaluador espera que sus sugerencias sean tomadas de manera positiva como sugerencias hechas en base a las experiencias del equipo en otros países.

Afinando los procesos innovadores: En términos generales el equipo evaluador espera que sus recomendaciones serán consideradas como sugerencias constructivas que ayudarán a que la Misión y el GOES mejoren este innovador y hasta cierto punto no comprobado proceso.

11. ADDENDUM –CASOS DE ESTUDIO PARA LAS METAS SELECCIONADAS

Como se ha descrito en el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del PFG El Salvador, como parte del proceso de evaluación el equipo llevó a cabo un proceso de selección de metas para identificar metas del PFG que representaran el programa a nivel general con el objeto de poder llevar a cabo un estudio a profundidad. El proceso para la selección de metas se encuentra en un Informe separado de Evaluabilidad y Selección de Metas. Para el obstáculo de baja productividad en transables, las Metas 3, 5 y 6 fueron las elegidas, y fueron elegidas principalmente en base a criterios de sub obstáculos y WGA / representatividad interinstitucional. Bajo la restricción de Crimen e inseguridad, las metas seleccionadas fueron las 1-2, 4, 11, y 12, de manera similar en base a los sub-obstáculos y WGA / representatividad interinstitucional, pero además en base a criterios de representatividad a través de agencias lideres (GOES y USG), la participación en programas multi-meta, la diversidad de socios implementadores, y la preferencia por programas del PFG ("no legados"). Este anexo proporciona los resultados detallados para los siete casos de estudio.

11. 1 Obstáculo de Crimen e Inseguridad

META DE SEGURIDAD 1-2
Sub-Ostáculo: Fortalecimiento Institucional
Fortalecimiento Institucional, Fortalecimiento de las Instituciones del Sector Justicia y mejorar los procedimientos de justicia penal

Objetivo de la Meta (como se indica en JCAP): ". Profesionalizar las instituciones del sector justicia y mejorar las prácticas y los procedimientos para que sean más eficaces en la lucha contra la delincuencia y la inseguridad en El Salvador, así como mejorar la percepción pública de estas instituciones de gobierno"
Agencia líder del USG: USAID (D & G; Sector Justicia Programa de Fortalecimiento JSSP); co-líder: INL
Implementador del USG: Checci y Company Consulting, Inc.
Agencia líder del GOES: Unidad Técnica Ejecutiva UTE del Sector Justicia y el Comité de Coordinación del Sector Justicia; co-líder: PNC.
Implementadores del GOES : Agencias varias del GOES: PNC, Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, UTE, Fiscalía, Procuraduría General de la República, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), Instituto de Medicina Forense de la Corte Suprema de Justicia, Consejo Nacional de la Judicatura, jueces y personal de la corte.

Resumen LOAs (para más detalles, véase JCAP): el enfoque de las LOAs 's, es entre otros, mejorar, modernizar y profesionalizar las unidades institucionales específicas en el sector de Justicia a través de la capacitación, los cambios en los reglamentos y las leyes aplicables, y el fortalecimiento de las unidades disciplinarias designadas y la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos. Tanto el GOES como el USG se comprometieron con cinco LOAS, pero la redacción del USG es más precisa y detallada en términos de contribuciones específicas.

Indicadores de M & E: (i) la satisfacción del público con el desempeño de las instituciones de justicia y seguridad; (ii) Número de casos penales resueltos a través de procesos de condena o procesos alternativos de solución de diferencias.

Informe Semestral: Mayo 2012: en la Meta; 11 2012: en la Meta; 05 2013: en la Meta; 11 2013: en la Meta; 05 2013: en la Meta.

Resumen de la Implementación

USG. Entre las 14 Metas de seguridad, sólo las Metas 1 y 2 (inicialmente las Metas 1 y 2), así como la Meta 9 son apoyadas por el USG a través del Programa de Fortalecimiento del Sector Justicia (JSSP) del USAID, y un programa de Estado de Derecho (ROL). De 2008 a 2018, USAID ha contratado la ejecución de su JSSP bajo dos contratos sucesivos de 5 años con la firma americana Checci. El PFG fue creado y el JCAP se firmó mientras que el primer contrato JSSP (2008-2012) estaba entrando en su último año; Asimismo, los objetivos y las LOAs de las Metas 1 y 2, así como en la Meta 9 del JCAP se formularon de conformidad con los objetivos del JSSP ya existentes y las actividades en curso. Por lo tanto, en un principio, el inicio de PFG no dio lugar a grandes cambios en cuanto a las actividades operacionales, informes de monitoreo y evaluación (M & E) para el JSSP de USAID o Checci. Los Indicadores ya existentes se mantuvieron, pero recibieron nuevos nombres como "indicador de la Meta 1 del PFG" o "indicador de la Meta 2 del PFG." El INL fue puesto a cargo de una LOA, pero sin coordinación con Checci. El SOW para el contrato de ejecución del segundo JSSP (2013-2018) es en gran medida simplemente una continuación del anterior, construyendo sobre los resultados, impactos y lecciones aprendidas. El contrato sigue siendo un contrato JSSP (un contrato para implementar el programa JSSP de USAID). Sin embargo, parte del programa JSSP coincide con los objetivos y LOAs de las Metas 1&2, así como de la Meta 9. Además, las actividades y los indicadores a los que se hace referencia de forma sistemática en el plan de trabajo del JSSP y plan de M & E, destacan su relación con las Metas respectivas. Aunado a esto, la coordinación entre el USAID y el INL fue mejorado para esta LOA.

GOES. El liderazgo del GOES para las Metas 1 y 2 se dividió inicialmente entre la PNC para la Meta 1 y la UTE para la Meta 2. Y Atribuyendo la responsabilidad de liderazgo para la Meta 1 de la PNC parece reflejar el carácter frecuentemente mencionado como "apresurado" del JCAP porque la PNC en realidad tenía responsabilidades formales muy limitadas para con las LOAs bajo la Meta 1. Del lado del USG, la Meta 1&2 fue orientada por la misma agencia (el Programa JSSP del USAID). Y en el 2012, el GOES y funcionarios USG decidieron fusionar las Metas 1 y 2 en una sola meta, 1 y 2, con la UTE como institución líder de parte del GOES. Este cambio se refleja en los Informes Semestrales; comenzando con el informe 3 (noviembre a mayo 2013), las Metas se califican como una. Al medio término, éstas eran las únicas Metas del PFG bajo la responsabilidad de El Salvador que habían sido integradas.

Documentos revisados: Los documentos revisados para este estudio, incluyen el Informe Anual de octubre 2013 JSSP, la Hoja Informativa JSSP, 08 2013 de Monitoreo del Desempeño y Plan de Evaluación, el Plan de Monitoreo del Desempeño, una hoja de cálculo del Plan de Trabajo JSSP, la Descripción del Plan de Trabajo del JSSP, y cinco informes de Monitoreo y Evaluación. Documentos

adicionales incluyen un informe del número de casos penales resueltos a través de condenas o procesos alternativos (Ver Anexo VIII para la lista formal de las Metas seleccionadas).

Estudio de observación: Las Metas 1 y 2 incluyen una amplia gama de intervenciones y actividades. Y dadas las limitaciones de tiempo en el campo, Optimal (en coordinación con los Gerentes de Meta del GOES y USG) – eligió tres de las muchas actividades disponibles para llevar a cabo las visitas de campo y las entrevistas: [40]

- La Unidad de Soluciones Tempranas (UST) en la ciudad de Mejicanos.
- La Unidad Institucional de Atención a Mujeres en Situación de Violencia en la delegación de policía en la ciudad de Apopa.
- La Escuela Judicial), parte de la Escuela Nacional de la Judicatura (Consejo Nacional de Judicatura), en San Salvador.

El equipo también entrevisto a antiguos y actuales Gerente de Meta y Co-Gerentes de Meta del USAID como de GOES, y a antiguos y actuales Checci COP y varios otros miembros del equipo de Checci.

Resultados basados en datos de terceros: dos indicadores de M&E definidos para medir el desempeño en la Meta 1 y 2 son (i) la satisfacción del público con el desempeño de las instituciones de justicia y seguridad; (ii) Número de casos penales resueltos a través de procesos de condena o procesos alternativos de solución de diferencias

Datos de LAPOP 2012 indican que los salvadoreños expresaron algún mayor grado de confianza en la Policía Nacional Civil (PNC) y su sistema de justicia que hicieron otros centroamericanos (Ver figura 11.1 y la tabla 11.1 a continuación). Además, los datos del LAPOP sugieren que entre 2010 (antes de que el PFG comenzara en el otoño de 2011) y 2012 (Año 1 de PFG), la confianza salvadoreño en la PNC había aumentado de 40 a 49 por ciento (un aumento del 22 por ciento), una cifra que es aproximadamente el doble de alta de la confianza que el público le tiene a su policía en Guatemala y Honduras (que experimentaron un dramático descenso en la confianza), como se ve en la misma figura 11.1 y la tabla 11.1 a continuación. En América Central, sólo Guatemala y Panamá lograron mayores niveles de confianza en su policía que El Salvador. Sin embargo, el equipo evaluador considera que atribuir la falta de aumento de la confianza pública en el sistema judicial, así como el 8 por ciento de aumento de la confianza pública en la policía a la Meta 1 y 2 es algo problemático, ya que la implementación del PFG se encontraba a penas en su primera año. Por otro lado, el programa de fortalecimiento del Sector Justicia de USAID pre-existente (JSSP, 2008-2013) fue fusionado en la Meta 1 y 2, y el programa JSSP sin duda ha contribuido a estos resultados.

Sin embargo, los factores externos pueden haber entrado en juego también, y subrayar las dificultades para atribuir los cambios en la justicia y los indicadores del sector de seguridad a las intervenciones específicas del PFG. En particular, la disminución significativa de homicidios y delincuencia durante el año 2012 puede haber influido positivamente en el incremento de la confianza pública en la policía, a

[40]En particular con el Checci COP entrante y saliente, varios miembros del equipo de Chechi, el director de planificación técnica para el sector justicia (UTE), la jefatura anterior para la Meta 2 de la PNC, los oficiales del Centro de violaciones y los funcionarios del Consejo Nacional de la Judicatura.

pesar de que la disminución pueda que no haya sido necesariamente producto de las mejoras en el trabajo policial, sino también de la tregua de pandillas celebrada en ese momento. La PNC por su parte, atribuye principalmente al aumento de la confianza del público en su institución a la implementación de la Policía Comunitaria, que ha estado en vigor desde 2010 con el apoyo de USAID, y con el apoyo de PFG (Metas 9 y 11) desde noviembre de 2011.

Figura11.1:La satisfacción del público con el desempeño del sistema judicial y de la Policía Nacional en El Salvador y otros países de América Central en 2010 y 2012

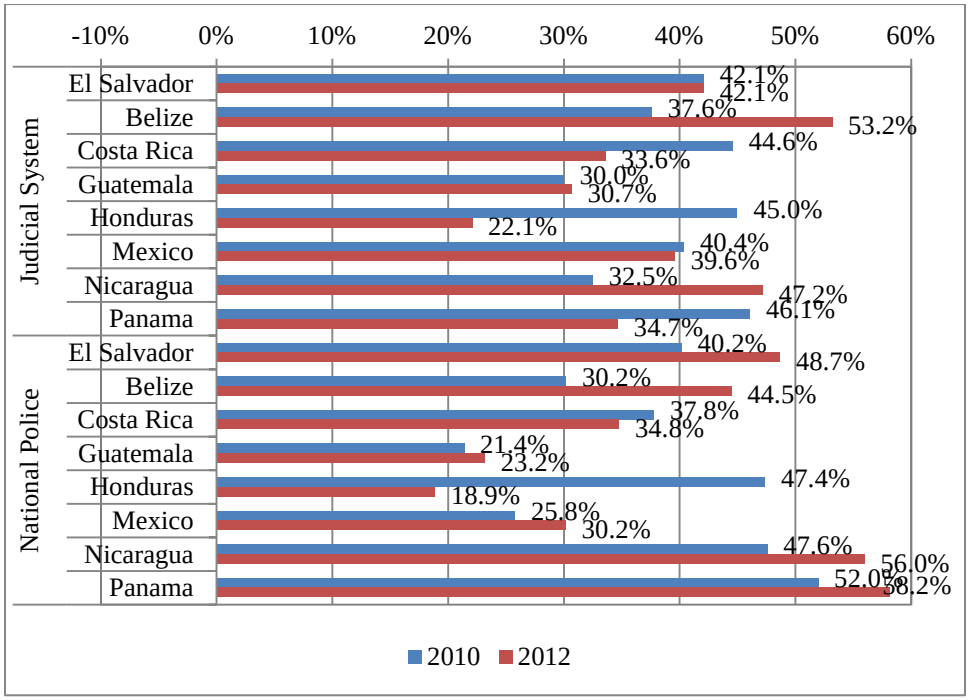


Tabla 11.1: La satisfacción del público con el desempeño del sistema judicial y la Policía Nacional en El Salvador y otros países de América Central en 2010 y 2012[41]

			2010	2012
Sistema Judicial	El Salvador	Porcentaje	42.1%	42.1%
		95% CI	(38.6% - 45.7%)	(39.3% - 45%)
	Belize	Porcentaje	37.6%	53.2%
		95% CI	(33.9% - 41.3%)	(50.1% - 56.3%)
	Costa Rica	Porcentaje	44.6%	33.6%
		95% CI	(41% - 48.3%)	(30.7% - 36.5%)
	Guatemala	Porcentaje	30.0%	30.7%
		95% CI	(27.3% - 32.8%)	(27.2% - 34.2%)
	Honduras	Porcentaje	45.0%	22.1%
		95% CI	(42.3% - 47.7%)	(19.7% - 25.4%)
	Mexico	Porcentaje	40.4%	39.6%
		95% CI	(37.3% - 43.4%)	(35.6% - 43.6%)
	Nicaragua	Porcentaje	32.5%	47.2%
		95% CI	(29.3% - 35.7%)	(44.3% - 50.5%)
	Panama	Porcentaje	46.1%	34.7%
		95% CI	(40.1% - 52%)	(30.8% - 38%)
Policía Nacional	El Salvador	Porcentaje	40.2%	48.7%
		95% CI	(37.5% – 43%)	(46.1% - 51.2%)
	Belize	Porcentaje	30.2%	44.5%
		95% CI	(26.6% - 33.8%)	(41.7% - 47.2%)
	Costa Rica	Porcentaje	37.8%	34.8%
		95% CI	(33.8% - 41.7%)	(32.3% - 37.4%)
	Guatemala	Porcentaje	21.4%	23.2%
		95% CI	(18.7% - 24.1%)	(20.1% - 26.3%)
	Honduras	Porcentaje	47.4%	18.9%
		95% CI	(43.1% - 51.7%)	(15.9% - 21.4%)
	Mexico	Porcentaje	25.8%	30.2%
		95% CI	(22.9% - 28.6%)	(26.5% - 33.9%)
	Nicaragua	Porcentaje	47.6%	56.0%
		95% CI	(43.8% - 51.4%)	(52.8% - 59.2%)
	Panama	Porcentaje	52.0%	58.2%
		95% CI	(43.9% - 60.1%)	(52.4% - 62.9%)

Factores externos - en particular, un nuevo aumento de los homicidios y los delitos desde 2012 - parecen ser responsables, de la más reciente disminución en la confianza pública en el sector de Justicia y Seguridad. El *Instituto Universitario de Opinión Pública (*IUDOP) informó que tanto los hogares como las empresas estaban menos satisfechos con la PNC en 2013 que en 2012 (véase el gráfico 11.2 y eltabla11.2 a continuación): 52 por ciento en 2012, frente al 46 por ciento en 2013. Del mismo modo, mientras que en 2012, alrededor del 39 por ciento de los pequeños empresarios se mostraron satisfechos con el rendimiento de la PNC, en 2013 esta cifra se redujo al 35 por ciento. Este hecho parece estar en contradicción con el argumento de la PNC, que la implementación de la Policía Comunitaria es, y por sí misma conductora a un aumento de la confianza pública en dicha Institución, dados los resultados positivos en los pueblos o barrios seleccionados en los que la policía comunitaria haya sido puesta en

[41] Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas, Universidad Centroamericana José Simeon Cañas (2013)

marcha.(USAID realiza evaluaciones en diversas comunidades según municipio para poder arrojar estadísticas de crímenes y la confianza en la policía antes de la intervención y posteriormente una vez al año.) Atribuir el incremento en la confianza pública en las agencias de seguridad y justicia a actividades específicas del PFG implica que cuando la confianza pública por alguna razón disminuya, que la misma actividad o agencia tendrá ahora que rendir cuentas por el resultado negativo. Y apunta al desafío más amplio de cómo seleccionar la información cuantitativa y objetivamente verificable para ser utilizados para gestionar la ejecución del JCAP con el fin de lograr y medir los resultados (CSQ2) y saber si una meta se encuentra conforme a lo planificado y creando los productos necesarios para lograr los objetivos perseguidos (CSQ3).

Figura 11.2: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de la Policía Nacional, hogares vs. las microempresas, 2012 y 2013[42]

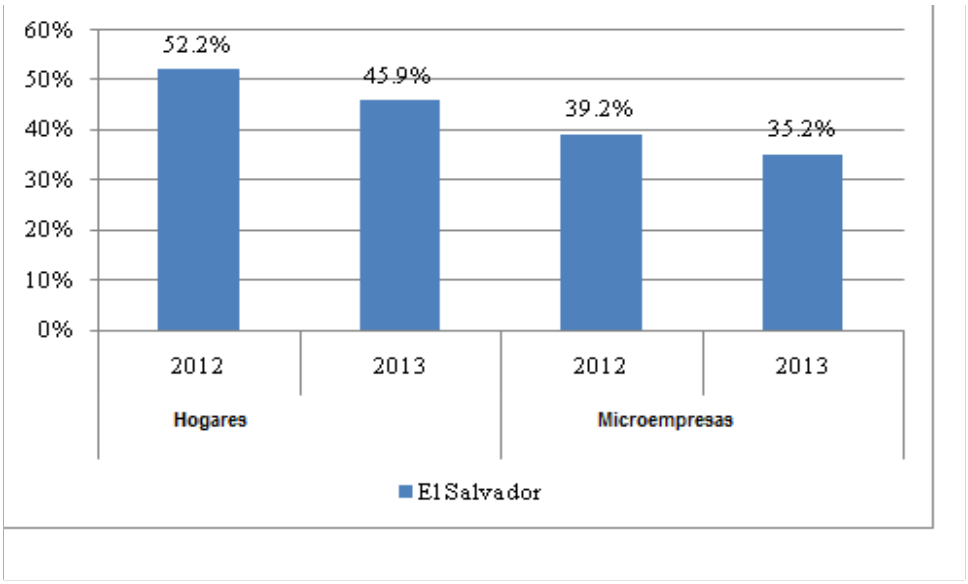


Tabla 11.2: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de la policía, hogares vs. las microempresas, 2012 y 2013[43]

		2012	2013
Hogares	Porcentaje	52.2%	45.9%
	95% CI	(50.2 - 54.2)	(43.9 - 47.9)
Empresas	Porcentaje	39.2%	35.2%
	95% CI	(35 - 43.4)	(31 - 39.3)

[42]Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas, Universidad Centroamericana José Simeon Cañas (2013)
[43]Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas, Universidad Centroamericana José Simeon Cañas (2013)

En cuanto a la satisfacción del público con el desempeño de la administración de justicia, los salvadoreños no mostraron un aumento de la confianza entre los años 2010 y 2012 (véase el gráfico 11.2 y el tabla11.2 arriba): el nivel se mantuvo en el 42 por ciento (mejor que otros países de la región, con excepción de Belice y Nicaragua). Desde 2012, los cambios en la confianza depositada en jueces y tribunales - que podemos tomar como una muestra para la administración de justicia en general - tampoco cambiaron significativamente. La satisfacción de los hogares en esta área disminuyó en un 2.7 por ciento, de 29.3 por ciento en 2012 a 26,6 por ciento en 2013 (véase el gráfico 11.3 y el tabla11.3 a continuación).Satisfacción entre las pequeñas empresas se mantuvo baja y estable (19,4 por ciento en 2012 y 19,3 por ciento en 2013). En consecuencia, la confianza pública en la administración de justicia por lo tanto parece verse menos afectada por factores externos (como la nueva ola de delincuencia) que la confianza pública en la policía. Dicho esto, la confianza no está mejorando y ningún impacto positivo de la Meta 1 y 2 se puede observar en el término medio.

Figura 11.3: Porcentaje de salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de los jueces y tribunales, hogares vs. microempresas, 2012 y 2013[44]

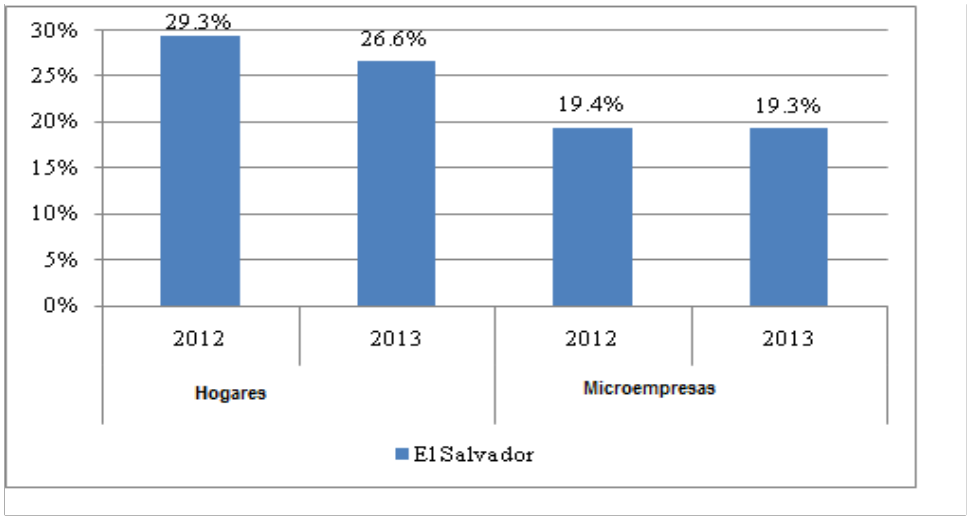


Tabla 11.3: Porcentaje de los salvadoreños que están satisfechos con el desempeño de los jueces los tribunales, hogares vs. microempresas, 2012 y 2013[45]

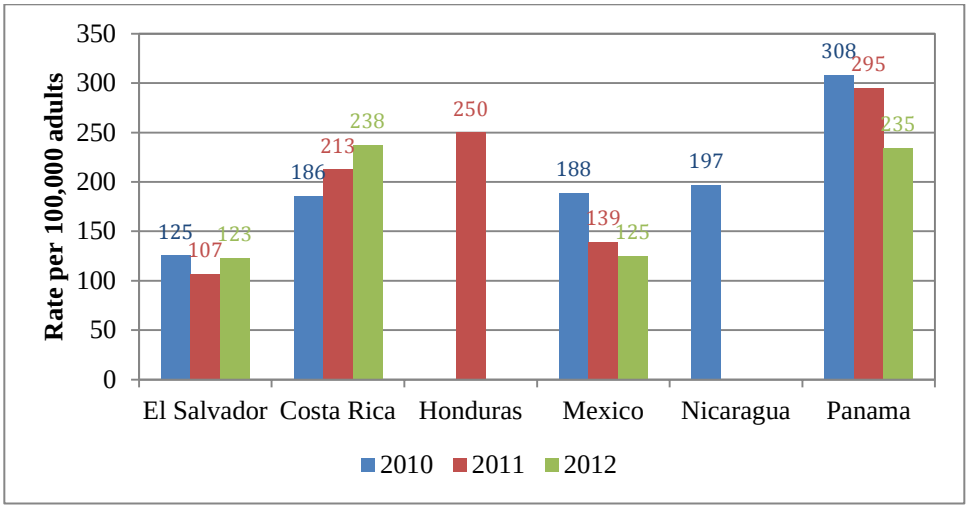
		2012	2013
Hogares	Porcentaje	29.3%	26.6%
	95% CI	(27.5% - 31.2%)	(24.8% - 28.4%)
Empresas	Porcentaje	19.4%	19.3%
	95% CI	(16% - 22.8%)	(15.9% - 22.8%)

El segundo indicador de M & E para la Meta 1 y 2 es el número de casos penales resueltos a través de procesos de condena o procesos alternativos de solución de diferencias. Aunque los datos de los casos

[44]Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas, Universidad Centroamericana José Simeon Cañas (2013)
[45]Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas, Universidad Centroamericana José Simeon Cañas (2013)

penales resueltos a través de procesos alternativos de solución de diferencias no estaban disponibles al público, los datos de la ONU-CTS entre 2010 y 2012 estaban disponibles para el número de condenas por cada 100.000 adultos (véase la siguiente figura 11.4, a continuación). En El Salvador, el número de condenas se mantuvo prácticamente constante en el tiempo, y de hecho bajas, en comparación con otros países de la región): 125 por 100.000 en 2010 (antes de PFG), y 123 por 100.000 en 2012 (después del inicio del PFG). Este tipo de información cuantitativa y objetivamente verificable está disponible para gestionar la ejecución del JCAP con el fin de lograr y medir los resultados (Pregunta Específica de País 2), al menos en 2012 (el año 1 del PFG), este indicador no permite establecer si la Meta estaba cumpliéndose conforme a lo planeado y creando los productos necesarios para alcanzar los objetivos deseados (Pregunta Específica de País 3). (Los datos de 2013 aún no estaban disponibles).

Figura 11.4: Condenas por cada 100.000 adultos (2010, 2011, 2012)[46]



Respuestas a las Preguntas Específicas de País

Pregunta Específica de País 2: *¿Se está usando información cuantitativa y objetivamente verificable para administrar la implementación del JCAP de manera que puedan obtenerse y medirse los resultados?*

El equipo evaluador encontró que, además de los datos de estudio en cuanto a la percepción de terceros (véase más arriba), información cuantitativa y objetivamente verificables para la Meta 1.2 se ha estado recogiendo sistemáticamente de parte de Checci, con asistencia técnica de la USAID, en virtud de ambos contratos de ejecución (2008- 2012; 2013-2018), siguiendo los procedimientos establecidos en detalle en el Plan de M&E del USAID del contrato con Checci para el programa JSSP. El plan 2013-2018 M & E incluye 27 indicadores. De éstos, cuatro indicadores están referenciados explícitamente en el plan como indicadores PFG. Checci y USAID utilizan estos indicadores para orientar la implementación JSSP y para corregir el rumbo cuando sea necesario.

[46] Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Condenas por cada 100,000 adultos (edades de 18 en adelante), (2012)

En el lado del GOES, no hay indicadores adicionales que hayan sido recogidos de forma sistemática con fines de seguimiento y evaluación de las Metas 1 y 2. Más bien, las Metas 1 y 2 y sus organismos principales, la UTE y el Comité de Coordinación del Sector Justicia reciben y utilizan los indicadores producidos a través Checci en nombre de USAID. La UTE ha creado un comité interinstitucional para gestionar estadísticas y promover el uso de la estadística como fundamental herramienta para la toma de decisiones en el año 1 de PFG, pero se ha encontrado con problemas en la implementación. La Comisión Coordinadora del Sector Justicia hizo realizar un estudio de impacto a principios de 2012 en el nuevo Código de Procedimiento Penal, que identificó áreas en las que debe mejorarse la aplicación del Código.

Los indicadores elaborados por Checci también se alimentan en el proceso del informe semestral. USAID y representantes de UTE (sin participación de Checci) definen el contenido del informe semestral mediante la evaluación de los avances en las LOA`s por hitos de 6 meses y en términos de los dos indicadores específicos de la Meta general (véase más arriba).Las Metas 1 y 2 siempre han sido calificadas como "en la Meta" en los informes semestrales, incluyendo en el último (mayo 2014).

Pregunta Específica de país 3: *Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

Las intervenciones para las Metas 1 y 2 están en conforme a lo planificado en cuanto al plan de trabajo JSSP 2013-2018, formulado por la USAID y su ejecutor Checci. No existe ningún otro plan de trabajo para las Metas 1 y 2 que el plan de JSSP 2013-2018 y el plan de M&E relacionado.
En comparación con el informe pre-PFG, Checci considera que los requisitos de M&E bajo el PFG se hicieron más exactos, que las visitas de campo para monitorear al progreso del proyecto por las jefaturas del USAID se incrementaron, y que incluso el GOES aumentó su compromiso para cumplir con los objetivos, actividades y metas acordadas, y que el personal de niveles medios en el GOES y en el USG estaban haciendo un mejor trabajo guiando y coordinando LOAs. Checci también consideró que estos cambios contribuyeron al hecho de estar en la Meta. Sin embargo, Checci no pudo asegurar si estos cambios se debieron a la creación del PFG únicamente, o si también estaban relacionados al hecho de que el USG estuviera prestando más atención al rigor del M&E, y el USAID en particular mejorando aún más su M&E a nivel mundial.

Para recabar más información, el equipo de evaluación también realizó observaciones y entrevistas a más de tres de las actividades para las Metas 1 y 2, a través de visitas de campo:

- Visita de la Unidad de Soluciones Tempranas – UST en la ciudad de Mejicanos. Desde 2010, 16 UST se han creado con el apoyo del USG; tres más se crearán bajo el del PFG. Entre los beneficiarios directos de la UST son los detenidos ahora procesados de manera oportuna por la administración de justicia. Otros beneficiarios son el personal UST que recibe capacitación y otros apoyos para el desarrollo profesional, y finalmente el sistema penitenciario, ya que los procedimientos alternaos de solución de diferencias deberían ayudar a reducir el hacinamiento. UST lleva un control del número de beneficiarios, incluso por género. **Debilidad observada:** GOES ha hecho caso omiso en parte de sus compromisos en virtud del PFG al disminuir los fiscales asignados pasando de 12 en la inauguración a 6 en este momento histórico en la UST visitada. El equipo se percató durante las entrevistas que las demás UST se encuentran

enfrentándose a retos similares de personal. Este factor crítico sin embargo, no es un indicador explícito del desempeño bajo la Meta 1-2, y esto por lo tanto no es mencionado en el informe semestral (Ej. Mayo 2014).

- Visita al Centro de Asistencia a Víctimas: Unidad Institucional de Atención a Mujeres en Situación de Violencia en la delegación de policía en la ciudad de Apopa. Creado en 2013, este centro se coordina a través de la Oficina de la PNC de Denuncias Ciudadanas, trabaja a través de protocolos formalizados, y crea una red de apoyo para los dos centros ya en funciones. Adicionalmente se espera que otros 13 sean creados hasta el 2018 en el marco del contrato existente entre USAID-Checci. Los beneficiarios directos son las mujeres y sus hijos que son atendidos en el Centro de Asistencia a la Víctima, el personal que recibe la capacitación, y la PNC, ya que mejora sus servicios. El Centro da seguimiento a todas sus actividades, produciendo indicadores objetivos, verificables, cuantitativos y cualitativos para fines de M&E. **Fortaleza observada:** Como resultado de que el PFG esté haciendo que varias y diferentes instituciones comiencen a trabajar juntas, el Centro de Asistencia a Víctimas ha sido capaz de fortalecer su coordinación y cooperación interinstitucional con salud, justicia y educación, de esta manera contribuyéndose a su eficiencia y sostenibilidad.

- Visita a la Escuela Judicial, parte del Consejo Nacional de Judicatura en San Salvador. La Escuela Judicial fue creada en la década de los 90 como parte de los esfuerzos apoyados por el gobierno de Estados Unidos para fortalecer la independencia del sector de la justicia a raíz de la firma de los acuerdos de paz. Bajo la Meta 1-2,el PFG apoya actividades concretas, pero también es capaz de emitir un diagnóstico de la situación actual de la Escuela Judicial y un plan estratégico para ayudarlos a llegar a la siguiente fase. **Debilidades observadas:** la falta de conciencia entre los funcionarios de la Escuela Judicial sobre las otras actividades bajo la Meta 1.2, lo cual viene a demostrar el individualismo prevalente en la implementación y lo aisladas que se encuentran muchas de las actividades incluidas bajo la Meta 1-2.

Los implementadores GOES de las Metas 1 y 2 entrevistados durante las visitas de campo indicaron que sus LOAs están en la Meta. El equipo de evaluación confirmó esto a través de una revisión de documentos. En la actualidad (véase el tabla11.4), el equipo de evaluación encontró que seis de las 10 LOAs para la Meta 1-2 estaban conforme lo previsto, tres están parte en el blanco y la restante está redactado de manera demasiado vaga en el JCAP como para poder juzgar. Los implementadores GOES entrevistados durante tres visitas de campo consideran que sus LOAs van por un buen camino, y el equipo de evaluación encontró que el rendimiento en cada una de estas tres actividades estuvieron también en la Meta en cuanto a los requisitos de su contrato con el USAID.

El equipo evaluador encontró que aunque los ejecutores directamente involucrados con estas tres actividades consideraron que su respectiva actividad estaba en la Meta, y aunque es evidente que por ejemplo, El Centro de Asistencia a Víctimas está proporcionando mejores servicios a las víctimas de violencia de género que el que existía antes, y la Unidad de Respuesta Rápida está resolviendo los casos de manera efectiva, los implementadores fueron incapaces de responder a la pregunta de que en qué medida su actividad estaba creando los productos necesarios para alcanzar los resultados deseados a nivel

de meta, mientras consideraban que tantas otras actividades están siendo ejecutadas por tantas otras instituciones bajo la Meta 1-2

Una gran mayoría de los funcionarios e implementadores involucrados con la Meta 1.2 en general consideraron que era demasiado pronto para evaluar si sus actividades podrían contribuir a la reducción de los tres indicadores generales (tasa nacional de homicidios, la percepción de la seguridad nacional, y la tasa de impunidad nacional). Sin embargo, algunos sugirieron que una versión reducida por área geográfica de estos mismos tres indicadores, ej. Medirlos para las comunidades según sus intervenciones, (donde se dieron programas especiales de la Unidad de Soluciones Tempranas (UST) y en aquellos lugares donde se instalaron los Centros de Asistencia a las Mujeres en riesgo) puede incrementar la utilidad de sus indicadores para medir resultados deseados para la Meta 1-2.

Conclusiones

El equipo evaluador descubrió que el USG, y en menor medida el GOES, están recopilando y utilizando información verificable bajo la Meta 1-2 para manejar la implementación del JCAP y que puedan lograrse y medirse resultados (ver tabla 11.4 a continuación). Todas estas actividades forman parte del programa JSSP del USAID. Y debido a que USAID ha contratado la ejecución de este programa con Checci, de acuerdo a su SOW, Checci ha formulado y se encuentra implementando un riguroso plan de M&E. Mientras Checci opera el JSSP bajo un detallado plan de trabajo a 5 años, no fue producido ningún plan de trabajo bilateral a nivel de meta para la Meta 1-2. Y a pesar de que esta es la situación general para todas las metas siendo orientadas por el USAID, el equipo evaluador considera esto un tanto contrario al espíritu de lo que fue anunciado en el Anexo de M&E del JCAP. Esta discrepancia implica que el equipo implementador actual, el plan de trabajo y los esfuerzos de M&E para la Meta 1-2 continúan estando grandemente concentrados de lado del USAID & Checci.

En términos generales el equipo evaluador descubrió – que luego de la revisión documental, las entrevistas y las visitas de campo – que el desempeño de la Meta 1-2 se encuentra en la meta. Esto se ve también reflejado por los continuos puntajes de “en la meta” que ha recibido en los cinco informes semestrales emitidos hasta esta fecha. Sin embargo, luego de analizar la información actualmente disponible para los dos indicadores a nivel de meta, y escuchar a los Gerentes para las Metas 1-2, implementadores, algunos beneficiarios y expertos independientes, nos percatamos que al medio-término era muy difícil determinar realmente si las actividades siendo implementadas están creando los resultados necesarios para alcanzar los resultados deseados. El equipo descubrió que los factores externos (como alzas en la tasa de crímenes) juegan un rol, que es demasiado temprano para saber, y que los indicadores a nivel de meta y de obstáculo muy a menudo son considerados como demasiado generales y por lo tanto, demasiado ambiciosos.

Correcciones de Rumbo y Recomendaciones

Las correcciones de rumbo y recomendaciones enumeradas en el presente documento se enfocan particularmente en los hallazgos relacionados a las Preguntas Específicas de País 2 y 3. Sin embargo, el equipo evaluador también incluyó algunas recomendaciones más generales para la Meta 1-2, cuando se consideró relevante para las posibles correcciones de rumbo durante el medio término.

Revisar la formulación de las LOAs pertenecientes a la Meta 1-2 en el JCAP. El liderazgo del GOES en particular, y algunas jefaturas del USG, expresaron que redactar nuevamente la Meta 1&2 en el JCAP podría permitir LOAs más precisas y sistemáticas. En ese sentido, el equipo evaluador recomienda que la sección de LOAs del JCAP en relación a los últimos dos años del PFG sea revisada, ya que sería útil definir más claramente los procesos de implementación y monitoreo para poder alcanzar los resultados esperados.

Considerar añadir enfoques geográficos a los indicadores a nivel tanto de meta como de obstáculo. Debido a que ambas de las actividades del programa JSSP están enfocadas geográficamente – aunque también incluye componentes para todo el país – y según tema (Ej. Unos cuantos crímenes específicos fueron seleccionados para reducir la impunidad) el equipo evaluador recomienda añadir un enfoque geográfico a algunos de los indicadores o encuestas seleccionadas utilizados para la Meta 1-2.

Crear un equipo bilateral de implementación a nivel de meta. A pesar de que Checci ha formado equipos de trabajo para ciertas LOAs en particular, un equipo general que se dedique específicamente a la implementación de la Meta 1-2 – tal y como lo especifica el JCAP en el Anexo de M&E – no ha sido creado. Un equipo de esta naturaleza ayudaría a incrementar la inclusión y posiblemente el compromiso del GOES para avanzar con la implementación. Dicho equipo debería incluir representantes de los implementadores tanto del GOES como del USG para cada LOA.

Crear un plan de trabajo bilateral a nivel de meta. La Meta 1-2 es esencialmente un segmento del Programa de Fortalecimiento del Sector Justicia del USAID. Y si bien las jefaturas del USG/USAID consideran que de hecho si existe un plan de trabajo (el plan de trabajo JSSP), las jefaturas del GOES tienen otra opinión sobre esto: para ellos, el único "plan de trabajo" es el SOW para Checci de conformidad a lo contratado con el USAID y no así el plan de trabajo de la Meta 1-2 tal y como establece el Anexo de M&E del JCAP. Un plan de trabajo para los últimos dos años de la Meta 1-2, escrito por las agencias líder e implementadores de ambos lados (USG y GOES) contribuiría en gran medida a que la Meta 1-2 no tuviera que depender tanto de la orientación del USAID para su ejecución.

Tomar pasos concretos para potenciar la inclusión. El equipo de implementadores GOES presentó sus opiniones durante las visitas de campo y mostraron estar conscientes de ser parte del PFG, pero desconocían muchos detalles. Mientras que el implementador del USG (Checci) entendía a plenitud los alcances del PFG para la Meta 1-2, pero no para las demás metas. Ni los implementadores del GOES que fueron entrevistados, ni los miembros del equipo de Checci que fueron entrevistados habían visto jamás un informe semestral. Y mientras Checci ve con buenos ojos que el USAID los represente en las reuniones con el GOES, a su vez sienten que no se les ha invitado a ser una parte explícita del PFG, excepto hasta el grado que el PFG ha agregado ciertas obligaciones contractuales a su propio contrato y SOW, principalmente en términos de M&E y la presentación de informes. No solo la empresa implementadora, sino también la mayoría de funcionarios del GOES involucrados con la Meta 1-2, explicaron que ellos apreciarían un enfoque más inclusivo, y les gustaría ser parte del PFG de manera más explícita. En ese sentido, además de la crear un plan de trabajo a nivel de meta e instalar un equipo de implementación bilateral también a nivel de meta, algunos simples pasos adicionales podrían ayudar en gran medida a incrementar la inclusividad. Ej. Garantizar la sistemática distribución de informes

semestrales y otros informes y documentos relevantes concernientes al PFG entre todos las partes interesadas (inclusive a nivel municipal) e involucradas con la Meta 1-2; crear una página web para la Meta 1-2 (como parte de un sitio web PFG/APC) donde toda la información relevante para la Meta 1-2 pueda ser encontrada; crear un "día de inmersión o taller para la Meta 1-2" ya sea una o dos veces al año, durante el cual todas las partes interesadas (incluyendo aquellas a nivel municipal), serán informadas de todos los avances y progresos de la Meta 1-2; disponer una reunión de coordinación mensual para la Meta 1-2, liderado por las agencias líderes bilaterales encargadas de las metas, incluyendo la participación de los POC de cada LOA y proyectos específicos; presentar lecciones aprendidas (incluyéndose obstáculos, retos, momentos de crisis) para compartir entre todas las partes interesadas de la Meta 1-2.

Mejorar la comunicación con el público. El equipo se percató que la conciencia del público y la visibilidad de las actividades y resultados a cargo de la Meta 1-2 entre los beneficiarios (por lo menos aquellos con los que el equipo tuvo contacto) son demasiado limitadas. Esto contribuye a la dificultad enfrentada por los implementadores del PFG para percibir como sus actividades particulares contribuyen a la obtención general de objetivos y resultados. Los procesos, resultados y lecciones aprendidas raramente son documentadas de manera que sean más accesibles al público en general y suelen mantenerse enterrados dentro de los informes internos del USG y del GOES. El equipo evaluador recomienda mejorar las relaciones públicas en lo concerniente a la Meta 1-2. Y para ello debería tomarse en cuenta lo siguiente: (i) una página web del PFG, que debe ser creada de manera independiente como un esfuerzo bilateral. La misma debería contener todos los documentos relacionados al Programa, incluyendo el Análisis de Obstáculos (CA), el JCAP, la información pertinente a cada meta y los informes. Este sitio debería incluir vínculos hacia el PFG de la Embajada del USG, como al sitio web del PFG de la Presidencia del GOES. Pero independientemente de lo anterior, mantenerse como una página individual, conservada por el equipo bilateral del PFG y el equipo coordinador. (ii) El equipo coordinador del PFG (y los equipos bilaterales por meta) también deberían considerar obtener la participación de ONGs o centros de investigación para documentar procesos y lecciones aprendidas bajo el PFG de manera más sistemática, y presentarlos para su posterior debate.

Tabla 11.4: Resumen de la situación de la Meta 1-2 al medio término

LOAs META 1- 2	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
GOES LOA1: Implementar los cambios necesarios en cuanto a prácticas, políticas, reglamentos y leyes aplicables según lo identificado a través del proyecto.	SI (Informes Semestrales, JSSP PMEP Agosto 9, 2013)	SI (Informes Semestrales)
GOES LOA 2: Identificar y poner a disposición personal adecuado para ser entrenado.	SI [PMP Narrative Report (Oct 2013)]	PARCIALMENTE (las visitas de campo mostraron que el GOES únicamente está brindando 50% de los fiscales acordados para las Unidades de Solución Rápida)
GOES LOA 3: Asegurarse de que se hagan investigaciones continuas como un principio fundamental del Plan de Seguridad para el Gabinete de Seguridad del Gobierno de El Salvador.	NO [No se puede hacer coincidir los indicadores a las LOA]	N/A
GOES LOA 4: Participar de lleno en programas para apoyar al sector justicia	SI (PMP Reporte descriptivo (Oct 2013) Final)	PARCIALMENTE (Entrevistas con funcionarios de GOES, USG e implementadores; visitas de campo)
GOES LOA 5: Participar de lleno en los análisis de los actuales códigos.	NO (No se puede hacer coincidir los indicadores a las LOA)	PARCIALMENTE (Entrevistas con funcionarios de GOES, USG e implementadores; visitas de campo)
USG LOA 1: Brindar asistencia técnica para mejorar la administración y la capacidad investigativa del Fiscal General (AGO), Procurador Público (PGR) y la Policía Nacional Civil (PNC), servicios forenses, jueces y personal que labora en los tribunales.	SI [Reportes Trimestrales de Checci; Informes Semestrales, JSSP PMEP agosto 9, 2013; indicadores: #1, #2, #3, #8]	SI (Informes Semestrales; informes de Checci)
USG LOA 2: Apoyar el desarrollo de modelos para la gestión eficaz de los casos; mejorar la coordinación entre policía/fiscalía; brindar un acceso mejor y más equitativo a la justicia; procesos de reingeniería y de cambio de administración en los unidades criminales comunes; crear carreras profesionales y desarrollo del liderazgo dentro del sector Judicial; incrementar la rendición de cuentas y transparencia en el sector mejorando la supervisión judicial y las capacidades de investigación; apoyar a la sociedad civil; y fortalecer los observatorios del crimen.	SI (Los indicadores están definidos en el Plan de M&E del JSSP bajo el contracto del USAID con Checci, JSSP, PMEP Agosto 9, 2013; Indicadores: #10, #22, #2, #6, #7, #9, #20, #21, #18, #19, #25)	SI (Reportes Trimestrales de Checci; Informes Semestrales)
USG LOA 3: Brindar asistencia para promover un incremento de la coordinación entre los actores del sector justicia y las instituciones; mejorar la administración en general y la administración de las instituciones de dicho sector; así como incrementar la efectividad de las investigaciones criminales.	SI (Los indicadores están definidos en el Plan de M&E del JSSP bajo el contracto del USAID con Checci, JSSP, PMEP Agosto 9, 2013; Indicadores: #2, #10, #12)	SI (Reportes Trimestrales de Checci; Informes Semestrales)

LOAs META 1- 2	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
USG LOA 4: Brindar apoyo técnico en las áreas de los elementos previos al juicio enumerados anteriormente, así como negociación de los cargos (acuerdos con la fiscalía)	SI (Los indicadores están definidos en el Plan de M&E del JSSP bajo el contracto del USAID con Checci, JSSP, PMEP Agosto 9, 2013; Indicadores: #9, #6)	SI (Reportes Trimestrales de Checci; Informes Semestrales)
USG LOA 5: Brindar asistencia técnica para llevar a cabo un análisis a fondo de los códigos, proyectos legislativos y desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia de la justicia criminal, así como su efectividad en cuanto al proceso criminal, el código de pruebas y herramientas internacionalmente aceptadas para la aplicación de la ley; implementar dicha legislación, procedimientos y estrategias.	SI (Los indicadores están definidos en el Plan de M&E del JSSP bajo el contracto del USAID con Checci, JSSP, PMEP Agosto 9, 2013; La asistencia técnica brindada a UTE aborda estas áreas)	SI (Reportes Trimestrales de Checci; Informes Semestrales)

META EN SEGURIDAD 4

Sub-Obstáculo: Fortalecimiento Institucional
Seguridad en el Transporte Público Salvadoreño

Objetivo de la Meta (tal y como establece el JCAP): "Facilitar el crecimiento económico garantizando que la fuerza laboral salvadoreña esté protegida del crimen mientras se desplaza hacia o desde sus lugares de trabajo, garantizando que los proveedores de los servicios de transporte también estén protegidos".
Agencia lider del USG: DOJ (incluyendo ICITAP y OPTAD); co-líderes: INL; USAID (Casals)
Implementador del USG: USAID implementa a través de Casals; las otras agencias lo hacen directamente.
Agencia lider del GOES: PNC& VMT
Implementadores del GOES: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública; Viceministerio de Transporte; Viceministerio de Transparencia; Ministerio de Obras Públicas; otras partes interesadas: ASCI y negocios privados.

Resumen Implementación LOAs*(para más detalles ver JCAP):* La meta cuenta con dos partes principales: implementación de una unidad especial aprobada, o grupo de trabajo de policía y fiscales, así como el uso de tribunales aprobados; y la identificación y promoción de legislación que sirva para que se emitan juicios/sentencias disuasivas en esta materia, debido a que la ley de transporte vigente es muy anticuada. Esto se traduce en cinco LOAs para el GOES y dos para el USG: brindar asistencia técnica a (A) las unidades aprobadas y (B) al servicio público de transporte para ayudar a incrementar la transparencia y rendición de cuentas.
Indicadores: Número de delitos denunciados en el transporte público; la percepción pública de la seguridad en las rutas de transporte público.
M&E: Informes Semestrales: Mayo 2012: en la Meta; Nov. 2012: en la Meta; Mayo 2013: bajo la Meta; Nov. 2013: en la Meta; Mayo 2014: en la Meta

Resumen de Implementación

La Meta 4 está a cargo del Programa de Asistencia Internacional de Formación de Investigación Criminal del DOJ (ICITAP) y OPDAT, pero el INL y el Programa de Transparencia del USAID también contribuyen. La Meta 4 es una medida completamente nueva, ya que antes del PFG, no había actividades comparables siendo implementadas por el GOES con o sin la asistencia del USG. En Marzo de 2012 el USG nombró un representante a tiempo completo en El Salvador como Asesor Legal Residente (RLA) para asistir con la implementación de los grupos de trabajo para combatir el crimen en el transporte público. El representante del ICITAP en el país (Gerente de Programa) arribó en Junio de 2013. La Meta hace mención del tema seguridad como un impedimento al desarrollo económico, ya que intenta incrementar la seguridad en el transporte público utilizado por la fuerza de trabajo (particularmente las personas de escasos recursos) que necesitan llegar a casa de sus trabajos. Luego de firmar el JCAP en Noviembre de 2011, tomó aproximadamente dos años (hasta Agosto del 2013) el dar inicio a la actividad central de la Meta 4 – El grupo de reacción anti-extorsiones en el Transporte Público. Las contrapartes de El Salvador y los Estados Unidos tuvieron algunos problemas para llegar a un acuerdo en cuanto a las

prioridades y los pasos a seguir. Para mientras Casals, inició el componente de Meta que le fue atribuido al Programa de Transparencia del USAID, que cubre a la Meta 6 bajo su contrato de Transparencia con el USAID, siendo su principal contraparte la *Asociación de Industriales de El Salvador* (ASI).

Documentos Revisados: El equipo evaluador revisó la hoja de datos de Transparencia y Gobernabilidad, adicionalmente a un documento determinando el número de audiencias públicas y cerradas sostenidas en enero 2014, así como cinco informes semestrales. El equipo también revisó el plan de protección del Transporte Público y el documento denominado como Acta de Asocio.

Estudios de Observación: Para un estudio a profundidad de la Meta 4, el equipo evaluador investigó las siguientes dos actividades a través de entrevistas y una visita de campo para la primera de las actividades mencionadas.

- Una sesión de capacitación con entrega de diploma coordinada por el ICITAP para los Grupos de Reacción para los Crímenes de Tránsito, así como el Grupo de Reacción de Crímenes contra negocios, integraos por investigación criminal, policía y los fiscales especiales. La agencia líder del USG: DOJ/ICITAP y OPTAD; la agencia líder del GOES: PNC y Fiscal General.
- La creación (actualmente en su fase de desarrollo) de una red de departamentos de Recursos Humanos de 500 negocios donde los trabajadores pueden presentar sus quejas en sus lugares de trabajo sobre la inseguridad que han debido enfrentar durante su uso del transporte público desde o hacia su trabajo, para luego ser agregadas al Observatorio Anti-Corrupción del Ciudadano en la *Asociación de Industriales de El Salvador* (ASI). Este sistema brindará a los trabajadores un sistema más rápido y anónimo, menos sujeto a represalias para denunciar crímenes en el transporte público, que permita a los negocios y la ASI a llevar los casos frente a la policía y la administración de justicia. La agencia líder del USG: USAID (bajo contrato con Casals); la contraparte de ES: *Asociación de Industriales de El Salvador* (ASI)

Hallazgos basados en información de Terceras Partes

El primer indicador M&E para esta Meta es el número de crímenes reportados dentro del transporte público. El estudio del IUDOP del 2013 recopiló datos sobre el número de encuestados que habían sido testigos de un robo, asalto u homicidio mientras se conducían en un bus o microbús en los últimos 12 meses. El estudio registró una pequeño e insignificante reducción en el porcentaje de encuestados que fue testigo de un crimen en el transporte público en el 2013 en comparación al 2012 (ver figura 11.5 y Tabla11.5).

Figura 11.5: Número de crímenes reportados en el transporte público en El Salvador (2012-2013)[47]

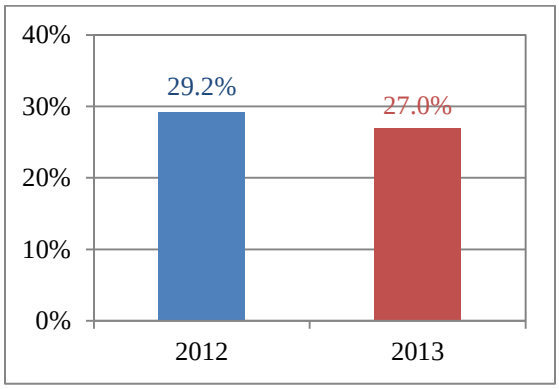


Tabla 11.5: Número de crímenes reportados en el Transporte Público en El Salvador (2012-2013)[48]

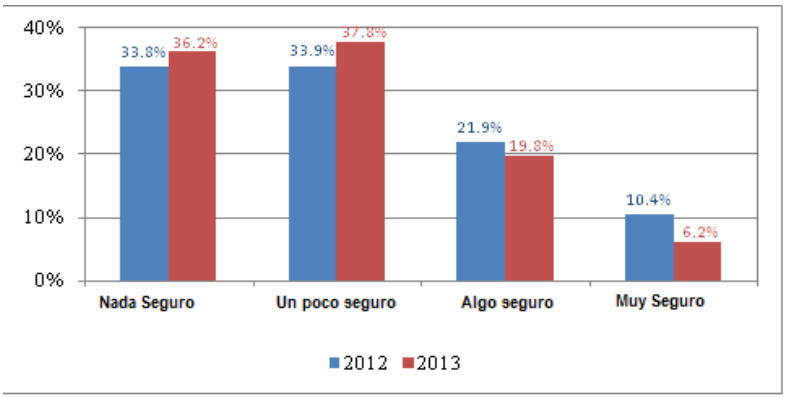
	2012	2013
Porcentaje	29.2%	27.0%
95% CI	(27.1% - 31.4%)	(24.8% - 29.1%)

Este mismo estudio también recopiló datos en cuanto a la percepción pública sobre la seguridad en las rutas del transporte público (Figura 11.6). Entre el 2012 y el 2013, el porcentaje de encuestados que se sentía seguro disminuyó significativamente de 32 por ciento al 26 por ciento. Y no es poco probable que dicha disminución se deba al incremento de homicidios y otros crímenes que se dio durante el mismo período de tiempo.

[47] Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas Universidad Centroamericana JoseSimeon Cañas. Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base e Informes de Segunda Medida), (2013)

[48] Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas Universidad Centroamericana JoseSimeon Cañas. Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base e Informes de Segunda Medida), (2013)

Figura11.6: Percepción Pública de la seguridad en las rutas del Transporte Público en El Salvador (2012 – 2013)[49]



Respuestas a las Preguntas Específicas de País

Pregunta Específica de País 2: *¿Se está utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP y así poder lograr y medir resultados?*

Bajo las actividades implementadas por el DOJ e INL, particularmente el Grupo de Trabajo (desde Agosto de 2013), información cuantitativa y objetivamente verificable está siendo usada para llevar un control del progreso y manejar la implementación. Un indicador central se relaciona a las actividades de capacitación. Las agencias asociadas al Grupo de Trabajo decidieron basar su trabajo en hitos de seis meses. La red de denuncias relacionada a la ASI está siendo implementada bajo el contrato del USAID con Casals, quien debe cumplir con un riguroso SOW relacionado al plan de M&E.

La única LOA bajo esta Meta siendo implementada por el USAID busca implementar este sistema de denuncia para los trabajadores en 500 negocios, en alianza con la ASI. La información cuantitativa y objetivamente verificable para esta LOA será sistemáticamente recopilada por Casals, con la asistencia técnica del USAID, y sigue los procedimientos planteados con todo detalle en el Plan de M&E de su contrato. Estos indicadores serán usados por Casals, USAID y ASI para orientar la implementación y para hacer correcciones de rumbo cuando y donde sea necesario.

Del lado de GOES, no se están recopilando sistemáticamente indicadores adicionales para efectos de M&E. En su lugar, las instituciones de contraparte involucradas (públicas y privadas) – PNC, Fiscalía, ASI, entre otras – trabajan con las métricas recopilada por las agencias involucradas con el USG.

Las actividades, principalmente en cuanto a resultados, aportan al proceso de informes semestrales. Los representantes del DOJ y de la PNC, con insumos del USAID (pero sin la participación de Casals o de la ASI) definen el contenido del informe semestral mediante una auto-evaluación del progreso de la LOA y

[49] Fuente: Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas Universidad Centroamericana Jose Simeon Cañas. Percepción de Seguridad y Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base e Informes de Segunda Medida), (2013)

adhiriéndose al compromiso de reportar sus hitos cada 6 meses. También intentan llevar un control de progresos en el informe semestral con dos indicadores específicos al objetivo general (ver arriba). La Meta 4 siempre recibió una calificación de "en la Meta" ("verde" en el informe semestral), excepto en Noviembre 2012 – Mayo 2013, esencialmente debido a que no se había hecho ningún progreso en cuanto a la creación del Grupo de Trabajo.

Pregunta Específica de País 3: *Al medio término ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

Al medio término, la ejecución de actividades parecería estar en meta, en el sentido que sí se está contribuyendo a crear los resultados y productos esperados del PFG. Desde Agosto del 2013, una Posición Proactiva tomada por DOJ (un asesor legal residente en El Salvador desde Marzo de 2012) en conjunto con el Gerente de Programa del ICITAP (trasladado a El Salvador desde Junio de 2013) ha servido para deshacer la resistencia dentro de ambos lados, y creando un asocio entre el Viceministerio de Transporte y dándole vida al Grupo de Trabajo. Desde entonces, las instituciones asociadas se reúnen cada segundo miércoles del mes para discutir casos de investigación, organizaciones criminales y corrupción dentro del sistema de Transporte Público. Este grupo formuló y se encuentra implementando un plan de trabajo en conjunto con su Grupo de Trabajo, incorporando a su vez capacitaciones regulares y orientación para el trabajo operacional.

Como resultado de lo anterior, se han logrado importantes progresos. El Grupo de Trabajo del Transporte Público comenzó a investigar casos criminales en el transporte público y eventualmente se convertirá en una unidad formal de la PNC. Todos los policías y fiscales en dicha unidad han sido aprobados. Un manual de procedimientos para el Grupo de Trabajo fue elaborado y un plan de capacitaciones iniciado con el objeto de mejorar las técnicas investigativas, de entrevista, análisis y vigilancia, así como de defensa personal de sus miembros. Adicionalmente, el GOES continúa mejorando la transparencia y rendición de cuentas del Viceministerio de Transporte (VMT). Y el sistema de denuncias de la ASI continua creciendo. 23 sectores de la industria se han afiliado al sistema y adoptado el Código de Ética para el Sector Industrial, y a través de sus respectivas agencias, se espera la participación de un total de aproximadamente 500 negocios para ser parte y comprometerse con el Código durante el 2014. El Observatorio Público para el Sistema de Transporte Metropolitano de San Salvador (SITRAMSS) y la Casa de Transparencia, también se encuentran operativos.

La meta 4 es hoy en día mencionada como un ejemplo de mejores prácticas en términos de cooperación interinstitucional planificada. Sin embargo, dado que el Grupo de Trabajo en sí ha iniciado sus operaciones sino hasta hace muy recientemente, es aún demasiado temprano para poder medir su impacto en los dos indicadores generales establecidos para esta Meta: (i) el número de crímenes reportados en contra de pequeñas y medianas empresas; (ii) percepción de la comunidad empresarial de pequeñas y medianas empresas en cuanto a los efectos de las acciones de la policía y judiciales sobre los crímenes cometidos contra sus negocios. Su reciente implementación explica el porqué estos indicadores aún no se mencionan en los informes semestrales, incluyendo el de Mayo 2014. En el 2012, antes de la creación del Grupo de Trabajo, se llevó a cabo una encuesta público para medir la percepción de seguridad en el transporte público y de esta manera crear una línea base. En una escala del 0 al 100, la encuesta indicó

que la percepción en cuanto a seguridad se encontraba en un 36. Asimismo, las agencias líderes e implementadores en ambos lados no están convencidos de que sus actividades y la Meta 4 en términos generales puedan realmente contribuir significativamente a lograr, dentro de los dos años que le restan al PFG, los objetivos y resultados deseados a nivel de obstáculo según lo medido por los tres indicadores a largo plazo (tasa de homicidio, percepción de seguridad, tasa de impunidad). Todas consideraron que una evaluación de medio término era demasiado prematura para poder emitir un juicio. Algunas de las partes interesadas involucradas con la Meta 4 sugirieron que los tres indicadores a largo plazo son demasiado ambiciosos y difíciles de impactar en tan sólo cinco años. Un ejemplo mencionado de un indicador que podría haber sido más fácil o más probable de producir movimiento dentro del período de cinco años plazo es la tasas de victimas de extorsión entre los pequeños y medianos negocios.

Conclusiones

Luego de un comienzo lento, la Meta 4 actualmente se encuentra progresando rápidamente debido a una coordinación muy involucrada y un trabajo de equipo muy comprometido entre las instituciones del USG y del GOES involucradas. Información cuantitativa y objetivamente verificable sobre el progreso bajo las diversas LOAs está siendo recolectada para manejar la implementación de modo que se puedan lograr y obtener resultados, si bien de manera menos rigurosa que cuando es contratada a terceras partes, tal y como lo hace el USAID bajo las LOAs de su Meta 4 u otras Metas que lidera o con las cuales está involucrado.

Bajo la Meta 4, las LOAs están definidas más en términos de tareas concretas (crear, capacitar y aprobar un grupo conjunto de trabajo; implementar cambios en prácticas y regulaciones; promover la coordinación interinstitucional, brindar supervisión y control, etc.) que en procesos. Por lo tanto, los indicadores de progreso están más orientados hacia los resultados (la cantidad de horas de capacitación entregadas, el monto de oficiales de policía aprobados, el número de modificaciones hechas a los reglamentos) y menos hacia los impactos, eje. El número de arrestos y la adecuada adjudicación de casos.

La Meta 4 a su vez no es ejecutada (excepto por una actividad) por un implementador que se encuentre bajo contrato. Depende estrictamente del plan de M&E. DOJ, ICITAP, OPDAT y otros activos bajo la Meta 4 cuentan con diferentes tradiciones de M&E al USAID. El PFG y en particular su Enfoque Integral de Gobierno implica que todos están más consciente de estos diferentes enfoques para la implementación y el M&E. Dado que no fue brindada ningún tipo de orientación o capacitación sobre como aportar mayor uniformidad al proceso de M&E más allá del Anexo de M&E del JCAP, no es sorprendente que cada agencia líder haya mantenido sus propios enfoques y prácticas.

Correcciones de Curso y Recomendaciones

Reformular la meta 4 en el JCAP al medio término. La Meta 4 ha logrado un significativo progreso y los indicadores de LOA pronto serán cumplidos, sin embargo su reformulación al medio término podría ser de ayuda para definir de manera más clara los siguientes pasos.

Lecciones aprendidas de la Meta 4. Desde el 2º año del PFG, la Meta 4 ha sido un buen ejemplo de una Meta siendo guiada por una coordinación bilateral interinstitucional. Documentar y compartir lecciones

aprendidas sobre los procesos que promovieron la cooperación (y cualquier reto que hayan enfrentado) sería de mucha ayuda para otras Metas.

Tabla 11.6: Resumen estatus Meta 4 al medio término

LOAs META 4	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
GOES LOA 1: Mantener un intercambio permanente en cuanto al estatus de empleo de personal asesorado, aprobado o entrenado por el USG de conformidad a los procedimientos y reglamentos salvadoreños.	Not provided	SI
GOES LOA 2: Mejorar la supervisión y el control de acuerdo al sistema de indicadores del Gabinete de Seguridad	Not provided	N/A
GOES LOA 3: En colaboración con el USG, llevar a cabo la revisión de reglamentos actuales aplicables al sector público de transporte con el objeto de identificar áreas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas.	SI (Informe Semestral, Copia de plan borrador modproteccion al transporte public)	SI (Informe Semestral)
GOES LOA 4: Implementar los cambios necesarios en las prácticas y las regulaciones; y promover la aprobación de la legislación que fuese necesaria	PARCIALMENTE (Informe Semestral; medidas legislativas)	Behind Schedule (ver Informe Semestral May 2014).
GOES LOA 5: Otorgar personal, equipo e instalaciones para promover este programa.	SI (Informe Semestral; PNC información interna, Copia de plan borrador mod protección al transporte público, Informe Semestral: 1&3)	SI (Informe Semestral May 2014)
USG LOA 1: brindar asistencia técnica y mentoría para que las unidades aprobadas combatan todo crimen que esté relacionado al tránsito público, así como facilitar la cooperación entre GOES y el sector privado.	SI (DOJ Informes internos; Informe Semestral, Copia de plan borrador mod protección al transporte público, Informe Semestral: 1&3]	SI (DOJ informes internos; Informe Semestral)
USG LOA 2: Brindar asistencia técnica para ayudar a incrementar la transparencia y rendición de cuentas dentro del sistema público de transporte.	SI (USAID: el plan de M&E del Programa de Transparencia de Casals; Informe Semestral: 1, 2, 3, Copia de plan borrador modproteccion al transporte público)	SI (Informes Trimestrales de Casal; Informe Semestral)

META EN SEGURIDAD 11

Sub-Obstáculo: La Delincuencia y La Prevention de la Violencia

Prevencio del delito Municipal

Objetivo de la Meta (como se indica en JCAP): "Prevenir el crimen y la violencia en municipios clave de El Salvador y apoyar reformas, como se indica en los componentes 2 (Prevención Social de la Violencia y el Crimen) y 5 (Reforma legal e Institucional) de la Política Nacional para Justicia, Seguridad Pública y Prevención de la Violencia".
Agencia líder del USG: USAID (D&G); co líder: INL
Implementador del USAID: Creative Associates Inc. (Creative)
Agencia líder del GOES: Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (Oficina Nacional de Prevención PREPAZ);
Implementador del GOES: PREPAZ, gobiernos municipales.
Indicadores de M&E:(i) Número de Municipios con Consejos Municipales de prevención de la violencia y la delincuencia; (ii) Incidencia de delitos graves reportados en municipalidades seleccionadas.

Resumen de LOAs (para más detalles véase JCAP): promover y ayudar a construir la capacidad y los recursos municipales y a nivel comunitario para los planes e iniciativas de prevención del delito del gobierno municipal, con el apoyo de alianzas público-privadas, y de acuerdo con la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Prevención de la Violencia. El GOES se compromete a desarrollar seis LOAS, y el USG dos (el cual se implementa por Creative Associates Inc., como parte de un contrato de 5 años con USAID, que cuenta con una base comunitaria, denominado Proyecto de Prevención de la Violencia.
Informes de Monitoreo y Evaluación: Mayo 2012: En la Meta; Nov. 2012: En la Meta; Mayo 2013: En la Meta; Nov. 2013: En la Meta; Mayo 2014: En la Meta

Resumen de la Implementación

La Meta 11 fue seleccionada para el estudio caso por Optimal porque involucra más explícitamente a las autoridades sub-nacionales en juego, en particular, los gobiernos municipales, y por lo tanto puede ilustrar cómo el PFG y el WGA operan a nivel territorial. USAID ha estado involucrado en los programas de prevención municipal en El Salvador desde 2006. En el año 2009, USAID otorgó un contrato de 5 años para el trabajo de prevención municipal a Creative Associates, Inc. Las actividades de ese contrato se involucraron principalmente en la Meta 11, cuando el JCAP fue suscrito en el año 2011. A Creativese le fue encomendado un nuevo proyecto, contratado por USAID, denominado Programa de Prevención de la Violencia (2014-2018). Bajo el nuevo contrato, Creative está trabajando con dos grupos de municipios de alto riesgo: (1) municipios que reciben tanto la asistencia técnica y capacitación como el financiamiento para la ejecución de proyectos de prevención a nivel comunitario, y (2) los municipios que reciben sólo asistencia técnica y capacitación. Hay una parte común en las políticas municipales de prevención, como

los comités municipales de prevención y observatorios de la criminalidad, pero cada municipio define los ingredientes específicos de su programa o agenda de prevención.

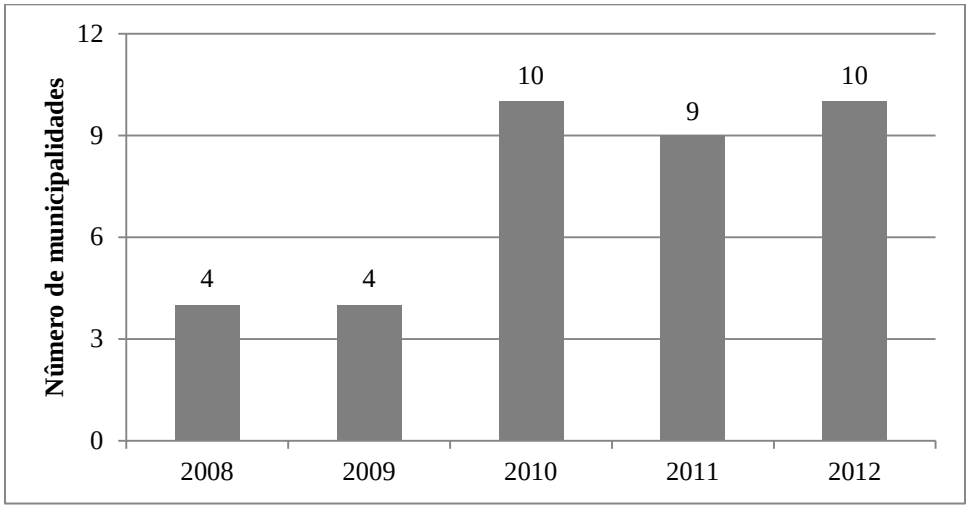
Documentos revisados: El equipo evaluador examinó dos informes trimestrales CVPP, el Plan de M&E CVPP, adicionalmente del Plan de trabajo anual y cinco informes de Monitoreo y Evaluación. Fue revisado un documento complementario, el cual es un artículo sobre el diálogo nacional para la seguridad. Anexo VII tiene una lista completa de los documentos mencionados.

Estudio de observación: Para el caso de estudio, el equipo evaluador visitó y entrevistó al Alcalde, al Consejo Municipal de Prevención de la Violencia, y a la joven orquesta filarmónica y a la escuela orquesta y música de la juventud, un centro de ayuda a la juventud en Chalchuapa, y el Observatorio de Prevención del Crimen en Santa Ana.

Los resultados basados en datos de terceros

El primer indicador de M & E para esta Meta fue el número de municipios con consejos de prevención del delito. Los datos para este indicador proceden de Creative como parte del Programa con base comunitaria de USAID, del proyecto de Prevención de la Violencia. Entre 2008 (antes del- PFG) y 2012 (después del inicio del PFG en noviembre de 2011), el número de municipios en los que se están creando comités de prevención de la delincuencia aumentó 1.5 veces, de cuatro a diez por año (Figura 11.7). Este progreso puede ser atribuido directamente en gran medida al PFG, aunque algunos otros donantes también contribuyeron a este resultado.

Figura11.7: Número de municipios con Consejos de Prevención de la Delincuencia (2008-2012)[50]



El Segundo indicador del plan de M&E fue Incidencia de delitos graves reportados en municipalidades seleccionadas. USAID, Checchi y PNC monitorean los homicidios y otros índices de criminalidad en los

[50]Sources: RTI. Community-Based Crime and Violence Prevention Project. Final Report (April 2013), Number of Municipalities with Crime Prevention Councils that are involved in US program

municipios afectados, y cuando sea posible, a una reducida comunidad específica (barrios o distritos) de la intervención. El equipo evaluador considera que atribuir los cambios a corto plazo en los índices de homicidio y a otros crímenes directamente a las actividades de la Meta 11 es problemático (aunque un tanto menos cuando las tasas se ven reducidas estrictamente a colonias específicas o áreas de intervención).

Esta situación es similar a lo que ocurrió en Medellín, Colombia: mientras que la administración municipal (2004-2007) era ampliamente acreditado con reducir drásticamente las tasas de asesinatos a través de políticas integrales de prevención, entre 2007 y 2009, debido a venganzas relacionadas con el control del tráfico de cocaína y el crimen organizado, los homicidios en la ciudad se triplicaron desde 804 hasta 2,187 casos, incluyendo en las zonas de la ciudad que antes se consideraban ejemplares en cuanto a revertir el problema. Sólo que ahora (2014) en Medellinse ha podido revertir la situación y se está acercando a las tasas observadas en 2007. Por lo tanto, la mayoría de analistas independientes y expertos coinciden en que en contextos de conflicto y / o en el intenso crimen organizado, las tendencias son menos predecibles que en un contexto más "normal”.

Había fuertes evidencias y consenso general entre los expertos independientes entrevistados en El Salvador, así como también entre la mayoría de los entrevistados pertenecientes a las agencias de gobierno de Estados Unidos, que en la actualidad en El Salvador, los factores externos - como la dinámica de la tregua, la dinámica del crimen organizado y las pandillas – directamente y significativamente influyen en homicidio y otras tasas de criminalidad, que es una de las razones por las que sigue siendo problemático atribuir tendencias a corto plazo en el homicidio y riesgos de crimen para las actividades de PFG, y mucho menos a una sola agencia o programa. Otra razón es que, incluso en comunidades específicas de intervención, otras actividades relacionadas al PFG de otras Metas del JCAP (así como las actividades no PFG), que no se limitan a la Meta 11, pueden afectar los homicidios y otros tipos de crímenes. De este modo, el Estudio de Evaluación de Impacto de Vanderbilt en El Salvador parece exagerar la situación al atribuir un 40 por ciento menos casos denunciados de homicidios que se esperaría si no se hubieran administrado los programas de USAID.

Respuestas a las preguntas específicas de cada país

Pregunta específica de país 2: *¿Se está utilizando información cuantitativamente y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP y así poder lograr y medir resultados?*

Revisión de documentos del equipo evaluador confirma que la actual Declaración de trabajo USAID-Creative para la Meta 11 tiene el plan más detallado y preciso de seguimiento y evaluación de todos los programas de USAID en El Salvador. La información cuantitativa y objetivamente verificable constantemente se está utilizando para administrar las LOAs de esta Meta (véase el tabla11.7 siguiente). Esta información también se alimenta en los informes de M & E. Dado que la aplicación de la Meta 11 está respaldada por un plan de trabajo detallado (como el desarrollado por Creative bajo la guía de USAID), que no está en la necesidad de definir los hitos adicionales, como aquellas Metas que no disponen de planes de trabajo detallados, los cuales se tienden a hacer para el proceso de M&E.

La Meta 11 esta alineada estrechamente con la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia (ENPV, por sus siglas), dirigida por la oficina PREPAZ del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. La formulación de la ENPV se benefició de la asistencia técnica de USAID, a través Creative como su ejecutor, y otro tipo de asistencia bilateral y multilateral. El nuevo contrato de USAID-Creative (2013-2018) también incluye el fortalecimiento de un sistema de indicadores para las políticas de prevención del delito en los municipios por PREPAZ. PREPAZ ya ha sido entrenado por USAID / Creative para mejorar su capacidad para ejecutar este sistema de indicadores. Así, mientras que en la actualidad USAID-Creative sigue siendo el principal generador de indicadores, este papel está destinado a ser adquirido más bien, en el transcurso del tiempo, por PREPAZ.

Pregunta específica de país 3: *Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

El desempeño al medio término está dentro de las Meta. Con base en el documento revisado por el equipo evaluador se encontró (ver tabla 11.8) que en la actualidad 9 de los 10 LOAs están dentro la Meta. No hubo suficiente información recopilada para proporcionar una puntuación apropiada para las otras dos.

A pesar de que la Meta enfrentó algunos obstáculos que podrían haber obstaculizado su rendimiento - el primer contrato de ejecución de la USAID está cerrado, y uno nuevo que se atribuye; y la repentina retirada en el 2013 del involucrado y experimentado Director de PREPAZ, el organismo rector del GOES - estos obstáculos fueron superados, en parte gracias a la amplia red de instituciones del GOES - tanto nacionales como locales - directamente involucrados y comprometidos con el avance de esta Meta.
A nivel nacional, los compromisos de la Meta 11 se alinean estrechamente con la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia (ENPV), que permite un impulso adicional al ya intenso apalancamiento al PFG para superar obstáculos y reasignar actividades cuando sea necesario. A nivel local, se seleccionaron participantes en municipios de alto riesgo, entre otros criterios, como el acceso político y el interés de la comunidad en la Meta y sus 11 LOAs, lo que garantiza el compromiso político local para alcanzar los objetivos y crear los productos necesarios para lograr los resultados deseados.

El equipo evaluador también encontró, a través de visitas de campo y en el sitio de la entrevista, que las contrapartes a nivel local e implementadores están convencidos de que sus actividades pueden contribuir a la reducción de la tasa de homicidios y mejorar la percepción de seguridad, al menos en sus propias comunidades y municipios.

Conclusiónes

La información cuantitativa y objetivamente verificable es utilizada en la Meta 11 para gestionar su aplicación con el fin de lograr y medir los resultados.

En el mediano plazo, el rendimiento de la mayoría Meta, es decir 11 LOAs, están de acuerdo a la Meta. Las partes interesadas que intervienen intensamente, creen que esta Meta y las actividades a nivel municipal que promueven ayudarán a crear los productos necesarios para alcanzar los resultados deseados a nivel de restricción.

Correcciones de Curso y Recomendaciones

El equipo evaluador no tiene sugerencias específicas para corregir el rumbo y otras recomendaciones en relación con las cuestiones planteadas en las preguntas específicas de país 2 y 3, dado que el equipo de evaluación no encontró problemas o desafíos para la Meta 11 al medio término.

El enfoque para el estudio de caso con la Meta 11 dio algunos resultados adicionales, con base en ello se formula la siguiente recomendación, más general, que se consideró relevante para posibles correcciones de rumbo al medio término.

Recopilando y difundiendo las lecciones aprendidas con los esfuerzos de prevención del delito en municipios de El Salvador.

El Salvador está acumulando cada vez más las lecciones aprendidas en torno a los programas de prevención en los municipios, que han estado funcionando durante más de cinco años, con el apoyo de USAID. Como fue demostrado en las visitas de campo que efectuó el equipo evaluador a distintas actividades - al Consejo Municipal de Prevención Violencia, la orquesta filarmónica de la juventud y la escuela de música, así como un centro de ayuda a la juventud en Santa Ana y el Observatorio de Prevención del Crimen en Chalchuapa- muchos de estos proyectos, con el tiempo, tienden a consolidarse y a ser auto-sostenibles. Muchos Municipios involucrados en el PFG pueden aprender de estos procesos. Un esfuerzo bilateral para elaborar lecciones aprendidas podría tomar la forma de un proyecto de investigación externa, organizado por una universidad local. Tal proyecto no sólo podría producir estudios de casos, sino también un debate público y generar una campaña de información en torno a las actividades implementadas, documentando las posibles acciones que pueden asimilar las partes interesadas para seguir avanzando.

Tabla11.7: Resumen de la situación de la Meta 11 a medio termino

LOAs de la Meta 11	Información cuantificable y objetivamente verificable	LOA (intervención) en la Meta
LOA del GOES 1: Identificar el personal que estará dedicado al desarrollo y apoyo a los consejos municipales de prevención del crimen.	NO (Informes de M&E #1, 3, 4)	SI (Entrevistas en El Salvador realizadas por Optimal)
LOA del GOES 2: Identificar el financiamiento que estará dedicado para la implementación de los planes de prevención del crimen a nivel municipal.	NO (Informe de M&E #2, 3)	SI (Entrevistas en El Salvador realizadas por Optimal)
LOA del GOES 3: Promover la descentralización de autoridad y responsabilidad para prevenir crímenes en las municipalidades.	PARCIALMENTE (iniciativas legislativas y políticas en proceso o terminado)	SI (Informes de M&E 1-5; Entrevistas en El Salvador)
LOA del GOES 4: Coordinación mejorada entre los ministerios con un interés, recursos y mandato para abordar los factores de riesgo clave (falta de acceso a la educación, y oportunidades de empleo).	No proporcionado	SI (Inform de M&E de Mayo 2014; Entrevistas de campo realizadas por Optimal)
LOA del GOES 5: Fortalecer la cooperación entre las organizaciones de seguridad gubernamentales y dichas comunidades.	SI (Información de la PNC sobre Policía Comunitaria)	SI (Informe de M&E de Mayo 2014; Entrevistas de campo)
LOA del GOES 6: Implementar programas de formación para jóvenes en riesgo.	NO (Informes de M&E #3, 4)	SI (Informe de M&E)
USG LOA 1: Proveer asistencia técnica para promover y facilitar los componentes 2 y 5 de la estrategia.	SI (Plan de M & E del Programa de Prevención de Crimen y la Violencia; informes trimestrales de Creative Associates)	SI (Informe de M&E de Mayo 2014; Informes trimestrales de Creative Associates)
USG LOA 3: Realizar un estudio a nivel de la región sobre el tema de seguridad y violencia en la medida en que impacta a los grupos comunitarios del Hemisferio, para llevar las experiencias a nivel comunitario desde la región, hasta El Salvador.	SI (Estudio realizado por Vanderbilt / CARSI, agosto de 2014, que se publicará en octubre de 2014)	SI (Comentarios borrador de este informe, realizado por USAID El Salvador)
USG LOA 2: Explorar formas de trabajo con Estados de EEUU / instituciones locales, el gobierno de México, Colombia y actores inter agencias de Estados Unidos.	SI (Informes internos de INL)	N/A.
USG LOA 3: Proporcionar apoyo técnico en sistemas de libertad condicional y sistemas de clasificación de prisioneros.	SI (Informes internos de INL)	SI (Informe de M&E de Mayo 2014)

META 12 DE SEGURIDAD

Sub-Restricción: Prevención del Crimen y Violencia
Reducir el hacinamiento en las prisiones

Objetivo de la Meta (como se indica en JCAP): "Reducir el hacinamiento en las cárceles, y así procurar que el sistema carcelario salvadoreño sea seguro y que pueda manejar una población en aumento de manera segura y humana".
Agencia líder USG l: INL
Implementador USG: INL
Institución líder GOES: PNC (Dirección General de Centro Penales (DGCP).
Implementador GOES: PNC
Indicador de M&E: Porcentaje de población reclusa en función de la capacidad del sistema penitenciario.
LOAs bajo la Meta 12: Mejorare lsistemade clasificación de prisioneros, agilizar la revisión para extender privilegios y libertades a los acusados convictos no-violentos, según lo establécela ley, Separar prisioneros conforme distintas categorías y aplicar una agresiva reintegración (incluyendo la construcción de una nueva cárcel y tres granjas penitenciarias, y ejecutando el programa Yo Cambio, un programa de sentencia alternativa); Fortalecimiento dela Escuela Penitenciaria; crear e implementar programas y prevención de abuso de sustancias; proyecto con el sector privado para atender a los sex convictos y; monitorear el cumplimiento del a sentencia de individuos que han sido convictos por crimen organizado
Informe de Monitoreo y Evaluación: Mayo 2012: En la Meta; Noviembre 2012: En la Meta; Mayo 2013: En la Meta; Noviembre 2013: : En la Meta; Mayo 2014: : Bajo la Meta.

Resumen de la implementación

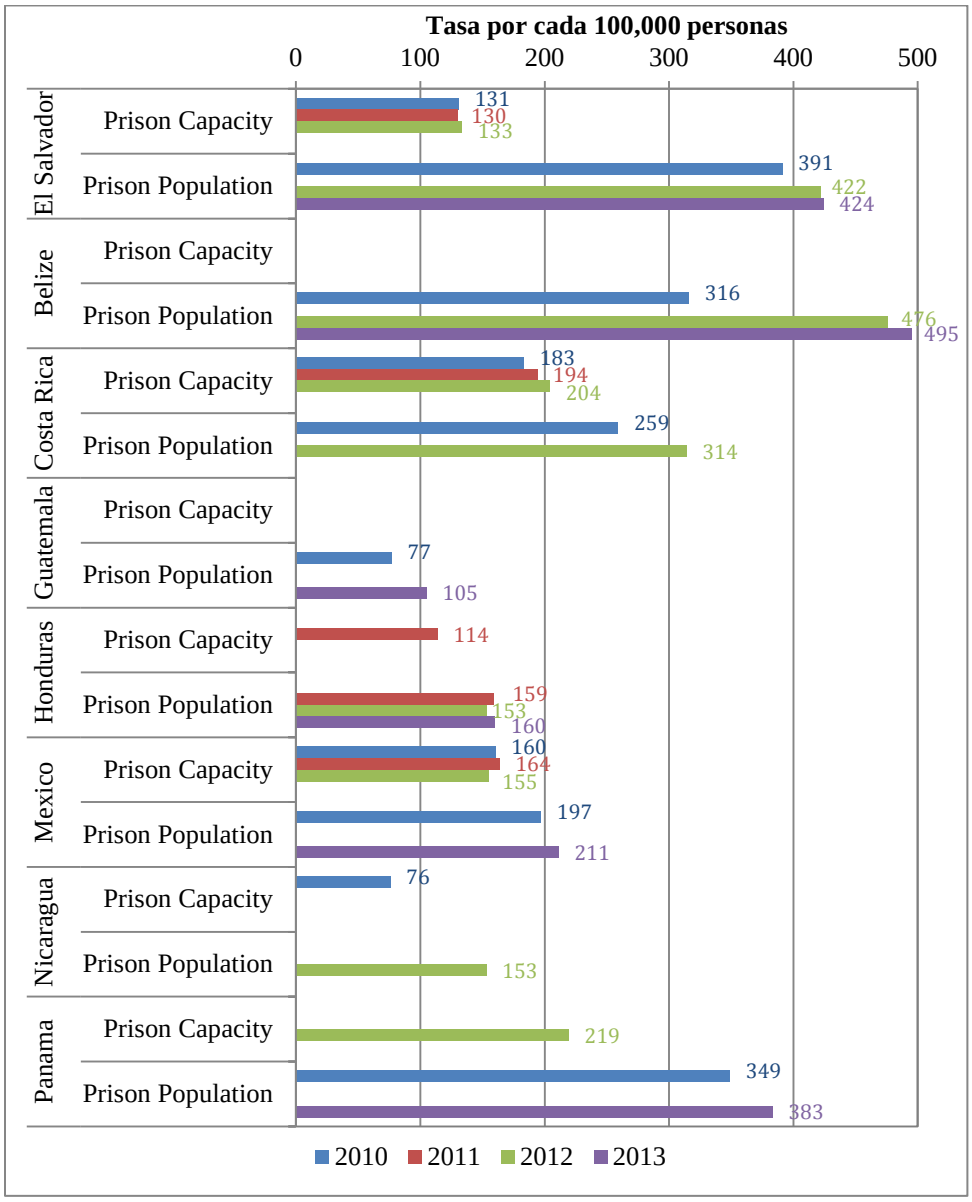
Las actividades de la Meta 12 se ejecutan directamente por INL y la Dirección Nacional de Centros Penales (DGCP). Además, INL, desde 2013, se dedica a superar el hacinamiento y otros problemas en las celdas de tenencia temporal (bartolinas, ubicadas principalmente en las estaciones de policía), una actividad no incluida en el JCAP, pero estrechamente relacionado con la Meta 12.

Documentos revisados: El equipo evaluador reviso dos presentaciones sobre las estadísticas del crimen y prisiones, además de un resumen de una presentación de evento de clasificación de prisión, un documento de datos de prisión para la cárcel de Mariona y cinco Informes de M&E.

Estudio de observación de campo: Para el estudio de caso, Optimal realizó una visita guiada con el asesor de la cárcel INL-ES y un jefe de la policía local, a una bartolina en construcción; además de entrevistas con funcionarios del INL-ES, con el Director de la Dirección de Centros Penales Prisiones (DGCP) del GOES, también realizó una entrevista con el consejero de la cárcel INL-ES.

Resultados basados en datos de terceros El único indicador a nivel Meta establecida para la Meta 12 es " Porcentaje de población reclusa en función de la capacidad del sistema penitenciario". Cuando se mide por la capacidad carcelaria del país y la población carcelaria, el hacinamiento en las cárceles es un problema grave en El Salvador. La proporción de la población carcelaria del país sobre la capacidad carcelaria por cada 100.000 habitantes es la más alta de Centroamérica, con cerca de 300 por ciento el hacinamiento. El hacinamiento en El Salvador ha seguido aumentará de 2010-2013 (véase la Figura 11.8, abajo). Aunque la capacidad de la prisión se ha mantenido esencialmente la misma, la población carcelaria ha aumentado en un 9%. Además, con base en la información obtenida en las entrevistas, de las cuales no se dispone de datos más precisos, las Bartolinas también parece haber aumentado su población entre 2010 y 2013.

Figura 11.8: CTS y ICPS Población reclusa y capacidad carcelaria* para El Salvador y otros países de América Central 2010-2013[51]



Una línea base para medir el progreso en el hacinamiento en las cárceles se ha establecido para el Meta 12.

[51] Fuente: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Crimen (Población reclusa), Centro Internacional de Estudios Penitenciarios (capacidad de la prisión). Los datos de 2013 no son de final del año; Los meses específicos varían entre países.

Respuestas a las preguntas específicas de país

Pregunta específica país 2: *¿Se está utilizando información cuantitativamente y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP y así poder lograr y medir resultados?*

El equipo encontró evidencia de que la información cuantificable y objetivamente verificable está disponible para todas las cinco LOAs (véase el tabla11.8). Como puede observarse, la Meta 12 también tiene una línea base sobre el hacinamiento en el sistema penitenciario (como en mayo de 2014, que todavía estaba en 317 por ciento).

Las actividades de la Meta 12 se ejecutan directamente por INL y la Dirección Nacional de Centros Penales (DGCP). Así, no hay firmas consultoras con extenso contrato activo para los Planes de M & E bajo la Meta 12. La información que se utiliza para gestionar la ejecución de Meta se basa principalmente en los hitos definidos bilateralmente cada 6 meses, que es el periodo del Plan de M & E del PFG. Los informes del INL para las actividades PFG siguen los procedimientos estándar del INL para reportar. Para la Meta 12, los informes incluyen información cuantitativa sobre los resultados del programa como el número de personal capacitado, el tipo y cantidad de los equipos suministrados, el progreso de la contratación, el número de participantes en el programa *Yo Cambio*, y el número de ex participantes del programa *Yo Cambio*.

Pregunta específica país 3: *Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

Siguiendo los procedimientos estándares, El INL-ES ha producido un Plan Estratégico Nacional, el cual incluye compromisos del USG en la Meta 12, así como en otras Metas que el INL está involucrado, además de aquellas actividades no relacionadas con el PFG. El INL considera este plan como el equivalente al plan de trabajo para la Meta12.

Por su parte, la Dirección Nacional de Centros Penales (DGCP) del GOES considera que su Plan Estratégico, también incluye los objetivos y actividades de las Metas 12 y 13 de PFG (pero no se limita a éstas), también se utiliza como un plan de trabajo para estos objetivos. La Meta 12 por lo tanto parece tener dos planes de trabajo (El Plan Estratégico Nacional del INL y el Plan estratégico de la DGCP). Sin embargo, un plan de trabajo específico de la Meta, según lo prometido por el addendum del JCAP del Plan de M & E, no existe.

Sobre la base de sus respectivo planes, ambos el USG y el GOES, tiene agencias / instituciones involucradas en la Meta 12 y se considera que las LOAs están *en la Meta* al medio término. Sin embargo, durante el último período de 6 meses, los hitos establecidos en noviembre de 2013, no se cumplieron plenamente en mayo de 2014, que es la razón por la cual la Meta recibió la calificación "Bajo la Meta" en el quinto informe de Monitoreo y Evaluación. Con base en la revisión de documentos, entrevistas y datos recogidos durante las visitas en terreno, el equipo evaluador encontró que dos de las cinco LOAs están *en la Meta*, otros dos están parcialmente *en al Meta*, y por una insuficiente evidencia se reunieron para llegar a una puntuación válida (ver tabla 11.8). Entre todos los 14 Metas de la restricción de crimen e

inseguridad, la Meta 12 era el único que no obtuvo "*en la Meta*" en el quinto informe de Monitoreo y Evaluación (mayo de 2014).

Todos los entrevistados involucrados con la Meta 12 consideraron que en el largo plazo, la reforma penitenciaria, y en particular los compromisos asumidos en la Meta 12, contribuirán tanto directa como indirectamente, a mejorar la situación de seguridad, y por lo tanto la capacidad del PFG para alcanzar sus tres indicadores a largo plazo (disminuir la tasa de homicidios, aumentar la percepción de seguridad y disminuir la tasa de impunidad).

El equipo evaluador encontró que las opiniones sobre la iniciativa *Bartolinas* - como se ha explicado, estrechamente relacionados con la Meta 12, pero formalmente no forman parte del PFG - están más divididas. Después de la primera realización de un diagnóstico sobre el problema de las *bartolinas*, el INL-ES formuló y ahora está implementando un plan de construcción de 2 años para superar la crisis de las Bartolina. Sin embargo, considerando que no es parte del PFG, la iniciativa INL no parece beneficiarse de la misma clase de ayuda bilateral unánime como las actividades que se incluyen en el JCAP. Algunos funcionarios (de ambos gobiernos) argumentaron que las Bartolinas no deberían reformarse, sino abolirse, ya que oficialmente no deberían existir centros de detención temporal en las delegaciones de la policía, más allá de lo necesario para retener a alguien 72 horas. Otros argumentaron que la actual crisis humanitaria en las Bartolinas es extremadamente grave, y que la disminución de la sobrepoblación del sistema penitenciario llevará tiempo, por lo que la rápida mejora de las Bartolinas y sus instalaciones de procesamiento es la medida razonable para hacer en este momento. Dentro de la PNC en particular, pero también en otras instituciones del GOES, no existe un acuerdo universal sobre el enfoque de USG. Algunos de la PNC expresaron su firme desaprobación, basada principalmente en la creencia de que la PNC va a terminar administrando el sistema carcelario, mientras que la legislación salvadoreña prohíbe formalmente más de 72 horas permanecer en una celda de detención temporal. Otros argumentaron que la mejora de las Bartolinas no excluye que presten efectivamente (aunque no en el corto plazo) para cumplir con la estadía máxima de 72 horas.

Conclusiones

Información cuantificable y objetivamente verificable está disponible para cada una de las cinco LOAS de la Meta 12 (ver tabla 11.8 abajo) y una línea base sobre la superpoblación carcelaria (en general, y por cárcel) se ha establecido desde 2010 (a partir de mayo de 2014, todavía en 317 por ciento).

Entre todas las 14 Metas de la restricción de Crimen e inseguridad, la Meta 12 era la única que no obtuvo una puntuación "en la Meta" en el quinto informe de Monitoreo y Evaluación. No se cumplieron todos los hitos establecidos para el período previo de seis meses. Basándose en la revisión de su propia fuente de datos, el equipo evaluador encontró que sólo dos de los cinco LOAs estaba *en la Meta*. Al mismo tiempo, sin embargo, tanto los funcionarios entrevistados del gobierno de Estados Unidos como del GOES consideraron que en términos de plan de trabajo de su respectiva agencia / institución, se están realizando importantes progresos en la Meta 12, incluso durante el último período de 6 meses. La Meta 13, que está estrechamente relacionada con la Meta 12 y dirigida por los mismos organismos, alcanzo a obtener una puntuación *en la Meta*.

Los funcionarios entrevistados de ambos gobiernos, de los Estados Unidos y El Salvador, evistados consideran que en el largo plazo los compromisos asumidos en la Meta 12 contribuirán tanto directa como indirectamente a mejorar la situación de seguridad en el país.

Correcciones de rumbo y Recomendaciones

Las correcciones rumbo y recomendaciones que se expresan a continuación se focalizan en particular en los resultados relacionados con CSQ2 y CSQ3. Sin embargo, el equipo evaluador también incluye algunas recomendaciones más generales para la Meta 12, en tanto se considera relevante para posibles correcciones de rumbo al medio término.

Considera la posibilidad de combinar las Metas 12 y 13. El GOES y los funcionarios del gobierno de Estados Unidos involucrados con la Meta 12 estaban igualmente divididos en la combinación de objetivos de 12 y 13 y 12&13 (como se hizo antes con las Metas 1 y 2) para ayudar a traer más importancia a la cuestión de la reforma de las prisiones. Combinando ello también sería una buena oportunidad para integrar mejor el proyecto en curso sobre la reforma de Bartolinas en el PFG, y una buena oportunidad para que la USAID y el INL puedan continuar brindando una mayor colaboración.

Crear un plan de trabajo a nivel de objetivo. La formulación de un plan de trabajo bilateral explícito para los próximos dos años para la Meta 12 (o para las Metas 12 y 13) - como se expresa en el addendum del Plan de M&E del JCAP - puede contribuir a reforzar el compromiso de los dos gobiernos con la implementación.

Crear un equipo de implementación a nivel de Meta. Si bien la coordinación informal en la implementación entre las agencias / instituciones del USG y el GOES es frecuente y permanente en lo referente a la Meta 12, el establecimiento de un equipo oficial de aplicación dela Meta 12 (o Metas 12 y 13) va a mejorar la gestión, aumentar la inclusividad - mientras la Meta 12 sigue siendo excesivamente dirigido por INL, y comprometido con lo que respecta a la implementación.

Tabla 11.8: Resumen situación de la Meta 12 al Medio Termino

LOAs de la Meta 12	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA de GOES 1: Mejorar el sistema de clasificación de prisioneros.	SI (Informes de M&E 1-5; Informes internos INL; información la Dirección de Prisiones, Memorandum de Decisión no clasificado de Clasificación de Prisiones, Estudio sobre Mariona.	PARCIALMENTE (Informes de M&E de Mayo de 2014)
LOA de GOES 2: Construir nuevas instalaciones y tres granjas penitenciaras e implementar un agresivo programa de reinserción.	PARCIALMENTE (Informes de M&E 5, 3, 2, 1, Informes internos del INL; informes internos de la Dirección de Prisiones)	PARCIALMENTE (Informes de M&E de Mayo de 2014)
LOA del USG 1: Proveer asistencia técnica en el manejo de prisiones/correccionales, incluyendo tutoría y capacitación limitada para	PARCIALMENTE (Informes de M&E 3, 1; informes internos del INL,	SI (Informes de M&E de Mayo de 2014; informes internos del INL)

LOAs de la Meta 12	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
poder desarrollar el programa de capacitar al capacitador para los oficiales de las prisiones/correccionales, y mejorar el sistema de clasificación de prisiones.	Clasificación de Prisiones, Evento – sin clasificar.	
LOA del USG 2: Explorar formas de cómo trabajar con las instituciones locales/estatales de los EE.UU., y con los actores inter-institucionales de los Gobiernos de México, Colombia, y EE.UU.	PARCIALMENTE (informes internos del INL)	N/A.
LOA del USG 3: Proveer apoyo técnico en los sistemas de libertad condicional y de clasificación de prisioneros.	PARCIALMENTE (Informes de M&E 1-5; informes internos DEL INL)	SI (Informes de M&E de Mayo de 2014)

11.2 Baja Productividad en el Sector Transables

META 3 TRANSABLES

Sub-Obstáculo: Capital Humano
Fortalecer a la fuerza de trabajo para que coincida con las demandas del mercado laboral (Capital Humano)

Objetivo de la Meta (según lo establecido en el JCAP):"Mejorar la calidad del sistema educativo con el fin de crear una fuerza laboral que sea más altamente calificada y preparada tecnológicamente. Los Gobiernos de El Salvador y Estados Unidos unirán sus fuerzas para ayudar que la enseñanza de la oferta laboral coincida con la demanda del mercado laboral, y se comprometen a llevar a cabo las acciones descritas a continuación. El éxito de estas acciones facilitará una inversión acumulada en capital humano que impulse la productividad del sector laboral y del sector de transables."
Agencia Líder del USG: USAID/DOL/DOS
Implementador del USG: CARANA, PAS, DOL
Agencia Líder del GOES: INSAFORP
Implementadores del GOES: INSAFORP, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Educación
LOAs: Un total de 25 (14 del GOES y 11 del USG).
Indicadores M&E:(i) Índice de Competitividad Global: Educación superior y capacitación; (ii) Índice de Competitividad Global: Eficiencia del mercado laboral.
Informes Semestrales: Mayo de 2012: En la Meta; Nov. 2012: En la Meta; Mayo 2013: En la Meta; Nov. 2013: En la Meta.

Resumen de Implementación

La Meta 3 es liderada por el USAID, pero del Departamento de Estado y el Departamento de Trabajo también contribuye con ella. La mayoría de las líneas de acción de la presente meta son programas legados que tuvieron sus inicios antes del PFG, tal y como el proyecto del USAID para Mejorar el Acceso al Trabajo, y el Programa de Becas LAC SEED. La meta claramente se refiere a la baja productividad como un obstáculo para el desarrollo económico mientras se intenta elevar la calificación de la fuerza laboral de El Salvador. Luego de firmar el JCAP en Noviembre del 2011, fueron necesarios dos años y medio para lanzar el Proyecto de Asistencia a la Educación Superior del USAID – LOAs 21 y 22, debido a retrasos en el diseño del mismo y en las contrataciones a él relacionadas.

Documentos revisados: El equipo evaluador revisó siete informes Trimestrales, Plan de Trabajo para los Años 3 & 4, informe sobre el Programa de Estadísticas del Ministerio de Trabajo, el Resumen de la Asistencia Técnica del PFG al Ministerio de Trabajo, el Documento del Grupo de Trabajo de la Meta 3, el documento pertinente a las Estadísticas sobre la Fuerza de Trabajo, y un informe final para mejorar el acceso al programa de Empleo, la presentación del Programa de Educación Superior, un informe de las Organizaciones Salvadoreñas dirigido a Promover la Fuerza Laboral, una carta a Roberto Antonio

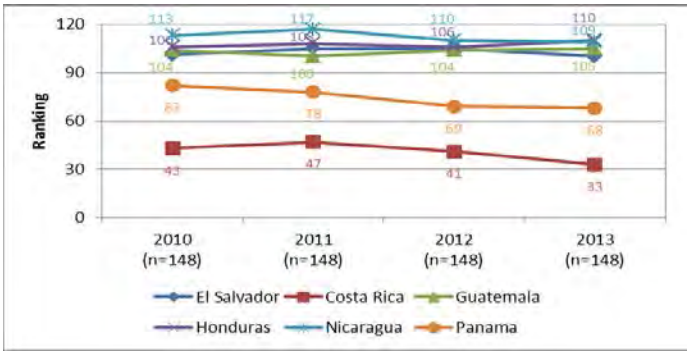
Morales y cinco informes semestrales (Ver Anexo VII para ver todos los documentos revisados para esta meta).

Estudios de Observación: Con el objeto de preparar el estudio de caso para la meta 3, el equipo evaluador llevó a cabo entrevistas con los Gerentes de Meta en materia de transables y los socios implementadores de las LOAs. Sin embargo, no se llevaron a cabo estudios de observación para esta meta.

Resultados obtenidos en base a los datos de terceras partes

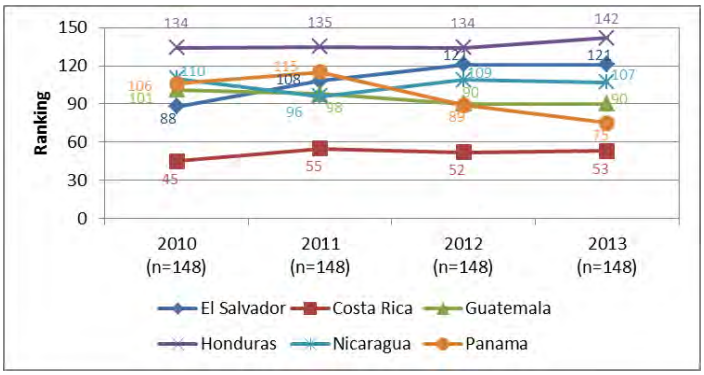
De 148 países clasificados entre 2010 y 2013 según la calidad de su educación superior por una serie de líderes de negocios, la posición de El Salvador ha mostrado pocos cambios con el paso del tiempo. De la 101ª posición en 2010 a la 100 en el 2013. En el 2013, la educación superior salvadoreña fue calificada sin embargo como de mejor calidad que la de sus tres vecinos (Guatemala, Honduras and Nicaragua).La Figura 11.9: muestra los datos en cuanto a la educación superior y capacitaciones.

Figura11.9: Índice de Competitividad Global: educación superior y capacitación



De 148 países clasificados en cuanto a su flexibilidad para desplazar trabajadores de una actividad económica hacia otra entre 2010 y 2013, la posición de El Salvador bajó a lo largo del tiempo de la posición 88ª en el 2010 a la 121ª en el 2013. También durante el 2013, la eficiencia del mercado laboral fue clasificada como la más baja a excepción de otro país Centroaméricano (Honduras).

Figura11.10: Índice de Competitividad Global: Eficiencia del Mercado Laboral



La Pregunta Específica de País 3 indaga sobre sí las metas identificadas (y sus correspondientes LOAs) son suficientes para obtener los resultados deseados. Un factor clave en el caso de transables (y esto es verdad también para las otras metas en materia de transables) es que el resto del mundo, y el resto de la región Centroamericana no se encuentran paralizados. Aun cuando El Salvador ha logrado cierto progreso en la mejora de la eficiencia de su mercado laboral y la calidad del mismo, según lo medido a través de los informes semestrales, el tabla arriba sugiere que se ha perdido mucho terreno ante varios de sus vecinos Centro Americanos.

Resultados obtenidos de las Entrevistas

Las entrevistas sugieren que la Meta 3 es una de las más complejas de todas las metas del PFG, ya que conlleva 25 líneas de acción distribuidas entre las diversas agencias e instituciones del GOES y del USG. A su vez, las LOAs de la Meta 3 consisten en gran medida en asistencia técnica tradicional y actividades de capacitación con un fuerte énfasis en las capacitaciones vocacionales, particularmente en áreas técnicas. La asistencia técnica también es brindada por el USAID y el U.S. Department of Labor (Departamento de Trabajo) en las áreas de recopilación y análisis de información de mercados laborales. Los entrevistados indicaron que éstas eran más que nada actividades "legada", pero sin embargo de gran importancia para el logro de los resultados del Obstáculo 2. Cierto progreso ha sido logrado en el primero de los indicadores a nivel de meta, el Índice de Competitividad Global, Subíndice para la Educación Superior y las Capacitación, pero El Salvador ha perdido terreno en el segundo, el Subíndice para la Educación Superior. Más aún, la falta de progreso en la Meta en materia de transables 5, planteo ciertas preocupaciones entre los entrevistados de sobre sí de hecho habría plazas de trabajo disponibles para los estudiantes cuando el programa llegue a su final.

Respuestas a las preguntas específicas de país

Pregunta Específica de País 2: *¿Se está usando información cuantitativa y objetivamente verificable para administrar la implementación del JCAP de manera que puedan obtenerse y medirse los resultados?*

El USG utiliza información cuantitativa y objetivamente verificable para administrar la implementación de las líneas de acción con el objeto de obtener y medir los resultados. Los siguientes son solo algunos de los hitos establecidos para el período entre Mayo-Noviembre de 2013: los módulos de "Inglés Laboral" –

INSAFORP – han sido probados; al menos 47 profesores de inglés serán capacitados y al menos 300 jóvenes adicionales capacitados para optar a oportunidades de trabajo inmediatas. Sin embargo, durante esta temprana fase de implementación, muchos indicadores siguen siendo poco menos que insumos y medidas de procesos, y no indicadores de resultados (Ej. Número de capacitados ya empleados). El GOES también usa indicadores cuantitativos y objetivos a pesar que estos tienden a ser indicadores del tipo de proceso (ej. Publicación de dos boletines trimestrales del Ministerio de Trabajo y la conducta del establecimiento). Sin embargo, para algunas líneas de acción, como la inserción de la juventud en la fuerza laboral, se utilizan indicadores de resultados tanto cuantitativa como objetivamente verificables. Durante el 2013, el GOES midió resultados equivalentes al 86 por ciento de la meta, y si bien no llegó a la meta en sí, de igual manera se obtuvo un progreso muy respetable hacia la LOA. El hecho que puedan demostrar estas debilidades indica que tanto los indicadores de los resultados cuantitativos están disponibles, como que están siendo utilizados por los administradores del PFG.

Pregunta Específica de País 3: *Al medio término, ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus Metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

Al medio término, algunas de las líneas de acción se encuentran en la meta; pero otras no. Las siguientes son algunos ejemplos de las LOAs GOES.

a) Programas de capacitación en idioma inglés, así como de informática (ICT en inglés) para la población con empleo así como para los jóvenes: **En la Meta.**
b) Fortalecer y mejorar la diversificación productiva mediante la innovación científica y tecnológica: **Bajo la Meta.**
c) Mejorar la capacidad de recopilar, analizar, utilizar y diseminar la información correspondiente al mercado laboral con el objeto de corregir los desajustes entre el suministro laboral y la demanda: **Bajo la Meta.**

Los siguientes son ejemplos de puntajes para una muestra de LOAs del USG:

d) Apoyo a la formación delos profesores en Inglés: **En la Meta**
e) En consulta con el GOES, establecer alianzas, proporcionar los conocimientos técnicos y asistencia para la formación de lenguaje y desarrollar alianzas para mejorar el acceso al empleo para los jóvenes en el sector de bienes transables de El Salvador. **Bajo la Meta**

Conclusiones

Las líneas de acción individuales de la Meta 3 están *En la Meta*, con dos excepciones. Sin embargo, según los criterios de los indicadores a nivel de Meta, se ha avanzado poco en la mejora de la productividad global de la mano de obra salvadoreña. Por otra parte, como se sugirió anteriormente, aunque El Salvador ha hecho progresos en la mejora de su calidad de mano de obra y la eficiencia del mercado de trabajo, también lo han hecho sus vecinos de la región. Se ha perdido terreno con respecto a sus competidores en la región.

Muchos comentarios se han efectuado por la naturaleza y complejidad de administrar la Meta 3, con sus 25 LOAs. Esta situación hace difícil comprender su estrategia global, y a su vez no se proporcionó ninguna indicación de las prioridades entre sus diferentes actividades. Lo que se necesita

desesperadamente para la Meta 3 es una estrategia, que refleje una visión debidamente informada sobre las necesidades futuras del capital humano, de una economía salvadoreña exitosa orientada hacia el exterior, así como de los recursos humanos y financieros que estarán disponibles para satisfacer esas necesidades. Inevitablemente, decisiones difíciles tendrán que hacerse, principalmente por el GOES, pero igualmente por el gobierno de Estados Unidos, así, en términos de satisfacción de las necesidades inmediatas así como también las necesidades a largo plazo(lo que hemos caracterizado en otros lugares como la disyuntiva entre "mayorista" y actividades "al por menor").

Correcciones de rumbo y Recomendaciones

La Meta 3 necesita focalizar y priorizar. El equipo no fue capaz, en el poco tiempo disponible, para evaluar las muchas LOAs de forma individual para determinar cuál debe ser ampliada, qué debe ser re-enfocados, y qué debe ser reducido o eliminado por completo. Esta valoración debe ser una alta prioridad para cualquier decisión de reorientar el PFG.

La Meta 3, en la actualidad, es una mezcla de "al por mayor" y actividades "al por menor" –las actividades de venta al por menor, como la formación individual de los estudiantes en temas específicos, juega un papel importante en la "comprobación de resultados sobre el terreno" en una estrategia de crecimiento económico. Sin embargo, su contribución directa al crecimiento económico, incluso en un país pequeño como El Salvador, es inevitablemente pequeña. Sin embargo, si el propósito de la Meta 3 es jugar un papel significativo en el aumento de la producción de El Salvador de los bienes transables de alto valor, y que este sea medible, la estrategia debe focalizarse en la mejora de las instituciones y sistemas, como el nuevo Proyecto de Educación Superior hace y como la asistencia a la Meta 3 para el Ministerio de trabajo sobre sistemas de información en la fuerza laboral ha hecho. Sólo de esta manera la Meta 3 puede desempeñar un papel importante en el alivio de la restricción de baja productividad de bienes transables en el mediano plazo.

La pregunta específica de País 3 se pregunta si las Metas tal como están concebidas lograran los objetivos del PFG. En el análisis específico relativo a la Meta 3 no está concluyente. Sin embargo, una reorientación informada de la Meta 3 por una rigurosa estrategia puede desempeñar un papel fundamental de apoyo en el logro de esos objetivos. Hay que destacar que para el Meta 3 al desempeñar un papel significativo en el aumento de la productividad de los bienes transables, debe de haber un progreso significativo en el mejoramiento del clima de inversión bajo la Meta 5.

Tabla 11.9: Resumen situación de Meta 3 de Transables al medio termino

LOAs de la Meta 3	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA del GOES 3.1:Desarrollar un plan de educación y empleo para los jóvenes y las mujeres.	SI [Plan de Trabajo tercer año (Oct 2011-Sept 2012) Plan de Trabajo cuarto año (Oct 2012-Nov 2013)]	Poco claro, cuarto Informe de M & E cuyo estado es que el Ministerio no lanzó formalmente el plan, y el Informe M&E 5 es silencioso.
LOA del GOES 3.2 Programas de capacitación en el idioma inglés y en tecnologías de la información y comunicación (ICT por sus siglas en inglés) para la población empleada y para los jóvenes.	SI (Indirectamente a través de USAID Mejorar el Acceso al Programa de Empleo, los informes trimestrales y los informes de DOS, Informe de M&E #2, 4, 5)	50 estudiantes están matriculados en el programa SUPERATE para IT y conocimientos de inglés. Siete alianzas se firmaron este período, incluyendo una amplia alianza con tres empresas ancladas en el aeropuerto y 17 municipios circundantes (Los Nonualcos), así como otra en el sector de las microfinanzas con tres instituciones para capacitar a los jóvenes para el empleo
LOA del GOES 3.3: Comprometerse a hacer reformas de transformación necesarias para mejorar la calidad del sistema educativo de El Salvador.	SI [Los resultados deberían estar disponibles a través de los informes trimestrales de USAID Programa de Educación Superior Plan de Trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012)]	Pococlaro
LOA del GOES 3.4: Crear una red de talento de salvadoreños que viven en el exterior.	SI [Plan de Trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012) Plan de Trabajo año cuatro (Oct 2012-Now 2013)]	USAID informó que está teniendo conversaciones con la red de El Salvador Global de reciente creación compuesto por 21 salvadoreños talentosos que viven en el extranjero.
LOA del GOES 3.5: Apoyar la inserción laboral de los jóvenes	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo, informes trimestrales Plan de Trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Plan de trabajo año cuatro (Oct 2012-Nov 2013), Informe de M&E #2, 4, 5)	El gobierno de Estados Unidos ofreció capacitación de habilidades generales de empleo para 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento han encontrado empleo hasta la fecha. Además, se llevaron a cabo 12 talleres de orientación vocacional para ayudar a 1.401 estudiantes de secundaria desfavorecidos los cuales entienden las oportunidades de empleo y de formación específicos. 150 estudiantes comenzaron su primer año del programa de micro-becas English Access, y 190 continuaron durante el segundo año del programa.

LOAs de la Meta 3	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA del GOES 3.6: Mejorar los programas básicos de capacitación en informática para puestos de nivel inicial y para los empleados	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año cuatro (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #2)	50 estudiantes están matriculados en el programa SUPERATE para IT y conocimientos de inglés. Siete alianzas se firmaron este período, incluyendo una amplia alianza con tres empresas ancladas en el aeropuerto y 17 municipios circundantes (Los Nonualcos), así como otra en el sector de las microfinanzas con tres instituciones para capacitar a los jóvenes para el empleo
LOA del GOES 3.7: Mejorar el inglés para los programas en el lugar de trabajo.	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año tres(Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #4, 5)	50 estudiantes están matriculados en el programa SUPERATE para IT y conocimientos de inglés.
LOA del GOES 3.8: Fortalecer y aumentar la diversificación productiva a través de la innovación científica y tecnológica	SI (Indirect information will be available from USAID Higher Education Program, 2nd and 3rd Semi Annual reports)	Oct 2012-Feria de la Ciencia en energías renovables y la robótica; Feb 2013-Conferencia sobre el Cambio Climático en El Salvador; de febrero de 2013 Talleres Ciencia-Tierra; Marzo 2013-Las mujeres en talleres de ciencias
LOA del GOES 3.9: Centrarse en el desarrollo tecnológico de los sectores prioritarios de transables	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012)]	El gobierno de Estados Unidos ofreció capacitación de habilidades generales de empleo para 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento han encontrado empleo hasta la fecha. Además, se llevaron a cabo 12 talleres de orientación vocacional para ayudar a 1.401 estudiantes de secundaria desfavorecidos los cuales entienden las oportunidades de empleo y de formación específicos. 150 estudiantes comenzaron su primer año del programa de micro-becas English Access, y 190 continuaron durante el segundo año del programa.
LOA del GOES 3.10: Diseñar y crear un programa para la transferencia y asimilación de las TIC	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo y del Programa de Educación superior informes trimestrales, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #2)	INSAFORP elaborado un estudio sobre la formación profesional de futuro en las TIC, y entrenado 3.642 participantes

LOAs de la Meta 3	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA del GOES 3.11: Fortalecer el INSAFORP	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Informe de M&E #5)	Asistencia técnica proporcionada
LOA del GOES 3.12: Mejorar la capacidad para recopilar, analizar, utilizar y difundir datos del mercado laboral	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales y los informes de US DOL TAs, Plan de trabajo año cuatro (Oct 2012- 2013), Informe de M&E #2)	Asistencia técnica se ha proporcionado al Ministerio de Trabajo para la preparación de un manual de operaciones, identificar las calificaciones técnicas para la contratación de nuevo personal, y para los boletines en desarrollo.
LOA del GOES 3.13: Utilizar mejores datos y análisis para proyectar la demanda del mercado laboral	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales y los informes de US DOL TAs, Informe de M&E #2)	La asistencia técnica se ha proporcionado al Ministerio de Trabajo para la preparación de un manual de operaciones, identificar las calificaciones técnicas para la contratación de nuevo personal, y para los boletines en desarrollo.
LOA del GOES 3.14: Desarrollar un programa de becas juveniles.	SI (Los resultados pueden ser inferidos de USAID informes de SEED Program)	25 estudiantes recibieron becas de más reciente período de 6 meses
LOA DEL USG 3.15: Apoyar la formación de profesores en inglés	SI (USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales y los informes DOS, Informe de M&E #2, 3, 4, 5)	Cuatro módulos del Programa Nacional de Inglés para el Trabajo se han diseñado entre USG e INSAFORP. 151 profesores de inglés fueron capacitados a través de diferentes modalidades, incluyendo 21 formado en Costa Rica.
LOA DEL USG 3.16: Brindar asistencia técnica para desarrollar las habilidades del trabajo	SI (USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #5)	El gobierno de Estados Unidos ofreció capacitación de habilidades generales de empleo para 631 jóvenes en riesgo, y el 62 por ciento han encontrado empleo hasta la fecha. Además, se llevaron a cabo 12 talleres de orientación vocacional para ayudar a 1.401 estudiantes de secundaria desfavorecidos los cuales entienden las oportunidades de empleo y de formación específicos. 150 estudiantes comenzaron su primer año del programa de micro-becas English Access, y 190 continuaron durante el segundo año del programa.

LOAs de la Meta 3	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA DEL USG 3.17: establecer alianzas, proporcionar los conocimientos técnicos y asistencia para la formación de lenguaje	SI (USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Plan de trabajo año cuatro(Oct 2012-Nov. 2013) Informe de M&E #1, 2, 3, 4, 5)	50 estudiantes están matriculados en el programa SUPERATE para IT y conocimientos de inglés. Siete alianzas se firmaron este período, incluyendo una amplia alianza con tres empresas ancladas en el aeropuerto y 17 municipios circundantes (Los Nonualcos), así como otra en el sector de las microfinanzas con tres instituciones para capacitar a los jóvenes para el empleo
LOA DEL USG 3.18: Asistencia técnica para mejorar los sistemas de información del mercado de trabajo	SI (U.S. DOL informe fechado , Oct 15, 2012 and USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #3)	Asistencia técnica se ha proporcionado al Ministerio de Trabajo para la preparación de un manual de operaciones, identificar las calificaciones técnicas para la contratación de nuevo personal, y para los boletines en desarrollo.
LOA DEL USG 3.19: Apoyar al GOES para crear capacidades para llevar a cabo encuestas para que coincida con las necesidades y habilidades de los empleadores	SI [U.S. DOL informe fechado , Oct 15, 2012 and USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #1]	Asistencia técnica se ha proporcionado al Ministerio de Trabajo para la preparación de un manual de operaciones, identificar las calificaciones técnicas para la contratación de nuevo personal, y para los boletines en desarrollo.
LOA DEL USG 3.20: Apoyar al GOES a mejorar los servicios para los solicitantes de empleo	SI (USAID Proyecto Mejorar el Acceso al Empleo informes trimestrales Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #3)	Sitio web elijomifuturo.com de orientación vocacional para los jóvenes se desarrolló en noviembre, y 8.712 jóvenes lo han utilizado. El gobierno de Estados Unidos y el Ministerio de Trabajo implementaron cuatro ferias de empleo en San Miguel, Ciudad Arce, Ilopango, y Lourdes, en la que participaron 1.631 personas que buscan empleo, principalmente jóvenes, y 110 empresas. Al menos 438 jóvenesencontraronempleo.
LOA DEL USG 3.21: Mejorar la formación terciaria y la educación superior de calidad	SI [Presentación en PPT para el Programa de educación superior de USAID, Plan de trabajo año tres (Oct 2011-Sept 2012)]	El proyecto USAID Educación Superior fue aprobada y el proceso de adquisición se ha iniciado.
LOA DEL USG 3.22: Asistencia técnica para centrarse en la innovación y el desarrollo tecnológico de los sectores transables	PARCIALMENTE (Presentación en PPT para el Programa de educación superior de USAID)	INSAFORP realizó un estudio sobre la formación profesional en futuro en las TICs y ha capacitado 3.642 participantes
LOA DEL USG 3.23: Apoyar el desarrollo de un programa de becas juveniles.	SI (USAID SEED project monitoring reports)	25 estudiantes recibieron becas de más reciente período de 6 meses

LOAs de la Meta 3	Información cuantificable y objetivamente verificables	LOA (intervención) En la Meta
LOA DEL USG 3.25: Lanzamiento de dialogo entre gobierno, empresas y trabajadores para mejorar la productividad y la competitividad	SI (Year 3 Work Plan (Oct 2011-Sept 2012), Informe de M&E #1)	No implementado.

META 5 DE TRANSABLES

Sub-Obstáculo: Clima de Inversión

Atracción de Inversión Extranjera Directa

Objetivo de la Meta (Según lo establecido en el JCAP): "Apoyar una estrategia para atraer y promover la inversión extranjera directa y convertir a El Salvador en un lugar más atractivo para la inversión extranjera. Las medidas descritas están destinadas a agilizar el establecimiento de operaciones de los inversionistas potenciales y al mismo tiempo centrarse en incrementar los esfuerzos para promover y atraer inversiones"
Agencia líder del USG: USAID/MCC
Implementador del USG: IAF/COMMERCE/MCC/RTI International
Institución líder del GOES: PROESA
Implementador del GOES: PROESA, Ministerio de Agricultura and Ganadería, Consejos de Desarrollo Municipal; El Consejo para el Crecimiento
LOAs: Un total of 13 (8 GOES y 5 USG).
M&E Indicadores: (i) Porcentaje de participación de la inversión extranjera directa respecto al PIB; (ii) Clasificación de marca países "FutureBrand
Informes de M&E: Mayo 2012: En la Meta; Nov. 2012: Bajo la Meta; Mayo 2013: Bajo la Meta; Nov. 2013: Bajo la Meta.

Resumen de Implementación

La Meta 5 es liderada por la USAID y la MCC. La mayor parte de las LOAs de Estados Unidos son programas heredados que se iniciaron antes de la PFG, tal como el Proyecto de Competitividad Municipal, ejecutado por RTI International. Esta Meta aborda claramente las causas del relativamente bajo nivel de inversión extranjera directa, un factor que se considera indispensable para el aumento de la productividad y el crecimiento económico inclusivo. Se supone que las líneas de acción deben de resolver este problema mediante la creación de un ambiente de negocios en El Salvador que estimule este tipo de inversiones. Se han producido algunos retrasos en el lado USG, pero muchos proyectos recomendados para mejorar el clima de inversión no han sido implementados por el GOES.

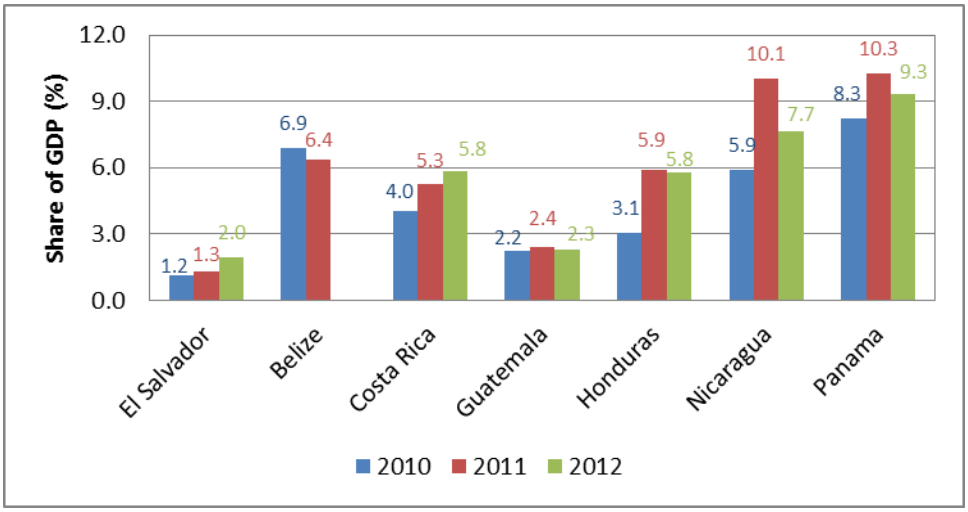
Documentos revisados: El equipo evaluador examinó tres informes trimestrales, un informe Final sobre Benchmarking de PROESA; una documento de la Asociación Nacional de Empresa Privada (ANEP) referente al Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE) Informe anual del Forum; el Proyecto de Informe de FUSADES; Informe sobre Determinantes de Inversión Productiva y su relación con la demanda efectiva; Fundemas y el Informe 2013 del Centro de Estudios e Investigación de la Opinión Pública; Inversión Extranjera Directa 2002-2012 y la hoja de cálculo; Documento del Portal de Transparencia; cinco Informes de M&E y; un documento de la Meta 5 y sus respectivos LOAs. Véase el Anexo VII de la lista de los documentos revisados para la evaluación de esta Meta.

Estudios de observación: Con el fin de preparar el estudio de caso para la Meta 5, el equipo evaluador realizó entrevistas con líderes de las Metas de transables e implementadores de las LOAs respectivas. Sin embargo, no se realizaron estudios de observación para este objetivo.

Hallazgos basados en datos de terceros

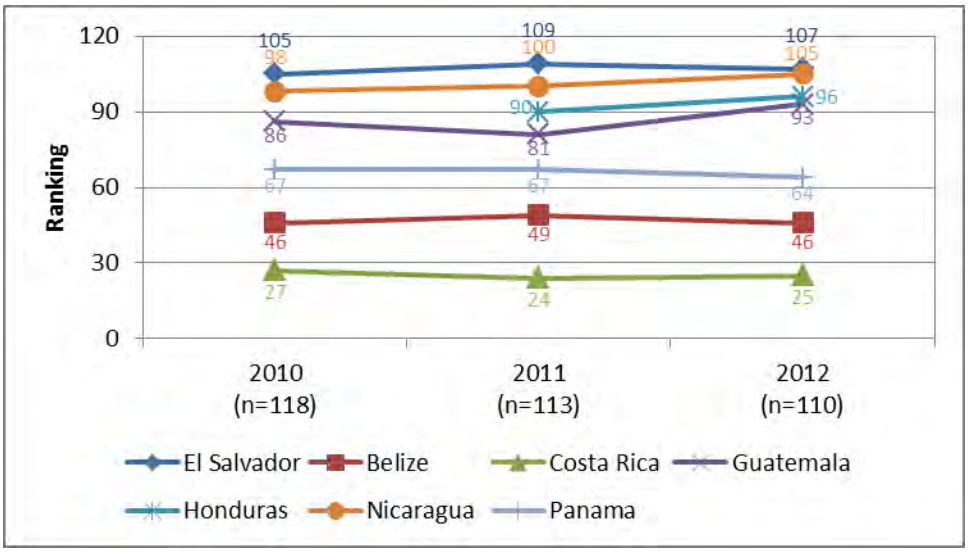
La Inversión Extranjera Directa (IED) como porcentaje del PIB fue analizado considerando todos los países de América Central entre 2010 y 2012, con excepción de Belice ya que los datos de 2012 no estaba disponible. El crecimiento de la IED en El Salvador muestra una tendencia positiva, pero a partir de una base muy baja. Entre 2011 y 2012, la tasa de crecimiento de la IED en El Salvador aumentó en 28.8 puntos porcentuales (del 23,6 por ciento de crecimiento en 2010-2011 al 52,4 por ciento de crecimiento en el período 2011-2012). Sin embargo, como porcentaje del PIB, El Salvador se queda siempre por detrás del resto de Centroamérica. En 2013, la IED per cápita en El Salvador fue de menos de un tercio de la del resto de América Central.

Figura 11.11: Inversión extranjera Directa como porcentaje del PIB



Entre los años 2010 y 2012, los países de América Central también fueron “Rankeados” o clasificados de acuerdo con el valor de las "marcas" de cada uno. La posición de El Salvador mostró sólo una pequeña fluctuación durante este período, desde la posición 105 en 2010 a 107 en 2012. Es importante señalar que el número de países incluidos cada año en el índice de FutureBrand ha variado con el tiempo. Durante este período, los otros países de Centroamérica fueron valoradas siempre por encima de El Salvador.

Figura 11.12: Ranking Marca Pais de acuerdo a FutureBrand



La Meta 5 se compone esencialmente de dos partes, las medidas para mejorar el clima de inversión y las medidas para mejorar la percepción de dicho clima por parte de los inversionistas extranjeros. La figura 11.12 ilustra el problema que El Salvador enfrenta, y por lo tanto directamente aborda la pregunta específica de país 3. En cuanto a la percepción del clima de inversión de los inversionistas extranjeros, El Salvador ocupa el último lugar entre los siete países de América Central. Hasta que la percepción (y la realidad que refleja) cambie, el PFG no tendrá éxito.

Hallazgos basados en entrevistas

De las metas bajo la restricción de los bienes transables, la Meta 5 es la más alejada de estar ubicado *en la Meta*. Los entrevistados del sector privado atribuyeron casi por unanimidad esta falta de progreso a una actitud hostil por parte del gobierno hacia el sector privado. Sean cuales fuesen los aciertos y errores en esta materia, los recientes Informes de M&E han indicado reiteradamente que esta Meta esta "Bajo la Meta". A pesar de este contratiempo, se han logrado algunos avances, especialmente en el nivel municipal. Los entrevistados citaron el progreso con el Proyecto de Competitividad Municipal en el ámbito local. La ley recientemente promulgada aclara la situación jurídica y las facultades de PROESA, lo cual fue también citada por los entrevistados salvadoreños y por los del USG, como la base de la esperanza de progreso en un futuro cercano. Los entrevistados de otras Metas, en particular de la Meta 3, expresaron su preocupación de que las demoras en avanzar en el Meta 5 podría significar que la fuerza laboral capacitada en la Meta 3 podrían verse en dificultades para encontrar un empleo.

Respuestas a las preguntas específicas de país

Pregunta específica de país 2: *¿Se está utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP y así poder lograr y medir resultados?*

Las Agencias del gobierno de Estados Unidos se basan en datos cuantitativos para monitorear los resultados de las líneas de acción y evaluar si se cumplen los hitos de los programas. Para las instituciones

de GOES, los resultados fueron monitoreados en ocasiones junto con los hitos del programa; Sin embargo, los hitos rara vez se utilizan para medir si los programas estaban *en la Meta*.

Pregunta específica de país 3: *Al medio término ¿Se encuentran las intervenciones seleccionadas del PFG cumpliendo sus metas y creando los efectos necesarios para obtener los resultados deseados?*

La Meta 5, y en concreto las reformas de políticas contenidas en las LOAs, son la clave para el éxito o el fracaso de PFG con respecto a la restricción de los bienes transables. A menos que el clima de inversión mejore, y mejore sustancialmente, los que ingresan en la fuerza laboral capacitados en el Objetivo 3 no encontraran empleo, la infraestructura construida en el Objetivo 2 no tendrán los usuarios comerciales, y la tecnología transferida en el Objetivo 6 no serán empleadas.

Como se ha señalado más arriba, las LOAs en la Meta 5 se dividen en dos categorías, las medidas para mejorar el clima de inversión (LOA 5.5, 5.6, 5.10, 5.11 y 5.12) y las medidas de promoción de la inversión (LOA 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.7, 5.8, 5.9, y 5.13). El problema es que no se ha hecho esencialmente ningún progreso en las cinco LOAs de reforma política. Con ausencia de tales avances, las LOAs de promoción de inversiones no tienen ninguna historia que contar y no ha sido, ni serán, cualquier aumento en la inversión extranjera.

Conclusiones

La Meta 5 de Transables es la más atribulada de todas las metas de transables y podría decirse que (junto a su aliada cercana la Meta 1) la más importante. La realidad es, que como muestran las calificaciones en los informes semestrales, que El Salvador esencialmente no ha hecho ningún progreso en la mejora de su clima de inversiones, según lo medido por los indicadores a nivel de meta para las Metas 1 y 5, desde que el PFG comenzó. No importa cuánto progreso haga El Salvador para mejorar su infraestructura, capital humano y tecnología (Metas 2, 3 y 6), es poco probable que realmente logre una mejora significativa en su producción de transables a menos que tome medidas serias para mejorar su clima de inversiones.

Con un Nuevo gobierno, El Salvador tiene sin embargo la oportunidad de iniciar de nuevo. Las medidas que conforman los indicadores a nivel de meta para las Metas 5 y 1, son en su mayoría, medidas que se encuentran firmemente bajo el control del GOES mismo. Al grado que de ser necesaria asistencia externa, tanto la IFC como el USG están en entera disponibilidad de otorgarla, lo cual constituye una oportunidad que no debiera ser desperdiciada.

Correcciones de rumbo y recomendaciones

Para bien o para mal, la reforma de las políticas locales es una tarea que le corresponde únicamente al GOES, si bien algunos cooperantes podrían ser una fuente crítica de consejos y asistencia en la implementación. Y en ese sentido, la tarea más urgente siendo enfrentada por el nuevo GOES, (si se está hablando de incrementar el crecimiento económico), es la reforma del clima de inversiones conforme a los lineamientos dados por los indicadores de “haciendo negocios” del IFC y medidas similares. El hecho de que el PFG ya está siendo implementado y que las medidas necesarias ya fueron identificadas, es un valioso activo que el nuevo GOES debería aprovechar de inmediato. Los temas medidos por el “Haciendo Negocios” son simplemente un punto de partida. Los elementos medidos por el "Doing Business" son

simplemente un funcionamiento rápido y fiable de gobierno y como esto impacta a los inversionistas. No hay una oportunidad más crítica que la que están enfrentando ambos gobiernos en este momento con esta situación. There is not more critical opportunity facing the two governments than this one.

Tabla 11.10: Resumen de situación de la Meta 5 de Transables al medio Término

GOAL 5 LOAs	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
LOAs del GOES 5.1: Fortalecer la capacidad institucional para formular análisis de mercados y competitivos.	No entregado	Poca claridad
LOAs del GOES 5.2: Fomentar las inversiones de los salvadoreños que residen en los EE.UU.	No entregado (Informe de M&E #3, 4)	Según los entrevistados, el GOES y el BID están desarrollando un proyecto para aumentar las inversiones de los salvadoreños en el exterior
LOAs del GOES 5.3: El fortalecimiento al Ministerio de Economía y a PROESA.	SI (Informe de Proyecto sobre IED de FUSADES)	La legislación para fortalecer PROESA fue aprobada por la Asamblea Legislativa en abril.
LOAs del GOES 5.4: Implementar el Sistema Integral de Atención al Inversionista (SIAI).	No entregado	Poca claridad
LOAs del GOES 5.5: Desarrollar e implementar una estrategia para remover las barreras a la IED	SI (Informe de Proyecto sobre IED de FUSADES)	Estudio realizado, pero las recomendaciones no se han aplicado de acuerdo con los entrevistados.
LOAs del GOES 5.6: Mejorar la planta de inspección del Ministerio de Agricultura	No entregado	Poca claridad
LOAs del GOES 5.7: Fortalecer la capacidad institucional de PROESA para identificar y priorizar los sectores estratégicos para la promoción y atracción de inversiones y para el desarrollo de una estrategia de promoción de inversiones	SI (MCC financia diagnóstico, Clarificando la situación legal y jurídica de PROESA aprobado en abril de 2014, Informe final del Benchmarking de PROESA, Informe de M&E #1, 2, 4, 5)	Ver LOA 5.3
GOES LOA 5.8: Diseñar e implementar una estrategia de imagen país en base a los estudios de la percepción del sector empresarial en los EE.UU. y otros países de interés, con el fin de impulsar la inversión y el comercio.	SI (Estrategia de imagen país de PROESA con el apoyo del BID, Informe final del Benchmarking de PROESA, Informe de M&E #1)	El desarrollo de una estrategia de imagen país ha empezado
LOAs del USG 5.9: El fortalecimiento institucional de PROESA para facilitar el comercio y la inversión.	SI (MCC financia diagnóstico, Clarificando la situación legal y jurídica de PROESA aprobado en abril de 2014, Informe final del Benchmarking de PROESA, Informe de M&E #2, 3)	Los retrasos en nombrar permanentemente al Director PROESA y aclarar su situación legal han retrasado resultados

GOAL 5 LOAs	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
LOAs del USG 5.10: Apoyar las mejoras en el clima de negocios local a través del Proyecto de Competitividad Municipal, la asistencia técnica a los consejos municipales.	SI (Informe trimestral del Proyecto de Competitividad Municipal de USAI Julio 1-Sept 2013 (Anexo B), Julio 1- Sept 2011 (Sección X), Julio 1- Sept 2012 (Anexo A) (Informe de M&E #3)	Un total de 40 ventanillas municipales están operando en 33 municipios a partir de noviembre de 2013. Además, el IFC ha lanzado una evaluación a nivel municipal para Hacer Negocios.
LOAs del USG 5.11: Colaborar con la IFC para utilizar indicadores de Doing Business como un diagnóstico para el Consejo para el Crecimiento.	PARCIALMENTE (Plan de acción completado por la IFC y fue presentado al Consejo para el Crecimiento, Informe de M&E #5)	La IFC continúa trabajando con el Consejo para el Crecimiento identificar las reformas necesarias para mejorar el clima de negocios
LOAs del USG 5.12: Realizar una revisión de las leyes y los procesos en El Salvador que faciliten la inversión a fin de crear un sistema de incentivos adaptados a diferentes tipos de inversores en sectores clave.	SI (GOES y MCC encargan estudio sobre las barreras a la IED a FUSADES, Informe de proyecto de FUSADES)	Estudio realizado, pero las recomendaciones no se han aplicado de acuerdo con los entrevistados.
LOAs del USG 5.13: Apoyar al GOES en el diseño e implementación de una estrategia de imagen país en base a los estudios de la percepción del sector empresarial en los EE.UU. y otros países de interés, con el fin de impulsar la inversión y el comercio..	PARCIALMENTE (Estrategia de imagen país de PROESA con el apoyo del BID, Informe final del Benchmarking de PROESA)	Retrasado

META 6 TRANSABLES

Sub-Obstáculo: Innovación e Internacionalización
Superar la baja productividad en Transables (Fortalecer las Instituciones para Internacionalización)

Objetivo de la Meta (según lo establecido en el JCAP): "Superar la baja productividad en transables al transformar los factores de producción del sector transables a través de las estrategias de implementación para mejorar innovación y calidad, con un enfoque en los mercados internacionales. Como resultado del PFG, las empresas salvadoreñas estarán más preparadas para enfrentarse a los mercados globales y competir exitosamente. A su vez, las instituciones pertinentes estarán preparadas para apoyarlas en este reto."
Agencia Líder USG: USAID/MCC/IAF/DOC
Implementador USG: IAF/COMMERCE/MCC/ Chemonics International
Agencia Líder GOES: MINEC
Implementadores GOES: MINEC/PEDEMYPE/CONAMYPE/FONDEPRO
LOAs: Un total de 11 (5 GOES y 6 USG).
Indicadores M&E: (i) Índice Global de Competitividad: Sofisticación empresarial; (ii) Cantidad de empresas exportando arriba de $500K
Informes Semestrales: Mayo 2012: en la Meta; Nov. 2012: en la Meta; Mayo 2013: en la Meta; Nov. 2013: en la Meta.

Resumen de Implementación
La Meta 6 es liderada por el USAID y el MCC, pero tanto el IAF como el DOC también contribuyen. Esta meta no incluyó proyectos empezados antes del PFG. La principal actividad de implementación del USAID, el Programa de Desarrollo para las PYME siendo implementado por Chemonics, fue inaugurado el 3 de octubre de 2011, esencialmente coincidiendo con la inauguración del PFG. Sin embargo, su diseño y contratación fue previo al PFG y el USAID indica que el proyecto está siendo reenfocado y redirigido para alinear el proyecto más al PFG. La meta se relaciona a la baja productividad como un impedimento para el desarrollo económico y se enfoca en incrementar la competitividad de El Salvador tanto en los mercados internos como los externos mejorando la tecnología disponible, ayudando a que las empresas con potencial exportador logren cumplir los estándares de calidad para exportar, especialmente en materia sanitaria y fitosanitaria para productos alimenticios, facultando a su vez a las PYME a cumplir con los requisitos documentales exigidos por los mercados de destino. Luego de firmar el JCAP en noviembre de 2011, las principales actividades de la meta 6 comenzaron a ser implementadas casi inmediatamente bajo el Programa de Desarrollo para las PYMEs mencionado anteriormente. Algunas actividades que involucraban a PROESA fueron retrasadas debido a demoras para aclarar el estatus legal de PROESA y el retraso para nombrar un director permanente.

Documentos revisados: El equipo evaluador revisó cuatro informes trimestrales del Programa de Desarrollo para las PYMEs, así como documentos adicionales que incluyeron el informe de acceso que establece los avances de El Salvador en materia de Información, la presentación de la Fundación para el Desarrollo Productivo, el reporte de MINEC en materia de Trabajo, el informe del Sistema Integral para

la Promoción de la Producción, la rendición de cuentas de CONAMYPE para Junio 2012 y Mayo 2013, y cinco informes semestrales. Ver Anexo VII para la lista de documentos revisados en la evaluación de esta meta.

Estudios de Observación: con el objeto de preparar los casos de estudio para la meta 6, el equipo evaluador llevó a cabo una serie de entrevistas y una visita de campo a la siguiente actividad:

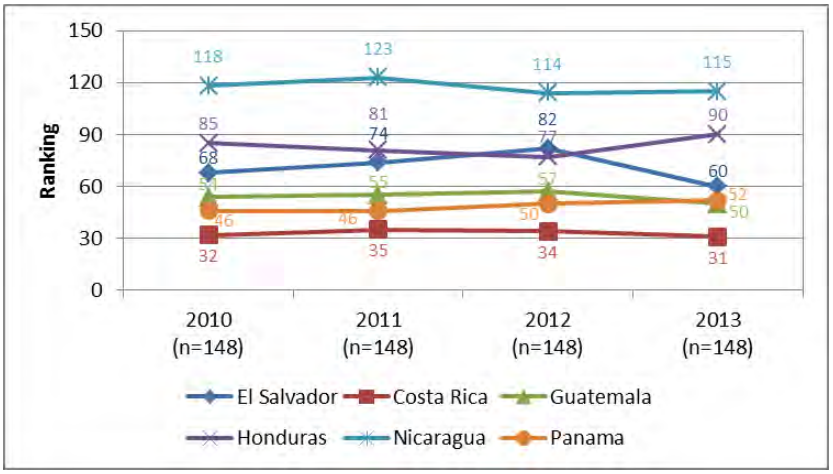
- SBDC (CDMYPE) en la Universidad Francisco Gavidia.

Resultados basado en los datos de terceras partes

Entre 2010 y 2013 un total de 148 países fueron clasificados la calidad general presentada por cada país en lo pertinente a sus redes de negocios y las estrategias de sus empresas. La posición de El Salvador mostró una ligera mejora durante este período, pasando de la posición 68 en el 2010 a la 60 en el 2013. Esta clasificación sugiere que la mayor parte de la mejora fue lograda entre 2012 y 2013, cuando El Salvador pudo subir 22 posiciones. Los otros países Centroamericanos mostraron una menor fluctuación durante el mismo período. En el 2013, el ambiente de negocios salvadoreño fue calificado como de más sofisticado que el de dos de sus vecinos (Honduras y Nicaragua) per menos sofisticado que el de los tres países de Centro América restantes.

Por lo tanto, los datos de terceras partes sugieren que las empresas salvadoreñas están relativamente bien posicionadas para identificar y adoptar tecnología y procedimientos para sacar el mayor provecho de estas nuevas oportunidades. Por lo tanto, en repuesta a la Pregunta Específica de País 3, la respuesta es que dado un entorno político más favorable, con toda probabilidad, el sector Privado Salvadoreño respondería de manera favorable en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías y procedimientos bajo la Meta 6.

Figura11.13: Índice Global de Competitividad: sofisticación empresarial



Número de negocios exportando arriba de $500,000
No fue posible encontrar información disponible al público para este indicador.

Hallazgos obtenidos de las entrevistas. Las entrevistas sugieren que a pesar de estar calificado como "en la meta" los logros a la fecha en materia de exportaciones y empleos totales es muy limitado, según lo establecido por los indicadores a nivel de Meta. Los entrevistados expresaron que se ha establecido una

base sólida en términos de capacitaciones y desarrollo institucional pero que la falta general de éxito para expandir las exportaciones se debe en parte a la debilidad de los mercados exportadores tanto en los Estados Unidos como en la región Centroamericana.

Respuestas a las Preguntas Específicas de País

Pregunta Específica de País 2: *¿Se está utilizando información cuantitativa y objetivamente verificable para manejar la implementación del JCAP de manera que se puedan lograr y medir los resultados?*

Las agencias del USG dependen mucho de la información cuantitativa para monitorear los resultados de las líneas de acción y evaluar si o no los objetivos de los programas según los indicadores están siendo cumplidos. Este tipo de información no fue encontrada dentro de las instituciones de GOES, donde los resultados solo fueron monitoreados de vez en cuando y los indicadores de programa rara vez fueron utilizados para medir sí o no los programas se encontraban en meta.

Sin embargo, debido a que siete de las once LOAs están siendo implementadas por o han sido entrelazadas con actividades del Programa de Desarrollo para las PYME del USAID y siendo implementado por Chemonics, la respuesta a la Pregunta Específica de País 2 es, en su mayor parte, sí. La respuesta para las otras cuatro LOAs sin embargo no está clara.

Pregunta Específica de País 3: *Al medio término, ¿El desempeño de las intervenciones seleccionadas para el PFG son las adecuadas y están creando las condiciones necesarias para obtener los resultados deseados?*

El proceso de informes semestrales a juzgado que las LOAs individuales para la Meta 6 se encuentran conforme a lo programado, con excepción de las LOAs específicas relacionadas a PROESA, las cuales se han demorado debido al retraso experimentado para nombrar a una cabeza permanente para dicha institución, así como para definir el estatus legal de la misma. Una revisión de la documentación de M&E apoya la idea de que esto es correcto.

En términos de la Pregunta Específica de País 3, las perspectivas de los encuestados así como la información de terceras partes discutida anteriormente, apoyan firmemente la idea de que, dado un entorno de políticas más favorables, las empresas recibiendo apoyo bajo la Meta 6, principalmente pequeñas y medianas empresas, se verían en una buena posición para responder en términos de incrementos y mejorías en cuanto a producción, trabajo y exportaciones.

Conclusiones

Las 11 LOAs de la Meta 6 parecen estar relativamente bien conceptualizadas y enfocadas en los objetivos de

a) Mejorar la sofisticación tecnológica de los productores pertenecientes a pequeñas y medianas empresas exportadoras en El Salvador que muestran promesa para el futuro.
b) Mejorar la capacidad de los exportadores de las PYME para cumplir con los requisitos de control de calidad.

c) Mejorar la capacidad de los actuales y potenciales exportadores pertenecientes a las PYME el cumplir con los requisitos documentales de los mercados de destino.

Correcciones de rumbo y recomendaciones

Tal y como se indicó anteriormente, el USAID se encuentra actualmente llevando a cabo las modificaciones y correcciones de rumbo para mejor alinear su proyecto de PYMES con la Meta 6 del PFG. Habiendo hecho dichos ajustes, las LOAs bajo la presente meta se verán mejor conceptualizadas, mejor enfocadas y cumpliendo con los resultados esperados. Para este caso, el enfoque de las PYMEs (especialmente las medianas) parece ser el adecuado. Es más probable que las empresas más grandes cuenten con los contactos y recursos para obtener la información relevante en cuanto a tecnología por sus propios medios. Mientras que las pequeñas parecería tienen mayor probabilidad de participar en mercados internacionales como proveedores de las empresas locales grandes de manera que los problemas o requisitos en materia de control de calidad y documentación recaen directamente en el exportador.

Tabla 11.11: Resumen describiendo el estatus de la Meta 6 de Transables al medio término

META 6 LOAs	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
GOES LOA 6.1: Fortalecer la capacidad técnica del estatus legal de PROESA.	SI (Indirectamente a través de reportes anuales del Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics))	El fortalecimiento de PROESA se ha visto retrasado debido a la falta de un director permanente y los retrasos en la determinación de su estatus legal. Sin embargo, se ha logrado progreso sustancial en cuanto a las capacitaciones y asistencia técnica mediante Chemonics.
GOES LOA 6.2: Fortalecer al Ministerio de Economía y a PROESA para que continúen desarrollando la estrategia de producción y de exportaciones que ayuda a la innovación y calidad.	No proporcionada (alguna información en cuanto a la cooperación a las PYMEs brindada indirectamente a través de los reportes anuales del Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics))	El Fondo de Desarrollo Productivo de MINEC reportó subvenciones de hasta $1.9 millones para 111 PYMEs generando 90 empleos según el último informe semestral. El MINEC aprobó $6.4 millones adicionales para proveer financiamiento a instituciones brindando servicios de desarrollo empresarial en los últimos seis meses.
GOES LOA 6.3: Trabajar con el USG para facilitar el proceso de exportación	SI (indirectamente a través de los reportes anuales del Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics)), Informe Semestral #3]	El proyecto del USAID ha brindado asistencia a empresas para orientarlas a través del proceso de exportación. Pero se han logrado pocos avances en la optimización del proceso.
GOES LOA 6.4: Crear un sistema integrado que le sirva a las PYMEs que buscan exportar	SI [indirectamente a través de los reportes anuales del Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics)), Informe Semestral #3, 4)	Las empresas que recibieron ayuda del proyecto incrementaron sus exportaciones por $7.96 millones, la mayoría de PYMEs.
GOES LOA 6.5: Fortalecer e incrementar la diversificación mediante la innovación	No fue provisto	MINEC y el sector privado han acordado en seis sectores prioritarios
USG LOA 6.6: Dar un TA al Ministerio de Economía y PROESA para ayudar a las PYMEs buscando exportar.	SI (Reportes anuales Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics), Informe Semestral #1)	Las empresas que recibieron ayuda del proyecto incrementaron sus exportaciones por $7.96 millones, la mayoría de PYMEs.
USG LOA 6.7: Apoyar el establecimiento de centros de desarrollo de pequeñas empresas en todo el país.	SI [Reportes anuales Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics), Informe Semestral #1, 3, 4, 5)	12 centros para el desarrollo de pequeñas empreas fueron establecidos, las 1,969 empresas asistidas hasta la fecha han producido ventas por $11.3 millones, es decir un incremento del 143 por ciento, y generado 3,430 trabajos.

META 6 LOAs	Información Cuantitativa y Objetivamente Verificable	LOA (intervención) en la Meta
USG LOA 6.8: Incremento de la Internacionalización de las empresas salvadoreñas a través de procesos guiados o mentoring.	SI (Reportes anuales Programa para el Desarrollo de PYMEs del USAID (Chemonics), Informe Semestral #4]	The USG provided international business development assistance to 483 businesses. These firms increased domestic sales and exports by $6.3 million, generating 760 jobs.
USG LOA 6.9: Explorar formas para facilitar la velocidad de las exportaciones desde El Salvador a los EEUU y reducir a su vez la tasa de rechazos en las fronteras Estadounidenses.	PARCIALMENTE (Asistencia brindada a las empresas mide el número de empresas que recibieron ayuda pero no su éxito para cumplir los requisitos, Informe Semestral #1)	29 SMEs received TA in food safety and best agricultural practices as of the May 2013 Informe Semestral
USG LOA 6.10: Apoyar una mayor participación de los salvadoreños en el exterior en la economía salvadoreña.	NO (Subvención IAF a la fundación FUPEC no aparenta medir resultados objetivos, Informe Semestral #5)	A $255,000 grant was approved by USG for the FUPEC Foundation to work with Salvadoran hometown associations in the U.S., extending assistance to microbusinesses and grassroots associations in El Salvador.
USG LOA 6.11: Promover oportunidades para alianzas de negocios bi-nacionales en el sector transables.	NO (Las instalaciones de El Salvador Investment Challenge anticipadas como parte del segundo compacto del MCC)	Ninguna a la fecha

ANEXO 1 - EVALUATION STATEMENT OF WORK

STATEMENT OF WORK
PARTNERSHIP FOR GROWTH (PFG)
MID-TERM EVALUATION:
EL SALVADOR AND THE PHILIPPINES

I. BACKGROUND INFORMATION

Partnership for Growth (PFG) is a set of bilateral partnerships between the United States and a select group of four countries (El Salvador, Ghana, the Philippines, and Tanzania) to accelerate and sustain broad-based economic growth by putting into practice the principles of President Obama's September 2010 Presidential Policy Directive on Global Development. It involves rigorous joint analysis of constraints to growth, the development of joint action plans to address these constraints, and high-level mutual accountability for implementation.

One of PFG's signature objectives is to engage governments, the private sector and civil society with a broad range of tools to unlock new sources of investment, including domestic resources and foreign direct investment. By improving coordination, leveraging private investment, and focusing political commitment throughout both governments, the Partnership for Growth enables partners to achieve better development results.

Core principles of the Partnership for Growth include:

- Country ownership and partnership;
- High-level political leadership and commitment to development progress;
- Rigorous, evidence-based joint analysis on constraints to growth conducted by integrated teams of U.S. Government and PFG country officials;
- Joint decision-making on where to focus and prioritize resources;
- Use of a broad range of tools, including catalytic policy change, institutional reform, aid, diplomatic engagement, and other 'non-assistance' policy tools;
- Leveraging the whole of the US government;[52]
- Transparency, mutual accountability and fact-based monitoring and evaluation.

The PFG process consists of several steps, including:

- Agreement to initiate PFG with selected partner countries;
- Joint analysis on constraints to growth, followed by broad consultation, dialogue on the findings;

[52]Examples of how whole of government is expressed and applied include http://www.whitehouse.gov/blog/2013/01/07/whole-government-commitment-inclusive-entrepreneurial-growth and http://www.state.gov/documents/organization/153139.pdf.

- Development of joint country action plans (JCAPs) that outline potential tools, reforms, technical assistance and resources that can be applied over the next five years to address priority constraints to growth;
- Implementation of priority initiatives by USG agencies and partner governments;
- Regular monitoring and evaluation, which includes semi-annual scorecards
- Transparency and consultation with private and public sectors.

Documentation on PFG design, goals, objectives and accomplishments can be found at http://www.state.gov/e/eb/ifd/odf/pfg/countries/index.htm and http://www.mcc.gov/pages/activities/activity-two/partnership-for-growth.

II. CONTEXT

An important aspect to bear in mind at all times is that PFG is a bilateral partnership at the country level. The evaluation will be conducted by an external evaluator agreed upon by the U.S. government (USG) and, for evaluations in their countries, the governments of El Salvador and the Philippines.

II.a Timing Considerations

This evaluation will only focus on El Salvador and the Philippines, as they are the first PFG countries due for a mid-term evaluation in 2013 and 2014. It will span the U.S. government and national (i.e. Salvadorian and Filipino) government leadership, implementing agencies, activities, strategies, stakeholders and audiences (both public and private).

El Salvador is scheduled to hold national Presidential elections in February 2014; the evaluation team must therefore consider the time limitations on national government staff and personnel leading up to this date and efficiently and effectively plan its engagement with these stakeholders. The fourth PFG-El Salvador scorecard (see section II.d "Existing Documents and Data Sources" for scorecard details) is scheduled for release in late November 2013, which requires extensive consultations and negotiations between the two government teams. There may be overlap between the mid-term evaluation field visit and efforts to complete the scorecard. In addition, the country-specific results of the evaluation will serve as a tool for transitioning into the new administration in El Salvador.

By June 30, 2013, the current Philippines administration would have completed the first half of its six-year term. It is presently reviewing priorities articulated in the Philippine Development Plan. The administration will likely focus on efforts that will better ensure inclusive growth, increased employment, and policy continuity into the successor administration. A PFG evaluation in spring 2014 will benefit from the GPH's review and revalidation of its priorities.

II.b Target Areas and Groups

No single criterion was used to identify target populations for PFG activities. Some PFG activities are national in scope, and others target specific sub-populations, regions and sectors.

II.c Results Frameworks and Intended Results

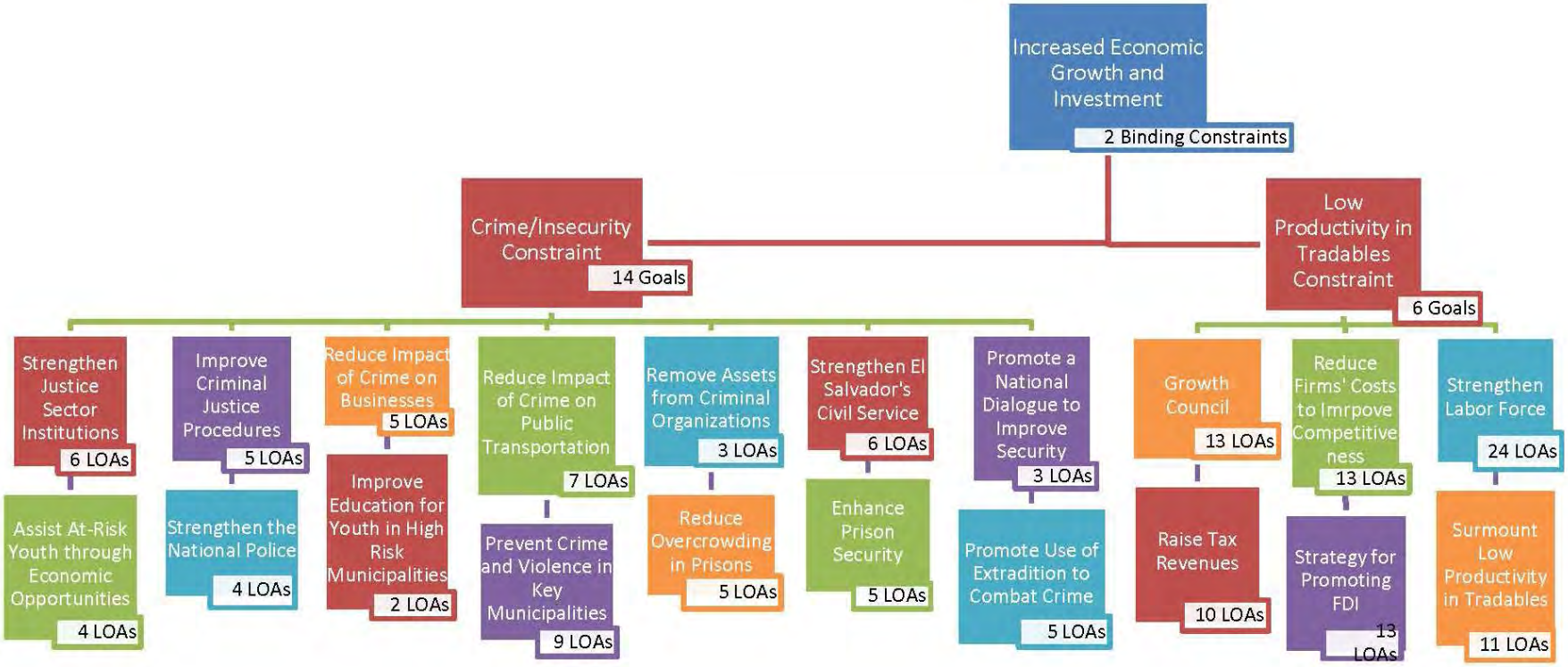
The El Salvador and the Philippines PFG efforts have tailored unique results framework developed in response to the constraints to growth analysis. Following is the logical framework, reflected in detail in the Joint Country Action Plan (JCAP). The frameworks reflect only the constraints and the goals necessary to alleviate or address the constraints. More information on the agreed lines of action to achieve the goals can be found in each country's JCAP.

> Constraint = a binding constraint to growth, identified explicitly in the constraints to growth analysis[53]
>
> Goal = a necessary objective to alleviate and address the constraint, identified in the Joint Country Action Plan
>
> Line of Action = a programmatic response, by one or both governments identified in the Joint Country Action Plan. A line of action may be a project or a policy change or any other discrete intervention at the implementation level. The government responsible for executing the line of action is clearly identified in the JCAP. For the Philippines, the lines of action are identified in "Section B: Summary Matrix of PFG Activities" starting on page 15 of the JCAP. For El Salvador, the lines of action are identified under the "What the GOES / USG intends to [do]" bulleted lists under each Goal description, starting on page 8 of the JCAP. LOA may in many cases be synonymous with project or activity.

[53] A Constraints Analysis is a study based on the growth diagnostic approach originally developed by Haussmann, Rodrik, and Velasco (2005) and since elaborated by others, including the United States Millennium Challenge Corporation (MCC). Growth diagnostics seeks to identify, for a particular country at a particular point in time, the principal barriers – the "binding constraints" – to that country achieving and sustaining faster economic growth. It starts with the premise that those constraints affect growth by preventing private investment and entrepreneurship from reaching the levels they would attain in the absence of those constraints.

El Salvador Results Framework

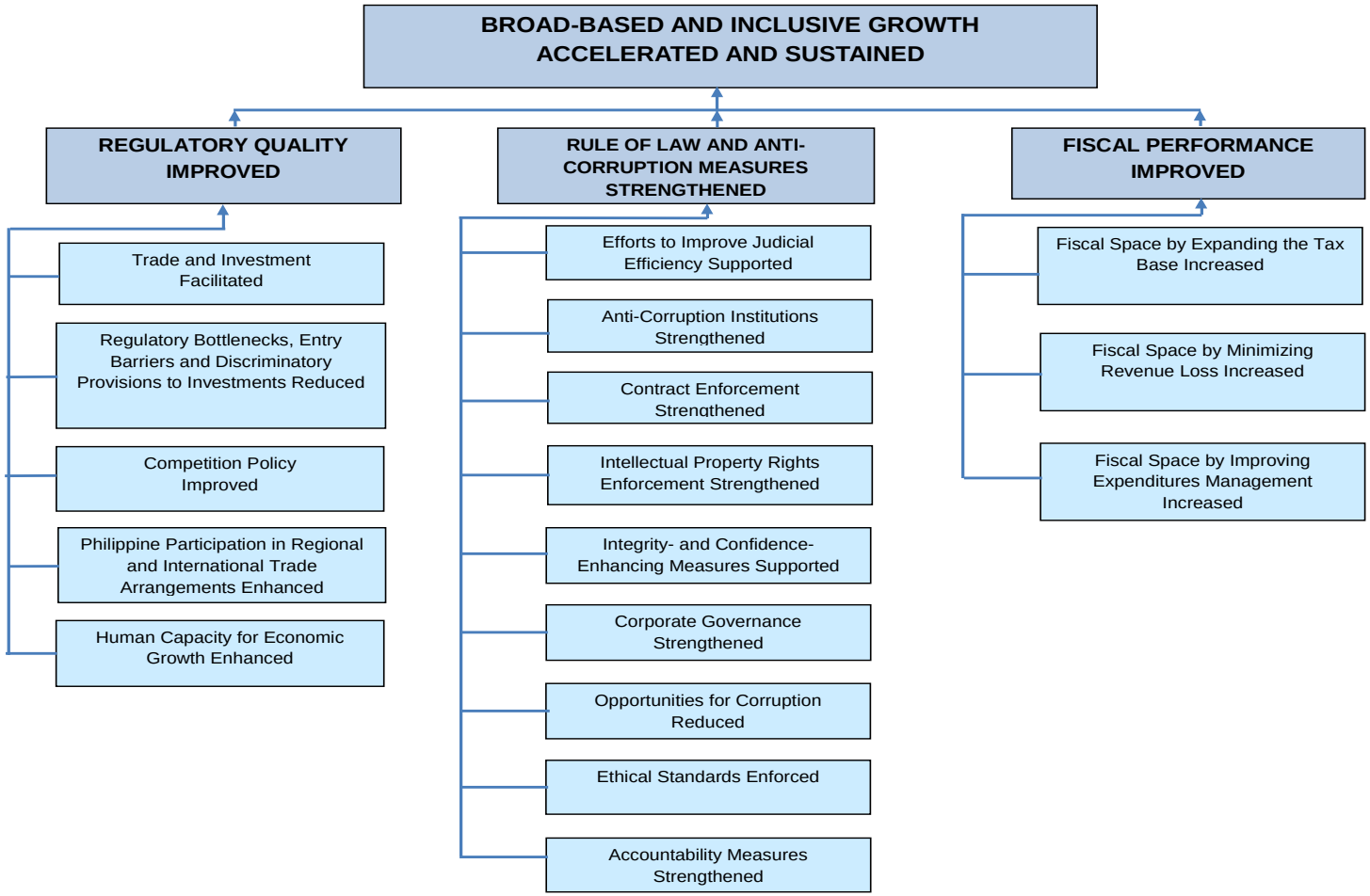
- Adapted from the Joint Country Action Plan -



LOA = Line of Action

PHILIPPINES Results Framework

Adapted from the Joint Country Action Plan



II.d Existing Documents and Data Sources

A wide range of documentation is publicly available on PFG, including semi-annual "scorecards" of progress made on JCAP implementation.

Scorecards: As described in the El Salvador M&E Addendum, once PFG implementation began the governments of El Salvador and the United States decided to publish semi-annual scorecards to periodically report to the public on progress towards achievement of PFG goals. The two governments use the descriptors "Ahead of Schedule," "On Track," "Behind Schedule," or "Completed", to characterize progress on each goal. Scores reflect the consensus view of the two governments. The score for each goal is accompanied by a description that provides a justification for each score assigned. This justification includes the results of the goal indicators included in the M&E addendum along with other relevant supporting information and data (which may include results of monitoring and evaluation conducted independently by each government on individual LOAs). The goal indicators are designed to reflect the shared purposes of the governments of El Salvador and the United States. If data for goal indicators is not available in a particular reporting period, progress will be reported in the following period.

The Philippines' PFG performance is tracked through indicators that are already collected and which are mostly publicly available and verifiable, as follow:

- Overall: GDP Growth, Exports Growth, Positive Credit Ratings, Index of Economic Freedom, Employment Growth, Non-Metro Manila Regions Share in GDP

- Enhanced Domestic Investment Climate: Foreign direct investment (FDI) to GDP ratio, Capital formation to GDP ratio, IMD Competitiveness Ranking, World Economic Forum Competitiveness Ranking, Global Enabling Trade Index Ranking, Doing Business Ranking, Government Effectiveness Indicator (World Governance indicators), Land Rights and Access, Regulatory Quality Indicator (World Governance Indicators)

- Rule of Law and Anti-Corruption: Corruption Perceptions Index, Control of Corruption Ranking, Rule of Law index – Regulatory Enforcement, Rule of Law Index – Absence of Corruption, Court Congestion Indicator

- Fiscal Space: Tax Effort, Infrastructure Expenditures to GDP ratio, Education Expenditures to GDP ratio, National Government Deficit to GDP ratio, Open Budget Ranking

The above indicators will be supplemented by activity level output and outcome indicators for specific programs

The following sites archive multiple reference documents for El Salvador and the Philippines:

El Salvador: http://sansalvador.usembassy.gov/partnership-growth.html
http://tecnica.presidencia.gob.sv/temas/iniciativa-asocio-para-el-crecimiento.html

Additional baseline data El Salvador: Not as much crime and citizen security data is available as information on productivity and investment, so the USG and GOES are making efforts to obtain more information for PFG monitoring purposes as well as to inform public policy and donor interventions outside of PFG. A recent extensive baseline study on public perceptions on security and crime was completed by USAID/El Salvador, available publicly at: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAEA859.pdf.

This information should be used by the evaluation team both as background to understand the development context in the country, and to inform the responses to the evaluation questions. The scorecards are made public in English on the US Embassy in El Salvador website, and in Spanish on the Executive Secretary to the President of El Salvador website. To date, three semi-annual scorecards have been released.

The Philippines: http://manila.usembassy.gov/partnership_for_growth.html
http://www.iro.ph/index.php
http://www.neda.gov.ph/PDP/rm/pdprm2011-2016.pdf
http://222.127.10.196/national.html

In addition, the Philippines PFG team prepares updates that can be made available to the evaluation team.

III. EVALUATION RATIONALE

III.a Evaluation Purpose

The evaluation will serve two purposes. As a result, there are two sets of evaluation questions.

Purpose 1: The first purpose is to evaluate whether the PFG process demonstrates improvements over pre-PFG assistance approaches. In particular, the evaluation will examine the extent to which the PFG's whole-of-government and constraints analysis approach led to a change in the manner of USG delivery of development assistance and whether these changes demonstrated improvements in terms of operational efficiency, selection, coordination, design and management of development interventions, and ultimately increased the probability and effectiveness of assistance efforts in achieving verifiable results. The findings and conclusions of this part of the mid-term evaluation will help decision makers determine whether PFG indicates an improved model for providing assistance and whether it portends a higher probability of achieving desired development results. Furthermore, it will inform governments in their work with all donors.

Purpose 2: The second purpose is to: 1) evaluate whether PFG efforts have been developed in such a way as to allow for the eventual determination of their impact on addressing the identified constraints and desired outcomes; and, 2) to evaluate the performance of certain initiatives to date to determine whether or not they are moving in the right direction, are considered necessary and sufficient to achieve PFG goals, and are contributing to national interests through the integration and coordination of work done by both governments. The findings and conclusions of the country-specific portion of the mid-term evaluation are of particular relevance and will provide tangible input to the national government and USG entities for identifying obstacles and optimizing PFG implementation in the field, allowing for country program course corrections where feasible and needed in order to enhance the likelihood of achieving sustainable, cost-effective and measurable results.

In fulfilling this second purpose, the expectation is to conduct an assessment of the evaluability of the PFG JCAPs (i.e. in other words, assess the extent to which the current PFG programs, as designed and implemented, are evaluable and can or will demonstrate , in verifiable terms, the results they intend to deliver) and evaluations of performance to date.

The contractor first will be asked to conduct a preliminary evaluability assessment of each country's PFG JCAP (this assessment links to question "1" of the country-specific questions in Section IV.a). The

preliminary **evaluability assessment** should use the available program information to assess the following components of each goal and its corresponding LOAs (or LOA equivalent):

- problem diagnostic and baseline situation assessment;
- causal logic of activities, objectives, and outcomes;
- intended beneficiaries; and
- data availability.

The preliminary evaluability assessment will be used to identify goals and LOAs that are ready or amenable for further in-depth "second-tier" review during the mid-term evaluation, taking into consideration Post and host country recommendations, when it is technically feasible and maintains the integrity of the evaluative methodology. At a minimum, at least two goals (one per constraint) that are amenable will then be reviewed to determine whether:

- The indicators selected to measure their progress cover the overall logic of the PFG interventions;
- There are any major gaps in data collection and analysis that could prevent the interagency partners and joint steering committees from:
    - Adequately managing implementation towards expected results;
    - Evaluating the effectiveness of PFG.

This second tier evaluability assessment links to question "2" of the country-specific questions. (See section IV.a for details)

The goals and LOAs selected for the second tier assessment also will form the "sample" of LOAs or projects that will be evaluated to determine performance at the mid-term. This performance evaluation links to question "3" of the country-specific questions. (See section IV.a for details)

The current scope is only for the El Salvador and Philippines mid-term evaluations. It is expected that the other PFG countries will undertake mid-term PFG evaluations at a later date. Similarly, a final evaluation of PFG and PFG efforts in each country is anticipated. While not covered under this SOW, data captured may be employed in the eventual final evaluations and provide the foundation for making conclusions at that time.

III.b Audience and Intended Uses

The mid-term evaluation will be made available on-line to the public. There are many audiences for the mid-term evaluation, including:

<u>Implementers</u>

- The national government Minister of Foreign Relations (or the equivalent) and PFG Coordinating Committee in,
- The U.S. Ambassadors and Country Teams,
- The White House and participating U.S. Agency PFG Coordinators and country desk officers in Washington, DC,
- Relevant agencies/organizations implementing JCAP activities;

<u>Stakeholders</u>

- Citizens of El Salvador and the Philippines,
- Civil society representatives and organizations, in the U.S., El Salvador, the Philippines;
- Private sector commercial companies and organizations, in the U.S., El Salvador and the Philippines,

- Diaspora communities residing in the United States, and
- The international donor community interested in lessons learned from applying the 2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness and the 2008 Accra Agenda for Action-assistance[54]

IV. EVALUATION DESIGN AND METHODOLOGY

The Contractor should propose the most rigorous evaluation methodology feasible and cost-effective given the learning potential and scope of the study. To the greatest extent possible, the Contractor shall analyze and collect quantitative data.

IV.a Evaluation Questions

The evaluation questions address issues of common concern for all PFG countries (the cross-cutting questions), as well as country specific questions tailored to each country's individual situation.

Most of the cross-cutting evaluation questions will focus on organizational management structures which are common across all four countries. Country-specific evaluation questions are more appropriate to testing the theory of change at the technical level and will be used to make country-specific recommendations in the final Mid-Term Evaluation Report.

Mid-Term Cross-Cutting Evaluation Questions:

1. What are the advantages and/or disadvantages of the PFG* whole of government approach to development assistance? The intent of this question is to assess the extent to which the PFG efforts intended changes in development assistance have or have not materialized. The whole of government approach is relevant to identifying areas for assistance, selecting interventions, and determining implementation coordination. The question is relevant both to national government agencies and institutions, and U.S. government agencies and institutions overseas and in Washington DC.

   * Explanation of "Whole of Government": In large bilateral efforts such as Partnership for Growth, many different governmental agencies and ministries are involved in both governments in different dimensions of the larger effort. Within the U.S. government, the term "whole of government" reflects efforts to align each agency's activities to achieve a common objective. Footnote 1 provides resources for further explanation.

2. To what extent has Partnership for Growth affected the workload on national government and U.S. government staff, as compared to the workload created by traditional forms of development assistance delivery?

3. What contribution has non-assistance[55] made to the PFG process and how can it be utilized moving forward?

[54] For further information on the 2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness and the 2008 Accra Agenda for Action-assistance please visit http://www.mcc.gov/pages/activities/activity-two/aid-effectiveness: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdacq942.pdf

Mid-Term Country-Specific Evaluation Questions:
Country-specific questions look directly at the efforts unique to a PFG country. In this portion of the evaluation, evaluators are expected to assess the evaluability of the PFG effort in each country and, to the extent possible, determine progress to date in a select amount of initiatives in PFG framework.

El Salvador

1. The constraints analysis does not identify remedies to address the binding constraints to growth. For each of the constraints, are the goal-level commitments set forth in the JCAP alone capable of achieving the constraints-level objectives and outcomes?

   (See Section III.a "Evaluation Purpose" for details on expectations related to this question.)

2. The PFG model places an emphasis on evidence-based decision making and fact-based monitoring. Is quantitative and objectively verifiable information being used to manage JCAP implementation in order to achieve and measure results?

   (See Section III.a "Evaluation Purpose" for details on expectations related to this question.)

3. At the mid-term, are the performances of the selected PFG interventions on target and creating the necessary outputs to achieve the desired outcomes?

The Philippines

1. The constraints analysis does not identify remedies to address the binding constraints to growth. For each of the constraints, are the goal-level commitments set forth in the JCAP alone capable of achieving the constraints-level objectives and outcomes?
   (See Section III.a "Evaluation Purpose" for details on expectations related to this question.)

2. The PFG model places an emphasis on evidence-based decision making and fact-based monitoring. Is quantitative and objectively verifiable information being used to manage JCAP implementation in order to achieve and measure results?

   (See Section III.a "Evaluation Purpose" for details on expectations related to this question.)

---

[55]PFG calls upon the US Government (USG) and partner countries to be more comprehensive and creative in our development work – to reach beyond aid to all the instruments that both governments can bring to bear to connect and amplify the impact of current investments and unlock growth potential. USG commitments under PFG are comprised of both assistance and non-assistance tools that, undertaken in close coordination with partner countries, will maximize our impact and success. In addition to those actions already identified by the interagency and partner countries, additional non-assistance activities should be considered over the life of PFG for a sustained and focused effort.

Non-assistance options provide a venue for demonstrating United States support to partner countries and the Partnership for Growth. Options are intended to fully leverage the United States' unique convening authority, NGOs, professional organizations and academic institutions, donor groups, regional banks, and diaspora communities, and policy options for development results.

3. At the mid-term, are the performances of the selected PFG interventions on target and creating the necessary outputs to achieve the desired outcomes?

IV.b Evaluation Design

The evaluation will be a performance evaluation, but should highlight the results of any impact or other rigorous analyses done separately on PFG goals or lines of action (LOAs) at the country level. A performance evaluation should include descriptive questions. The mid-term evaluation will include but not be limited to semi-structured interviews, focus groups of stakeholders, and documentation reviews. Where feasible and appropriate, efforts should be made to incorporate quantitative data collection or analysis to measure program performance. The evaluator is expected to incorporate input from a reasonable range of civil society and the private sector. Offerors are encouraged to propose cost effective approaches to the evaluation.

Additionally, for addressing country-specific questions, the contract may propose various methodologies to create a representative sample of the larger effort (for example, selecting to analyze only certain LOAs or goals, based on the level of foreign assistance investment they're receiving) to ensure the scope of the evaluation is manageable and cost-effective while retaining its ability to provide a general assessment of the PFG effort and provide actionable recommendations for the Steering Committees, partner governments and US interagency going forward. At a minimum, at least two goals (one per constraint) that are amenable to an in-depth second-tier review will be selected for this purpose.

Cost-benefit and cost-effectiveness analysis will not be utilized in the mid-term evaluations.

IV.c Evaluation Points of Contact

The COR for this evaluation will be the primary POC for the cross-cutting and both country-specific evaluations. The COR will be located in Washington. He or she will have responsibility for representing the evaluation and its progress to the larger USG PFG group.

Each country will establish a POC team, consisting of one USG POC in Washington, one USG POC in the field, and one national government POC. The POC teams for each country will be responsible for communications with the COR.

The USG-POC in Washington DC will help the evaluation teams liaise with all relevant stakeholders within the US inter-agency community at headquarters. The USG-POC based in the partner country, either within the U.S. Embassy or in another U.S. Agency there, will help the evaluation team reach all relevant USG stakeholders in country. The national government POC will help the evaluation team reach all relevant stakeholders within the country.

IV.d Planning for Data Collection

Within the first 6 months of PFG implementation, a USG Goal Lead was named in El Salvador for each of the twenty goals. Goal leads are responsible for coordinating and consolidating line of action monitoring information that feeds into the semi-annual PFG scorecard. In general, the technical focus of each Goal determines which US Agency will be selected to act as Goal Lead and shepherd information collection among all USG agencies with lines of action under that goal. Goal Leads have been named from the Department of State, USAID, Treasury, Department of Commerce, Department of Justice, and MCC.

Likewise, the GOES has named Goal Leads on their side to consolidate information on GOES progress related to their corresponding lines of action and to coordinate with the corresponding USG Goal Leads.

Finally, several US agencies that do not have permanent representation in the country are implementing lines of action under PFG in El Salvador. The US Labor Department and Inter-American Foundation are two examples. Twenty 'mirror' Washington USG Goal Leads have been named to assist with the consolidation of information and field queries from Post that need input or guidance from Washington, including progress reports from the non-presence agencies.

For the Philippines, the GPH and the USG have stood up a Steering Committee within the first six months of JCAP approval to set the policy directions on the areas for PFG support, approve the general plans of action of the PFG Technical Sub-Committees on Regulatory Quality, Rule of Law and Anti-Corruption, and Fiscal Space, and oversee overall progress, among other functions. The three sub-committees provide advisory technical support to implement program goals and objectives and coordinate with implementing agencies involved in program activities. These sub-committees also assess/conduct analysis of sector performance and overall performance of programs and how these contribute to PFG goals; review overall PFG progress for reporting to the Steering Committee; and conduct periodic technical discussions and exchange views on sector issues affecting progress.

One week of field work in Washington DC is estimated in the present scope of work so the evaluation team can meet with the USG Washington-based Goal Leads and other Washington-based PFG stakeholders. The field work in Washington DC should take place before the field work in country.

In addition to the monitoring data on program activities normally collected by U.S. government and national government agencies during the course of implementation, PFG's emphasis on shared responsibility with the national government and public transparency has resulted in an additional layer of periodic monitoring data that will be available to the evaluation team, such as the scorecards (see description above) and other host country data systems.

The three evaluation POCs identified in section IV.c will provide the evaluation team with access to all existing PFG program monitoring data. The format, frequency and type of monitoring data collected by the GOES and GPH may be significantly different from the formats and types used by the U.S. government.

The evaluation team will process the information and identify information gaps and data quality concerns in an inception report, to guide additional data collection required as part of the evaluation.

Once the gaps in monitoring information are identified, the evaluation team will fill out the "Pre-Field Visit Data Needs and Analytical Guide" below and discuss the recommended approach with the COR to negotiate a final guide to be used once the team is in country.

Template 1: Pre-Field Visit Data Needs and Analytical Guide
Cross-Cutting Questions

Evaluation Questions	Type of Answer Needed (e.g. descriptive, normative, cause-	Data Collection Method(s)	Gender Disaggregation of Data, where Possible	Sampling or Selection Criteria	Data Analysis Method(s)

	effect)				
1. What are the advantages and/or disadvantages of the PFG whole-of-government approach to development assistance?					
2. To what extent has Partnership for Growth affected the workload on national government and U.S. government staff, as compared to the workload created by traditional forms of development assistance delivery?					
3. What contribution has non-assistance made to the PFG process and how can it be utilized moving forward?					

Template 2: El Salvador Country-Specific Questions

Evaluation Questions	**Type of Answer Needed (e.g. descriptive, normative, cause-effect)**	**Data Collection Method(s)**	**Gender Disaggregation of Data, where Possible**	**Sampling or Selection Criteria**	**Data Analysis Method(s)**
1. The constraints analysis does not identify remedies to address the binding constraints to growth. For each of the constraints, are the goal-level commitments set forth in the JCAP alone capable of achieving					

the constraints-level objectives and outcomes?					
2. The PFG model places an emphasis on evidence-based decision making and fact-based monitoring. Is quantitative and objectively verifiable information being used to manage JCAP implementation in order to achieve and measure results?					
3. At the mid-term, are the performances of the selected PFG interventions on target and creating the necessary outputs to achieve the desired outcomes?					

Template 3: The Philippines Country-Specific Questions

Evaluation Questions	**Type of Answer Needed (e.g. descriptive, normative, cause-effect)**	**Data Collection Method(s)**	**Gender Disaggregation of Data, where Possible**	**Sampling or Selection Criteria**	**Data Analysis Method(s)**
1. The constraints analysis does not identify remedies to address the binding constraints to growth. For each of the constraints, are the goal-level commitments set forth in the JCAP alone capable of achieving the constraints-level objectives and outcomes?					
2. The PFG model places an emphasis on evidence-based decision making and fact-based monitoring.					

Is quantitative and objectively verifiable information being used to manage JCAP implementation in order to achieve and measure results?					
3. At the mid-term, are the performances of the selected PFG interventions on target and creating the necessary outputs to achieve the desired outcomes?					

V. EVALUATION PRODUCTS

The set of evaluation milestones/products required are detailed below:

1. [*Written Document*] **Work Plan –**

   Due to the COR within the first 5 business days after start of the evaluation.

   The work plan will detail the Evaluation Team's schedule in weekly blocks of time for the various tasks and deliverables, including desk review, inception report development, evaluation design, interviews (in the U.S., El Salvador, and the Philippines), data collection, data analysis and preparation of initial evaluation results, report writing, briefings and presentations.

2. [*Written Document*] **Inception Report and Preliminary Evaluability Assessment**–

   Due to the COR within 3 weeks after the start of the evaluation.

   The **inception report** (see section IV.d) is a desk review of all existing documentation and monitoring data relevant to the specific PFG evaluation in question. The PFG evaluation places added emphasis on the inception report to ensure that all available monitoring and program data has been received, read and analyzed by the evaluation team prior to approval of field work.

   A useful template and guide for the inception report is provided by the UNODC at http://www.unodc.org/documents/evaluation/IEUwebsite/Chapter_4_C.pdf. The current scope adopts the UNDP's definition of an inception report:

   > "Evaluation inception report—An inception report should be prepared by the evaluators before going into the full-fledged evaluation exercise. It should detail the evaluators' understanding of what is being evaluated and why, showing how each evaluation question will be answered by way of: proposed methods; proposed sources of data; and data collection procedures. The inception report should include a proposed schedule of tasks, activities and deliverables, designating a team member with the lead responsibility for each task or product. The inception report provides the programme unit and the evaluators with an opportunity to verify that they share the same

understanding about the evaluation and clarify any misunderstanding at the outset." (source: http://web.undp.org/evaluation/handbook/Annex3.html)

The preliminary **evaluability assessment** should use the available program information to assess the ability of the JCAP projects to demonstrate in measurable terms the results they intend to deliver (See section III.a "Evaluation Purpose" for details regarding the expectations and scope of the preliminary evaluability assessment.) The contractor should propose a methodology for sampling LOA for review in order to ensure that the scope of the evaluation and field work is manageable and cost-effective while retaining its ability to provide a general assessment of the PFG effort and provide actionable recommendations for the Steering Committees, partner governments and US interagency going forward, and will take into account Post and host country recommendations

3. Updated Methodology and Evaluation Plan.

Once a final sampling strategy has been decided, the detailed evaluation methodology should be updated based on the preliminary review of all available JCAP and PFG data. The updated methodology should include a Pre-Field Visit Data Needs and Analytical Guide Report, which includes information on data gaps, sampling strategy, pre-tested interview questionnaires and data collection timeline.

See section IV.d for the basic template, which can be adapted to country-specific needs with COR agreement.

4. End of Field Visit Debrief

Debrief to national and U.S. governments in El Salvador and the Philippines, including Washington, DC PFG staff via teleconference.

This will be delivered prior to departing the country while there to conduct the field visit. This presentation will update the team on the status of evaluation progress, identify any outstanding data or information, and describe any preliminary evaluation findings to date.

5. **Draft Evaluation Reports** *(See Deliverable Six for types and quantities of reports)*

Draft reports will be provided for all final reports outlined in deliverable seven.

Draft reports "a" and "b," as described in deliverable six, are due to the COR within four weeks after the end of the field visit.

Draft report "c" is due two weeks after the presentation (deliverable seven) of report "b."

The evaluating findings shall be treated as an independent assessment and opinion of the contractor. USAID, GOP and GOES stakeholders will review the draft evaluation report with the expressed and sole objective of reviewing the factual accuracy of any information contained therein and to indicate areas where further clarification are warranted. The contractor should address these concerns prior to submitting a final report.

The evaluation reports should include but may not be limited to the following elements:

1. Executive Summary
2. Objectives of the evaluation, including evaluation questions
3. Methodology used and limitations of study

4. Results of analysis, assessment of performance against evaluation questions, and to what extent results can be attributed to the actual interventions
5. Key lessons learned, recommendations, and course corrections for PFG implementation.

6. **Final Mid-Term Evaluation Reports**
The contractor will provide three Mid-Term Evaluation Reports:

a. A mid-term evaluation report covering the country-specific and cross-cutting findings, lessons learned, recommendations, and course corrections for PFG implementation in El Salvador;
b. A mid-term evaluation report covering the country-specific and cross-cutting findings, lessons learned, recommendations, and course corrections for implementation in the Philippines;
c. And, a report that compares and contrasts the findings, conclusions and recommendations from the cross-cutting questions in El Salvador and the Philippines, to identify commonalities in the PFG process regardless of the location of its implementation.

Report "c," in the list above will be issued after the completion of both the El Salvador and the Philippines fieldwork.

Reports will be due to the COR within 1 week of receiving COR written feedback on the draft evaluation report (see schedule below for total estimated time line). Reports must adhere to the evaluation report requirements outlined USAID's ADS chapter 203.3.1.8.

The evaluator will provide a Spanish translation of the executive summary for report a. in the list above as well as submit a final report in Spanish.

7. **Evaluation Report Presentations:**

d. Due within 1 week after the delivery of the accepted final report "a" under deliverable six, the proposer will deliver an in-person presentation in Washington, DC, to Washington-based USG PFG staff and to national and U.S. government personnel in El Salvador, who will participate via video or teleconference.

e. Due within 1 week after the delivery of the accepted final report "b" under deliverable six, the proposer will deliver an in-person presentation in Washington, DC, to Washington-based USG PFG staff and to national and U.S. government personnel in the Philippines, who will participate via video or teleconference.

VI. TEAM COMPOSITION

For the life of the contract, the team will contain two permanent staff members, the Evaluation Team Leader and the Data Methods Specialist. For each country, two additional evaluation specialists with sector-specific experience will be added for those portions of the contract. For example, the El Salvador evaluation will require an evaluation specialist with experience in citizen security and an evaluation specialist who has a background in economic development and trade. The Philippines will require an

evaluation specialist with a background in economic development, trade and public finance, and another with a background in rule of law and anti-corruption.

The Offeror is encouraged to consider the inclusion of country nationals or regional country nationals to the evaluation team. In addition to their core technical specialties, country nationals are instrumental in ground-truthing information analyzed during the evaluation and helping the rest of the team see the larger picture and put things in perspective.

The Offeror must verify the availability of any personnel working on the evaluation for more than 60 days. Please include letters of availability for all applicable personnel when submitting the proposal. Submissions not including letters of availability will not be considered for the award.

The permanent staff members, as well as the specialists required for the El Salvador portion of the contract, must be able to communicate in Spanish—allowing them to analyze documents in Spanish and to conduct interviews and hold conversations in Spanish.

Evaluation Team Leader

a) An advanced degree in Economics, Business Administration, Statistics, Economic Development, or a related field;
b) At least 15 years professional experience in evaluation, including in overseas settings;
c) Experience managing teams and working with USG and international governments;
d) Proven ability to design and implement quantitative and qualitative research instruments and methodologies;
e) Ability to communicate in Spanish and English.

Data Methods Specialist:

a) An advanced degree in social science, statistics or mathematics;
b) At least 7 years technical experience with qualitative and quantitative study design, questionnaire development, data collection, quality control, coding and analysis;
c) Ability to design, manage, and implement qualitative and quantitative field-based data collection for evaluations;
d) Proven competency in the use of data management software for evaluation;
e) Ability to communicate in Spanish and English.

The following are suggested specialists required for each country:

<u>El Salvador</u>

Citizen Security Evaluation Specialist

a) An advanced degree in Economics, Business Administration, Statistics, Economic Development, Law, Criminology or a related field;
b) At least 7 years professional experience in evaluation, including in overseas settings;
c) At least 5 years of experience in the fields of promoting citizen security, protecting at-risk youth, and/or crime reduction;
d) Proven ability to implement quantitative and qualitative evaluation instruments and methodologies;
e) Ability to communicate in Spanish.

Productivity and Tradables Evaluation Specialist

a) An advanced degree in Economics, Business Administration, Statistics, Economic Development, or a related field;

b) At least 7 years professional experience in evaluation, including in overseas settings;
c) At least 5 years of experience in the fields of economic development, trade, and/or business development;
d) Proven ability to implement quantitative and qualitative evaluation instruments and methodologies;
e) Ability to communicate in Spanish.

The Philippines

Productivity, Tradables and Public Finance Evaluation Specialist

a) An advanced degree in Economics, Business Administration, Statistics, Economic Development, or a related field;
b) At least 7 years professional experience in evaluation, including in overseas settings;
c) At least 7 years of experience in the fields of economic development, trade, and public finance;
d) Proven ability to implement quantitative and qualitative evaluation instruments and methodologies;

Rule of Law and Anti-Corruption Evaluation Specialist

a) A law degree plus an advanced degree in economics, business administration or public policy
b) At least 7 years professional experience in evaluation, including in overseas settings;
c) At least 7 years of prior technical experience with a focus on rule of law, anti-corruption enforcement and corruption prevention
e) Proven ability to implement quantitative and qualitative evaluation instruments and methodologies;

VII. EVALUATION MANAGEMENT

A) Logistics

The various POCs listed above will provide logistical support in terms of providing the team with the necessary U.S. and host-country contacts, contact information and required background information. Other logistics required for the execution of the evaluations will be the responsibility of the contractor. See section IV.d for additional information.

B) Scheduling

The contract is expected to begin in September 2013 and run until July 2014. The El Salvador portion of the evaluation will precede the Philippines portion, while the cross-cutting elements will spread across both. The El Salvador field work must take place prior to January 1, 2014. An evaluation schedule follows:

SEE ACCOMPANYING SPREADSHEET

C) Level of Effort

The USG has anticipated that the evaluation will require 626 personnel days to complete. An USG estimate of the time LOE by personnel is provided below, but the level and type of staff and their days is at the discretion of the Proposer.

TASKS (DAYS)	Team Leader	SME (1) RS	SME (2) GM	DMS HW

Work Plan –	**3**	**1** **8**	**2** **16**	**3**
2.Inception Report/ Preliminary Evaluability Assessment	**10**	**5** **40**	**10** **80**	**12**
3.Updated Methodology /Evaluation Plan.	**5**	**2** **16**	**4** **32**	**3**
4. Interviews in DC	**3**	**2** **16**	**4** **32**	**3**
5. Field Work	**18**	**18** **144**	**36** **288**	**18**
6. Field Visit Debrief	**2**	**2** **16**	**4** **32**	**2**
7. Draft Evaluation Report	**20**	**15** **120**	**30** **240**	**20**
8. Final midterm Evaluation Report	**5**	**2** **16**	**4** **32**	**5**
9. Cross Cutting report	**5**	**2** **16**	**4** **32**	**3**
10. Evaluation Report Presentation	**2**	**4** **32**	**4** **32**	**2**
Per Country Totals	**73**	**53**	**102**	**71**
Additional Days for the Philippines	**2**	**2**	**4**	**2**
Additional Cross-Country Report	**10**	**0**	**0**	**10**
TOTAL LOE	**158**	**108**	**208**	**152**

SME = Subject Matter Expert
DMS = Data Methods Specialist

ANEXO II: PLAN DE TRABAJO

LEAP 1400-319: Evaluación Intermedia de Desempeño del Proyecto de Asocio Para el Crecimiento (APC) El Salvador			
No.	**Entregable**	**Fecha límite**	**Estado/ No. de días**
1	**Plan de Trabajo**	**31 de diciembre 2013**	**Finalizado**
	Revisión del APC	31 de diciembre – 2 de enero de 2014	
	El equipo LEAP lleva cabo su revisión con los comentarios del APC	2 – 6 de enero de 2014	
	Versión Final de Revisión de APC y Aprobación	6 – 10 de enero de 2014	
	Presentación final del equipo LEAP	15 de enero de 2014	
2	**Reporte inicial**	**3 de febrero de 2014**	**En Progreso**
	Revisión del APC	3 – 10 de febrero de 2014	5 días
	El equipo LEAP lleva cabo su revisión con los comentarios del APC	11 – 18 de febrero de 2014	6 días
	Versión Final de Revisión de APC y Aprobación	19 – 25 de febrero de 2014	6 días
	Presentación final del equipo LEAP	3 de marzo de 2014	3 días
3	**Evaluación de la Evaluabilidad**	**27 de febrero 2014**	**En Progreso**
	Revisión del APC	28 de febrero – 4 de marzo 2014	6 días
	El equipo LEAP lleva cabo su revisión con los comentarios del APC, presenta el componente de Criterios de evaluación de la evaluabilidad	5 – 13 de marzo de 2014	6 días
	El APC revisa el componente de Criterios de evaluación de la evaluabilidad	14 - 18 de marzo de 2014	3 días
	El equipo LEAP revises Full evaluación de la evaluabilidad con comentarios del APC y presenta	19 – 21 de marzo de 2014	3 días
	El APC revisa la versión final de la evaluación de la evaluabilidad	24 – 27 de marzo de 2014	4 días
	El equipo LEAP incorpora los comentarios y vuelve a presentar	27 – 28 de marzo de 2013	2 días
	Revisión final del APC	31 de marzo – 9 de abril de 2014	8 días
	Revisión y presentación final del equipo LEAP	10 – 18 de abril de 2014	7 días
4	**Actualización del Plan de Evaluación y Metodología**	**19 de marzo de 2014**	**En Progreso**
	El equipo LEAP presenta la Actualización del Plan de Evaluación y Metodología	19 de marzo de 2014	
	Revisión del APC	20 – 24 de marzo de 2014	3 días

LEAP 1400-319: Evaluación Intermedia de Desempeño del Proyecto de Asocio Para el Crecimiento (APC) El Salvador			
No.	**Entregable**	**Fecha límite**	**Estado/ No. de días**
	El equipo LEAP presenta la Actualización del Plan de Evaluación y Metodología Final	27 de marzo de 2014	3 días
	Revisión y re-presentación del equipo LEAP	31 de marzo - 1 de abril de 2014	2 días
	Revisión del APC	2 – 7 de abril de 2014	6 días
	Revisión y presentación FINAL del equipo LEAP	8 – 18 de abril de 2014	9 días
	Instrumentos de Recopilación de Datos (Guías de Entrevista y Encuestas en línea)	**10 de marzo de 2014**	**En Progreso**
	El equipo LEAP presenta la primera entrega de los instrumentos de recopilación de datos	10 de marzo de 2014	
	El APC revisa la primera entrega de los instrumentos de recopilación de datos	11 – 17 de marzo de 2014	5 días
	El equipo LEAP revisa y presenta todos los instrumentos de recopilación de datos	18 – 19 de marzo de 2014	2 días
	Pruebas previas de instrumentos de recopilación de datos	19 – 24 de marzo de 2014	4 días
	Revisión final de la recopilación de datos del APC	20 – 24 de marzo de 2014	3 días
	Revisión y presentación final del equipo LEAP de los instrumentos de recopilación de datos	25 – 26 de marzo de 2014	2 días
	Revisión del APC	26 – 27 de marzo de 2014	2 días
	Revisión y presentación FINAL del equipo LEAP de los protocolos de entrevista	27 – 28 de marzo de 2014	2 días
	Visita de campo	**31 de marzo de 2014**	**No ha empezado**
	El Salvador - Trabajo de Campo 1	31 de marzo– 11 de abril de 2014	10 días
	Sesión informativa con el equipo de APC del Gobierno de los Estados Unidos	31 de marzo– 2 de abril de 2014	
	El Salvador – Trabajo de Campo 2	22 de abril– 1 de mayo de 2014	10 días
5	**Sesión informativa de Fin de Visita de Campo**	**24 de abril de 2014**	**No ha empezado**
6	**Informe de evaluación**	**28 de mayo de 2014**	**No ha empezado**
	Revisión del APC	29 de mayo –3 de junio de 2014	5 días
	Revisión del equipo LEAP con los comentarios del APC	4 – 17 de junio de 2014	10 días
	Revisión del APC	18-27 de junio, 2014	8 días

LEAP 1400-319: Evaluación Intermedia de Desempeño del Proyecto de Asocio Para el Crecimiento (APC) El Salvador			
No.	**Entregable**	**Fecha límite**	**Estado/ No. de días**
	Revisión del equipo LEAP con los comentarios de APC	30 de junio – 7 de julio, 2014	6 días
	Revisión del APC	8 – 16 de julio, 2014	7 días
	Revisión del equipo LEAP con los comentarios de APC	17 – 23 de julio, 2014	5 días
	Equipo de LEAP continua la revisión más a profundidad con los comentarios de APC	24 – 29 de julio, 2014	4 días
	Revisión del APC	30 de julio– 8 de agosto, 2014	5 días
	Revisión del equipo de LEAP con los comentarios del APC para aprobación final	11 – 15 de agosto, 2014	8 días
	Viajar a El Salvador para la Presentación del Informe	*18 – 22 de agosto, 2014*	*5 días*
7	**Presentaciones del Informe de Evaluación**	**Fecha a confirmar (en función de la disponibilidad)**	**No ha empezado**

ANEXO III: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LOS MÉTODOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN

Lostablas a continuación brindan una breve descripción de los pros y los contras de los diferentes tipos para la recopilación de datos (ej. Encuesta, entrevistas), estructura de las herramientas (ej. Semi-estructurada) y método de entrega (ej. Correo electronico)

	Ventajas	Desventajas
Tipo		
Encuesta	• Estandarización; • Fácil de hacer con un grupo grande; • Facilidad de administración; • Idóneao para tabulación y análisis estadístico; • La muestra puede usarase para brindar información sobre una población; • Puede ser sensible a la diferencia de sub-grupos; • Puede ser usada para registrar comportamientos así como opiniones, actitudes, creencias y atributos; • Puede ser combinada con otros métodos, ej. Observación o casos de estudio.	• Puede requerir ingreso de datos separado; • Puede requerir depuración de datos; • Puede consumir más tiempo en comparación a métodos menos formales; • Los encuestados pueden mal interpretar las preguntas, dependiente como éstas están diseñadas y son preguntadas; • Tendencia para que la recopilación de datos sea limitada (no preguntas de seguimiento=; • Las muestras deben elegirse cuidadosamente para garantizar su significado estadístico.
Entrevistsa individual	• Permite aclaraciones; • Permite la recopilación de información a profundidad y perseguir presentimientos o corazonadas; • Puede ajustar la línea de discusión según el individuo; • Más fácil de alcanzar a aquellos considerados inalcanzables (personas de escasos recursos, sin hogar, de alto nivel, itinerantes, etc.) • Hace más fácil alcanzar a individuos específicos (Ej. Líderes comunitarios, etc.); • Enfoque más personalizado; • Es más fácil hacer preguntas abierta, utilizar sondeos y captar señales no verbales; • Las entrevistas que se alargan pueden ser toleradas, particularmente cuando son en casa y han sido arregladas con antelación, las personas están más dispuestas a hablar cara a cara que con alguien en el telefóno.	• La reacción ante la presencia del entrevistador y sus características pueda influir en los resultados; • Cuesta más por entrevista que otros métodos de investigación. Esto es particularmente cierto de las entrevistas en casa, donde viajar se convierte en un factor relevante; • Requiere gran habilidad para entrevistar; • Método más lento para la recopilación de datos y análisis; • Las respuestas pueden ser menos honestas y pensadas; • El entrevistador debe desplazarse hacia donde se encuentre el entrevistado, • Los entrevistados que prefieran el anonimato pueden inhibirse por el contacto personal; • Únicamente puede alcanzar una muestra más pequeña; • Difícil de analizar y cuantificar resultados.
Entrevista grupal	• Puede incrementar el tamaño de la muestra sustancialmente; • Brindar control de calidad en la recopilación de datos enfocándose en los temas más importantes en el programa; • Puede evaluar el grado hasta que exista una relativa visión consistente y compartida entre los participantes	• Permite menos preguntas que una entrevista individual • Requiere gran capacidad para manejar el proceso en grupo • Pueden surgir conflictos • La diferencia de estatus puede convertirse en un problema • Es más difícil garantizar la confiabilidad
Observación	• El entorno es natural; • Puede generar información relevante y cuantificable; • Es muy útil para estudiar “unidades pequeñas” tal y	• Requiere un recopilador de datos habilidoso; • El evaluador tiene menos control sobre la situación en un ambiente natural; • Efecto Hawthorne (la conciencia de estar siendo

	Ventajas	Desventajas
	como salones de clase, consejos de extensión, etc.	observado puede afectar el comportamiento); • Sí el observador elige ser parte de la actividad, él/ella puede perder su objetividad • No es realista para usar con grupos grandes
Archivo (información ya recopilada por la agencia)	• Bajo costo; • Discrete; • Puede ser muy exacta; • Muy a menudo buena para aportar validez; • Usualmente permite comparaciones históricas/análisis de tendencias; • Suele permitir comparaciones con poblaciones más grandes.	• Pueda ser dificil tener acceso a la información local; • A menudo desactualizada • Cuando se cambian las reglas para el mantenimiento de registros se dificulta el análisis de tendencias o se hace invalido • Se necesita determinar cómo fueron recopilados los registros para determinar validez • Pueda que no sea información en cuanto a conocimiento, actitudes y opiniones • Pueda que no de una imagen completa

	Ventajas	Desventajas
Estructura		
Estructurada	• Hace énfasis en la confiabilidad (que tan exactamente las respuestas del encuestado pueden ser comparadas); • Puede obtener una muestra grande; • Una muestra representativa es posible y los resultados pueden usarse para hacer declaraciones; • Las preguntas son estructuradas y hechas de la misma forma de manera que las respuestas de los entrevistados puedan ser más fácilmente comparadas	• Los entrevistados se ven forzados a elegir entre las alternativas provistas por el entrevistador; • Puede ser difícil obtener opiniones confiables sobre la información, actitudes y valores; • El entrevistador debe apegarse a las preguntas acordadas aun cuando puedan surgir líneas de cuestionamiento interesantes durante la entrevista • Consume más tiempo que los cuestionarios en línea o postales
Semi-estructurada	• Brinda información valiosa desde el contexto de la experiencia de los participantes (y partes interesadas); • El uso de preguntas pre-establecidas otorga uniformidad	• Puede consumir mucho tiempo recopilar datos y analizar datos; • Requiere cierto nivel de entrenamiento o práctica para evitar que el entrevistador sugiera las respuestas
Sin estructura	• Los entrevistados puedan estar más abiertos a discutir experiencias delicadas y dolorosas si perciben que el entrevistado es compasivo y les entiende; • Sí el encuestado se siente cómodo con el entrevista, puede abrirse mucho y ser muy honesto; • Le da a los encuestados tiempo y oportunidad para desarrollar sus respuestas; • Le da al entrevistado más tiempo para perseguir un tema, explorar con otras preguntas y pedirle al encuestado que califique y desarrolle sus respuestas	• El prejuicio del entrevistador es inevitable. Hasta cierto grado el entrevistador afectar las mismas respuestas del entrevistado; • Puede desarrollarse en todo tipo de direcciones. Esto hace difícil la comparación entre los datos recopilados en diferentes entrevistas • Es probable que los encuestados se representen en una luz favorable, exagerando aquellos aspectos de su comportamiento que consideren socialmente deseables y minimizando aquellos que consideren no lo son • Las entrevistas no estructuradas pueden significar una gran cantidad de tiempo y costo para que se lleve a cabo

Ventajas	Desventajas

Entrega		
Correo electrónico	• Puede recopilar respuestas dentro de un corto period de tiempo; • Economía de escala (las muestras más amplias no cuestan mucho más que las pequeñas, excepto por cualquier costo asociado con la adquisición de la muestra); • Archivos con fotos, videos y audio pueden ser anexos; • Permite que el encuestado responda con tranquilidad y por esto no pueden considerarse invasivas • Los registros pueden ser fácilmente organizados en una base de datos	• La lista de correos electrónicos debe ser ya de la propiedad o comprada; • Los encuestados le pueden pasar las preguntas para que alguien más conteste. Capacidad limitada para ejercer los criterios de reclutamiento; • Pueda que al encuestado le desagrade el correo electrónico no solicitado aun mas que el que recibe normalmente • Las encuestas en línea no pueden ser utilizadas para generalizar los resultados a una población en su conjunto, ya que las personas que cuentan con cuentas electrónicas son diferentes de aquellas que no tienen una; • Las encuestas de correo electrónico no pueden saltarse preguntas automáticamente, seleccionar preguntas al azar, cambiar el orden de las respuestas o utilizar otras técnicas automáticas que puedan mejorar la encuesta de igual manera que las encuestas en línea encontradas en una web pueden hacerlo, • No se puede evaluar el lenguaje corporal o el tono de voz • Pueda que requiera un paso de depuración de datos
Basadas en el Internet	• Puede obtener respuestas en un corto periodo de tiempo; • Economía de escala (las muestras más grandes no cuestan mucho más que las pequeñas, excepto por cualquier costo asociado a la adquisición de la muestra); • Pueden incluirse fotos, videos y archivos de audio; • Puede utilizar preguntas complejas, sin lógica, aleatoriedad y otros elementos que no son posibles con cuestionarios de papel o la mayoría de encuestas por correo electrónico; • Los encuestados pueden ser más honestos al responder a preguntas y temas sensibles cuando le están respondiendo a una computadora y no a una persona o escribiéndolos en papel; • El registro complete de la sesión está inmediatamente disponible	• El actual uso del internet está creciendo pero aun dista de ser universal. Las encuestas en internet pueda que no reflejen la población como un todo • Los entrevistados pueden dejar una encuesta en internet demasiado larga mucho más fácilmente de lo que lo harían si estuvieran hablando con un buen entrevistador; • El encuestado pueda que responda a la invitación de tomar una encuesta basada en la web y luego no contestar la encuesta • Los encuestados pueda que pasen las preguntas para que alguien más las responda. Capacidad limitada para cumplir con los criterios de reclutamiento • No se puede evaluar el lenguaje corporal o tono de voz.
Postal	• Puede incluir fotos; • Permite que el encuestado responda con tranquilidad y por esta razón no se las considera invasivas.	• Requiere del nombre y dirección del encuestado • Larga duración. Pueda que se tome varias semanas luego de enviar los cuestionarios antes de que un mínimo número de respuestas son devueltas • Pueda que los encuestados le pasen las preguntas a alguien más para que las responda. Capacidad limitada para cumplir con los criterios de reclutamiento • No se puede evaluar el lenguaje corporal o el tono de voz • Puede requerir un paso extra para ingresar la información • Pueda requerir un paso adicional para depurar la información
Telefónica	• Puede ser dirigida a personas en lugares de difícil acceso con acceso limitado a la señal de internet • El relativo anonimato puede resultar en una franca	• No pueden evaluarse las reacciones no verbales; • Es más difícil obtener una reacción a los materiales visuales;

	discusión de temas delicados.	• Las interferencias de sonido de los ambientes donde se encuentran quienes llaman pueden distraer al encuestado • Pueda ser necesario entrevistar al recopilador de la información • Puede requerir un paso adicional para el ingreso de la información • Pueda requerir un paso adicional para la depuración de la información
Cara a cara	• Puede incluir fotos, videos y audio; • Puede evaluar lenguaje corporal; • Puede utilizar una lógica al azar para evitar preguntas complejas; • Cuenta con la atención total de los participantes	• Los encuestados pierden el anonimato; • Retos logísticos y gastos de viaje; • Pueda que se necesite entrenar al recopilador de datos; • Puede requerir un paso adicional para el ingreso de la información • Puede requerir un paso adicional para la depuración de la información

ANEXO IV: INSTRUMENTOS PARA RECAUDAR INFORMACIÓN

4.1 Tipos de Agentes Gubernamentales 1-5

Este anexo presenta los cinco tipos de grupos de interés y guías de entrevistas desarrollados (Sección 4.1); una copia completa de cada una de las cinco guías de entrevista (Sección 4.2); y una copia completa de la encuesta en línea se puede encontrar en la sección 4.3.

Liderazgo – Guía de Entrevista 1

Tipo de Encuestado: El público objetivo para quienes se ha elaborado esta Guía de Entrevista #1 (Semi – estructurada), son los actuales y antiguos funcionarios del USG y del GOES, quienes sostienen o han sostenido posiciones/cargos de liderazgo dentro de la iniciativa APC, particularmente POCs y otros a su nivel quienes a su vez cuenten con información sobre la implementación del APC.

Arquitecto – Guía de Entrevista 2

Tipo de Encuestado: El público objetivo para quienes se ha elaborado esta Guía de Entrevista #2 (Semi-estructurada), son las personas involucradas directamente con el diseño y planificación del APC en El Salvador, o bien aquellas cuyos insumos fueron requeridos posteriormente para sus procesos. Estas partes interesadas incluyen principalmente a funcionarios del USG y del GOES (actuales y anteriores), miembros del Consejo para el Crecimiento, representantes del sector privado y de otras organizaciones de la sociedad civil, así como expertos independientes.

Encargados de Metas – Guía de Entrevista 3

Tipo de entrevistado. Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada #3 son los ex encargados y encargados actuales de metas para el USG y el GOES quienes han trabajado directamente con la respectiva meta(s).

Implementadores de LDA – Guía de Entrevista 4

Tipo de entrevistado. Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada #4 son los implementadores de todas o alguna línea de acción (LDA) en virtud de las metas seleccionadas. La entrevista se llevará a cabo principalmente con los jefes de misión, directores y/o coordinadores o sus representantes.

Expertos Independientes – Guía de Entrevista 5

Tipo de entrevistado. Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada # 5 son expertos independientes. Los expertos incluyen académicos, expertos en el tema, periodistas y otros que contribuyen al debate público sobre el APC en áreas generales o específicas del APC, pero quienes no son responsables de la dirección o ejecución de componentes del APC. La guía incluye preguntas transversales (Para medir los cambios en la eficiencia operativa, la selección, la coordinación, el diseño y la gestión de las intervenciones de desarrollo bajo el marco de la estrategia de APC en comparación con los enfoques anteriores/otros enfoques), así como preguntas relacionadas a nivel de LOA y de meta (estas primeras, en particular, serán contextualizadas por el entrevistador SME para el área de conocimiento específica del entrevistado).

4.2 Guías para Entrevistas: Entrevistas Semi-estructuradas

Guía de Entrevista 1 –LIDERAZGO DEL APC

Antecedentes: El Asocio para el Crecimiento (APC) tiene como objetivo lograr el crecimiento económico acelerado, sostenible y de base amplia (inclusivo) entre los países socios, entre ellos El Salvador y las Filipinas, mediante acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos y los Gobiernos de dichas naciones. Haciendo uso de los principios establecidos por el Presidente Barack Obama, a través de su Directriz Presidencial en cuanto a la Política para el Desarrollo Global, el APC exige un riguroso análisis conjunto mediante el cual se identifican los principales obstáculos para el crecimiento económico. En tal sentido, para enfrentar las más urgentes necesidades, se diseñan conjuntamente planes de acción, de forma tal que se puedan establecer altos niveles de responsabilidad para el cumplimiento de Metas y líneas de acción (LOAs) acordadas para superar dichos obstáculos. Esta guía para entrevista fue diseñada específicamente para recopilar información pertinente a las preguntas transversales hechas sobre el programa.

Tipo de Encuestado: El público objetivo para quienes se ha elaborado esta Guía de Entrevista #1 (Semi – estructurada), son los actuales y antiguos funcionarios del USG y del GOES, quienes sostienen o han sostenido posiciones/cargos de liderazgo dentro de la iniciativa APC, particularmente POCs y otros a su nivel quienes a su vez cuenten con información sobre la implementación del APC.

Enfoque principal de las preguntas: Está guía incluye (i) las preguntas transversales del APC en cuanto al Enfoque Integral de Gobierno (WGA), cambios en la eficiencia operativa y carga de trabajo, así como aspectos de la cooperación en cuanto a buenos oficios, y (ii) Preguntas específicas a El Salvador en cuanto a la capacidad correctiva del Plan de Acción Conjunto, temas relativos al informe de M&E, así como en el desempeño, a la fecha, del término medio de las Metas elegidas en cuanto a los resultados deseados. El entrevistado deberá tener en cuenta que el Enfoque Integral de Gobierno no es conocido por todas las partes, especialmente en El Salvador. Y deberá estar preparado para sondear mediante el uso de los términos de cooperación inter-institucional o coordinación inter-institucional.

Metodología. Entrevista semi-estructurada. Aproximadamente 1 hora.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

A. TRANSVERSALES

Ventajas y desventajas del enfoque del APC en términos generales

1. En base a su papel como Gerente de Meta dentro de la iniciativa APC, ¿Considera usted que el enfoque del APC ha generado cambios en cuanto la forma en que las responsabilidades o el liderazgo es compartido o ejercido dentro o entre las principales instituciones del USG involucradas con su Meta? De ser así, ¿Cómo? ¿Podría establecer las principales ventajas y desventajas de dichos cambios?

2. **¿**El APC ha traído consigo cambios en el proceso de coordinación de la implementación entre las instituciones pertenecientes al USG y aquellas pertenecientes al GOES? De ser así, ¿Cómo? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de dichos cambios?
3. ¿Acaso el proceso del APC ha traído consigo cambios en los niveles o formas de asignar los fondos para las Metas APC, y las LOAs que usted se encuentra gestionando? Por favor explicar.

Las siguientes preguntas buscan respuestas en lo relativo al proceso del APC – particularmente en cuanto al Diagnóstico de los Obstáculos (CA) y al Enfoque Integral de Gobierno (WGA) – y si estos nuevos enfoques han demostrado mejoras en cuanto a los enfoques de cooperación previos a la implementación del APC.

[La información obtenida dentro de esta sección será incorporada al CCQ1 (ventajas/desventajas del enfoque APC en cuanto a la cooperación al desarrollo), al CCQ2 (impacto en la carga de trabajo), y CCQ3 (el rol de los "Buenos Oficios").

En cuanto al Enfoque Integral de Gobierno (Únicamente para el USG)

El Enfoque Integral de Gobierno (WGA) es relevante para identificar aéreas que requieren de cooperación, elegir donde se intervendrá e identificar la coordinación requerida para la implementación. Este enfoque refleja los esfuerzos por alinear las actividades de cada institución para alcanzar un objetivo común.

4. En su opinión, ¿el WGA ha influido para cambiar la forma en la que el USG entrega la cooperación al desarrollo en El Salvador? ¿Qué tipo de cambios? Por favor brinde ejemplos específicos.

5. En su opinión, en comparación a previas formas de cooperación para el desarrollo, el WGA en El Salvador ha provocado:

    a. Cambios en las áreas elegidas para recibir iniciativas de cooperación y desarrollo (favor explique y/o brinde algún(os) ejemplo(s))
    b. Cambios en el diseño de iniciativas de desarrollo. (favor explique y/o brinde algún(os) ejemplo(s))
    c. Cambios en la administración de iniciativas de desarrollo (favor explique y/o brinde un ejemplo(s))
    d. Cambios en la coordinación de iniciativas para el desarrollo. (favor explique y/o brinde un ejemplo(s))
    e. Cambios en la eficiencia operativa. (favor explique y/o brinde un ejemplo(s))
    f. Cambios en la carga de trabajo. (favor explique y/o brinde un ejemplo(s))

En cuanto al Enfoque Integral de Gobierno (Únicamente para GOES):

El Enfoque Integral de Gobierno (WGA) es relevante para identificar áreas de cooperación, definir donde serán hechas las intervencionese identificar la coordinación requerida para la implementación. El enfoque refleja una serie de esfuerzos para alinear las actividades de cada agencia para llegar a un objetivo común, de esta manera promoviendo la coordinación y colaboración inter-institucional.

NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Interviewers should prompt with "interagency efforts/collaboration" since WGA is not a widely used term.

6. ¿Cómo está siendo implementado el WGA dentro del Gobierno Salvadoreño?

7. En su opinión, comparada a las formas tradicionales de cooperación para el desarrollo, el WGA ha provocado:

    a. Cambios en el diseño de iniciativas de desarrollo. (Favor explique y/o brinde un ejemplo)
    b. Cambios en la coordinación de las iniciativas de desarrollo. (Favor explique y/o brinde un ejemplo)
    c. Cambios en la eficiencia operacional. (Favor explique y/o brinde un ejemplo)
    d. Cambios en la carga de trabajo(Favor explique y/o brinde un ejemplo)

En cuanto a la cooperación (Tanto para USG como para el GOES)

Las herramientas de "Buenos oficios" incluyen la gestión diplomática, las autoridades influyentes con capacidad de convocatoria y otras formas de asistencia no económica para lograr que los agentes gubernamentales y no gubernamentales se comprometan a apoyar prioridades de desarrollo y políticas catalizadoras de cambio.

8. Que contribución han hecho los buenos oficios al proceso de APC en El Salvador. Favor brinde ejemplos específicos.

9. ¿Cómo puede el tema de gestiones de buenos oficios (dentro del contexto salvadoreño) ser mejor utilizado para seguir adelante?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS - PARA EL SALVADOR

Las siguientes preguntas buscan respuestas en cuanto a si el APC ha sido desarrollado de una manera que permita la eventual determinación de su impacto para enfrentar los diferentes obstáculos identificados y los resultados deseados. Esto se enfoca en el Plan de Acción Conjunta de Países (PACP), los equipos implementadores y sus planes de trabajo.

[La información obtenida será incorporada al CSQ2 (si los compromisos por nivel de meta del PCAP son capaces de cumplir con los objetivos por Obstáculo, así como sus Metas).

Plan de Acción Conjunta de Países (PACP)

Como bien es conocido, el Diagnóstico de Análisis (CA) estaba enfocado en identificar a los principales obstáculos al crecimiento, pero no a las soluciones para enfrentarlos. Con el objeto de enfocarse también en estas soluciones, fue que se creó el PACP.

10. ¿Con que indicios se cuenta de que el PACP está llevando a cabo su tarea central de guiar al APC para tener un mejor desempeño y encaminarse hacia la dirección correcta?

11. ¿Hasta qué medida los compromisos a nivel de Meta establecidos en el PACP son capaces de lograr los objetivos y resultados definidos a nivel de obstáculos?

12. ¿Son las metas y LOAs en el PACP soluciones bien definidas para superar los obstáculos?

13. ¿Existen Metas y LOAs adicionales que usted considera debieron haber sido incluidos en la Iniciativa y que aún no haya sido hecho? De ser así, por favor enumere y explique.

Equipos Implementadores

El Anexo de M&Edel PACP expresó que "Los Gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos han establecido **equipos implementadores** (Ej. Gerentes de Meta, contrapartes, Grupos de Trabajo, Coordinadores de Obstáculo) que incorporan a representantes de cada institución responsable de ejecutar una LOA para coordinar el proceso del PACP y asegurar que exista comunicación. Los equipos deben reunirse regularmente para desarrollar" [tareas varias].

14. ¿Cómo y cuándo fueron creados los equipos implementadores?

15. ¿Cómo operan?

16. ¿Cómo se han desempeñado en las [tareas varias] que les han sido encomendadas?

Planes de Trabajo

Los Adendos del informe de M&E del PACP también explica que cada equipo implementador desarrollará **"planes de trabajo"** para cada LOA.

17. Hasta donde usted sabe, ¿Han sido desarrollados los planes de trabajo a los que se ha hecho referencia?

18. ¿Cuándo fueron desarrollados los planes de trabajo (favor otorgue el número que existe, de ser posible)? ¿Son éstos producidos con cierta frecuencia? ¿Y son uniformes a lo largo de las instituciones participantes?

19. Y si no fueron desarrollados: ¿Por qué no?

20. ¿Qué mecanismos fueron utilizados para medir el desempeño de una LOA específica en caso de no haberse desarrollado un plan de trabajo?

La Toma de Decisiones en Base a Evidencia y el Monitoreo en Base a Hechos

Las siguientes preguntas se refieren a las Metas generales del APC de promover la toma de decisiones en base a evidencia y el monitoreo en base a hechos.

[La información obtenida será incorporada al CSQ2 (énfasis del PFG en obtener evidencia cuantitativa y objetivamente verificable para apoyar la toma de decisiones y el monitoreo en base a hechos].

21. El APC le otorga un énfasis específico a [1]**la toma de decisiones en base a evidencia** y [2]**el monitoreo en base a hechos.**

a. ¿Se está utilizando información verificable cuantitativa y objetiva para manejar la implementación del PACP con el objeto de adquirir y medir los resultados? Por favor explicar cómo.

b. ¿Cómo la toma de decisiones en base a evidencia es parte del manejo del APC? (Favor explicar y/o dar un ejemplo).

c. ¿Cómo se maneja y administra el "monitoreo en base a hechos" bajo el APC? (Favor explicar y/o dar un ejemplo)

22. Tal y como fue establecido en el Adendo M&E, el APC está produciendo **informes semestrales, que servirán para llevar un control de los indicadores de las LOA.**

a. ¿Cómo se llega a un consenso para determinar que indicadores son incluidos dentro de cada Meta, dado que hay varias instituciones y dos gobiernos involucrados directamente en la toma de decisiones?

b. ¿Puede mencionar un caso específico en donde haya habido falta de consenso? ¿Por qué se dio esa falta de consenso y como se llegó a un acuerdo?

c. ¿Cómo son tomados en cuenta los indicadores a nivel de LOA al momento de preparar los informes semestrales?

d. Desde supunto de vista, ¿Cómo ve el rol de los informes del APC en cuanto a monitoreo y desempeño para garantizar que se estén produciendo las medidas necesarias para lograr los objetivos APC deseados?

e. Dado que el APC incluye 153 LOAs, ¿Cómo identifica a aquellas de bajo rendimiento, y que sistemas son utilizados para determinar su impacto en los resultados?

23. El Adendo de M&E también establece que representantes de alto nivel de ambos gobierno llevarán a cabo anualmente la **"revisión general de la implementación del PACP"** (cada Noviembre desde el 2012 hasta el 2016).

a. ¿Qué formato adoptaron las revisiones anuales llevadas a cabo en el 2012 y el 2013? ¿Qué información fue revisada? ¿Quién participo?

b. ¿Qué indicadores fueron revisados para determinar el progreso logrado para poder abordar con éxito ambos obstáculos? ¿Cómo fueron incluidos los indicadores a nivel de LOA para las revisiones de Noviembre 2012 y 2013?

c. ¿Hubo una metodología en común para las revisiones de 2013 y 2012? Si se le hicieron cambios a la metodología empleada en la revisión, ¿Qué cambios fueron estos y por qué fueron hechos?

d. ¿Las conclusiones de la revisión causaron acciones específicas? (Ej. Superar un obstáculo identificado durante la revisión) Sí la respuesta es "sí", determinar cuáles fueron estas acciones y como fueron llevadas a cabo.

24. El Adendo del M&E establece que el progreso en el **obstáculo en seguridad** sería medido particularmente mediante 3 indicadores (tasa nacional de homicidios; percepción del público en cuanto a seguridad; y procesos y condenas como un porcentaje de los crímenes violentos reportados).

    a. ¿Se produjo un informe escrito de estos indicadores en las revisiones de Noviembre 2012 y Noviembre 2013? Si no se hizo, ¿Cómo fue sé que revisaron dichos indicadores?
25. De igual forma, el Adendo de M&E establece que el progreso en el **obstáculo de transables** sería medido particularmente mediante 3 indicadores (crecimiento del PIB per cápita; exportaciones como un porcentaje del PIB; e inversión extranjera directa como un porcentaje del PIB).

    a. ¿Se produjo un informe escrito de estos indicadores en las revisiones de Noviembre 2012 y Noviembre 2013? Si no se hizo, ¿Cómo fue sé que revisaron dichos indicadores?

Ir cumpliendo con los objetivos, modificaciones de rumbo, y seguir adelante

[La información obtenida será incorporada en el CSQ3 (si las intervenciones elegidas se encuentran cumpliendo con sus objetivos y produciendo las medidas necesarias para lograr los resultados deseados).

26. Ahora, en el término medio de la implementación del programa APC, ¿Qué evidencia existe para demostrar que **el desempeño general del APC en El Salvador** va conforme al plan y se encuentra creando las medidas necesarias para lograr los resultados deseados?

27. Para cada uno de los dos obstáculos, y para cada una de las**Metas elegidas** ***[el entrevistador deberá mencionar una Meta que sea aplicable al encuestado, si el encuestado no trabaja con Metas específicas, haga una pregunta general]***, ¿Ha habido intervención diversa del GOES y del USG comprometida a mantener el PACP dentro de sus objetivos? Brinde ejemplos. Sí ha habido un retraso, ¿podría usted compartir el motivo de éste?

28. En la práctica, bajo cada obstáculo, y paralas **Metas que han sido elegidas** ***[el entrevistador deberá mencionar la Meta que es aplicable al encuestado, y si el encuestado no trabaja con Metas específicas, haga una pregunta general]***, que mecanismos del M&E son usados para evaluar si las intervenciones se encuentran arriba o abajo del objetivo deseado?

29. ¿Hasta qué grado son los resultados, no sólo de las medidas a nivel de Meta, sino también de éstos mismos a nivel de LOA (según sean responsabilidad del USG o del GOES en base al PACP) sometidos a discusiones periódicas entre los diferentes socios del APC?

Guía de Entrevista 2 – ARQUITECTOS DEL APC

Antecedentes: El Asocio para el Crecimiento (APC) tiene como objetivo lograr el crecimiento económico acelerado, sostenible y de base amplia (inclusivo) en sus países socios, incluyendo El Salvador

y las Filipinas, mediante acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos y los Gobiernos de dichas naciones. Haciendo uso de los principios establecidos por el Presidente Barack Obama, a través de su Directriz Presidencial en cuanto a la Política para el Desarrollo Global, emitida en Septiembre de 2010, el APC exige un riguroso análisis conjunto mediante el cual se identifican los principales obstáculos para el crecimiento con el objeto de desarrollar planes conjuntos para enfrentarse a las más urgentes de estas necesidades, de manera que puedan establecerse altos niveles de responsabilidad para el cumplimiento de Metas y líneas de acción (LOAs) acordadas para superar dichos obstáculos. Esta guía para entrevista fue diseñada específicamente para recopilar información pertinente a las preguntas transversales hechas sobre el programa.

Tipo de Encuestado: El público objetivo para quienes se ha elaborado esta Guía de Entrevista #2 (Semi-estructurada), son las personas involucradas directamente con el diseño y planificación del APC en El Salvador, o bien aquellas cuyos insumos fueron requeridos posteriormente para sus procesos. Estas partes interesadas incluyen principalmente a funcionarios del USG y del GOES (actuales y anteriores), miembros del Consejo para el Crecimiento, representantes del sector privado y de otras organizaciones de la sociedad civil, así como expertos independientes.

Enfoque principal de las preguntas: El enfoque de las preguntas de la encuesta son los objetivos generales del APC, el rol del Enfoque Integral de Gobierno (WGA); el Análisis de Obstáculos (CA), el Plan de Acción Conjunta de Países (PACP), los Buenos Oficios, el informe de Monitoreo y Evaluación (M&E), y las revisiones anuales de desempeño, y el papel que juegan en el desempeño del APC.

Metodología: Entrevista semi-estructurada. Aproximadamente 1 hora.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

En cuanto al WGA:

El Enfoque Integral de Gobierno (WGA) es relevante para identificar áreas que requieren de cooperación, elegir las intervenciones y determinar la coordinación para la implementación. Este enfoque refleja los esfuerzos realizados para alinear las actividades de cada agencia con el objeto de llegar a un objetivo común.

1) ¿Se han llevado a cabo cambios en cuanto a cómo el diseño de iniciativas de cooperación al desarrollo (particularmente en El Salvador) ha sido enfocado como resultado del inicio del WGA?
   a) Sí la respuesta es sí, ¿Cuáles son los cambios?
   b) Por favor enumere ejemplos específicos

2) ¿Han habido diferencias marcadas entre el enfoque del APC y otros enfoques en cuanto a desarrollo económico para el crecimiento?
   a) Por favor brinde algunos ejemplos

En cuanto al PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO

El diagnostico en El Salvador se encontraba enfocado en identificar los obstáculos principales al crecimiento, pero no en definir las medidas para hacerle frente. Para abordar estas medidas, fue

precisamente que se elaboró el PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO. ¿Está cumpliendo el PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO con su rol?

3) ¿Existe algún indicio de que el PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO se está encaminando hacia la obtención de los objetivos y resultados a nivel de obstáculo?
4) ¿Hay evidencia de que los compromisos a nivel de Meta establecida en el PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO han sido efectivos para obtener los objetivos y resultados a nivel de obstáculo?

En cuanto a los Buenos Oficios

Las herramientas de "Buenos oficios" incluyen la gestión diplomática, las autoridades influyentes con capacidad de convocatoria y otras formas de asistencia no económica para lograr que los agentes gubernamentales y no gubernamentales se comprometan a apoyar prioridades de desarrollo y políticas catalizadoras de cambio.

5) ¿Qué contribución (sí hay alguna) de buenos oficios ha sido hecha al proceso del APC, en relación a El Salvador?

6) ¿Cómo pueden los Buenos oficios (dentro del contexto Salvadoreño) ser mejor utilizados para avanzar?

7) ¿Cómo cree usted que el APC puede ayudar a medir los "Buenos oficios" y su contribución para alcanzar los objetivos generales en cuanto a la iniciativa APC en El Salvador?

En cuanto a la toma de decisiones basada en evidencia y el monitoreo basado en hechos

El énfasis que el APC le otorga a la toma de decisiones basada en evidencia, el monitoreo basado en hechos y la información cuantitativa verificable.

8) ¿Con el inicio del APC, se han realizado cambios en cuanto a la mejora de los sistemas de monitoreo?

9) ¿Cómo se estructura la toma de decisiones basada en evidencia para la iniciativa APC? ¿Qué mecanismos fueron incluidos en el diseño para informar sobre su correcta implementación? Favor describir y/o brindar un ejemplo.

10) ¿Cómo se diseña y administra el "monitoreo en base a hechos" bajo la iniciativa APC? ¿Qué mecanismos fueron incluidos en el diseño para informar de su correcta implementación? (Favor describir y/o brindar un ejemplo).

El Anexo sobre el informe de M&E también establece que los representantes de alto nivel de ambos gobiernos llevarán a cabo anualmente una **"revisión general de la implementación del PLAN DE ACCIÓN CONJUNTO"** (cada noviembre desde 2012 al 2016).

11) ¿Cuáles eran los resultados previstos de estas reuniones anuales? Favor brinde ejemplos específicos.
12) ¿Usted sabe sí estas reuniones han tenido lugar y si los resultados previstos se han dado?

En cuanto a los Principales Obstáculos del APC

El progreso **en cuanto al obstáculo de seguridad** es determinado particularmente por 3 indicadores (tasas de homicidios; percepción pública en cuanto a seguridad; procesos y condiciones en forma de porcentaje (%) de crímenes violentos reportados).

13) ¿Cuál fue la lógica para elegir estos tres indicadores y no otros?

14) ¿Por qué fueron elegidos solo estos 3 indicadores y no más / menos?

El progreso **en cuanto al obstáculo de transables** es determinado particularmente por 3 indicadores (crecimiento del PIB per cápita; exportaciones como un porcentaje del PIB; e inversión extranjera directa como un porcentaje del PIB).

15) ¿Cuál fue la razón de haber escogido estos tres indicadores entre otros?

16) ¿Por qué fueron elegidos solo estos 3 indicadores y no más / menos?

En cuanto al APC en su Medio Término

17) En este momento, en el término medio, ¿Existe alguna evidencia que el desempeño general del APC en El Salvador está cumpliendo con sus Metas y generando las medidas necesarias para lograr los resultados deseados?

El Análisis de Obstáculos identifica una serie de retos incluyendo la ineficiencia burocrática, la inconsistencia de las decisiones judiciales y en general la baja calidad del desempeño de la administración pública.

18) ¿Qué riesgo representa esto para el desempeño del APC, si lo hubiese?

19) De haber riesgos, ¿Qué mecanismos está utilizando el APC para reducir estos riesgos?

Guía de Entrevista No. 3 – ENCARGADOS DE METAS DEL APC

Antecedentes: El Asocio para el Crecimiento (APC) tiene como objetivo lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia en los países asociados, incluyendo a El Salvador y las Filipinas, por medio de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los gobiernos nacionales de los países asociados. Utilizando los principios enunciados en la Directiva de Política Presidencial sobre Desarrollo Global de septiembre del 2010 del Presidente Obama, El APC

requiere de análisis rigurosos y conjuntos sobre las restricciones individuales relacionadas con el crecimiento en los países, con el fin de desarrollar planes de acción conjuntos para hacer frente a las más apremiantes de estas restricciones y para establecer un alto nivel de responsabilidad mutua para las metas y líneas de acción (LDA) seleccionadas para su mitigación. Esta guía de entrevista fue diseñada para recolectar información sobre preguntas transversales acerca del programa.

Tipo de entrevistado: Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada #3 son los ex encargados y encargados actuales de metas para el USG y el GOES quienes han trabajado directamente con la respectiva meta(s).

Enfoque central de las preguntas: Esta guía incluye preguntas transversales para resaltar los cambios en la eficiencia operativa, selección, coordinación, diseño y manejo de las intervenciones de desarrollo bajo la estrategia del APC al compararse con enfoques previos; y

Muestreo de preguntas: No todas las preguntas serán planteadas en cada entrevista. El entrevistador se preparará para cada entrevista al escoger la selección más oportuna en función del perfil del entrevistado y del tiempo asignado a la entrevista. Sin embargo, las preguntas principales dentro de cada grupo de preguntas sí serán planteadas en todas las entrevistas, mientras que las sub preguntas pueden ser disminuidas según sea necesario.

Metodología: Entrevista semi-estructurada de aproximadamente 1 hora.

Nota general para Entrevistador: Algunos de los Gerentes de Meta son también implementadores de LDA, por lo tanto, es necesario garantizar que no se hagan preguntas repetitivas. El equipo coordinador de la evaluación se asegurará de que se le proporciona al entrevistador la guía apropiada.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Ventajas y Desventajas del enfoque APC en general

1) Según su rol de encargado de meta dentro de la iniciativa APC, ¿el enfoque APC ha dado lugar a cambios en la manera en que las responsabilidades y liderazgos son compartidos o ejercidos dentro de las agencias del USG que participan directamente en su meta, o entre ellas? De ser así, ¿de qué manera? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de estos cambios?
2) ¿El APC ha dado lugar a cambios en el proceso de coordinación de la ejecución entre las agencias del USG y del GOES? De ser así, ¿cómo o cuáles son esos cambios? ¿Cuáles son sus principales ventajas y desventajas?
3) ¿El APC ha dado lugar a cambios en los niveles o formas de asignación de fondos para la Meta y las LDA bajo su cargo? Por favor, explique.

Las siguientes preguntas tienen como objetivo el obtener respuestas concernientes a la forma en que el Enfoque Integral de Gobierno (EIG) y las Líneas de Acción (LDA) han demostrado mejoras con respecto a los enfoques de cooperación pre-EIG.

Con respecto a EIG:

El Enfoque Integral de Gobierno (EIG) es relevante para la identificación de áreas de cooperación, la selección de intervenciones (proyectos, programas), y para determinar la coordinación de las actividades. El enfoque refleja los esfuerzos para coordinar las actividades de cada organismo para lograr un objetivo común, promoviendo así la coordinación y la colaboración inter-agencias.

NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Los entrevistadores deberían iniciar con los "esfuerzos y colaboración inter-agencia" ya que el término EIG no es de uso común.

4. ¿Está usted al tanto del EIG tal como se describió anteriormente?

5. En su rol como Encargado de Meta, ¿ha notado, vivido, experimentado la manera en que el EIG es aplicado dentro de la iniciativa de APC? Por favor brinde ejemplos específicos.

[NOTA PARA EL ENTREVISTADOR: Si el entrevistado no está al tanto del EIG bajo su meta: obviar c) y d)

6. En su opinión, en comparación con las formas tradicionales de apoyo o cooperación para el desarrollo, ¿el EIG ha conducido hacia:
    a. Cambios en el diseño de las iniciativas de desarrollo? (Por favor, explique o brinde un ejemplo)
    b. Cambios en la coordinación de las iniciativas de desarrollo? (Por favor, explique o brinde un ejemplo)
    c. Cambios en la eficiencia operativa? (Por favor, explique o brinde un ejemplo)
    d. Cambios en la carga de trabajo? (Por favor, explique o brinde un ejemplo)

7. ¿Ha tenido, el EIG, un impacto sobre el desempeño de las actividades que usted dirige como Encargado de Meta? Si la respuesta es SI, por favor explique y brinde ejemplos.

Cambios en el enfoque de desarrollo debido a la introducción del Plan de Acción Conjunto de los Países (PACP):

Como usted sabe, si bien el Análisis de Restricciones identificó las restricciones medulares vinculantes para el crecimiento, el PACP es el que define las soluciones para dichas restricciones.

8. Como Encargado de meta, ¿cómo se relaciona usted con las demás metas de PACP, con los otros encargados de Meta, y con el PACP en general?
9. Como un Encargado de meta, ¿considera usted que el PACP está desempeñando su rol central en la orientación del APC para que tenga un buen desempeño y avance en la dirección correcta?
10. Para su meta, ¿el PACP proporciona suficiente guía sobre los parámetros de desempeño para las LDA?

Sobre la "no asistencia" como parte inherente del APC:

Las herramientas de "no asistencia" incluyen el compromiso diplomático, autoridad convocante, y otras formas de asistencia no monetaria para involucrar a las partes interesadas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, en el apoyo de (1) cambios de políticas transformadoras) y (2) las prioridades de desarrollo.

11. ¿En el marco de su Meta, qué rol desempeña la “no asistencia”? Por favor brinde un ejemplo.
12. Por favor brinde ejemplos de casos específicos, por ejemplo, el incremento de la buena voluntad, el acceso, la receptividad, o recursos adicionales (locales, no monetarios, etc.)
13. ¿Existen requisitos o instrucciones recibidas de parte del liderazgo del APC para identificar o documentar la "no asistencia"? Por favor, brinde ejemplos específicos.
14. ¿Es usted capaz de medir cómo progresa la "no asistencia"? Si es así, ¿qué tipo de indicadores utiliza normalmente?
15. Bajo su Meta y mirando hacia el futuro, ¿cuál sería la mejor forma de utilizar la no-asistencia?

Sobre los planes de trabajo:

La adenda de Monitoreo y Evaluación del PACP indica que cada equipo de implementación desarrollará un "plan de trabajo" para cada LDA.

16. ¿Se desarrolló un plan de trabajo para cada una de las LDA bajo su meta? De no ser así, ¿Por qué no? De ser así, ¿Quién desarrolló el plan de trabajo?
17. Para cada LDA bajo su meta, ¿incluye el plan de trabajo alguna de las siguientes formas de medición:
    a. Indicadores; líneas base; parámetros de referencia.
    b. ¿Fueron estos desarrollados por el equipo de implementación? Si no, ¿de qué manera se establecieron?
18. ¿Cómo se mide el desempeño de una LDA específica si no se ha hecho un plan de trabajo?

Sobre a la toma de decisiones basada en evidencia y el monitoreo basado en hechos:

Como usted sabe, el modelo APC pone un énfasis específico en [1] la toma de decisiones basada en evidencia y [2] el monitoreo basado en hechos.

19. Para la Meta bajo su cargo, ¿cómo utiliza la información cuantitativa y objetivamente verificable para gestionar la implementación (de las LDA) con el fin de lograr y medir los resultados?
20. Para su Meta, por favor, proporcione ejemplos de la toma de decisiones basada en la evidencia ¿Qué rol desempeña la "información cuantitativa verificable " en esta toma de decisiones?
21. Por favor explique cómo el "monitoreo basado en hechos" forma una parte integral de la implementación de su Meta (por LDA)? ¿Qué rol desempeña en esto la "información cuantitativa verificable"?
22. ¿Existe un plan específico de Monitoreo y Evaluación para su Meta como un todo? ¿Existe un plan de Monitoreo y Evaluación para cada una de las LDA bajo su meta? ¿Cuándo y cómo se desarrollaron estos?
23. ¿Utiliza usted un sistema de indicador de Monitoreo y Evaluación que es (1) específicamente de su meta o (2) uno emitido por el APC? ¿De qué manera se integran las LDA en ese sistema? ¿De qué manera se integra su sistema al sistema del APC en general?

El APC produce **un reporte de M&E semestral** por meta. Los indicadores generados del plan de trabajo a nivel de las LDA son para alimentar a estos reportes:

24. Para su meta, ¿cómo se llegó a un consenso en el reporte de M&E semestral, dado que varias agencias y dos gobiernos se encuentran involucrados? Si existió la falta de consenso, ¿Cómo se superó?
25. Para su meta, por favor explique cómo los indicadores a nivel de las LDA (plan de trabajo) en los reportes de M&E.

El progreso en la restricción de seguridad es medido específicamente por medio de 3 indicadores (tasa de nacional de homicidios; percepción de la seguridad pública; procesamientos y condenas como porcentaje de los crímenes violentos reportados). ***[Nota para el Entrevistador: pregunte solo a los gerentes de metas que trabajan en la restricción de crimen e inseguridad. Es posible que no reciba mayor contribución sobre estas preguntas, y, de ser así, debe saltar rápidamente hacia los siguientes]***

26. ¿En qué medida reflejan estos tres indicadores el desempeño de las actividades bajo su meta?
27. En relación con su propia meta, ¿hay algún otro indicador que le gustaría ver incluido?

El progreso en la restricción: bienes transables, es medido específicamente por medio de 3 indicadores (crecimiento del PIB per cápita; exportaciones como porcentaje del PIB; inversión extranjera directa como porcentaje del PIB).
[Nota para el Entrevistador: pregunte solo a los gerentes de metas que trabajan en la restricción de baja productividad y transables. Es posible que no reciba mayor contribución sobre estas preguntas, y, de ser así, debe saltar rápidamente hacia los siguientes]

28. ¿En qué medida estos tres indicadores reflejan el desempeño bajo su meta?
29. En relación con su propia meta, ¿hay algún otro indicador que le gustaría ver incluido?

Sobre estar en el blanco y creando los productos necesarios para lograr los resultados deseados.

30. A mitad del período de la implementación del APC, ¿existe alguna evidencia de que el desempeño global del ES APC se encuentre en el blanco y creando los productos necesarios para lograr los resultados deseados? Por favor, brinde ejemplos específicos.
31. ¿Se encuentra su meta en el blanco (o está en retraso)? Más allá de reportes semestrales, ¿qué mecanismo de M&E utiliza usted para determinar si las metas están en el banco; es decir, en el punto planificado (o en retraso)?
32. Hablando específicamente de su meta, ¿ha habido grandes cambios en la forma en que se implementa el enfoque APC? Si sí, ¿cuáles son? y ¿por qué fueron adoptados?
33. Por favor, denos ejemplos de éxitos obtenidos y retos enfrentados durante la implementación de su Meta o Metas.
34. ¿De qué manera coordina usted con los implementadores de las LDA dentro de su meta para asegurar que el desempeño de su meta esté en el blanco?

Guía de Entrevista No. 4 – IMPLEMENTADORES DE LDA (solamente para las metas seleccionadas)

Antecedentes: El Asocio para el Crecimiento (APC) tiene como objetivo lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia en los países asociados, incluyendo a El Salvador y las Filipinas, por medio de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los gobiernos nacionales de los países asociados. Utilizando los principios enunciados en la Directiva de Política Presidencial sobre Desarrollo Global de septiembre del 2010 del Presidente Obama, el APC requiere de análisis conjuntos y rigurosos sobre las restricciones individuales relacionadas con el crecimiento en los países, con el fin de desarrollar planes de acción conjuntos para hacer frente a las más apremiantes de estas restricciones y para establecer un alto nivel de rendición de cuentas mutua para las metas y líneas de acción (LDA) seleccionadas para su mitigación. Esta guía de entrevista fue diseñada para recopilar información sobre preguntas transversales acerca del programa.

Tipo de entrevistado. Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada #4 son los implementadores de todas o alguna línea de acción (LDA) en virtud de las metas seleccionadas. La entrevista se llevará a cabo principalmente con los jefes de misión, directores y/o coordinadores o sus representantes.

Enfoque central de las preguntas. La guía incluye preguntas relacionadas con el desempeño del APC, el monitoreo de las actividades, la toma de decisiones basada en la evidencia, la no asistencia y los beneficiarios.

Metodología: entrevista semi-estructurada con jefes de misión /directores/coordinadores. Dado el nivel de detalle de las preguntas, es muy probable que el jefe de misión esté acompañado por miembros del equipo, o que parte de la entrevista se haga directamente con miembros del equipo. La entrevista durará como 1 hora por cada equipo de LDA.

Nota general para el Entrevistador: Algunos de los Gerentes de Meta son implementadores de LDA, por lo tanto, se deberá tener cuidado de no realizar preguntas repetitivas. El equipo de coordinación de la evaluación se asegurará de que se proporcione la guía apropiada para el entrevistador.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Las siguientes preguntas buscan respuestas sobre si el APC se ha desarrollado de tal manera que permita la eventual determinación de su impacto en la superación de las restricciones identificadas y los resultados deseados. Esta se centra en el PACP, los equipos de implementación y sus planes de trabajo.

En cuanto al PACP

1. ¿En qué medida las actividades que usted implementa son guiadas por los compromisos a nivel de meta establecidos en el PACP?

2. ¿Qué indicios tiene usted de que las LDA que usted y su equipo implementan contribuyen a la meta correspondiente tal y como se encuentra establecida en el PACP?

Sobre los equipos de implementación

La adenda al PACP de Monitoreo y Evaluación explica que los equipos de implementación se formarían para incluir a representantes de cada agencia responsable por la implementación de una LDA. Estos equipos de implementación ayudarían a coordinar el proceso del PACP y a garantizar la comunicación. Los equipos de implementación se reunirán periódicamente para desarrollar diversas tareas. [Estas tareas se especifican en la adenda de Monitoreo y Evaluación].

3. Para su LDA, ¿existe tal equipo de implementación?
   [Nota para el entrevistador: Si NO, salte a la pregunta 6]

4. De ser así, ¿cómo y cuándo se formó? ¿Quiénes forman parte del equipo de implementación?

5. Para su LDA, ¿de qué manera ha estado operando el equipo de implementación y cuál es su desempeño?

Sobre los planes de trabajo:

El adendum de Monitoreo y Evaluación del PACP explica que cada equipo de implementación desarrollará un plan de trabajo para cada LDA.

6. Para su LDA, ¿cómo y cuándo se desarrolló el plan de trabajo? ¿Qué rol ha tenido el equipo de implementación en esto?

7. Para su LDA, ¿incluye el plan de trabajo cualquiera de las siguientes acciones para hacerla medible?:
   a. Indicadores, líneas de base, parámetros.
   b. ¿Fueron estos desarrollados por el equipo de implementación? Si no, ¿cómo se establecieron?
8. Si no existen planes de trabajo para su LDA, ¿cómo se mide el progreso?

Las siguientes preguntas buscan respuestas sobre la toma de decisiones basada en evidencia y el monitoreo basado en hechos

Como usted sabe, el modelo del APC enfatiza de forma específica **[1] la toma de decisiones basada en la evidencia y [2] el monitoreo basado en hechos.**

9. ¿Posee su LDA un plan específico de Monitoreo y Evaluación? ¿Cómo y cuándo se formuló?

10. ¿Cómo se mide el progreso para su LDA? ¿Ha establecido indicadores para medir el progreso? Por favor, explique y brinde ejemplos específicos.

11. ¿Se han realizado cambios en las metas de su LDA? De ser así, ¿cuáles fueron estos y por qué se realizaron los cambios?

El APC está produciendo **tablas de seguimiento semestrales** por meta. Los indicadores a nivel de LDA generados en el plan de trabajo fueron seleccionados para alimentar dichos tablas.

12. ¿De qué manera ingresan sus actividades en esostablas de seguimiento?

Cada año, la APC realiza una **"revisión general de la implementación del PACP"** (Noviembre de 2012, 2013)

13. ¿Está usted al tanto de estas revisiones anuales? ¿Participó usted en las revisiones de 2012 y 2013?

14. ¿Se incluyeron indicadores para su LDA dentro de estas revisiones anuales? De ser así, ¿qué papel desempeñó?

15. ¿Qué cambios en su LDA causaron las conclusiones de la revisión? Por favor explique.

Las siguientes preguntas buscan respuestas referentes a los beneficiarios:

16. ¿Cómo se definen los beneficiarios de su actividad?

17. ¿Cómo monitorea y evalúa el impacto entre ellos?

18. ¿La estrategia de monitoreo está definida generalmente por una metodología de la APC o cada LDA tiene su propia metodología específica?

19. ¿La igualdad de género entre los beneficiarios es considerada como una meta? De ser así, ¿de qué manera trabaja usted para cumplir con esta meta? Y ¿cómo se mide la igualdad de género en la LDA?

Guía de Entrevista No. 5 – EXPERTOS INDEPENDIENTES

Antecedentes: El Asocio para el Crecimiento (APC) tiene como objetivo lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia en los países asociados, incluyendo a El Salvador y las Filipinas, por medio de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los gobiernos nacionales de los países asociados. Utilizando los principios enunciados en la Directiva de Política Presidencial sobre Desarrollo Global de septiembre del 2010 del Presidente Obama, El APC requiere de análisis conjuntos y rigurosos sobre las restricciones individuales relacionadas con el crecimiento en los países, con el fin de desarrollar planes de acción conjuntos para hacer frente a las más apremiantes de estas restricciones y para establecer un alto nivel de rendición de cuentas mutua para las metas y líneas de acción (LOA) seleccionadas para su mitigación. Esta guía de entrevista fue diseñada para recopilar información sobre preguntas transversales acerca del programa.

Tipo de entrevistado. Los entrevistados hacia quienes está dirigida esta Guía de Entrevista semi-estructurada # 5 son expertos independientes. Los expertos incluyen académicos, expertos en el tema, periodistas y otros que contribuyen al debate público sobre el APC en áreas generales o específicas del APC, pero quienes no son responsables de la dirección o ejecución de componentes del APC. La guía incluye preguntas transversales (Para medir los cambios en la eficiencia operativa, la selección, la coordinación, el diseño y la gestión de las intervenciones de desarrollo bajo el marco de la estrategia de APC en comparación con los enfoques anteriores/otros enfoques), así como preguntas relacionadas a nivel de LOA y de meta (estas primeras, en particular, serán contextualizadas por el entrevistador SME para el área de conocimiento específica del entrevistado).

Metodología. Entrevista semi-estructurada con expertos independientes, de aproximadamente 1 hora.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Ventajas y desventajas del enfoque APC-WGA:

El Enfoque Integral de Gobierno (WGA) es relevante para la identificación de áreas de asistencia, la selección de las intervenciones, y la determinación de la coordinación de implementación. El enfoque refleja los esfuerzos para alinear las actividades de cada agencia para alcanzar un objetivo común.
[Note to Interviewer: it is likely that the independent experts will not know too much about WGA, so when analyzing be careful to denote if there was confusion with the response.]

1. Desde su punto de vista, ¿ha conducido el enfoque APC WGA en El Salvador hacia un cambio en la coordinación entre el GOES y el gobierno de Estados Unidos en cuanto a la selección, planificación y ejecución de programas de desarrollo orientados hacia el crecimiento? De ser así, ¿Qué cambios ha observado en el liderazgo, la coordinación y la distribución de responsabilidades? Proporcione ejemplos específicos.

2. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas del enfoque para el desarrollo APC WGA?

El papel de “no asistencia” bajo el APC:

Las herramientas de "no asistencia" incluyen el involucramiento diplomático, autoridad convocante, y otras formas de asistencia no monetizada para involucrar a las partes interesadas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, en el apoyo de las prioridades de desarrollo y de cambio de políticas catalíticas.

3. En su opinión (si se encuentra familiarizado con este concepto), ¿Qué contribución ha tenido la no asistencia al proceso de APC en El Salvador? Proporcione ejemplos específicos.

4. ¿Cómo cree que la no asistencia ha contribuido a la iniciativa de APC en El Salvador?

5. ¿Cómo cree que el APC puede medir adecuadamente la "no asistencia" y su contribución para el cumplimiento de los objetivos generales de la iniciativa de APC en El Salvador?

Desempeño y selección de restricción

6. Como usted sabe, la iniciativa de APC en El Salvador seleccionó dos restricciones – las restricciones de delincuencia/inseguridad y la de baja productividad en bienes transables. Dentro de estas restricciones, se han creado 20 metas y 153 LOA para hacer frente a las restricciones. Sobre la base de sus observaciones de la iniciativa de APC en El Salvador, ¿cuál es su opinión sobre la efectividad del programa en respuesta a estas restricciones? Proporcione ejemplos específicos.

7. ¿Hubiera elegido otras metas o LOA para hacer frente a estas restricciones? De ser así, menciónelas y explique por qué.

Uso de información cuantitativa, objetiva y verificable para alcanzar y medir los resultados:

8. ¿Cómo se comparan los indicadores de desempeño del APC y su metodología de monitoreo y evaluación con las prácticas utilizadas en los enfoques previos al APC?

9. En su opinión o dentro de su experiencia, ¿qué tan relevantes, objetivos y verificables son los indicadores cuantitativos que utiliza el APC? Por favor proporcione ejemplos específicos, si conoce alguno.

Sobre los Compromisos a Nivel de Meta del PACP

Como usted sabe, el Análisis de Restricciones (AR) se centró en la identificación de las restricciones vinculantes centrales para el crecimiento, pero no identificó las soluciones para hacer frente a las mismas. El **PACP** se creó con el fin de abordar estas soluciones.

10. En su opinión, ¿En qué medida los compromisos a nivel de meta establecidos en el PACP son capaces de alcanzar los objetivos y resultados a nivel de restricciones?

11. ¿Cree usted que las metas y las LOA en el PACP son soluciones bien definidas para superar las restricciones? Por favor, explique por qué.

12. ¿Existieron LOA y objetivos adicionales que usted considera deberían haber sido incluidos en la Iniciativa pero que todavía no existen? De ser así, por favor enumérelos y explique.

Sobre dirigirse en la dirección correcta y la creación de los productos necesarios para lograr los resultados deseados.

13. Desde su punto de vista, ¿Cómo valora el papel de lostablas de seguimiento del APC para monitorear el desempeño y para asegurarse de que se produzcan los productos necesarios para alcanzar los objetivos del APC deseados?

14. ¿Qué indicadores o instrumentos de medición distintos a lostablas de seguimiento son los más adecuados para aclarar la relación entre las actividades de desarrollo, los compromisos a nivel de meta y los productos y objetivos a nivel de restricción?

4.3 Encuestas Confidenciales Online

Encuesta para Agencias Gubernamentales – Asocio para el Crecimiento

Página 1 de 14

Estimado encuestado:

Usted está recibiendo este cuestionario debido a su conocimiento general y/o afiliación al programa de Asocio para el Crecimiento (APC) entre los gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos de América, y las Filipinas y los Estados Unidos.

Esta es una encuesta confidencial. Su identidad solamente será conocida por el equipo de evaluación y esta no será compartida. Todas las respuestas de las encuestas son manejadas por Optimal Solutions Group, LLC bajo la más estricta confidencialidad. Las respuestas individuales no serán reportadas o hechas públicas, salvo hasta el grado requerido por la ley. Esto para asegurar que sus respuestas puedan ser lo más sinceras posibles, sin preocuparse por las posibles sensibilidades de cualquier otra parte. Se trata de un breve cuestionario el cual debería tomarle aproximadamente 20 minutos completarlo. Su participación es absolutamente voluntaria. Si no desea responder una pregunta, simplemente omítala y pase a la siguiente pregunta. Al participar en esta encuesta, usted está dando su consentimiento informado.

La información confidencial que usted proporcione será de gran valor para el buen desarrollo de la evaluación del APC. Por favor complete esta encuesta a más tardar el 12 de mayo del 2014. Si usted tiene alguna pregunta o comentario , por favor contacte a Optimal al correo pfgsurvey@optimalsolutionsgroup.com.

Muchas gracias de antemano por su cooperación.

Encuesta para Agencias Gubernamentales – Asocio para el Crecimiento

Página 2 de 14

El Asocio para el Crecimiento (APC) se inició en el 2011 por medio de acuerdos bilaterales entre el Gobierno de los Estados Unidos (USG) y los gobiernos nacionales de los países asociados (El Salvador y las Filipinas) con el objetivo de lograr un crecimiento económico acelerado, sostenido y de base amplia en los países asociados. El APC requiere de la identificación de las restricciones para el crecimiento en los países, con el fin de desarrollar planes de acción conjuntos para hacer frente a las más apremiantes de estas restricciones. También se requiere de transparencia, rendición de cuentas mutua y del monitoreo y evaluación basados en los hechos. Las siguientes preguntas solicitan información sobre la capacidad del APC para cumplir estas metas.

Esta sección de la encuesta formula preguntas relacionadas con sus tareas y carga de trabajo dentro del APC.

1. Según su mejor estimación, ¿cuándo empezó a trabajar en el APC?

- Hace más de 2 años
- Hace 1-2 años
- Hace un año o menos

2. ¿Desempeñó usted un rol en la planificación y desarrollo del APC para su agencia/institución?

- Sí
- No

Back Next

3. ¿Aproximadamente por cuántas semanas estuvo usted involucrado en la planificación y desarrollo del APC?

4. Durante las etapas de planificación y desarrollo del APC, ¿aproximadamente cuántas horas por semana, en promedio, le dedicó usted a estas tareas?

- Cero
- De 1 a 5 horas
- De 6 a 10 horas
- De 11 a 15 horas
- De 16 a 20 horas
- Más de 20 horas por semana

Back Next

5. ¿Cuál es o fue su tarea específica del APC? (Seleccione Todas las que Apliquen)

- ☐ Gestión de proyectos
- ☐ Implementación de proyectos
- ☐ Monitoreo y Evaluación
- ☐ Otra
- ☐
- ☐

6. ¿Posee usted experiencia en la planificación, implementación o monitoreo de proyectos de desarrollo que no sean del APC?

- ● Sí
- ● No

Back Next

7. Como resultado de su implicación con el APC, su carga de trabajo se ha

- Incrementado significativamente
- Incrementado un poco
- Permanecido relativamente igual
- Reducido un poco
- Reducido significativamente

8. En promedio, ¿cuánto tiempo por semana en total le requieren o le requirieron sus responsabilidades con el APC?

- Cero
- De 1 a 5 horas
- De 6 a 10 horas
- De 11 a 15 horas
- De 16 a 20 horas
- Más de 20 horas por semana

Back Next

9. Como resultado de su implicación con el APC, para cada tarea en el tabla, su carga de trabajo se ha…

	Incrementado significativamente	**Incrementado un poco**	**Permanecido relativamente igual**	**Reducido un poco**	**Reducido significativamente**
Coordinación de tareas del APC con colegas dentro de mi propio gobierno	●	●	●	●	●
Coordinación de tareas del APC con colegas dentro de otros gobiernos (asociados)	●	●	●	●	●
Monitoreo del progreso (indicadores, visitas al sitio, hitos) de las tareas del APC	●	●	●	●	●
Comunicación sobre el APC con mis superiores y el alto liderazgo de mi gobierno	●	●	●	●	●
Gestión de actividades del APC	●	●	●	●	●
Diseño y/o adquisición de actividades del APC	●	●	●	●	●
Otras tareas administrativas	●	●	●	●	●

Back Next

10. En promedio, ¿aproximadamente cuántas horas por semana son/fueron dedicadas a las tareas del APC descritas en el tabla?

	Promedio de horas por semana
Coordinación de tareas del APC con colegas dentro de mi propio gobierno	
Coordinación de tareas del APC con colegas dentro de otros gobiernos (asociados)	
Coordinación de tareas del APC con colegas dentro de otros gobiernos (asociados)	
Comunicación sobre el APC con mis superiores y el alto liderazgo de mi gobierno	
Gestión de actividades del APC	
Diseño y/o adquisición de actividades del APC	
Otras tareas administrativas	

Ahora nos gustaría hacerle unas breves preguntas sobre sus percepciones del enfoque APC.

11. En su opinión, en comparación con otros enfoques de ayuda para el desarrollo que tienen la intención de influir en el crecimiento económico, representa el APC

- Una mejora significativa
- Una mejora
- Ningún cambio
- Un retroceso
- Un retroceso significativo
- No sé

12. En su opinión, ¿está el APC cumpliendo con su meta de hacer avanzar el crecimiento económico en El Salvador?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni de desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sé

Back Next

13. Una de las metas del APC es la de emplear herramientas de desarrollo de “no-asistencia”. Las herramientas de “no-asistencia” incluyen el involucramiento diplomático, la autoridad convocante y otras formas de asistencia no monetizadas para involucrar a las partes interesadas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, en el apoyo de las prioridades de desarrollo y cambios de política catalíticos. ¿Ha observado usted evidencia del uso de herramientas de desarrollo de “no-asistencia” en la actividad de APC en la que usted está o estuvo involucrado?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Back Next

14. ¿Puede describir brevemente las herramientas de no-asistencia que usted ha observado y las maneras en las que fueron utilizadas?

Ejemplo no. 1:

Ejemplo no. 2:

Ejemplo no. 3:

Back Next

15. En su opinión, ¿se están utilizando los indicadores apropiados para permitir un monitoreo del APC que sea transparente, rinda cuentas y que esté basado en los hechos?

- Se están utilizando los mejores indicadores disponibles
- Se están utilizando algunos de los mejores indicadores disponibles
- No se están utilizando los mejores indicadores disponibles
- No estoy seguro

Back Next

16. ¿Puede brindar algunos ejemplos sobre indicadores alternativos que permitirían un monitoreo del APC que sea transparente, rinda cuentas y que esté basado en los hechos?

Ejemplo no. 1:

Ejemplo no. 2:

Ejemplo no. 3:

Back Next

17. En su opinión, ¿cuáles son las principales fortalezas del programa de APC?

19. En su opinión, ¿cuáles son las principales debilidades del programa de APC?

Back Done

Encuesta Completada

¡Muchas gracias por su valiosa contribución a la evaluación del APC!

ANEXO V: TABLA DE METAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

CRIMEN E INSEGURIDAD	
META	**LDA**
Metas 1 & 2: Profesionalizar a las instituciones del sector justicia para que sean más efectivas en el combate al crimen y la inseguridad en El Salvador; así como mejorar la percepción del público sobre las instituciones de gobierno. Mejorar la efectividad de los procedimientos y prácticas de justicia criminal para reducir el crimen e incrementar la seguridad del pueblo salvadoreño.	**GOES** LDA1: Promover la implementación de los cambios necesarios en las prácticas, políticas, regulaciones y leyes aplicables según se han identificado a lo largo del proyecto.
	LDA 2: Identificar y poner el personal apropiado para ser capacitado.
	LDA 3: Asegurar que el personal sea contratado en base a mérito, dentro del marco de la propuesta para modernizar el Estado, que exista un plan que dependa de la Secretaría de Asuntos Estratégicos, a través del Sub-secretario de Gobernabilidad y Modernización.
	LDA 4: Mantener la depuración permanente como principio fundamental del Plan de Seguridad del Gabinete de Seguridad del Gobierno de El Salvador.
	LDA 5: Completa participación en los programas de apoyo al sector justicia.
	LDA 6: Completa participación en el análisis de los códigos actuales.
	USG LDA 7: Proveer asistencia técnica para mejorar la capacidad administrativa e investigativa de la Fiscalía General (FGR), de la Procuraduría General de la República (PGR), de la Policía Nacional Civil (PNC), medicina legal, jueces y personal de la corte.
	LDA 8: Apoyar el desarrollo de modelos de manejo efectivo de casos; mejorar la coordinación entre la policía y los fiscales; proveer mejor y mayor acceso equitativo a la justicia; procesos de re-ingeniería y procedimientos de cambios organizacionales en la unidad de crímenes comunes; el establecimiento de trayectorias profesionales y desarrollo de capacidades de liderazgo dentro del sector de Justicia; incrementar la rendición de cuentas y transparencia en el sector mediante mejoras en la supervisión judicial y capacidades de investigación; darle apoyo a la sociedad civil y fortaleciendo los observatorios del crimen.
	LDA 9: Proveer asistencia para promover una mayor coordinación entre los actores del sector de justicia y las instituciones; mejorar el manejo y la administración de las instituciones del sector justicia; e incrementar la efectividad de las investigaciones criminales.
	LDA 10: Proveer apoyo técnico en las áreas de elementos antes del juicio detallados anteriormente, así como en los acuerdos que se lleguen con la oficina de la Procuraduría General.
	LDA 11: Proveer asistencia técnica para conducir un análisis exhaustivo de los códigos,preparar arreglos legislativos y desarrollar estrategias para mejorar le eficiencia y efectividad de la justicia criminal que se relaciona con los procedimientos criminales, con un código de pruebas, y con las herramientas de aplicación de ley internacionalmente aceptadas; además implementar tales legislaciones, procedimientos y estrategias.
Meta 3: Reducir el impacto del crimen organizado sobre la pequeña y mediana empresa, que es	**GOES** LDA 1: Mantener un intercambio permanente con respecto al estatus del empleo de personal de las unidades especiales y el personal capacitado o asesorado de acuerdo con los procedimientos y regulaciones salvadoreñas.

potencialmente el sector más dinámico de la economía cuya contribución para el crecimiento es clave para el bienestar económico de El Salvador.	LDA 2: Mejorar la supervisión y control, de acuerdo con el sistema de indicadores del Gabinete de Seguridad.
	LDA 3: Promover la implementación de los cambios necesarios en las prácticas y regulaciones y promover la aprobación de la legislación necesaria.
	LDA 4: Proveer personal, equipo e instalaciones.
	USG LDA 5: Proveer asistencia técnica, capacitación y tutoría para las unidades que están a cargo de combatir y procesar los crímenes contra empresas; además facilitar la participación del sector privado.
Meta 4: Facilitar el crecimiento económico asegurando que la fuerza laboral en El Salvador esté protegida del crimen mientras van hacia y desde su lugar de trabajo y asegurando que los proveedores del transporte público que están dando el servicio a la fuerza laboral, estén protegidos contra el crimen.	**GOES** LDA 1: Mantener un intercambio permanente con respecto al estatus del empleo de personal investigado del USG o personal capacitado o aconsejado del USG de acuerdo con los procedimientos y regulaciones salvadoreñas.
	LDA 2: Supervisión y control de acuerdo con el sistema de indicadores del Gabinete de Seguridad.
	LDA 3: Revisar las regulaciones actuales del sector de transporte público en colaboración con el USG e identificar áreas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas.
	LDA 4: Implementar los cambios que sean necesarios en las prácticas y regulaciones y promover la aprobación de la legislación necesaria.
	LDA 5: Proveer personal, equipo, e instalaciones en apoyo a este programa.
	USG LDA 6: Proveer asistencia técnica, capacitación, y tutoría para las unidades depuradas que estén a cargo de combatir los crímenes que involucren el transporte público, así como facilitar la cooperación entre el GOES y el sector privado.
	LDA 7: Proveer asistencia técnica para ayudar a incrementar la transparencia y rendición de cuentas del sistema del transporte público.
Meta 5: Eliminar los activos de las organizaciones criminales y financiar y apoyar programas de seguridad mediante el uso de propiedades y activos incautados.	**GOES** LDA 1: Presentar y promover la aprobación de la legislación necesaria en apoyo a esta meta.
	USG LDA 2: Destacar un asesor en Crímenes Financieros en El Salvador de manera no-continua, para que trabaje con las autoridades de regulación financiera del GOES y con la Oficina de la Fiscalía General así como con la Unidad de Inteligencia Financiera.
	LDA 3: Proveer asistencia técnica para realizar un análisis de las leyes actuales, preparar e implementar arreglos legislativos y desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad de la justicia criminal que se relaciona con el lavado de dinero y confiscación integral de activos, incluyendo el manejo y disposición apropiada de activos confiscados.
Meta 6: Profesionalizar la administración pública de El Salvador y mejorar la confianza del público en el gobierno.	**GOES** LDA 1: Facilitar un diálogo acerca de las reformas con sectores relevantes de la sociedad salvadoreña, mediante audiencias abiertas y cerradas.
	LDA 2: Proveer los recursos necesarios para implementar la nueva ley.
	LDA 3: Seleccionar a los miembros del Instituto de Acceso a la Información, basado en méritos, de acuerdo con las leyes y regulaciones establecidas.
	LDA 4: Proveer los recursos presupuestarios adecuados para el funcionamiento del Instituto de Acceso a la Información y para las Unidades de Acceso a la Información.

	LDA 5: Asegurar el contrato de personal a base de mérito dentro del marco de la propuesta para modernizer el estado, un plan bajo la responsabilidad del Secretario de Asuntos Estratégicos a través del Sub-Secretario para la Gobernabilidad y Modernización.
	USG LDA 6: Proveer asistencia técnica para promover y facilitar las reformas integrales a la administración pública.
	LDA 7: Apoyar al GOES para aumentar los niveles de rendición de cuentas hacia sus ciudadanos; incrementando la transparencia en el gobierno y a través del comportamiento ético de los funcionarios públicos.
Meta 7: Promover un diálogo nacional sobre cómo mejorar la seguridad ciudadana en El Salvador. Involucrar a todos los sectores de la vida nacional de manera activa, incluyendo al sector privado, los medios de comunicación, organizaciones no-gubernamentales, iglesias, etc., dentro de estos esfuerzos para solucionar el problema de la inseguridad.	**GOES** LDA 1: Procurar las relaciones necesarias para asegurar el compromiso de todos los sectores en la lucha en contra del crimen organizado.
	LDA 2: Reportar el progreso que se realiza con respecto a los planes de seguridad e inversiones en seguridad de manera periódica.
	USG LDA 3: Promover un diálogo nacional positivo en El Salvador relacionado con mejorar la seguridad ciudadana y entender cada uno de los papeles de todos los actores, para hacer una sociedad más segura.
Meta 8: Atender a jóvenes en riesgo entre las edades de 16 a 25 años mediante esfuerzos permitiéndoles tener oportunidades económicas e involucrándolos en actividades productivas.	**GOES** LDA 1: Identificar beneficiarios y hacer esfuerzos por identificar trabajos prometedores y oportunidades de educación para los egresados del programa de capacitación. El Ministerio de Trabajo está trabajando para asegurar que su política nacional para empleo a jóvenes promueva el empleo de estas personas y que la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa tome pasos para facilitar la búsqueda de oportunidades beneficiosas de auto-empleo.
	LDA 2: Promover el establecimiento de una alianza estratégica con el sector privado para generar oportunidades de empleo para jóvenes en riesgo y jóvenes que se encuentren en el proceso de rehabilitación.
	USG LDA 3: Crear un programa de capacitación incluyendo cursos vocacionales, refuerzos educativos, capacitación en habilidades necesarias para la vida cotidiana y habilidades necesarias para el trabajo, servicios comunitarios, pasantías y colocación de empleo dirigido para jóvenes en riesgo. El Gobierno de los EE.UU. está trabajando con ONGs y con instituciones educativas locales en la identificación de programas técnicos/vocacionales para ofrecerlos a jóvenes en riesgo.
	LDA 4: Involucrar al sector privado y a las instituciones académicas locales para ofrecer mayor capacitación y programas vocacionales, para tener una mejor complementariedad entre las habilidades de la fuerza laboral con las demandas actuales del mercado. Involucrar al sector privado para promover una mayor participación de parte de la comunidad empresarial en programas educativos que están dirigidos a jóvenes en riesgo.
Meta 9: Apoyar a la PNC para fortalecer su orientación al servicio como una forma de prevención de la violencia y control efectivo del	**GOES** LDA 1: Demonstrar la voluntad política a los niveles superiores y medios de la policía para la adopción de las prácticas de policía comunitaria.
	LDA 2: Continuar promoviendo la implementación de la Ley de la Carrera Policial.

crimen, con un enfoque en construir las capacidades de liderazgo dentro de la fuerza policial y un enfoque en mejorar las relaciones entre la policía y las comunidades.	**USG** LDA 3: Dar asistencia técnica dirigida hacia la PNC con respecto a la adopción de un enfoque de policía comunitaria a nivel de todas las fuerzas, que en la actualidad ya está siendo dirigido, propugnado y piloteado en el país por la PNC.
	LDA 4: Instalaciones para la capacitación del anteriormente mencionado enfoque de policía comunitaria a nivel de todas las fuerzas, patrocinar intercambios regionales de oficiales para promover un enfoque regional de policía comunitaria e identificación e implementación de mejores prácticas.
Meta 10: Mejorar las oportunidades educativas para los jóvenes que se encuentran dentro y fuera de las escuelas en los municipios identificados de alto riesgo y que tienen altas tasas de crimen. El USG está comprometido con apoyar al Ministerio de Educación en la implementación de su "Plan Social Educativo" y con el "Plan Quinquenal" del GOES, mediante el enfoque en esfuerzos en las cuatro áreas de preocupación descritas en el plan.	**GOES** LDA 1: Asegurar la participación de los docentes, directores, estudiantes y padres de familia. Mantener el liderazgo y compromiso del Ministerio de Educación en la implementación de la estrategia de escuelas inclusivas de tiempo pleno.
	USG LDA 2: Proveer asistencia técnica, capacitación para los directores y docentes de las escuelas, para comunidades, estudiantes en escuelas seguras y escuelas inclusivas de tiempo pleno; fortalecimiento institucional de los socios de implementación local; el intercambio de prácticas basadas en evidencias en escuelas seguras; monitoreo y evaluación.
Meta 11: Prevenir el crimen y la violencia en municipios clave de El Salvador y apoyar reformas, según se encuentra detallado en los componentes 2 (Prevención Social de la Violencia y el Crimen) y 5 (Reformas Institucionales y Legales) de la Política Nacional para Justicia, Seguridad Pública y Prevención de la Violencia.	**GOES** LDA 1: Identificar el personal que estará dedicado al desarrollo y apoyo a los consejos municipales de prevención del crimen.
	LDA 2: Identificar el financiamiento que estará dedicado para la implementación de los planes de prevención del crimen a nivel municipal.
	LDA 3: Promover la descentralización de autoridad y responsabilidad para prevenir crímenes en las municipalidades.
	LDA 4: Coordinación mejorada entre los ministerios con un interés, recursos y mandato para abordar los factores de riesgo clave (falta de acceso a la educación, y oportunidades de empleo).
	LDA 5: Fortalecer la cooperación entre las organizaciones de seguridad gubernamentales y dichas comunidades.
	LDA 6: Implementar programas de formación para jóvenes en riesgo.
	USG LDA 7: Proveer asistencia técnica para promover y facilitar los componentes 2 y 5 de la estrategia.
	LDA 8: Explorar la provisión de garantías sobre préstamos para facilitar el financiamiento de bienes públicos a nivel municipal (por ejemplo, saneamiento, infraestructura).
	LDA 9: Realizar un estudio a nivel de la región sobre el tema de seguridad y violencia en la medida en que impacta a los grupos comunitarios del Hemisferio, para llevar las experiencias a nivel comunitario desde la región, hasta El Salvador.
Meta 12: Reducir el hacinamiento en las cárceles, y así procurar que el	**GOES** LDA 1: Mejorar el sistema de clasificación de prisioneros.
	LDA 2: Construir nuevas instalaciones y tres granjas penitenciaras.

sistema carcelario salvadoreño sea seguro y que pueda manejar una población en aumento de manera segura y humana.	**USG** LDA 3: Proveer asistencia técnica en el manejo de prisiones/correccionales, incluyendo tutoría y capacitación limitada para poder desarrollar el programa de capacitar al capacitador para los oficiales de las prisiones/correccionales, y mejorar el sistema de clasificación de prisiones.
	LDA 4: Explorar formas de cómo trabajar con las instituciones locales/estatales de los E.E.U.U., y con los actores inter-institucionales de los Gobiernos de México, Colombia, y E.E.U.U.
	LDA 5: Proveer apoyo técnico en los sistemas de libertad condicional y de clasificación de prisioneros.
Meta 13: Mejorar la seguridad en las prisiones para que sean instalaciones correccionales, evitar que perpetúen y magnifiquen la actividad criminal en El Salvador, y ayudar a que los anteriores infractores puedan reintegrarse a la sociedad.	**GOES** LDA 1: Mejorar el reclutamiento, capacitación, manejo y monitoreo del personal de las prisiones para asegurar que exista integridad y efectividad dentro del sistema de las prisiones.
	LDA 2: Continuar con el programa de “Cero Corrupción”.
	LDA 3: Fortalecer la Escuela Penitenciaria.
	LDA 4: Fortalecer el sistema de información penitenciario.
	USG LDA 5: Continuar poniendo a disposición equipo, capacitación y los conocimientos de expertos para mejorar la seguridad en las prisiones; además se incluirán recomendaciones sobre la tecnología que les ayudará con la seguridad.
Meta 14: Promover el uso de la extradición como elemento disuasivo para el crimen y un medio para reforzar la seguridad nacional.	**GOES** LDA 1: Declarar que la extradición es una herramienta importante para la lucha contra los crímenes violentos, el crimen organizado y el tráfico de drogas.
	LDA 2: Tomar en cuenta los resultados de las consultas bilaterales, y considerar formas cómo se pueden mejorar las relaciones de extradición bilateral.
	LDA 3: Examinar las legislación de extradición vigente y considerar los cambios legislativos, con la idea de mejorar la efectividad y eficiencia del proceso de extradición.
	LDA 4: Si fuera necesario, promover consultas subsiguientes con respecto a la necesidad de un nuevo Tratado de Extradición.
	USG LDA 5: Asistencia técnica para preparer arreglos legislativos, desarrollar estrategias para mejorar la eficacia de la justicia criminal y la efectividad relacionada con leyes efectivas y procedimientos de estradición; y implementar dichos legislaciones, procedimientos y estrategias.

ANEXO VI: INDICADORES A NIVEL DE OBSTACULO

OBSTÁCULOS EN MATERIA DE SEGURIDAD	
	Indicador
Seguridad	Tasa nacional de homicidios
Seguridad	Percepción pública en cuanto a seguridad
Seguridad	Juicios y condenas como un porcentaje de los crímenes violentos cometidos
OBSTÁCULOS EN MATERIA DE TRANSABLES	
	Indicador
Transables	Incremento del PIB per cápita
Transables	Exportaciones como porcentaje del PIB
Transables	Inversión Extranjera Directa como porcentaje del PIB

INDICADORES A NIVEL DE META

OBSTÁCULO EN MATERIA DE SEGURIDAD		
Meta	**Indicadores**	**Fuente**
1. Fortalecer las instituciones del sector justicia	Satisfacción del público con el desempeño de las Instituciones del sector Justicia y Seguridad (Encuesta de Percepción de la UCA)	Estudio de Percepción hecho por la UCA en cuanto a Seguridad & Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base: Marzo 2013)
2. Mejorar los procedimientos de justicia criminal	Número de Casos Criminales resueltos mediante condena o procesos alternativos de solución de diferencias.	Proyecto JSIP con CHECCHI
3. Reducir el impacto de la delincuencia en los negocios	Percepción de los pequeños y medianos empresarios en cuanto a la efectividad de la policía y la fiscalía sobre la delincuencia contra sus negocios	Estudio de Percepción hecho por la UCA en cuanto a Seguridad & Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base: Marzo 2013)
	Número de delitos reportados contra la pequeña y mediana empresa.	GOES -- PNC
4. Reducir el impacto de la delincuencia en el Transporte Público	Número de delitos reportados en el Transporte Público	GOES -- PNC
	Percepción del Público en cuanto a la seguridad de las rutas del	Estudio de Percepción hecho por la UCA en cuanto a Seguridad &

OBSTÁCULO EN MATERIA DE SEGURIDAD		
Meta	**Indicadores**	**Fuente**
	Transporte Público	Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base: Marzo 2013)
5. Retiro de activos a las Organizaciones Criminales	Número de casos de decomiso de bienes y valor de los activos decomisados	DOJ
6. Fortalecer el Servicio Civil	Confianza del Público en las Instituciones Gubernamentales	Estudio de Percepción hecho por la UCA en cuanto a Seguridad & Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base: Marzo 2013)
	Número de solicitudes en base a la Ley de Acceso a la información Pública cumplidas	Proyecto de Transparencia & Gobernabilidad con CASALS & Assoc.
7. Promover el Diálogo Nacional en cuanto a Seguridad Pública	Percepción Pública del Consenso Nacional en cuanto a Seguridad Público	Estudio de Percepción hecho por la UCA en cuanto a Seguridad & Confianza en las Instituciones Públicas (Línea Base: Marzo 2013)
8. Ayudar a Jóvenes en Riesgo mediante Oportunidades Económicas	Número de jóvenes en riesgo que encuentran empleo o fundan una empresa como resultado del entrenamiento	Mejorando el acceso a los programas de empleo con CARANA - FUNDEMAS CRS PATI
9. Fortalecer la PNC	Número de municipalidades implementando programas de Policía Comunitaria	Checchi, INL
	Incidencia de crímenes violentos seleccionados en las comunidades seleccionadas	Checchi
10. Mejorar oportunidades Educativas	Tasas de matriculación en escuelas secundarias en municipios de alto riesgo	Proyecto educativo para niños y jóvenes, FEDISAL data
	Número de municipios ofreciendo programas educativos para jóvenes en riesgo	Proyecto educativo para niños y jóvenes, FEDISAL data
11. Prevenir el crimen y violencia en municipios clave	Número de municipios con Concejos para la Prevención del crimen.	CVPP II y SolucionES
	Incidencia de los delitos violentos seleccionados reportados en municipios clave	FEPADE

OBSTÁCULO EN MATERIA DE SEGURIDAD		
Meta	**Indicadores**	**Fuente**
12. Reducir el hacinamiento en las prisiones	Población carcelaria como un porcentaje de la capacidad de las prisiones (tasa de hacinamiento)	INL
13. Mejorar la seguridad en las prisiones	Número de crímenes cometidos en las prisiones	INL … PNC?
	Número de prisiones con Unidades de Inteligencia Especial	INL
14. Promover el uso de la extradición	Número de extradiciones adjudicadas por la Corte Suprema de Justicia.	FBI

DEFINICIÓN DE INDICADORES DEL OBSTÁCULO EN MATERIA DE TRANSABLES				
Meta	**Indicadores**	**Fuente**	**Frecuencia**	**Cálculo indicador / Página web**
1. Mejorar el ambiente institucional nacional	Ranking facilidad para hacer negocios	Corporación Financiera Internacional (Banco Mundial)	Anual	http://www.doingbusiness.org/
	Percepción del sector privado sobre el clima de negocios	FUSADES	Trimestral	Informe de Coyuntura Económica http://www.fusades.org/
2. Inversión en infraestructura	Inversión (pública y privada) en infraestructura como porcentaje del PIB*	Banco Central	Anual	(Construction/GDP)*100 http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=31
	Índice de Competitividad Global: Infraestructura	Foro Económico Mundial	Anual	http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness

DEFINICIÓN DE INDICADORES DEL OBSTÁCULO EN MATERIA DE TRANSABLES				
Meta	**Indicadores**	**Fuente**	**Frecuencia**	**Cálculo indicador / Página web**
3. Capital humano	Índice de Competitividad Global: Educación Superior y Capacitación	Foro Económico Mundial	Anual	http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness
	Índice de Competitividad Global: Eficiencia del Mercado Laboral	Foro Económico Mundial	Anual	http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness
4. Fortalecer la recolección de impuestos y transparencia	Porcentaje de impuestos recolectados en relación al PIB*	Banco Central	Anual	(Impuestos Sector Público no Financiero/PIB)*100 http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=12&lang=es#var_anotacion_99
	Clasificación Índice de Presupuesto Abierto	Asociación internacional de Presupuesto	Cada dos años	http://internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/
5. Atracción de inversión extranjera directa	Foreign Direct Investment (FDI) as Percent of GDP*	Central Bank	Anual	(Direct Investment Balance/GDP)*100 http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=55&lang=es
	FutureBrand Country Brand Ranking	FutureBrand	Anual	http://www.futurebrand.com/foresight/cbi
6. Fortalecimiento de Instituciones y Empresas para Internacionalización	Índice de Competitividad Global: Sofisticación de Negocios	Foro Económico Mundial	Anual	http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness
	Número de empresas exportadoras (ventas superiores a $500,000)**	Banco Central	Trimestral	Informe de Comercio Exterior http://www.bcr.gob.sv

ANEXO VII: LISTA DE REFERENCIAS Y FUENTES – METAS SELECCIONADAS

Referencias de Seguridad

Casals and Associates, Inc. *Transparency and Governance Project: Fact Sheet*. Octubre de 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *USAID Justice System Improvement Program* Fact Sheet. Octubre de 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice System Improvement Program: Annual Report: 4 de marzo – 30 de septiembre de 2013*. El Salvador. 18 de octubre de 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice System Improvement Program: Performance Monitoring and Evaluation Plan*. El Salvador. 9 de agosto 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice System Improvement Program: Life of Project Work Plan: marzo 2013-marzo 2018*. El Salvador. Mayo de 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice System Improvement Program: Performance Monitoring Plan Report: FY 2013*. El Salvador. 18 de octubre de 2013.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice Sector Strengthening Project: Work Plan:* Marzo de 2008.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice Sector Strengthening Project Indicators: Result Framework Analysis*.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice Sector Strengthening Project: Results Framework Analysis*.

Creative Associates International Inc. *USAID Crime and Violence Prevention Project: Monitoring and Evaluation Plan March 2013-2018*. Octubre de 2013.

Creative Associates International Inc. *USAID Crime and Violence Prevention Project: Quarterly Report April-junio, 2013*. 15 de julio de 2013.

Creative Associates International Inc. *USAID Crime and Violence Prevention Project: Quarterly Report July-September 2013*. Octubre de 2013.

Creative Associates International Inc. *USAID Crime and Violence Prevention Project: Work Plan 2013-2014*. Junio de 2013.

Granados J. Correspondencia personal. Notas sobre los Hitos de Jenny. Zelaya, M. Correspondencia personal. Cantidad de Audiencias Públicas y Cerradas. 24 de enero 2014.

Ministerio de Justicia. Presentacióon sobre Estadísticas de Penales. 3 de marzo 2013.

Nelson Rauda Zablah. “Convocan de nuevo a diálogo con pandillas” La Prensa Gráfica. 17 de abril de 2014.

Acto del Asocio. Agosto de 2014.

Visión Preliminaria de la Población del Centro Penal Esperanza (Mariona).

Asocio Para el Crecimiento. *Plan de Fortalecimiento para la Meta 4*. 29 de agosto de 2013.

Memorando de una Decisión no Clasificada: Presentaciones sobre el Programa Piloto del Programa de Clasificación de Penales. 26 de abril 2013.

Embajada estadounidense en El Salvador. Corte de 24 horas JUPI. Presentación de Propuesta de Programa Piloto.

Referencias de Transables

"Agencias de Promoción de Evaluaciones Comparativas de Exportaciones e Inversiones Latinoamericanos." Institutional Strengthening in Investment and Export Promotion PROESA. Febrero 2013.

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Work Plan: Year Three: FY 2012*. Agosto de 2011.

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Work Plan: Year Four: FY 2013*. Noviembre de 2011.

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report April-June 2013*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report April-June 2012*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report January-March 2012*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report January-March 2013*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report July-September 2013*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Quarterly Report July-September 2012*

Brunn, B. *USAID Improving Access to Employment Program, Draft Final Report, December 2009-November 2013*

Central Reserve Bank of El Salvador, Productive Investment Determinants and their Relationship to the Effective Demand.

Comunicaciones SAE. *El Salvador Advances in Access to Information.*11 de diciembre 2013

Ranking de la Marca Comercial del País. Bloom Consulting. 2013.

Directorio de Unidades de Ciencias Económicas. 2011-2012

Ministerio de Economía de El Salvador. Directorio de Estadísticas y Censos.

Ministerio de Economía de El Salvador. Recuerdos del Trabajo. Junio 2012 a Mayo 2013.

Ministerio de Economía de El Salvador. PDF del Sistema Integral de Producción de Desarrollo.

Granados, J. Correspondencia personal. "Presentación Productiva sobre el Fondo de Desarrollo." 23 de febrero de 2014.

Granados, J. Correspondencia personal. "Cantidad de Información Solicitada y Cumplida: Datos sobre la Meta de Seguridad 6." 16 de enero de 2014.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Centro de Documentación Legislativa. *Special Law of Public-Private Partnerships.* Mayo de 2013.

Logros Mayores de DIGESTYC. Junio 2012-Mayo 2013.

Morales, RA. *Second Report on Technical Assistance Provided to El Salvador's Labor Ministry Labor Force Statistics Program*. 23 de mayo de 2013.

Morales, Roberto. Informe de Resumen sobre el Programa de Intercambio de Estadísticas de Fuerzas Laborales entre los Estados Unidos y El Salvador. 15 de octubre 2012.

Morales, Roberto. Carta de R. Morales a Roberto D. Solano del MTPS. Departamento del Trabajo de los Estados Unidos – BLS. Washington, D.C. 30 de mayo 2013.

Najano, HC. Correspondencia personal. Carta de H. Najano para Kathleen Schalch. MTPS. 11 de febrero de 2013.

Reed, ME. Resumen de la Visita de la Ayuda Técnica proporcionada por el Ministerio de Trabajo de El Salvador bajo el marco del Asocio Para el Crecimiento: 11 – 15 de junio de 2012. 22 de junio de 2012.

Estrategia para Promover los Valores Anuales del FDI. Meta 5. 2002-2012

Hoja de Trabajo, Grupo de Trabajo de Meta de Transables 3. 17 de julio 2013.

Trigueros, Alvaro Arguello. Informe Final de FUSADES: Fundación Salvadoreña para Desarrollo Económico y Social, *Study for the Implementation of a System for Continuous Improvement and Administrative Simplification in El Salvador*, 2013.

USAID Oficina del Crecimiento Económico, Programa de Educación Superior, Presentación.

USAID Municipal Competitiveness Project (MCP): Quarterly Performance Report: July 1 – Sept. 30, 2013. Instituto Internacional Triangular de Investigación. Carolina del Norte, E.E.U.U. 31 de octubre, 2012.

USAID Municipal Competitiveness Project (MCP): Quarterly Performance Report: July 1 – Sept. 30, 2013. Instituto Internacional Triangular de Investigación. Carolina del Norte, E.E.U.U. 30 de septiembre, 2012.

USAID Programa de Desarrollo de Empresas Pequeñas y Medianas. Noviembre 2013.

USAID Programa de Desarrollo de Empresas Pequeñas y Medianas. Primer Informe Anual. Enero 2013.

USAID Programa de Desarrollo de Empresas Pequeñas y Medianas. Segundo Informe Anual. Enero 2014.

12. ANEXO VIII: LISTA DE REFERENCIAS Y FUENTES – GENERAL

Progreso en el Acceso a la Información. El Salvador. 11 de diciembre de 2013.

Aguilar, Jeannette. *La Percepción de la Seguridad y la Confianza en las Instituciones Públicas. Línea de Base del Plan de Acción Asocio Para el Crecimiento.* Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP) de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Marzo de 2013.

Plan de Monitoreo y Evaluación Amplificado.

Andrade, K. Correspondencia personal. "Copia del Informe Preliminar para el Asocio Para el Crecimiento mayo-octubre 2013 sin notas." 8 de octubre de 2013.

APP Commission. Presentación de FOMILENIO II.

Bolles, V. Resumen Mensual. Oficina de Asistencia Técnica: GDIM. El Salvador. 11 de noviembre- 12 de abril.

Carle, D. Declaración del Senador Patrick Leahy sobre un Segundo Convenio con Retos del Milenio para El Salvador. 12 de septiembre de 2013. <http://www.leahy.senate.gov/press/statement-of-senator-patrick-leahy-on-a-second-millennium-challenge-compact-for-el-salvador>

Casals and Associates, Inc. *Transparency and Governance Project: Fact Sheet*. Octubre de 2013.

Center for Global Development. "Asocio Para el Crecimiento: ¿Un Nuevo Modelo para el Involucramiento con el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos?"Panel de debate. 28 de marzo de 2012

Centro de Desarrollo de Medianas y Pequeñas Empresas – Universidad Francisco Gavidia. Presentación para la Delegación de Visita JICA.

Centro de Desarrollo de Medianas y Pequeñas Empresas - Informe de Cierre 2012.

Centro de Desarrollo de Medianas y Pequeñas Empresas - Informe de Cierre 2013.

Cerritos, M. and López, J. *Open Budget Survey 2012 – El Salvador*. 2012. <http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/OBI2012-ElSalvadorCS-English.pdf>.

Checchi and Company Consulting, Inc. *Justice Sector Strengthening Project: Revised Performance Monitoring and Evaluation Plan*. El Salvador. 9 de agosto 2013.

Chemonics International. USAID SME Development Program: First Annual Report October 2011-September 2012. Enero de 2013

Chemonics International. USAID SME Development Program: Second Annual Report October 2012-September 2013.

Estudio de las Naciones Unidas sobre tendencias delictivas y funcionamiento de los sistemas de justicia penal, (CTS), 2010-2013.

The Council on Competitiveness . *American Energy & Manufacturing Competitiveness Partnership: A Summary of Public Private Partnerships*. Washington D.C. 2013. <http://www.compete.org/images/uploads/File/PDF%20Files/AEMC_Part_PPP_Summary_FINAL.pdf>

Departamento de Trabajo. Informe Sobre los Logros. Junio de 2012.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: June-August 2011. Septiembre de 2011.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: March-May 2012. Junio de 2012.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: June-August 2012. Septiembre de 2012.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: September-November 2012. Diciembre de 2012.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: December 2012-February 2013. Marzo de 2013.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: March-May 2013. Junio de 2013.

Development Alternatives, Inc. El Salvador Fiscal Policy and Expenditure Management Program: Quarterly Report: June-August 2013. Septiembre de 2013.

Dale, Helle C. "The White House Embraces Smart Power: Now What?" The Heritage Foundation. 7 de octubre de 2010.

Directorio de Unidades de Ciencias Económicas. 2011-2012

Borrador 10 Historias de Éxito para el Informe Anual. Septiembre de 2013.

Ministerio de Hacienda de El Salvador. Estadísticas básicas sobre las Finanzas Públicas a Junio 2013. 17 de diciembre de 2013. <http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PCC/Estadisticas-Fiscales/correccion_por_FOP_Y_FOSEDU_A_Estadisticas_Fiscales_14-08-2013-Rev.pdf>

Ministerio de Hacienda de El Salvador. Portal de Transparencia Fiscal. 13 de enero de 2014. <http://www.transparenciafiscal.gob.sv/portal/page/portal/PTF/Gastos:GobiernoCentral>

Ministerio de Economía de El Salvador. Abril 2013 <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/logros.html>.

Plan de Acción Nacional de Empleo Juvenil. 2012-2024.

Extinción de Dominio, Proyecto de El Salvador. Borrador de junio de 2013.

Fundación Iris de Centroamérica. Informe final sobre Asistencia al Estado de Derecho. 2013

Presentación de Resultados FONDEPRO. 7 de noviembre de 2013

Gobierno de El Salvador. *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*. 2010

Gobierno de El Salvador. *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*. Presentación. 2010

Granados, J. Correspondencia personal. "Cantidad y Tipo de Eventos Nacionales de Diálogo 2011-2013." 24 de enero de 2014.

Hausman R, Rodrik D, Velasco A. "Growth Diagnostics." John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Marzo de 2005.

Tabla de indicadores para el tablas de seguimiento IV para la Evaluación Intermedia.

Inter-American Foundation. *2013 Annual Report*. 2013

Jensen, Jeri. *Toward a New Paradigm of Sustainable Development: Lessons from the Partnership for Growth*. 13 de septiembre de 2013.

Mercado-Rios, J. Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Oficina para el Desarrollo, Asistencia, y Capacitación de Fiscalías en el Extranjero. Memorando 7776.

Corporación del Reto del Milenio. "Uso del Análisis de Restricciones de la MCC– Hoja Informativa." 24 de junio de 2013.

Ministerio de Educación. Dirección Conjunta del EITP: Datos Estadísticos del Sistema Integrado.

Informes del Mission Activity Tracker.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Whole of Government Approaches to Fragile States.*2006

Asocio Para el Crecimiento. *Plan de Fortalecimiento para la Meta 4*. 29 de agosto de 2013.

Asocio Para el Crecimiento Presentación de Estrategia de Comunicaciones.

Asocio Para el Crecimiento. Líneas de Acción de Crimen y Seguridad – Previo al Análisis de Restricciones. 2013.

Asocio Para el Crecimiento. Formato de Tablas de Datos de Desempeño – Indicador 2 M&E.

Asocio Para el Crecimiento. Lista de Encargados de Meta por El Salvador. 14 de mayo de 2014.

Asocio Para el Crecimiento: Estrategia de Policía Comunitaria. 5 de marzo de 2014.

Partnership for Growth: El Salvador-United States: Informes del Mission Activity Tracker El Salvador. 1 de noviembre de 2011-1 de diciembre de 2013.

Partnership for Growth: El Salvador-United States: Communication Strategy. 12 de diciembre de 2012.

Asocio Para el Crecimiento: Reunión de sesión de Indicadores e Informes. 19 de septiembre de 2012.

Asocio Para el Crecimiento. *Memory Aid*. 24 de agosto de 2012. Boletín del Asocio Para el Crecimiento: El Salvador – Estados Unidos – Número 4.Secretaría Técnica de la Presidencia; Ministerio de Seguridad y Justicia; Ministerio de Economía; Embajada de los Estados Unidos. El Salvador. Diciembre de 2012

Boletín del Asocio Para el Crecimiento: El Salvador – Estados Unidos – Número 5. Secretaría Técnica de la Presidencia; Ministerio de Seguridad y Justicia; Ministerio de Economía; Embajada de los Estados Unidos. El Salvador. Abril de 2013

Boletín del Asocio Para el Crecimiento: El Salvador – Estados Unidos – Número 7. Secretaría Técnica de la Presidencia; Ministerio de Seguridad y Justicia; Ministerio de Economía; Embajada de los Estados Unidos. El Salvador. Octubre de 2013.

Agenda de HLR – Asocio Para el Crecimiento. 28 de noviembre de 2012.

Fotos de la Feria – Asocio Para el Crecimiento. Diciembre de 2013.

Asocio Para el Crecimiento: Resumen de la Declaración de Trabajo de Educación Superior (ES).

Indicadores del Asocio Para el Crecimiento (modificados).

"Presentación sobre Consideraciones de Hitos del Gobierno de EE.UU."

Indicadores Propuestos para el Asocio Para el Crecimiento. Mayo de 2014.

Reed, ME. Resumen de la Visita de la Ayuda Técnica proporcionada por el Ministerio de Trabajo de El Salvador bajo el marco del Asocio Para el Crecimiento: 11 – 15 de junio de 2012. 22 de junio de 2012.

República de las Filipinas, Autoridad Nacional de Economía y Desarrollo. *Philippine Development Plan 2011-2016.* Septiembre de 2013.

República de las Filipinas, Autoridad Nacional de Economía y Desarrollo. *Philippine Development Plan 2011-2016: Result Matrices.* Octubre de 2013.

RTI. Community-Based Crime and Violence Prevention Project. Final Report, abril de 2013

Salazar, S. Agenda. 6-17 de mayo de 2013 El Salvador.

Salazar, S. 2011 Informe de Consultoría. 10-14 de febrero de 2014.

Salazar, S. Extinción de Dominio. Consultora International E. febrero 2014.Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Proyecto de Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462." Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: enero-marzo 2013." Programa de Apoyo Temporal al Ingreso de USAID. Abril de 2013

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: enero-marzo 2011. Abril de 2013.

Fundación para la Educación Integral Salvadoreña. *Education for Children and Youth: Monitoring Indicator 2013*.

Fundación para la Educación Integral Salvadoreña. *Education for Children and Youth: updated Table approved December 19, 2013.*

Segovia, A. 3er Reporte Semestral de Seguimiento y Evaluación del Asocio Para el Crecimiento: Paquete de Leyes Destacado. Secretaría Técnica, Presidencia de la República de El Salvador. 12 de septiembre de 2013. <http://tecnica.presidencia.gob.sv/component/k2/item/834-en-el-tercer-reporte-semestral-de-seguimiento-y-evaluaci%C3%B3n-del-asocio-para-el-crecimiento-destacan-el-paquete-de-leyes.html>

Segovia, A. Firma de FOMILENIO II en espera a la aprobación de ley APP. Secretaría Técnica, Presidencia de la República de El Salvador. 6 de diciembre de 2013. <http://tecnica.presidencia.gob.sv/component/k2/item/889-firma-de-fomilenio-ii-en-espera-a-la-aprobaci%C3%B3n-de-ley-app.html>

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: abril-junio 2013." Programa de Apoyo Temporal al Ingreso de USAID. Julio de 2013.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: julio-septiembre 2013." Programa de Apoyo Temporal al Ingreso de USAID. Julio 2013.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Primer Informe de Avance 21 diciembre 2010." Febrero de 2011.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: enero-marzo 2011. Abril de 2011.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: abril-junio 2011." Julio de 2011.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: julio-septiembre 2011." Septiembre de 2011.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: octubre -diciembre 2011." Enero de 2012.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. "Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: enero-marzo 2012. Abril de 2012.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. “Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: julio-septiembre 2012. Octubre de 2012.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. “Convenio de Donación de Alcance Limitado para el Proyecto Mitigación de los Efectos de la Crisis Financiera Global. Actividad No. 519.0462. Convenio de Crecimiento Económico para el Siglo 21 (CRECER 21). Informe de Avance: octubre -diciembre 2012.” Enero de 2013.

USAID Action Plan: Program Temporary Income Support. 24 de julio de 2012.

USAID Addendum to the Plan of Action for the Extension and Expansion Program of Temporary Income Support. 7 de marzo de 2013.

USAID. *Country Development Cooperation Strategy Guidance, Version 3*. 29 de mayo de 2013

USAID Successfully Closes its Improving Access to Employment Program. 7 de noviembre de 2013. <http://sansalvador.usembassy.gov/news/2013/11/07.html>

USAID. “Entendiendo el APC dentro de USAID.” Presentación de PowerPoint.

USAID. Lista Oficial de Todos los Socios y Agencias del APC.

Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Oficina Internacional de Asuntos Laborales. *Eliminating Child Labor in El Salvador through Economic Empowerment and Social Inclusion.* Diciembre de 2010.

Departamento de Estado de los Estados Unidos. *El Salvador 2012 Human Rights Report*. 2012

Departamento de Estado de los Estados Unidos. *Asocio Para el Crecimiento: El Salvador-Estados Unidos, Plan de Acción Conjunto de los Países 2011-2015.* Noviembre de 2011.

Departamento de Estado de los Estados Unidos. *Asocio Para el Crecimiento: El Salvador-Estados Unidos, Adenda al Plan de Acción Conjunto de los Países.*
Departamento de Estado de los Estados Unidos. Asocio Para el Crecimiento entre los Estados Unidos y El Salvador. Declaración Conjunta de Principios.

Departamento de Estado de los Estados Unidos, Inspector General. Informe de inspección 3-14a.

Casa Blanca, Oficina del Secretario de Prensa. Declaraciones del presidente Obama y del presidente Funes de El Salvador, en rueda de prensa conjunta. 22 de marzo de 2011.

Casa Blanca, Oficina del Secretario de Prensa. Hoja Informativa: Política Global de Desarrollo de los EEUU. 22 de septiembre de 2010

El Grupo del Banco Mundial.*Doing Business 2014 – Economy Profile: El Salvador.* Washington DC. 2013.
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/Country/SLV.pdf?ver=2>

El Grupo del Banco Mundial. Doing Business: Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios.

Zelaya, M. Correspondencia personal. “Información sobre Meta de Seguridad 6.” Mayo de 2014.