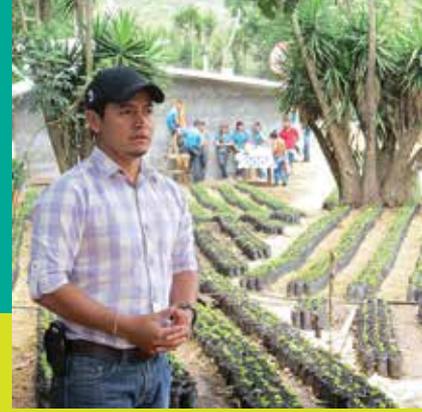




Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Sistematización

# Los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional **PROMUSAN**

Dinamizando procesos sostenibles para la gobernabilidad de la SAN en los territorios, en el marco de la estrategia de salida del PESA-FAO



Sistematización

# Los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional **PROMUSAN**

Dinamizando procesos sostenibles para la gobernabilidad  
de la SAN en los territorios, en el marco de la estrategia  
de salida del PESA-FAO

Director Nacional del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA Honduras:  
**German Flores**

Sistematización:  
**Luis Mazariegos**

Revisión Técnica:  
**German Flores, Jorge Garay, Roger Argueta, Gerardo Reyes, Elsa V. Lopez**

Apoyo técnico:  
**Roger Argueta** (Comunicaciones), **Walter Alvarenga, Avener Sorto, Tiburcio Vásquez**

Primera edición: Tegucigalpa, marzo de 2016

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISBN 978-92-5-309224-6

© FAO, 2016

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) o a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

Fotografía de portada: **Roger Argueta**

# Índice

Introducción .....	1
Finalidad de la sistematización.....	2
Metodología de la sistematización.....	3
Capítulo I	
El contexto en que se insertan los PROMUSAN .....	7
Capítulo II	
La lógica de inserción del PROMUSAN en los municipios.....	10
Capítulo III	
La implementación de los PROMUSAN en los territorios .....	17
• La concepción inicial de los PROMUSAN y su intencionalidad .....	17
• Tipología de actores que dinamizan los PROMUSAN .....	19
• Los procesos de fortalecimiento institucional Capital humano y capital social para la gobernabilidad de la SAN.....	21
• Los procesos para la disponibilidad y acceso de alimentos Abordando los medios de vida en los territorios .....	28
• Los procesos de acceso a oportunidades de financiamiento Construyendo una agenda de Desarrollo Económico Local .....	30
• Los procesos de Educación Alimentaria y Nutricional.....	32
• La estrategia de equidad de género .....	36
• Estructura institucional para el fortalecimiento de los PROMUSAN.....	37
Capítulo IV	
Resultados y alcances del proceso .....	38
Capítulo V	
Lecciones aprendidas desde los PROMUSAN.....	46
Capítulo VI	
Recomendaciones y propuestas .....	51
Bibliografía .....	55



---

# Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), a través del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), en el marco de la estrategia de salida y sostenibilidad de los procesos de Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN) en los territorios de intervención, ha desarrollado experiencias valiosas orientadas al fortalecimiento de las municipalidades para institucionalizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM).

Este abordaje, centrado en la capacitación y el fortalecimiento de las estructuras municipales y en la articulación de los actores en los territorios, se ha orientado al establecimiento de bases para la gestión de respuesta a las demandas de SAN planteadas por los diferentes actores y sectores en los municipios, principalmente en las comunidades más pobres y vulnerables.

La inserción de la SAN en los PDM condujo a la institucionalización del Programa Municipal SAN (PROMUSAN), que registra avances importantes en el proceso de gestión de la SAN, y busca generar cambios significativos en el buen manejo y apropiamiento de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM), en los Planes de Inversión Municipal (PIM) y su sinergia con las demandas de SAN expresadas en los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).

La estrategia de abordaje de los PROMUSAN, caracterizada por el acompañamiento a las municipalidades en el marco de una Carta de Acuerdo y con una modalidad de atención directa, también ha implicado el acompañamiento en el ámbito de las comunidades como estrategia para el seguimiento y la consolidación de la agenda de SAN en los territorios.

En este recorrido el PESA-FAO, como parte de su estrategia de comunicación y aprendizaje, ha reconocido la necesidad de realizar un ejercicio de identificación de aprendizajes que permita la reconstrucción del proceso metodológico y los instrumentos aplicados en la fase de inserción de los Programas en las municipalidades, así como de implementación en los municipios. En este contexto, la presente sistematización ha sido planteada para facilitar un proceso de análisis participativo de la experiencia con el involucramiento de los diversos actores que conforman la institucionalidad de la SAN en los municipios y los equipos técnicos del PESA-FAO.

---

# Finalidad de la sistematización

**E**l propósito de esta sistematización es generar aprendizajes basados en las experiencias de los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional e identificar los elementos sustantivos para la consolidación y sostenibilidad de los procesos en los territorios. De manera más específica, con esta sistematización se busca:

1. Documentar la información y el conocimiento generado en las diferentes modalidades operativas de los PROMUSAN, para fortalecer políticas y estrategias municipales de seguridad alimentaria y otras políticas públicas en Honduras.
2. Reconstruir la lógica de los procesos abordados, buenas prácticas, metodologías, instrumentos y tecnologías transferidas por el PESA-FAO para la efectividad de los programas municipales.
3. Propiciar espacios de encuentro para profundizar la experiencia de los PROMUSAN, valorarla y caracterizar los niveles de apropiamiento por parte de los gobiernos locales.
4. Construir aprendizajes y proporcionar recomendaciones que sean de utilidad para la fase de salida del PESA, otras iniciativas promovidas por la FAO y otras cooperaciones en Honduras.
5. Propiciar elementos de reflexión y propuestas para el seguimiento y consolidación de los PROMUSAN en los diferentes territorios.

## Eje de sistematización

El eje de sistematización enfatiza en el proceso de inserción facilitado por el PESA-FAO y la dinámica de implementación de los PROMUSAN por los gobiernos municipales; en las contribuciones del programa para disminuir los índices de desnutrición y en el fortalecimiento de la institucionalidad territorial para la gobernabilidad y vigilancia de la SAN.

# Metodología de la sistematización

El proceso metodológico para sistematizar fue operativizado en cuatro fases y diseñado con sus respectivos procedimientos y herramientas, previamente socializadas con el equipo técnico del PESA-FAO.

**Ilustración 1:** Fases del proceso metodológico para sistematizar



**Fase de diseño y planificación del proceso de sistematización.** Esta fase tuvo como punto de partida una reunión de coordinación entre el consultor y el equipo técnico del PESA-FAO. Con base en los acuerdos de esta reunión, el consultor procedió a la precisión de la propuesta metodológica con su respectivo plan de sistematización y su cronograma operativo en función de las cuatro fases del proceso. Al contar con la propuesta metodológica aprobada y haber coordinado las acciones de trabajo, se procedió al mapeo y acopio de documentos de información referidos al eje de esta sistematización. Los documentos fueron registrados en un inventario de información que respalda esta sistematización. Cada documento fue revisado en función de las necesidades de información priorizadas.

El mapeo de actores clave constituyó otro paso fundamental. Para ello, con el apoyo del especialista en comunicaciones del PESA, se realizó la priorización de actores clave en consulta con las gerencias regionales. Con base en esta focalización de actores, cada región presentó una propuesta de Programa para la visita del consultor, la cual fue precisada en el territorio. Estos actores fueron consultados mediante entrevistas individuales y colectivas, diálogos estructurados, conversatorios y talleres participativos en sus respectivos municipios.

### Los criterios definidos para la selección de actores

1) Participantes vinculados activamente a los PROMUSAN en su territorio; 2) actores estratégicos y técnicos que han participado en las estructuras de los PROMUSAN; 3) beneficiarios y beneficiarias con un historial de innovación y con apertura al análisis crítico de la experiencia; 4) personas que sean representativas de áreas urbanas y rurales de los Programas; 5) actores hombres y mujeres beneficiarios directos e indirectos de las acciones del PROMUSAN; 6) representantes del equipo técnico del PESA-FAO a nivel técnico y estratégico.

**Fase de investigación participativa en el terreno.** Una vez seleccionados los actores, se procedió al levantamiento de la información en el terreno mediante entrevistas individuales y colectivas en profundidad. Un paso importante en esta fase fue el diseño de instrumentos para la captura de información y aprendizajes: la guía de preguntas iniciales, formatos para entrevistas en profundidad, guías para entrevistas colectivas y conversatorios, guión metodológico para el taller de actores, guión para la toma y el acopio de fotografías y la guía para el rescate de testimonios de actores.

Las entrevistas y los diálogos de los talleres fueron grabados en formato de audio para su documentación. Los relatos y testimonios derivados de estas entrevistas fueron seleccionados para respaldar y enriquecer la edición del documento con opiniones de los actores. Una práctica importante en la fase de investigación fue la triangulación de actores y de fuentes de información, este mecanismo permitió dar mayor precisión y veracidad a la información obtenida. La fase de investigación en cada territorio fue coordinada con los equipos técnicos del PESA, que facilitaron la convocatoria y la logística para los eventos.

La fase de investigación en el terreno fue propicia para la recopilación de material bibliográfico producido por los equipos técnicos del PESA-FAO, en las municipalidades y mancomunidades.

### **Fase de análisis y documentación.**

Con base en la información derivada de las fases anteriores, se procedió al análisis e interpretación crítica de la información, para ello se hizo la triangulación de contenidos, fuentes e instrumentos. Paralelamente al análisis e interpretación de la información, se procedió a la formulación del documento preliminar, revisado por el equipo del PESA-FAO y ajustado por el consultor, para llegar a la versión final de esta sistematización.



**Fase de socialización y devolución.** Paralelamente a la elaboración del documento, se priorizó el contenido para preparar los diferentes espacios de socialización de resultados con representantes de los actores involucrados.



# El contexto en que se insertan los PROMUSAN



© FAO/R. Argueta

## De la Asistencia Directa hacia Programas Municipales

El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA-FAO) ha sido implementado en Honduras desde finales del año 1999, con el mandato de identificar e implementar soluciones técnicas orientadas a mejorar la situación de la seguridad alimentaria y nutricional en las áreas críticas del país. En su primera fase, el Programa inició sus operaciones en tres municipios, mediante un enfoque de atención directa a las familias y grupos de interés, brindando asistencia técnica para aumentar la producción y la productividad; y garantizar la disponibilidad permanente de alimentos.

En su segunda fase, el Programa tuvo como objetivo principal aumentar su cobertura territorial y trascender del enfoque de atención familiar o grupal, al de acompañamiento a comunidades. En este contexto, la intervención se focalizó en 42 municipios. A partir del año 2010 se incorpora el componente de Alimentación y Nutrición y la temática de Educación Alimentaria Nutricional (EAN) con la finalidad de generar cambios en las actitudes y prácticas de las familias y otras instituciones presentes en los territorios.

En su tercera fase, tomando en cuenta los aprendizajes acumulados en los períodos anteriores y con perspectivas de la salida del Programa, el PESA aborda la temática de Seguridad Alimentaria Nutricional (SAN) con un enfoque integral e inclusivo, focalizando familias, grupos de interés, comunidades, municipios y mancomunidades. Con esta modalidad de abordaje se logró focalizar la intervención en 73 municipios, 9 departamentos, 892 comunidades y 26,948 familias. Un elemento de la estrategia fue el fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Municipal Ampliado, caracterizados por una mayor inclusión de actores para la institucionalidad y gobernabilidad de la SAN.

La finalidad de esta nueva modalidad operativa denominada Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional (PROMUSAN), financiada por la Cooperación Canadiense, se ha centrado en la construcción de una nueva estrategia de cooperación con los gobiernos locales que permite a la FAO disminuir su rol de acompañamiento directo y continuar asumiendo su rol de cooperante.

La práctica de los PROMUSAN ha implicado el acompañamiento e incidencia en el ámbito municipal para insertar la línea de SAN en los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM), armonizar a las instituciones presentes en los municipios para asumir de manera complementaria el abordaje de la SAN y una asesoría sistemática con herramientas y métodos para que puedan articular las demandas de las comunidades en los presupuestos y Planes de Inversión Municipal (PIM). Este enfoque implicó en la práctica la implementación de tres modalidades operativas:

1. Acompañamiento directo a las municipalidades: implementada en 10 municipios con la presencia de técnicos especializados del PESA para la transferencia de capacidades y conocimientos al gobierno municipal, estructuras y técnicos municipales, institucionales y comunales para asumir su propio PROMUSAN en los municipios con: 1) mayores limitaciones para asumir la SAN en los PEDM; 2) una baja capacidad administrativa, de gestión y asignación de recursos financieros y técnicos; y, 3) poca presencia institucional para dar seguimiento y consolidar los procesos promovidos por el PESA.
-

2. Acompañamiento indirecto a las municipalidades: implementada mediante el instrumento de Carta de Acuerdo que incluyó durante un año la asignación de recursos financieros y técnicos, poniendo a disposición de las municipalidades a especialistas del PESA-FAO como recurso humano para asesorar los Programas. La asignación de los recursos financieros por parte del PESA-FAO ha sido determinada en función de la capacidad administrativa y de gestión de cada municipio.
3. Facilitación en el ámbito de mancomunidades: esta estrategia de acompañamiento, que fue definida durante el proceso y es todavía incipiente, se inserta dentro de una estructura más territorial, donde convergen municipalidades focalizadas con las dos modalidades anteriores: 1) con el enfoque de acompañamiento directo; y, 2) municipalidades que implementaron acciones en el marco de la Carta de Acuerdo. En esta tercera modalidad, el aporte estratégico del PESA-FAO se ha concentrado en la asesoría y apoyo para la creación de una Unidad de SAN dentro de la estructura de la mancomunidad y la asignación de recurso humano calificado para “facilitar” y dinamizar la institucionalización de la SAN en el ámbito de la mancomunidad.

Todos los PROMUSAN, indistintamente de su modalidad operativa, han asumido dentro de sus estrategias de trabajo las tecnologías, metodologías y mecanismos validados en los diferentes componentes del PESA-FAO, y los adaptan para la sostenibilidad y vigilancia de la SAN en sus territorios.



**...El trabajo previo de acompañamiento directo del PESA dejó ya establecida toda una plataforma que sirvió de base para la implementación de los PROMUSAN. El empoderamiento de las organizaciones de base comunitarias, la capacitación a facilitadores de SAN, el fortalecimiento sistemático a comités de SAN y juntas de agua, entre otros, fueron procesos clave para articular los PROMUSAN...**  
*Alejandra Bigit, especialista en alimentación y nutrición, PESA-FAO.*



# La lógica de inserción del PROMUSAN en los municipios

*Una práctica facilitadora del PESA*



El proceso de inserción de los PROMUSAN inició con la revisión de la modalidad de apoyo brindado por el PESA-FAO a las municipalidades hasta el año 2013. Si bien los indicadores del Programa mostraban avances arriba del 80%, las perspectivas de sostenibilidad del modelo operativo no parecían tan alentadoras para el equipo técnico, de cara a la fase de salida del Programa. Este panorama les motivó a realizar una revisión más sistemática de los avances del proceso con un enfoque autocrítico y orientado hacia la salida y la sostenibilidad del PESA-FAO, proyectada para finales del año 2015.

Los aspectos críticos identificados en este análisis de sostenibilidad fueron la limitada participación de las comunidades en el marco del Programa y la necesidad de apropiar más a las municipalidades en la gestión de la SAN. Como respuesta a estas dos preocupaciones, el PESA-FAO definió: 1) una estrategia concreta para dinamizar la participación de la comunidad en los procesos de SAN promovidos por el PESA-FAO;

y, 2) una propuesta operativa institucional para articular dentro de las municipalidades la gestión del tema de Seguridad Alimentaria Nutricional de manera más sistemática y estructurada.

Una estrategia clave dentro de esta propuesta fue el análisis institucional realizado con la finalidad de caracterizar y profundizar sobre el involucramiento y el empoderamiento de las municipalidades en el tema de SAN, y valorar aquellas municipalidades con las mejores condiciones para insertar los PROMUSAN con el menor riesgo y con las mayores perspectivas de sostenibilidad. Este análisis estuvo orientado por ocho criterios que fueron elementales en la definición de un instrumento para la revisión de prácticas de SAN en cada municipalidad atendida por el PESA-FAO.

### **Criterios para la inserción de los PROMUSAN en las municipalidades**

1. Definición clara de objetivos y resultados esperados con relación a la SAN por parte de la corporación municipal
2. Estrategias operativas y perspectivas de sostenibilidad de la SAN definidas por la corporación municipal
3. Nivel de adopción y empoderamiento de la SAN en la corporación municipal
4. Competencias administrativas de la municipalidad para implementar un PROMUSAN
5. Competencias logísticas de la municipalidad para implementar el PROMUSAN
6. Conocimientos y experiencia del equipo técnico municipal
7. Oportunidades y espacios de participación social e institucional generados por la corporación municipal
8. Alcance y dimensiones de la SAN en el municipio

Por cada uno de estos criterios se formuló un conjunto de preguntas que se concretaron en un instrumento que sirvió como desencadenante para dialogar y profundizar con los gobiernos municipales y dictaminar con fundamento su elegibilidad para implementar un PROMUSAN mediante una Carta de Acuerdo y sondear el interés de implementar el Programa por parte de las municipalidades.



...Con este ejercicio de análisis de prácticas, nos dimos cuenta que habían algunas municipalidades que estaban preparadas para montar un PROMUSAN, otras que no estaban tan preparadas y otras que definitivamente no calificaban. Al final, identificadas unas 35 municipalidades elegibles para firmar la Carta de Acuerdo y manejar transferencias financieras que iban desde 800,000.00 lempiras, hasta 1.9 millones de lempiras durante un año y medio...

*Jorge Garay, Unidad Técnica de Apoyo PESA-FAO.*



Una vez que fueron seleccionadas las municipalidades y mostraran su interés para asumir este proceso, los equipos del PESA-FAO iniciaron un proceso de asesoría y acompañamiento a los gobiernos municipales y sus estructuras para discutir sobre las implicaciones de los PROMUSAN en sus municipalidades de manera más profunda y generar las bases para la formulación de la propuesta técnica y financiera concertada de su respectivo PROMUSAN.

Estas propuestas mantuvieron una estructura similar para su formulación: 1) resumen ejecutivo; 2) situación del municipio con relación a la institucionalidad local, producción y manejo de recursos naturales, desarrollo económico local, nutrición y salud, educación, género y juventud; 3) justificación de la propuesta; 4) objetivo general y objetivos específicos; 5) metodología para la implementación del Programa; 6) estructura para la gestión del PROMUSAN; 7) mecanismos de implementación del Programa; 8) seguimiento y evaluación; 9) documentación de la experiencia; 10) monitoreo y formas de desembolsos; 11) informes técnicos y financieros; 12) cronograma de actividades; y, 13) presupuesto 2014-2015.

La propuesta técnica y financiera fue el instrumento clave que determinó el contenido de la Carta de Acuerdo firmada por los gobiernos municipales y el PESA-FAO. La presentación de las propuestas por parte de las municipalidades al PESA, así como la negociación y firma de las Cartas de Acuerdo, fueron realizadas en tres diferentes rondas: en la primera ronda se concretizó el proceso con las 14 municipalidades que tuvieron mayores avances, la segunda ronda, con otras 14 municipalidades; y la última ronda fue con 7 municipalidades que requirieron mayor tiempo para estructurar su propuesta.

La Carta de Acuerdo es el instrumento que avala la cooperación entre el PESA-FAO y las municipalidades, estableciendo los lineamientos y los acuerdos para la implementación de los PROMUSAN. Sus objetivos están orientados a mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias en extrema pobreza y sus productos están expresados en coherencia con los componentes operativos del PESA-FAO.

La Carta de Acuerdo con cada municipalidad estableció realizar las transferencias de financiamiento mediante cinco desembolsos, hasta septiembre de 2015. Una condición de la Carta de Acuerdo fue que el costo del quinto o último desembolso fuera asumido directamente por las municipalidades para ejecutar las acciones del plan operativo con sus propios fondos. Posteriormente, una vez aprobado el informe final, el PESA-FAO haría el reembolso respectivo. Esta medida fue prevista con la finalidad de generar las condiciones para que las municipalidades realizaran sus propias inversiones basadas en el sistema PROMUSAN, previamente a la salida del PESA-FAO.



...En vista de que la Carta de Acuerdo terminó el 30 de septiembre de 2015 y los alcaldes han tenido fe en este proceso, decidieron aceptar el reto de asumir una parte financiada por las alcaldías para no interrumpir los procesos puestos en marcha con los PROMUSAN en cada municipio. Este periodo es fundamental para poder establecer convenios con diferentes instituciones públicas y privadas con presencia en el territorio...

*Francisco Lara, Gerente Mancomunidad PUCA.*



### Ilustración 2: Mapa de la estructura de una Carta de Acuerdo



**Tabla 1:** Financiamiento a los PROMUSAN por Carta de Acuerdo

N°	Departamento	Municipio Mancomunidad	Financiamiento				Beneficiarios	
			Municipal, otros	PESA	Total lempiras	Total US\$	Familias	US\$ por familia
1	Lempira	Las Flores	4998,018	1148,087	6146,105	294,072	493	596
2		Belén	2978,200	1283,820	4262,020	203,924	332	614
3		Candelaria	7103,500	1881,600	8985,100	429,909	450	955
4		San Rafael	5679,426	1272,833	6952,259	332,644	2,053	162
5		Talgua	3991,926	1134,127	5126,053	245,266	1,500	164
6		Santa Cruz	3209,600	1499,333	4708,933	225,308	459	491
7		Gualcinse	3353,766	1498,683	4852,449	232,175	404	575
8		San Andrés	3405,266	1499,683	4904,949	234,687	465	505
9		La Unión	8909,763	1053,700	9963,463	476,721	2,513	190
10		La Iguala	4978,760	1249,177	6227,937	297,987	2,000	149
11		Lepaera	8365,960	1248,124	9614,084	460,004	6,125	75
12	Santa Bárbara	Ceguaca	3215,600	594,550	3810,150	182,304	300	608
13		San Pedro de Zacapa	4743,900	636,500	5380,400	257,435	358	719
14		Concepción del Sur	6711,466	729,000	7440,466	356,003	320	1,113
15		Arada	5692,289	1181,300	6873,589	328,880	361	911
16		Atima	3982,996	1242,739	5225,735	250,035	2,863	87
17	Cholulteca	MANORCHO (4 Municipios)	1197,637	1065,305	2262,942	108,275	1,177	92
18	La Paz	Aguanquetrique	658,748	1060,442	1719,190	82,258	350	235
19		San Juan	998,600	1105,000	2103,600	100,651	350	288
20		San Antonio del Norte	1391,892	713,137	2105,029	100,719	327	308
21		Yarula	3891,072	1323,063	5214,135	249,480	650	384
22		Opatoro	2797,216	1264,706	4061,922	194,350	660	294
23		Cabañas	6091,163	1267,120	7358,283	352,071	793	444
24		Santa Elena	3754,525	1499,550	5254,075	251,391	587	428
25		Santa Ana	4206,247	1449,247	5655,494	270,598	600	451
26	Intibucá	Dolores	7358,734	1453,650	8812,384	421,645	700	602
27		San Miguelito	4786,450	1276,800	6063,250	290,108	600	484
28		San Juan	1675,000	1137,450	2812,450	134,567	500	269
29		Camasca	12154,779	1085,488	13240,267	633,506	450	1,408
30		San Antonio	7256,986	622,178	7879,164	376,993	1,100	343
31		Concepción	5411,040	906,000	6317,040	302,251	650	465

N°	Departamento	Municipio Mancomunidad	Financiamiento				Beneficiarios	
			Municipal, otros	PESA	Total lempiras	Total US\$	Familias	US\$ por familia
32	Yoro	Victoria	6096,654	983,174	7079,828	338,748	1,757	193
33		Sulaco	3061,032	661,934	3722,966	178,132	700	254
34		Yorito	6425,942	1086,059	7512,001	359,426	1,625	221
35	Fco. Morazán	Marale	5892,000	973,625	6865,625	328,499	1,000	328
36	Valle	Aramecina	2404,569	766,369	3170,938	151,720	220	690
Totales y promedio			168830,722	40853,553	209684,275	10032,740	35,792	280

## Factores influyentes en la fase de inserción

Fueron varios los factores que facilitaron al equipo del PESA insertar los PROMUSAN dentro de las estructuras municipales. En el caso de los municipios que ya contaban con un Plan Operativo Anual y los gobiernos municipales estaban interesados en el tema de SAN, el proceso fue menos complejo. Otro factor que favoreció esta fase fueron los avances realizados durante el acompañamiento a los Consejos de Desarrollo Municipal Ampliado y las Mesas SAN, como espacios que articulaban a los diferentes actores y que serían esenciales para la plataforma de gobernabilidad de la SAN en el municipio.

Un elemento que también contribuyó la articulación de los PROMUSAN fue el proceso de revisión y reflexión al interior del PESA-FAO, donde se concretizó la priorización del tema de alimentación y nutrición como el eje central del Programa. Esta estrategia implicó configurar todas las acciones de acompañamiento de los equipos alrededor de las necesidades nutricionales de las familias, una oferta más integral que un trabajo enfocado únicamente en aspectos productivos.

Insertar los PROMUSAN dentro de la estructura municipal fue un proceso que tuvo su viabilidad gracias al conocimiento que las autoridades ya tenían del PESA-FAO y del conjunto de relaciones que directa e indirectamente venían sosteniendo desde hacía más de 13 años en los territorios. Aun cuando las municipalidades consideraban que brindaban su “apoyo al PESA”, la formalización del PROMUSAN fue un hito que revirtió esa mirada hacia gobiernos asumiendo la responsabilidad programática de la SAN en sus agendas municipales, con la asignación del presupuesto respectivo.

La oferta del PESA-FAO de proporcionar no solo recursos económicos a las municipalidades, sino también transferir sus metodologías, sus instrumentos, sus tecnologías, y

hasta los recursos humanos para fortalecerles institucionalmente, fue un factor atractivo para los gobiernos locales ya que implicaba asumir un proceso con herramientas validadas en el territorio y con una base de credibilidad y respaldo de las comunidades.

El espacio de reflexión y análisis sobre el territorio desde la perspectiva de la SAN, fue un mecanismo valioso y oportuno que contribuyó a profundizar sobre la situación de sus municipios y motivar el compromiso de los gobiernos municipales para asumir el PROMUSAN y formalizar el primer ciclo de implementación con el PESA-FAO.



---

**...Esto me permitió, en mi segundo año como alcaldesa, priorizar aspectos, cambiar mi accionar y apoyar políticas que tengan que ver con el desarrollo integral del municipio. Ahora busco el espacio para ir a la comunidad y constatar, estar más de cerca...**

*Carmen Paz, alcaldesa del municipio de San Nicolás, Santa Barbara.*

---



Un factor interno no favorable en la fase de inserción de los PROMUSAN fue la incertidumbre experimentada por una parte del equipo técnico del PESA-FAO, frente a la expectativa de quedar sin empleo o bien pasar a ser contratados por las municipalidades como empleados de los PROMUSAN. Esto implicó, en la práctica, un proceso de reflexión interna, enfatizando la importancia de empoderar a la población para la sostenibilidad de los procesos y concretizar la salida de los territorios.

En algunos municipios, debido a la desinformación y al desconocimiento sobre el tema de SAN, en la fase de inserción algunos integrantes de los gobiernos municipales mostraron alguna resistencia a participar. Esta situación demandó del PESA-FAO la definición de estrategias adecuadas de comunicación e información para asegurar que las autoridades y el recurso humano municipal, entre otros, manejaran la misma información y tomaran decisiones consensuadas para institucionalizar el Programa.

# La implementación de los PROMUSAN en los territorios

*Construyendo plataformas para la gobernabilidad de la SAN*



© FAO/R. Argueta

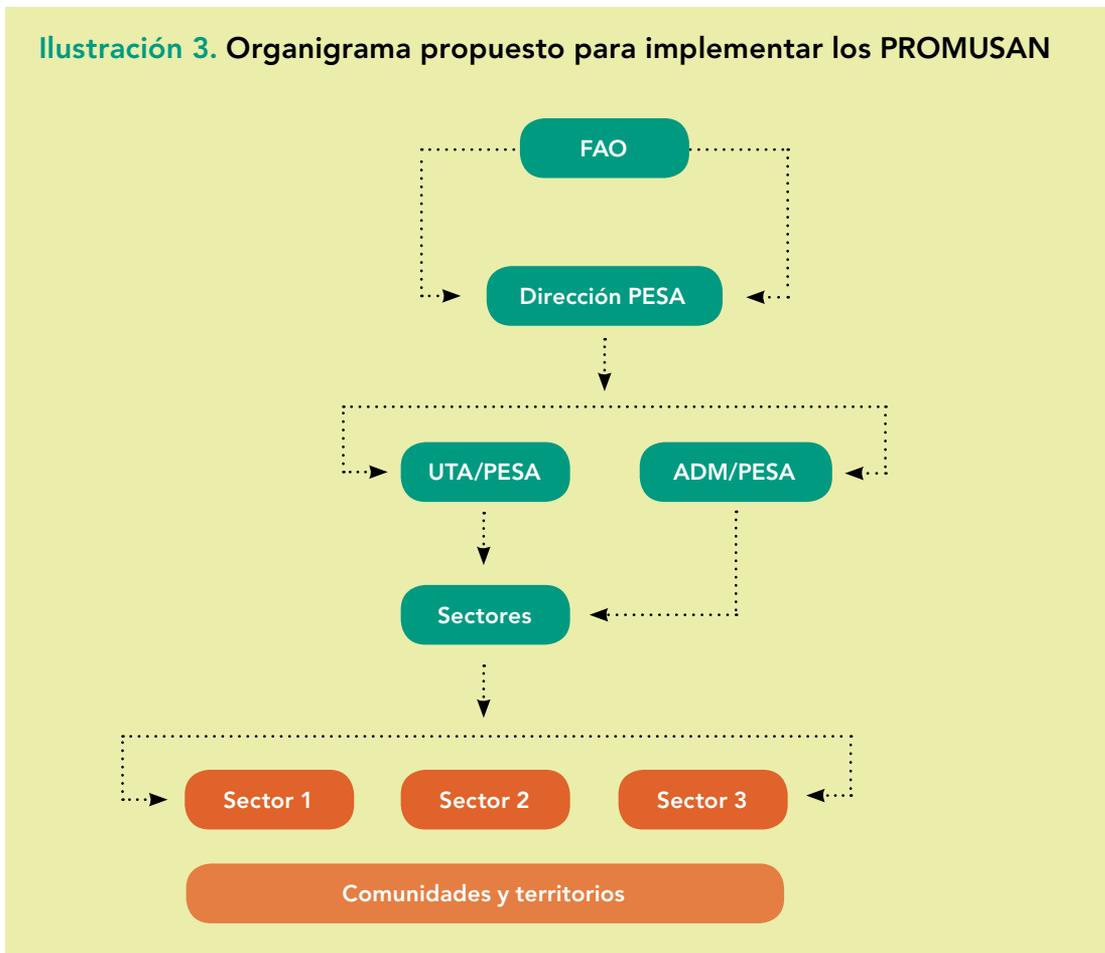
## La concepción inicial de los PROMUSAN y su intencionalidad

Los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional (PROMUSAN) se definen como una estrategia de gestión municipal concertada, orientada al fortalecimiento de los medios de vida de la población más vulnerable del municipio, para garantizar la disponibilidad, acceso y aprovechamiento de los alimentos en forma sostenible y equitativa.

Su operatividad está determinada por las prioridades de SAN en los territorios; y sus instrumentos operativos esenciales son los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM), los Planes de Inversión Municipal (PIM) y los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC), como las herramientas que articulan la oferta del Programa con la demanda local.

Su operativización es facilitada por un equipo técnico regional con apoyo especializado en SAN y articulado con las estructuras municipales para la ejecución de las líneas de acción del Programa.

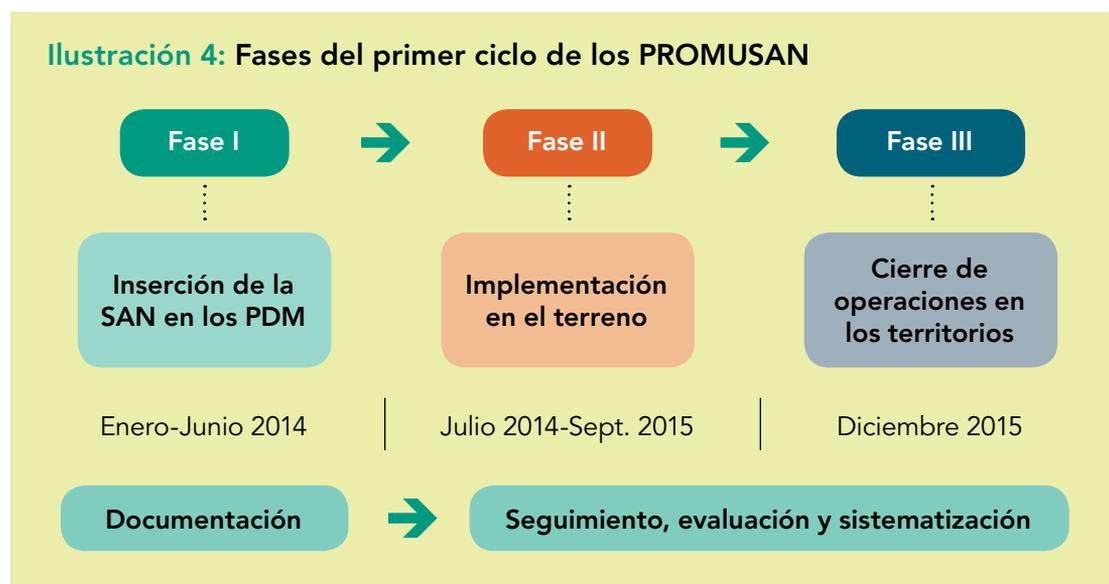
**Ilustración 3. Organigrama propuesto para implementar los PROMUSAN**



Desde sus inicios, la finalidad de los PROMUSAN ha sido mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de las familias más vulnerables de los municipios, sustentados en los componentes de:

1. Disponibilidad y Acceso, orientado a mejorar los medios de vida de las familias, para incrementar los alimentos disponibles y el acceso a los mismos de manera ambientalmente sostenible.
2. Alimentación y Nutrición, que se propone mejorar el consumo y la utilización biológica de los alimentos en las familias.
3. Fortalecimiento Institucional, estratégicamente orientado a fortalecer y empoderar la institucionalidad de la SAN con el fin de desarrollar las competencias para alcanzar los objetivos y metas del municipio.

La secuencia planteada por el PESA-FAO para facilitar el proceso fue estructurada en una lógica de tres momentos. Con base en esta lógica se definieron las estrategias de abordaje regionales que se corresponden con la estrategia de cada uno de los componentes.



## Tipología de actores que dinamizan los PROMUSAN

En la implementación de los PROMUSAN, que enfoca la temática de SAN desde una concepción técnica y metodológica integral e inclusiva, confluye una diversidad de actores quienes, desde los diferentes ámbitos de interacción, están dinamizando plataformas amplias para la institucionalidad de la SAN en sus territorios.

Nivel	Tipología de actores	Interacción con los PROMUSAN
<b>Institucional y cooperación</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos técnicos del PESA-FAO</li> <li>Instituciones de gobierno</li> <li>Organismos cooperantes</li> <li>Consultores</li> </ul>	<p>En este grupo de actores, el PESA-FAO es el actor institucional en proceso de salida, con equipos regionales y sectoriales facilitando procesos dentro de los PROMUSAN en sus diferentes modalidades.</p> <p>A nivel central, cuentan con un equipo de especialistas en las diferentes áreas, quienes realizan una labor programática y de asesoría para la conceptualización y operativización de los Programas Municipales. Al mismo tiempo, realizan las gestiones con los entes cooperantes, como el Gobierno canadiense y la FAO, para el financiamiento de los Programas.</p>

Nivel	Tipología de actores	Interacción con los PROMUSAN
<b>Territorial y mancomunidad</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de microcuencas</li> <li>• Unidad Técnica SAN de mancomunidad</li> <li>• Técnicos de mancomunidades</li> <li>• Consultores</li> </ul>	<p>Este nivel de actores agrupa a las diferentes municipalidades ubicadas dentro de un mismo territorio y, dentro de esa estructura, fortalece sus capacidades para asumir el tema de SAN con una perspectiva más territorial, bajo un concepto de facilitación.</p>
<b>Municipal</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldesas y alcaldes municipales</li> <li>• Corporaciones municipales</li> <li>• Oficinas Municipales de la Mujer (OMM)</li> <li>• Unidades Municipales Ambientales (UMA)</li> <li>• Unidades Técnicas Municipales (UTM)</li> <li>• Mesas de Cooperantes/ Mesas SAN</li> <li>• Equipo técnico de PROMUSAN</li> <li>• Organizaciones no gubernamentales (ONG)</li> <li>• Representantes de sociedad civil</li> <li>• Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM)</li> <li>• Programas y proyectos de gobierno</li> <li>• Oficinas distritales de educación</li> <li>• Docentes y estudiantes de centros educativos urbanos</li> <li>• Personal de salud</li> <li>• Institutos Técnicos Comunitarios</li> </ul>	<p>Tipología de actores ubicados en los municipios y vinculados a diferentes iniciativas que los PROMUSAN facilitan en el nivel comunitario. En este grupo la municipalidad asume el liderazgo principal, genera las sinergias alrededor de las agendas de SAN y dirige los procesos con asesoría de las instituciones especializadas.</p> <p>Sus actores son diferentes entre municipios, sin embargo el elemento común es que los PROMUSAN los armonizan y los alinean para la búsqueda de objetivos comunes.</p>

Nivel	Tipología de actores	Interacción con los PROMUSAN
 <p><b>Comunitario</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores SAN</li> <li>• Facilitadores financieros</li> <li>• Facilitadores agrícolas</li> <li>• Grupos de mujeres organizadas</li> <li>• Docentes y estudiantes de centros educativos rurales</li> <li>• Productoras y productores agrícolas</li> <li>• Horticultoras y horticultores</li> <li>• Juntas Administradoras de Agua</li> <li>• Patronatos comunales</li> <li>• Consejos de Desarrollo Local (CODEL)</li> <li>• Sociedad de Padres de Familia</li> <li>• Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL)</li> </ul>	<p>Grupo de actores ubicados en las comunidades y vinculados a las familias más vulnerables focalizadas por los PROMUSAN. Sus estructuras organizativas varían de municipio a municipio, sin embargo es el grupo clave en los procesos de planificación participativa donde estructuran sus demandas relacionadas con la SAN, que constituyen la oferta de los PROMUSAN.</p> <p>Muchos de estos actores, que son beneficiarios y forman parte de diversas estructuras locales, desempeñan roles esenciales de facilitación y de interlocución entre los PROMUSAN y sus comunidades.</p>

## Los procesos de fortalecimiento institucional

### *Capital humano y capital social para la gobernabilidad de la SAN*

El componente de Fortalecimiento Institucional de los PROMUSAN está siendo operativizado con la intención de fortalecer la institucionalidad local con capacidad para asumir los procesos de diagnóstico, desarrollo e implementación de políticas, programas y proyectos dentro de sus municipios y territorios.

Este componente, agregado en el proceso por el PESA-FAO, fue una decisión acertada para el desarrollo de estrategias encaminadas al análisis del contexto territorial y la planificación participativa territorial como procesos clave para estructurar las ofertas de los Programas en los PDM y los PIM, la articulación de actores en los territorios, el diseño y transferencia de instrumentos para institucionalizar los Programas, y la configuración de sistemas de información de SAN en los municipios.

Los procesos promovidos en la operativización de este componente implicaron acciones de trabajo en 3 ámbitos de interacción: 1) comunitario; 2) municipal; y, 3) en el ámbito de mancomunidad

## Ámbito comunitario

Los procesos de fortalecimiento institucional en el ámbito comunitario se concentraron en la capacitación y el acompañamiento a facilitadores y facilitadoras SAN, financieros y agrícolas, como el recurso humano local clave para la sostenibilidad operativa de los componentes de cada PROMUSAN. Su fortalecimiento se orientó por un plan de capacitación que incluyó, entre otros temas, contenidos relacionados con el manejo de instrumentos y metodologías para el levantamiento de información para enriquecer los sistemas de información y la toma de decisiones de los gobiernos municipales. Además fueron fortalecidas sus capacidades en aspectos técnicos y metodológicos para el abordaje a las familias en sus áreas de competencia.



...Uno de los aportes del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) fue apoyar esta estrategia dentro de los institutos comunitarios, constituyéndose en un pilar básico para que los jóvenes tengan la oportunidad de desarrollar herramientas técnicas sumamente útiles para su municipio. Se han trasladado metodologías de trabajo, técnicas y buenas prácticas. En la actualidad, el sistema de extensión también es apoyado por el Programa Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PROMUSAN), que además les ha proporcionado el espacio físico. Ahora los jóvenes tienen una oficina donde reciben a los miembros de las cajas de ahorro y crédito, tiempo voluntario que invierten después de la jornada educativa...

*Ficha técnica, PESA-FAO.*



Una buena práctica de fortalecimiento de capacidades en el ámbito local ha sido la organización de los Comités SAN en las comunidades, su fortalecimiento y empoderamiento para: 1) el análisis de la problemática integral de sus comunidades, 2) la inclusión de niños, niñas jóvenes y mujeres en el análisis y la solución de su problemática, 3) la gestión de recursos para sus iniciativas de desarrollo y la vigilancia en la ejecución de sus proyectos, 4) la articulación de las organizaciones comunitarias de base, y, 5) la adopción de buenas prácticas agrícolas, alimentarias y nutricionales.

Estas estructuras comunitarias, aunque varían de acuerdo a las particularidades de los municipios, están compuestas por comisiones de salud, educación, medio ambiente, niñez y juventud, mujeres, infraestructura, SAN y desarrollo económico.



...Los Comités de Seguridad Alimentaria y Nutricional son estructuras locales participativas, que articulan y armonizan a las comunidades en la gestión de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN). Estos comités están integrados por representantes de estructuras de base, como juntas administradoras de agua, asociaciones de padres y madres de familia, patronatos, grupos religiosos, voluntarios de salud, cajas de ahorro y crédito y facilitadores SAN, entre otros...

*Ficha técnica, PESA-FAO.*



Tanto los comités SAN como los facilitadores y facilitadoras SAN, agrícolas y financieros fueron fortalecidos para involucrarse de manera activa y garantizar así la articulación de las demandas de SAN de sus comunidades con los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC) y la elaboración de planes y presupuestos con enfoque en Seguridad Alimentaria Nutricional. Además desempeñaron roles importantes en la socialización de los PROMUSAN en la familia y comunidad.

### Ámbito municipal

En el ámbito municipal la operativización de los PROMUSAN implicó el desarrollo de acciones permanentes de capacitación y acompañamiento para que las estructuras municipales y otros actores vinculantes desarrollaran las competencias esenciales y pusieran en marcha los PROMUSAN. Son parte de estas actividades, los intercambios de experiencias exitosas entre gobiernos municipales sobre prácticas en la gestión del PESA-FAO.

Un paso clave en este contexto fue el análisis del territorio, facilitado por los equipos del PESA-FAO como una estrategia para profundizar sobre el contexto y los medios de vida de los territorios donde se implementarían los Programas, con la finalidad de actualizar las demandas de SAN con las comunidades y municipios, generar insumos para los sistemas de información municipal y estructurar las demandas locales con enfoques participativos. En este mismo contexto, algunos PROMUSAN realizaron acciones para promocionar la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN) y la ley de Seguridad Alimentaria Nutricional.

Otras acciones importante en este proceso han sido la definición de las estructuras de los PROMUSAN y la definición de los roles y el desempeño de las Unidades Técnicas y otras dependencias municipales, la formación o complementación de los equipos técnicos municipales para operativizar los PROMUSAN, así como la capacitación

respectiva a estos equipos para el desempeño de sus funciones de manera amplia y con perspectiva de SAN, asumiendo los componentes técnicos de disponibilidad, acceso y alimentación y nutrición que el PESA ya venía promoviendo en el territorio. La capacitación de los equipos técnicos y personal administrativo implicó, además, transferir capacidades para el manejo estándar de informes técnicos y administrativos relacionados con los desembolsos en el marco de las Cartas de Acuerdo. A la par de estos procesos de institucionalización, se realizó el acondicionamiento y equipamiento de los espacios físicos de los PROMUSAN en las alcaldías.

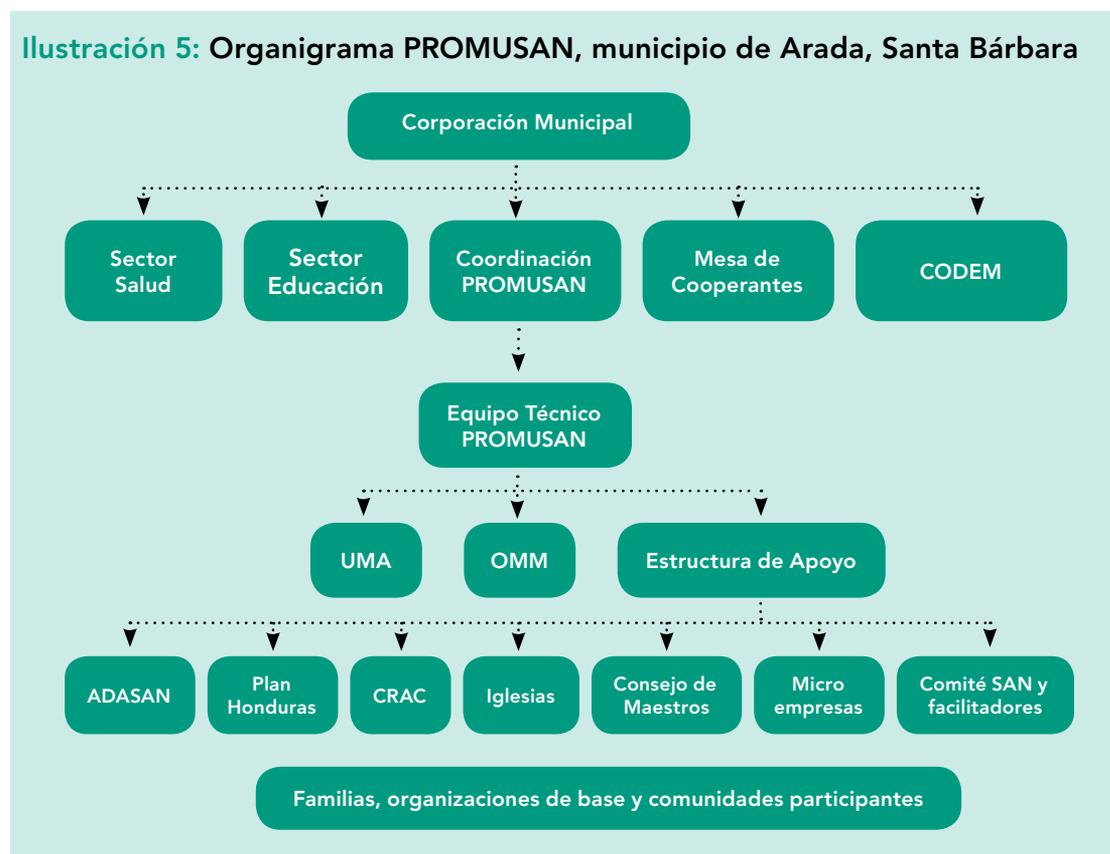


...El Programa ha sido clave en los componentes que manejamos, pero más la confianza que ha tenido la cooperación de descentralizar recursos a través de las alcaldías para la ejecución de proyectos. A través del Programa se les ha dado una respuesta, y los municipios han respondido en tiempo y en forma con sus informes técnicos y financieros...

*German Flores, Coordinador Nacional PESA-FAO.*



**Ilustración 5: Organigrama PROMUSAN, municipio de Arada, Santa Bárbara**



Una herramienta clave ha sido la articulación de los actores de los territorios en espacios amplios de diálogo y concertación, como las Mesas SAN, Mesas Interinstitucionales, Mesas de Cooperantes o Mesas Temáticas donde convergen una variedad de instituciones, actores de gobierno, ONG, cooperantes, grupos de sociedad civil y otras estructuras locales para coordinar, discutir y armonizar acciones como Programa Municipal SAN y no a título individual. Estos espacios presididos por los alcaldes o alcaldesas municipales constituyen las plataformas que le dan institucionalidad a los PROMUSAN y asesoran su funcionamiento operativo.

### Los objetivos de la Mesa SAN en Dolores, Intibucá

1. Elaborar un plan de trabajo concertado entre la municipalidad y las instituciones cooperantes con la finalidad de alcanzar el desarrollo socioeconómico, considerando los problemas más sentidos de la población, buscando solución a los mismos en forma racional y sostenible mediante acciones de impacto para toda la población.
2. Orientar la planificación estratégica de desarrollo del Municipio a través de la definición de áreas prioritarias de acción en donde la inversión pública y privada debe concretarse para lograr mayor impacto en la reducción de la pobreza, que estas se reflejen en el presupuesto de inversión municipal.
3. Promover la participación equitativa, activa y organizada de líderes y las familias en procesos de toma de decisiones, para potenciar sus capacidades locales en temas de Seguridad Alimentaria Nutricional.
4. Promover espacios de participación y diálogo entre la municipalidad, instituciones gubernamentales y no gubernamentales con presencia en el municipio y las organizaciones comunitarias para la concertación de demandas y ofertas de necesidades y proyectos comunitarios.

## Ilustración 6: Planteamientos estratégicos del PROMUSAN de San Vicente Centenario, Santa Bárbara

### PROMUSAN

Consiste en la aplicación de acciones de seguridad alimentaria nutricional a partir de la demanda de necesidades de las comunidades y grupos vulnerables; establece los objetivos, estrategias, líneas de acción, cronograma de actividades y presupuesto que se requiera para su implementación.

El PROMUSAN institucionaliza la responsabilidad en los gobiernos locales en la realización de acciones contenidas en la ley y estrategia nacional en SAN.

#### Nuestra Misión

Contribuir a mejorar la vida de las familias más pobres y vulnerables del municipio de San Vicente Centenario, generalizando la disponibilidad y acceso de los alimentos básicos, suficientes, estables, de buena calidad, de manera integral, necesarios para el desarrollo humano.

#### Nuestra Visión

Un municipio donde las familias más pobres y vulnerables con inseguridad alimentaria dispongan de una alimentación nutricional sostenible, en busca de mejorar la condición de vida de las personas a través de alianzas estratégicas.

Algunos Programas Municipales promueven *buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas* en espacios de participación ciudadana con grupos de sociedad civil y los gobiernos locales. En estos espacios, se socializa información sobre el contenido, los avances y los montos relacionados con las Cartas de Acuerdo.

Un ejercicio central en aspectos de fortalecimiento institucional lo constituye el acompañamiento a las corporaciones municipales para incorporar la SAN en los PDM, PIM y POA de las municipalidades. Esto significó, en la práctica, definir y precisar la cobertura familiar y comunitaria para garantizar la inclusión de los más pobres y la canalización de sus demandas de SAN en planes y presupuestos.

El fortalecimiento a las Unidades Técnicas Municipales (UTM) incluyó capacitación específica en aspectos técnicos relacionados con el tema de SAN, metodologías y tecnologías para el seguimiento a las buenas prácticas e instrumentos de información como los informes técnicos, administrativos y financieros.



**...La corporación municipal y técnicos municipales están empoderados. Todos, motorista, conserje, vigilante del parque..., tenemos el mismo conocimiento. Son notables los cambios en la población, lo que nos da la seguridad de que vamos hacia el éxito es que tenemos la capacidad instalada para la SAN...**

*Teófilo Alemán, Coordinador de Catastro, San Vicente Centenario, Santa Bárbara.*



Otra dimensión en las competencias de los PROMUSAN es el abordaje de los Institutos Técnicos Comunitarios (ITC) y su fortalecimiento para asumir sus sistemas de extensión en carreras como *Promoción Social, Agroforestal, Contaduría y Finanzas*, vinculadas a los temas de SAN. En este mismo contexto se realiza la capacitación de docentes y estudiantes de estos centros educativos, quienes adoptan las tecnologías, metodologías e instrumentos; y amplían los beneficios y la cobertura de los PROMUSAN en el territorio con un mismo enfoque.

## Ámbito de mancomunidad

En el abordaje a las mancomunidades, si bien existían vínculos y relaciones con el PESA-FAO derivadas de otros programas y proyectos, el acompañamiento a procesos de facilitación inició después del trabajo con las municipalidades, en tal sentido son procesos incipientes.

Una dinámica interesante en relación con las mancomunidades es que en las mismas convergen municipios que están siendo abordados mediante las modalidades de Carta de Acuerdo y de Asistencia Directa, y su fortalecimiento institucional se orienta al empoderamiento para afianzar sus mecanismos de gestión con futuras iniciativas territoriales. Por ejemplo, el Programa de Compras Locales para la alimentación Escolar con el Programa Mundial de Alimentos (PMA), en la mancomunidad PUCA.

Una de las buenas prácticas de fortalecimiento institucional en el contexto de mancomunidades en Santa Bárbara fue la revisión de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) y la visibilización de la SAN de manera más expedita e integral, dado que no era tan visible dentro de los ejes estratégicos de los PDM. Otra buena práctica fue la revisión de los 14 ejes estratégicos del PDM para establecer su vinculación con la SAN. Una estrategia del PESA-FAO para fortalecer la articulación de la SAN en la visión programática fue la asignación de una especialista, con la responsabilidad de asesorar y acompañar este proceso.

Para el caso, la Mancomunidad PUCA en el sector de Lepaera, como parte de su fortalecimiento Institucional, ha creado dentro de su estructura operativa una Unidad Técnica SAN bajo un concepto de facilitación, con un técnico asignado por el PESA para acompañar, desde la perspectiva de mancomunidad, la gestión de los procesos de SAN en las diferentes municipalidades del territorio.

## Los procesos para la disponibilidad y acceso de alimentos

### Abordando los medios de vida en los territorios

El componente de Disponibilidad y Acceso de Alimentos está siendo operativizado con la intencionalidad de mejorar los medios de vida de las familias, para incrementar la disponibilidad y el acceso a los alimentos en forma ambientalmente sostenible. Este componente, incluido desde el planteamiento inicial del PESA-FAO en todos los territorios PROMUSAN, ha transferido y masificado conceptos, metodologías, herramientas y tecnologías, muchas de ellas ya visibles y adoptadas en los territorios. La implementación de este componente ha implicado el desarrollo de procesos sistemáticos de capacitación y asistencia técnica con actores múltiples, y una transición gradual en los planes de desarrollo municipal, hasta formar parte de la oferta técnica y presupuestaria de los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional.

Los procesos de capacitación y asistencia técnica en aspectos de disponibilidad de alimentos han sido asumidos dentro de la oferta de los PROMUSAN con la intencionalidad de promover mejores prácticas adaptadas al cambio climático en el manejo integrado de suelo y agua por parte de los productores y productoras. La operativización de este componente implica en la práctica del PROMUSAN: capacitar a productores y productoras a través de organizaciones comunitarias en las mejores prácticas y tecnologías orientadas a la recuperación y mejora sostenible de los sistemas de la producción local, mejorar la infraestructura de las familias y comunidades para el procesamiento y almacenamiento de la producción, y la inclusión de especies menores en los huertos familiares y comunitarios.

Las acciones concretas que desarrollan los PROMUSAN en aspectos de disponibilidad en el ámbito municipal iniciaron con la capacitación a los equipos técnicos municipales en el manejo de conceptos, metodologías y tecnologías para asumir este componente. Un factor que ha influido positivamente para ello ha sido la presencia de técnicos especializados del PESA-FAO dentro del equipo técnico, quienes empoderan a los equipos municipales y asesoran su desempeño para la ejecución del componente.

Los contenidos básicos de la capacitación a los equipos municipales con relación a disponibilidad tienen sus variaciones, dependiendo del énfasis y las particularidades en los procesos productivos en cada sector, sin embargo los contenidos comunes han sido: buenas prácticas y tecnologías SAN, metodologías y tecnologías para el manejo de microcuencas, seguimiento a los planes de manejo de recursos naturales, metodologías y tecnologías para el establecimiento de sistemas de almacenamiento

municipal, comunitario y familiar, manejo poscosecha, huertos familiares, agricultura orgánica, diversificación de cultivos, rescate de cultivos tradicionales, cultivo de granos básicos, alternativas nutricionales para la época seca.

Como buenas prácticas asumidas por los PROMUSAN en materia de disponibilidad se puede encontrar en el plano comunitario y municipal, la creación y fortalecimiento de graneros municipales o reservas de granos ya sea con fines de abastecimiento o con fines empresariales. Estas iniciativas están siendo gestionadas por estructuras locales y apoyadas e implementadas por los Programas Municipales en aspectos de almacenamiento y manejo poscosecha. En algunas de estas iniciativas, los PROMUSAN aportan capital semilla y apoyan con insumos la siembra de postrera para disminuir el desabastecimiento de granos derivado del fenómeno de la sequía.

En el ámbito municipal como territorial se facilitan procesos participativos de investigación local para elaborar los diagnósticos socio económicos y descripción biofísica de microcuencas, que se concretizan en planes de manejo de las microcuencas y el fomento de planes de calidad y seguridad del agua, para lo cual se fortalece a las Juntas Administradoras de Agua (JAA) y Asociaciones de Juntas Administradoras de Agua (AJAM) para la recuperación de tierra en las áreas de influencia de microcuencas.

En el ámbito comunitario, familiar y escolar se promueve la implementación de huertos con la incorporación de material vegetativo local. Los Programas aportan semilla e insumos para la producción hortícola y fomentan buenas prácticas para la diversificación del huerto y el rescate de cultivos tradicionales y autóctonos en el huerto y en el patio. Se promueven tecnologías de agricultura orgánica mediante el uso de plaguicidas, fungicidas, abonos y foliares orgánicos para el manejo de los huertos familiares con inclusión de mujeres y jóvenes.

Como alternativas alimenticias complementarias a los huertos familiares, los PROMUSAN brindan asistencia técnica a las familias para la crianza de animales que proporcionan la disponibilidad de proteínas de origen animal, tanto para el consumo como para la generación de ingresos económicos a las familias y en particular a las mujeres.

Se brinda acompañamiento a productoras y productores en la implementación de buenas prácticas agrícolas para mejorar los rendimientos de los cultivos, promoviendo tecnologías como la cero quema, incorporación de rastrojos, siembra contra la pendiente, densidad de siembra, regeneración de árboles en las parcelas, podas de manejo de sombra y barreras vivas, entre otras.

La asistencia técnica incluye prácticas como el cultivo de granos básicos, el establecimiento de sistemas silvopastoriles y la implementación de sistemas agroforestales,

como una alternativa de adaptación ante los efectos del cambio climático. Una buena práctica en el PROMUSAN en Concepción del Sur está siendo el fortalecimiento de los Centros de Investigación Agrícola Local (CIAL) para las validaciones de variedades criollas de maíz y frijol.

Las metodologías que emplean los PROMUSAN para capacitación y asistencia técnica, se apoyan en instrumentos y mecanismos participativos como talleres participativos, reuniones, capacitaciones, giras educativas, encuentros e intercambios, conversatorios, días de campo, demostraciones, distribución de material educativo, uso de guías metodológicas y manuales, parcelas de investigación, parcelas demostrativas, fincas integrales, microcuencas con planes de acción, viviendas con buenas prácticas de saneamiento, entre otras. Tanto las metodologías como las tecnologías se complementan y se enriquecen al interior de las Mesas SAN.

Las Mesas SAN son los espacios donde se coordina y planifica las acciones relacionadas con la asistencia técnica del componente de disponibilidad de alimentos con las familias y comunidades y grupos en los territorios. En estos espacios las diferentes instituciones representadas, sectorizan geográficamente el municipio y lo distribuyen según los criterios de focalización establecidos por los PROMUSAN.

## Los procesos de acceso a oportunidades de financiamiento

### **Construyendo una agenda de Desarrollo Económico Local**

La intencionalidad de este componente dentro de los PROMUSAN es el incremento de acceso a las oportunidades de financiamiento para mujeres productoras y productores. Los programas orientan su quehacer para garantizar la creación y el fortalecimiento de los mecanismos de ahorro, capitalización y financiamiento comunitario, la creación y fortalecimiento de Cajas de Ahorro y Crédito (CAC) de primero y segundo nivel. Además, se busca fortalecer los conocimientos y las habilidades de las productoras y productores para aprovechar oportunidades de negocios y satisfacer requerimientos del mercado, así como el incremento y la renovación de la infraestructura productiva enfatizando el uso de tecnologías apropiadas respetuosas del medio ambiente.

La articulación de este componente en el ámbito municipal implicó para los equipos técnicos del PESA-FAO implementar estrategias concretas de capacitación para los equipos técnicos de los Programas Municipales que permitieran la formación de facilitadores financieros en el marco de una currícula integral en administración, gestión empresarial y SAN, además demandó la asesoría y el acompañamiento a las Oficinas

Municipales de la Mujer (OMM) para fortalecer iniciativas empresariales con mujeres. Todos estos elementos en su conjunto están permitiendo incidir en las municipalidades para concebir el trabajo de los programas desde una perspectiva de Desarrollo Económico Local (DEL). Otras actividades claves para la transferencia de este componente fueron el mapeo de iniciativas empresariales y su articulación a cadenas de valor, la consolidación de cajas de ahorro y crédito de primer y segundo grado y la generación de fondos rotatorios.

En el ámbito local las principales acciones que dinamizan este proceso en el marco de los PROMUSAN son: acompañamiento a cajas de ahorro y crédito y microempresas en el fortalecimiento de sus estructuras organizativas, la democratización de sus servicios, su reglamentación interna, manejo de instrumentos contables, capitalización, transparencia y rendición de cuentas y apertura de mayores espacios y oportunidades para mujeres. Buenas prácticas en este sentido están contribuyendo a la articulación de las CAC y otras iniciativas empresariales en redes u otras modalidades organizativas más representativas y con un carácter más territorial.

Los PROMUSAN impulsan iniciativas de negocios inclusivos en rubros diversos como panadería, pollos de engorde, gallinas ponedoras, chocolate de soya, torrefacción de café, producción y venta de hortalizas, producción y venta de tomate, comercialización de alimentos, producción de tajadas de plátano. Estos grupos empresariales, con un alto liderazgo de mujeres, se les vincula a las ferias agroalimentarias, ferias municipales, ruedas de negocios, expoventas y otros espacios donde pueden promocionar y vender sus productos y contactarse con otros eslabones de las cadenas productivas. Además son fortalecidas en la formulación de sus propios planes de negocios y en aspectos de gestión que incluyen la formulación de perfiles de proyectos y la dotación de fondos en modalidad de capital semilla y otros insumos para su funcionamiento.

Como alternativas de infraestructura para la producción, los Programas incluyen en su oferta el apoyo y la asistencia técnica a productores y productoras para la instalación y uso de sistemas de riego, cosechadoras de agua y tanques de ferrocemento, alternativas financiadas por el PROMUSAN para asegurar sus cosechas de maíz y frijol, especialmente en las zonas más afectadas por la sequía.

En el ámbito comunitario, los facilitadores están siendo capacitados en conceptos, metodologías e instrumentos para que puedan acompañar de manera sostenible a las diferentes iniciativas financieras locales. Los facilitadores financieros desempeñan roles importantes en el levantamiento y actualización de información para los sistemas de información de los PROMUSAN y sirven de vínculo entre el ámbito local y el municipal.

## Los procesos de Educación Alimentaria y Nutricional

Los procesos que están siendo implementados por los PROMUSAN en el componente de Alimentación y Nutrición tienen como propósito mejorar el consumo y la utilización biológica de los alimentos en las familias. La orientación comprende diversos ámbitos de trabajo institucional y comunitario. Para el caso, con las unidades de salud se realizan procesos de capacitación tanto al personal institucional como a voluntarios de salud, en alimentación y nutrición, con la finalidad de orientar a las familias en el mejoramiento de prácticas alimentarias. También se apoyan en el monitoreo del estado nutricional de los menores de cinco años y en aspectos de saneamiento básico.

En el ámbito escolar este componente fortalece la currícula escolar con la capacitación de maestros en alimentación y nutrición a fin de mejorar hábitos alimentarios de los escolares y sus familias, brindando a los centros escolares las herramientas educativas para desarrollar esa currícula; también ha apoyado en la implementación del reglamento sobre venta de alimentos en las casetas/tiendas escolares y en la realización de huertos escolares. En el plano comunitario se ha formado facilitadores SAN con la finalidad de orientar a las familias en diversas prácticas alimentarias, de higiene, mejoramiento de la vivienda y utilización de los recursos alimentarios locales. En el plano familiar se ha trabajado directamente con las madres de familia en el mejoramiento de sus prácticas alimentarias, manejo del agua segura, saneamiento y mejoramiento de vivienda.

En resumen, las estrategias principales de trabajo en este proceso han sido: 1) Promoción de mejores prácticas de alimentación de niños, incluyendo la capacitación en temas de género; 2) Fortalecimiento de capacidades al personal de salud para promover la higiene y seguridad alimentaria y nutricional; 3) Fortalecimiento de capacidades al personal de salud para la vigilancia del crecimiento de niños; 4) Prevención y cuidado de niñas y niños con problemas nutricionales; 5) Formación de docentes de educación primaria en educación alimentaria y nutricional y dotación de materiales educativos para seguir un plan de estudios de SAN; 6) Promoción del consumo de alimentos sanos y nutritivos y de preferencia locales en las escuelas; 7) Fortalecimiento a las familias para mejorar la alimentación y nutrición, saneamiento básico y preven-

ción de enfermedades; 8) Capacitación de líderes locales como facilitadores SAN; y, 9) Mejoramiento de las condiciones higiénicas y sanitarias de las viviendas.

La estrategia central del PESA-FAO para la sostenibilidad de este componente dentro de la estructura de los PROMUSAN enfatizó el fortalecimiento de capacidades en equipos técnicos y otros actores clave en los diferentes sectores para garantizar la comprensión y la operativización de las estrategias de trabajo.

### Estrategias del PESA-FAO para articular el componente Alimentación y Nutrición a los PROMUSAN

1. Capacitación modular para facilitadores SAN, basado en una currícula
2. Capacitación a docentes dentro de la estrategia Educación Alimentaria Nutricional (EAN)
3. Seguimiento en la aplicación de materiales educativos en escuelas
4. Retroalimentación a las buenas prácticas (BP) en alimentación y nutrición aplicadas en las escuelas
5. Seguimiento y monitoreo a las BP en alimentación y nutrición con las familias en los territorios atendidos
6. Seguimiento y monitoreo a los proyectos de mejoramiento de vivienda y saneamiento básico
7. Seguimiento y monitoreo a la inserción de acciones de alimentación y nutrición en POA, PIM y presupuesto
8. Acompañamiento a los equipos de los PROMUSAN en la programación para el cumplimiento de las Carta de Acuerdo
9. Monitoreo mensual de los POA con los PROMUSAN
10. Revisión técnica de los informes de Carta de Acuerdo de los PROMUSAN

## Las actividades relevantes en el sector de salud

1. **Formación y capacitación de facilitadores SAN**, de acuerdo a la currícula, en las siguientes temáticas: planificación participativa, empoderamiento comunitario para la SAN, conceptos básicos de alimentación y nutrición, manejo adecuado de los alimentos, vigilancia de la alimentación y nutrición local, mejoramiento de la vivienda, equidad de género en la construcción de la seguridad alimentaria y técnicas de comunicación de adultos.

La dinámica de trabajo al interior de los Programas consiste en acciones de capacitación de unidades de salud en temas de promoción de la buena salud, la organización de clubes de mujeres embarazadas y madres lactantes. Además se realizan actividades de fortalecimiento de capacidades de voluntarios y voluntarias de salud en el ámbito comunitario en coordinación con las unidades de salud y con las mesas SAN, mesas temáticas o intersectoriales. El PESA-FAO junto con las alcaldías municipales ha dotado a las Unidades de Salud con equipo mínimo como tallímetros, infantómetros y balanzas, complementado con capacitación para su uso adecuado.

Los técnicos municipales en coordinación con personal de salud realizan actividades en el ámbito de las Mesas SAN, fortalecimiento de capacidades y acompañamiento a voluntarias en salud para el monitoreo del estado nutricional y preparación de alimentos para niños y niñas menores de 5 años, en buenas prácticas de higiene del hogar, alimentación y nutrición.

2. **Capacitación a las familias** en temas de saneamiento básico: uso y manejo de la letrina, manejo de la basura, elaboración y uso de filtros para aguas grises, alimentación de niño menor de un año, inocuidad de alimentos, almacenamiento de alimentos, alimentación de la mujer embarazada y madre lactante, consumo de agua tratada, instalación de fogones mejorados, entre otros. Vinculado a estos temas de capacitación, los facilitadores SAN dan seguimiento a las familias en las comunidades para la instalación de fogones mejorados y letrinas y la instalación de pilas, al mismo tiempo les capacitan con otras tecnologías para el mejoramiento de sus viviendas y su entorno.

El personal de salud, con apoyo del equipo técnico del PROMUSAN, coordina actividades para el análisis de datos del estado nutricional de los niños menores de 5 años, de aquí se derivan actividades concretas de capacitación para estas familias en preparación de alimentos de alto valor nutritivo, para fortalecer la alimentación de sus hijas e hijos y brindar una atención integral desde su propio hogar.

## Las actividades relevantes en el sector de educación



© FAO/R. Argueta

1. **Desarrollo de un Diplomado en Educación Alimentaria Nutricional (EAN)** bajo convenio con la Secretaría de Educación, para fortalecer conocimientos y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje del tema de alimentación y nutrición en las escuelas. Este espacio de capacitación docente ha sido clave para asegurar el uso correcto de materiales e instrumentos como la *Guía Metodológica para la Enseñanza de la Alimentación y Nutrición*.
2. **Implementación de huertos pedagógicos** en centros educativos y utilización de los cultivos de los huertos para el consumo en la merienda escolar. Los huertos escolares se utilizan como el modelo colectivo de aprendizaje para que los alumnos cultiven los mismos alimentos en los patios de sus casas y conozcan su valor nutritivo. En la implementación de los huertos, los Programas Municipales proporcionan además de la asistencia técnica, la dotación de semillas de hortalizas, sistemas de microrriego y otros insumos.
3. **Giras educativas con docentes, padres de familia y niños** para conocer otras experiencias sobre alimentación escolar y establecimiento de huertos escolares pedagógicos.
4. **Acompañamiento** a la revisión de la aplicación de los reglamentos de ventas de alimentos sanos y nutritivos en centros educativos, con mira a transformar la oferta alimenticia de las casetas y kioscos escolares.
5. **Desarrollo de ferias en centros educativos**, para promover la alimentación sana y nutritiva, utilizando cultivos criollos provenientes de los huertos escolares, familiares y comunitarios.



...con el PROMUSAN hemos adquirido nuevas metodologías para la implementación de huertos pedagógicos. Con el uso de figuras geométricas los niños aprenden haciendo. En estudios sociales relacionamos los huertos con los astros, en ciencias naturales enseñamos el valor nutritivo de cada uno de los alimentos que hay en las plantaciones. Hay una buena combinación entre la teoría y la práctica...

*Nelson Díaz, docente, municipio de Dolores, Intibucá.*



## La estrategia de equidad de género

La estrategia de equidad de género asumió la premisa de que los PROMUSAN, al formar parte de la estrategia de salida del PESA-FAO y como alternativa de sostenibilidad de las acciones en los territorios, constituyen una oportunidad para que los gobiernos locales asuman responsabilidad directa en la atención de las necesidades de las mujeres en SAN en términos de: 1) asignación efectiva de recursos; 2) asistencia técnica, organizativa, financiera y productiva; y, 3) en la coordinación y complementariedad de intervenciones institucionales y de cooperación.

### Estrategias para abordar la perspectiva de equidad de género en los PROMUSAN

1. Fortalecimiento de capacidades de equipos técnicos del PESA, equipos municipales y redes de facilitadores para asumir la aplicación del enfoque
2. Consolidación de las iniciativas microempresariales y negocios inclusivos de las mujeres
3. Aseguramiento de la sostenibilidad de iniciativas municipales para proteger derechos de las mujeres vinculados a la SAN
4. Institucionalización de normativa de adjudicación y entrega diferenciada de las inversiones del PESA

Las actividades desarrolladas para operativizar estas estrategias fueron: 1) formación y capacitación de equipos técnicos del PESA, equipos municipales y OMM en equidad de género y SAN, 2) adecuación de metodologías y herramientas a las características de los PROMUSAN, 3) acompañamiento para fortalecer el posicionamiento de las OMM como mecanismo de sostenibilidad de las acciones de equidad de género en el municipio, 4) vinculación de las OMM con redes y organizaciones comunitarias y municipales de segundo grado, 5) coordinación con instituciones locales y nacionales y, 6) recuperación y difusión de experiencias exitosas y buenas prácticas con las OMM.

## Estructura institucional para el fortalecimiento de los PROMUSAN

La estrategia del PESA-FAO de fortalecer las capacidades de las municipalidades para institucionalizar y operativizar los Programas se ha puesto en práctica mediante un equipo técnico mínimo en cada región, integrado por cuatro o cinco personas: 1) especialistas en aspectos productivos; 2) en asuntos empresariales y/o financieros; 3) en aspectos de alimentación y de nutrición; 4) especialista en fortalecimiento institucional; y, 5) la coordinación regional.

Las funciones de estos técnicos, desde su área de especialidad, fue definir las estrategias y facilitar el proceso de fortalecimiento institucional con tareas específicas como el diseño de los instrumentos de planificación y monitoreo, así como la capacitación y la asesoría técnica al resto del equipo técnico del PESA-FAO, para transferirlos a los equipos técnicos de los PROMUSAN en las municipalidades, y asesorarles para su aplicación efectiva.

A nivel central, el equipo del PESA-FAO mantuvo una estructura coherente con las regiones al involucrar especialistas en las mismas áreas técnicas, además de incluir en el equipo una especialista en equidad de género, responsable del fortalecimiento de los equipos técnicos de las regiones para asumir el enfoque en el marco de los PROMUSAN. Otro recurso especializado en la estructura del equipo central fue el especialista en comunicación, con responsabilidades específicas para la asesoría, capacitación y acompañamiento a los equipos regionales en la definición de sus estrategias de comunicación, documentación y difusión de las buenas prácticas, incluyendo la sistematización de los PROMUSAN.

# Resultados y alcances del proceso

Una estrategia pertinente ante la salida del PESA



“

...Hay voluntad política. La experiencia de manejar los fondos descentralizados fue difícil, cuando empezamos no entendíamos, no es fácil tomar una cuenta aparte para un Programa, más la ejecución del mismo; sin embargo, la Corporación tomó la decisión de abrir la cuenta. Nuestra contraparte municipal fue siempre más del triple de lo que ponía el PESA...

*Nelson Castellanos, alcalde Concepción del Sur, Santa Bárbara.*

”

Se puede afirmar que la iniciativa del PESA-FAO, al definir el abordaje de los PROMUSAN como la apuesta para concretizar su fase de salida, ha sido acertada y coherente con el efecto final del PESA de “Mejorar la Seguridad Alimentaria y Nutricional de las familias más vulnerables en los municipios más pobres de Honduras”. En este sentido, institucionalizar los procesos promovidos por el Programa durante 15 años dentro de las estructuras municipales, liderados por los alcaldes y sus corporaciones, articulados a las estructuras existentes, alineados a los principales instrumentos de planificación municipal y vigilados desde plataformas amplias que vinculan a las instituciones y comunidades, confirma que los PROMUSAN constituyen una práctica exitosa de gobernabilidad de la SAN en los territorios, que tendrá permanencia más allá del PESA-FAO.

## PROMUSAN, una nueva percepción de la municipalidad

Los PROMUSAN están aportando al país una nueva generación de alcaldes y alcaldesas que están transformando la percepción politizada que las comunidades pueden tener con relación a las municipalidades. En este sentido, las buenas prácticas de los alcaldes en los municipios de Santa Bárbara así lo evidencian: indistintamente de manejar fondos bajo la modalidad de Carta de Acuerdo o acompañamiento directo, se han apropiado de los conceptos y manejan con propiedad la visión estratégica de sus programas, vinculada a los ejes estratégicos de los PDM; y la dan a conocer como un “enfoque de desarrollo territorial”.

## Ordenamiento en el quehacer municipal

Un impacto valioso que está dejando el PESA al articular su estrategia e instrumentos a las municipalidades, puede constatarse en el ordenamiento interno de los sistemas administrativos de las alcaldías, al dotar herramientas de planificación y seguimiento (programaciones mensuales, diarios de campo, informes mensuales, bitácoras, perfiles de proyectos, revisiones periódicas de avances de los planes de trabajo e informes de proyectos) que les permiten orientar la administración municipal de manera más sistemática y con mayor claridad en el desempeño de los equipos técnicos. Un aporte esencial del PESA en este aspecto fue poner a disposición de las municipalidades su recurso humano especializado con experiencia y conocimiento para “facilitar” y desarrollar competencias con los equipos técnicos municipales.



...El PROMUSAN nos ha permitido un ordenamiento para que todas las dependencias municipales estén claras en donde están ubicadas en sus fondos de transferencia y cómo los puedan aprovechar para que lleguen a todas las familias. Tenemos bien definidas las líneas de hacia dónde vamos. Están montadas las bases para seguir, para darle seguimiento a estos procesos para su sostenibilidad...

*José Omar Orellana, alcalde de Dolores, Intibucá.*



## Herramientas de administración financiera

Un factor influyente que le está dando transparencia al manejo de los recursos de los PROMUSAN, indistintamente de su modalidad, es la vinculación de la administración y las finanzas municipales al Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI), una herramienta de administración financiera en la cual se registran operaciones presupuestarias, de contabilidad, de tesorería y de crédito público de fondos provenientes de las dependencias de gobierno. Con esta herramienta realizan reportes con mayor eficiencia; y facilita la rendición de cuentas y la contraloría social de los fondos públicos.



...Ellos han ordenado la casa, los alcaldes no firman un cheque sin el respaldo o informe del personal. Hay personal capacitado, los proyectos ahora van enfocados a responder a las demandas de las comunidades, se verifica en el campo las demandas, se hacen cabildos abiertos en las comunidades. Para contratar al personal evalúan sus capacidades, ya no están haciendo las cosas solo en función de lo que dice el político...

*Jorge Garay, Unidad Técnica de Apoyo PESA-FAO.*



## Una institucionalidad efectiva en los territorios

Los PROMUSAN han sido herramientas estratégicas para armonizar a las instituciones en los municipios. Las Mesas SAN son una evidencia en la construcción de la institucionalidad para la gobernabilidad de la SAN y están desempeñando roles que transforman la competencia institucional y la duplicidad de esfuerzos por un trabajo más sistemático, consensuado y más sinérgico, donde las alcaldías asumen su liderazgo. En este contexto, las nuevas iniciativas de desarrollo públicas o privadas en los municipios, se van sumando a estas redes institucionales.

## Focalización en los más pobres y vulnerables

La implementación de los PROMUSAN ha sido una estrategia esencial para ayudar a las municipalidades y a sus equipos técnicos a focalizar esfuerzos hacia las comunidades y familias más pobres; y a profundizar en su situación de pobreza para planificar la inversión de los recursos públicos con mayor efectividad, con base en la demanda local. Una buena práctica está siendo la vinculación de los Programas Municipales con otras iniciativas, como el Proyecto FOCAL de la cooperación japonesa, para la

articulación entre los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC), los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) y Planes de Inversión Municipal (PIM), en el marco de un sistema más amplio de información.

### Cambios generados por el PROMUSAN en San Pedro de Zacapa, Santa Bárbara

1. Ha generado una actitud de cambio, hacia una mentalidad menos paternalista.
2. Mayor participación de las comunidades en los procesos, la gente aporta materiales locales y mano de obra.
3. Los comités llevan la supervisión de todos los materiales y recursos invertidos, llevan un orden.
4. El dinero rinde más, la corporación cerró su período con 2 millones de lempiras en el banco.
5. Se promueve más la participación de la niñez, la mujer, adolescencia y la juventud.
6. Solvencia financiera para el pago de empleados, pago puntual, una vez estén aprobados los informes.
7. Rescate de la solidaridad en las comunidades, la gente se ayuda entre sí.
8. Mayor ordenamiento institucional y con objetivos claros para el desarrollo del municipio.
9. Aumento de la recaudación de impuestos. Quienes solicitan apoyo, deben estar al día con el pago de sus impuestos.

Un logro importante de los Programas Municipales, como espacios donde convergen todas las instituciones con presencia en el territorio, es que han logrado alcanzar coberturas históricas, que ni las municipalidades, ni otros programas o instituciones han podido alcanzar de manera individual.

“

...Antes se hacía una letrina por aquí y otra por allá, ahora un 85% del municipio cuenta con fogones mejorados, con el Programa, por decir así, el 95% de familias cuenta con una letrina, antes los pisos eran de tierra. Todo eso es producto de esas coordinaciones. Las inversiones han sido altas, tanto del gobierno municipal como de la FAO: un lempira invertía FAO y 3 el gobierno municipal, aparte del aporte de cada institución que también ha sido muy alto...

*Representantes de la Mesa SAN, Dolores, Intibucá.*

”

### Una apuesta de desarrollo integral

Los Programas Municipales están siendo iniciativas muy importantes para transformar la mirada de las municipalidades y reorientar sus inversiones de obra gris en una oferta de servicios enfocada en procesos de desarrollo más integrales e inclusivos donde la SAN es el eje integrador.

“

...PROMUSAN está siendo un pilar fundamental para el desarrollo del municipio, ya no podemos retroceder, estamos fortaleciéndonos cada día más. Casi el 90% de la gente del municipio ya que el PROMUSAN abarca todo y estamos muy satisfechos y alegres... De ahí no nos despegamos...

*Nery Hernández, alcalde municipal de San Pedro de Zacapa.*

”

### Educación Alimentaria Nutricional, una buena práctica

En el ámbito educativo, las escuelas en las comunidades y municipios tienen un huerto escolar. En la mayoría de los casos, los productos del huerto son utilizados para la merienda escolar. Algunas escuelas, como en Azacualpa, Intibucá, están vinculando la producción del huerto con comedores escolares y el involucramiento de la sociedad de padres de familia en la preparación de los alimentos. Los docentes, ya formados en los diplomados en EAN, aplican los conceptos, se apoyan en materiales didácticos y en las herramientas de la currícula escolar; además, están vinculados al Programa de Compras Locales para adquirir alimentos de buena calidad y así brindar una buena alimentación. Producen panela como actividad de generación de ingresos para la compra de los insumos que no se producen en su huerto. Un impacto inmediato

según los docentes, tiene que ver con el aumento de la capacidad de concentración de sus alumnos, una mayor asistencia a la escuela, disminución de la deserción escolar y un mayor involucramiento de los padres y madres de familia.



...Tenemos un huerto pedagógico que es autosostenible, donde producimos la verdura para el comedor, tenemos una manzana de maíz que cultivan los padres de familia para el sostenimiento de la misma alimentación de los niños, a raíz de eso tenemos un comedor escolar donde proporcionamos un almuerzo diario al alumnado...

*Grupo focal, Escuela de Azacualpa, Dolores, Intibucá.*



## Cambios en la vida de la gente

En el ámbito comunitario, el acompañamiento de los Programas Municipales está desarrollando: 1) nuevos conocimientos sobre SAN, derivados de las acciones de capacitación y fortalecimiento; 2) nuevas prácticas de SAN y nuevos comportamientos al aplicar las tecnologías en la cotidianidad; y, 3) nuevas relaciones entre los actores, que se evidencian en las dinámicas de trabajo conjunto, en las prácticas de gestión e incidencia de las estructuras locales ante los gobiernos municipales y otras cooperaciones dentro y fuera del territorio.

Para facilitadores SAN y voluntarios locales en salud, los hogares han desarrollado conocimientos en la manipulación de alimentos y han mejorado considerablemente el tratamiento de la calidad del agua en las comunidades, lo que les permite disminuir los índices de morbilidad en la población. Además, expresan que la enseñanza de conocimientos básicos a mujeres embarazadas está siendo efectiva para prevenir enfermedades y para el nacimiento de niñas y niños más sanos. Un factor influyente para estos cambios se relaciona con la réplica de nuevos conocimientos y metodologías por parte de las y los facilitadores SAN y voluntarias en salud.

Los huertos familiares y el fortalecimiento de las familias con tecnologías e insumos para la producción de alimentos, permite producir más en menos espacio de terreno y tener un buen impacto en el consumo de una dieta más balanceada, utilizando lo que producen para preparar alimentos variados. En este mismo contexto familiar y escolar, se ha avanzado en el consumo de frutas, raíces, tubérculos y verduras de calidad a menor costo, y la manipulación de alimentos basada en buenas prácticas de higiene.

Los actores vinculados a los sistemas financieros locales reconocen que las oportunidades de acceso al crédito en sus comunidades han aumentado y se sienten fortalecidos en el manejo de los instrumentos para administrar y capitalizar sus iniciativas empresariales con transparencia y una buena rendición de cuentas. Una nueva lectura de cambio en este aspecto, es también el fomento del hábito de ahorro con mujeres, jóvenes, niñas, niños y adolescentes. Estas prácticas de inclusión están permitiendo a las micropresas y CAC la renovación de sus liderazgos como resultado del relevo generacional.

Una buena práctica en el acompañamiento de los Programas Municipales a las CAC y grupos microempresariales es su fortalecimiento para la formación de redes, instancias de segundo grado o centrales de cajas, con resultados en la articulación y la representatividad de los actores en espacios territoriales más amplios, como base para consolidar las estrategias de Desarrollo Económico Local de los Programas.



...Otra experiencia formidable ha sido en el tema de producción, donde estábamos acostumbrados a entregar la semilla y el fertilizante a las familias pero, al final, no asumían ningún compromiso. Con el PROMUSAN, todo lo que tiene que ver en apoyo a la producción está siendo canalizado a través de las cajas rurales...

*Héctor Arturo Alcántara, alcalde municipal de Atima, Santa Bárbara.*



## SAN en las UTI de la Mancomunidad

Los avances con las municipalidades en la implementación de los PROMUSAN, ya sea con Carta de Acuerdo o con Asistencia Directa, han facilitado la inserción del tema de SAN en el ámbito de las mancomunidades. La articulación de Unidades SAN en las estructuras de mancomunidades está siendo valorada como una buena práctica para la gestión y gobernabilidad de la SAN en un plano más territorial.

## Transformación de la práctica en el PESA

Al interior del PESA-FAO, un valor agregado que dejan los Programas Municipales especialmente en la fase de salida es la transformación de su concepción institucional de “responsables de SAN”, con un perfil concentrado en acciones productivas, hacia una nueva “concepción facilitadora” concentrada en el fortalecimiento de las capa-

ciudades, la generación de conocimiento, la incidencia para la articulación de actores y la vinculación de la demanda local con la oferta de los Programas, ONG y cooperación. El abordaje de los Programas Municipales significó para el equipo técnico del PESA-FAO un desafío: retomar su rol de cooperantes.



...Los técnicos del PESA-FAO, desde el inicio, nos hemos enfocado en la asistencia técnica. Muchos técnicos estábamos acostumbrados a ir directamente a la parcela por que no confiábamos en el facilitador agrícola; pero cuando se redujo el personal y asumimos el trabajo con PROMUSAN, nos vimos obligados a vernos como facilitadores y no como ejecutores directos...

*Equipo regional PESA-FAO Marcala.*



## Incidencia de FAO en el plano nacional

Acciones estratégicas del PESA-FAO como: 1) el fortalecimiento de la currícula de educación básica con la formación de docentes en educación alimentaria nutricional y el diseño de herramientas educativas de aplicación oficial/nacional en la secretaría de Educación (Guías Metodológicas y Reglamentación de las Ventas de Alimentos en las Escuelas); 2) la labor de apoyo en el diseño del Plan de Estudios de la Licenciatura en Nutrición de la UNAH; 3) la incidencia para la formulación de la política pública de cajas de ahorro y crédito; y, 4) la elaboración de la currícula modular para la formación de promotoras y promotores agrícolas certificados por el INFOP, entre otras, constituyen aportes valiosos para el éxito de los Programas en los municipios.



Antes el desarrollo se media por hacer obras de infraestructura y no por aumentar la producción ni la generación de ingresos. El PROMUSAN ha sido una experiencia muy buena, le hemos enseñado a la gente a pescar. Santa Elena, La Paz, se ha caracterizado por tener grupos con enfoque social; pero, a partir de que se creó el PROMUSAN, ya hemos desarrollado grupos de carácter microempresarial donde se piense en la sostenibilidad y generación de ingresos.

*Víctor Ventura, alcalde municipal de Santa Elena.*



# Lecciones aprendidas desde los PROMUSAN



© FAO/H. Mazariegos

## Reflexión conjunta para consolidar procesos de SAN

“

...Las experiencias son similares, hemos tenido dificultades y tropiezos, pero el PROMUSAN vino para quedarse. Ahorita terminó la Carta de Acuerdo y estamos dando el seguimiento a los procesos con fondos municipales. Si no lo hacemos así, esta iniciativa morirá. Hemos invertido en capacitación del personal, y al entrar otra Carta de Acuerdo ya tenemos nuestro personal capacitado. La gente está esperando en las comunidades, a la gente le gusta la forma de trabajar del PROMUSAN...

*Alcaldes de la mancomunidad PUCA.*

”

La experiencia de los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria Nutricional son la expresión de los diferentes aprendizajes capitalizados por la FAO desde otras iniciativas importantes como el Proyecto Lempira Sur, el Proyecto de Gobernabilidad y otras iniciativas de desarrollo rural implementadas en el país. Estas iniciativas constituyeron las bases para la formación y el fortalecimiento del equipo técnico que desarrolló, durante 15 años, el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria, PESA-FAO. Un aspecto valioso en este proyecto ha sido el esfuerzo institucional por la permanencia de su talento humano, que ha sido esencial en la construcción sobre la marcha de una estrategia de salida que ahora queda institucionalizada en los PROMUSAN.

Una reflexión común con relación a la implementación de los PROMUSAN en los equipos de facilitación del PESA-FAO, es el hecho de influir en el cambio de las corporaciones municipales hacia nuevas prácticas. Este reto implicó redimensionar la labor institucional de asistencia técnica hacia nuevas prácticas de empoderamiento para la facilitación hacia las corporaciones municipales para poder implementar sus programas.

## Carta de Acuerdo y atención directa, dos caras de una misma moneda

Si bien en la ejecución de los PROMUSAN se puede identificar dos modalidades operativas, la lógica de inserción y de implementación de los Programas con Carta de Acuerdo y con acompañamiento directo han seguido, en la mayoría de territorios, una lógica similar: con la misma estructura operativa, las mismas metodologías y los mismos instrumentos; con la diferencia de que los primeros fueron elegibles para ejecutar un primer ciclo como PROMUSAN, administrando recursos financieros proporcionados por el PESA-FAO de manera descentralizada.



...El hecho de haber incluido especialistas del PESA hasta la culminación de la Carta de Acuerdo, facilitó un poco porque, de entrada, no podíamos hacer que los gobiernos locales asumieran con recursos propios. La descentralización de los recursos facilita más el proceso ya que los gobiernos locales asumen su responsabilidad; si no hubiera sido así, se nos hubiera dificultado mucho...

*Walter Alvarenga, Gerente regional PESA-FAO.*



## SAN en las mancomunidades, una inversión estratégica

El abordaje de los procesos de facilitación para institucionalizar el tema de SAN en las mancomunidades tiene un alto valor estratégico, debido a que se está logrando incidir en espacios territoriales más amplios, con municipalidades que ya implementan un PROMUSAN, ya sea con una Carta de Acuerdo o con acompañamiento directo.

En las mancomunidades se está logrando permear en forma gradual sus estructuras con la articulación de unidades SAN y fortalecimiento institucional. El trabajo es incipiente y requerirá estrategias más concretas de la FAO, más allá del PESA, para consolidar estos procesos de facilitación. Las mancomunidades, por su permanencia en los territorios y mayor estabilidad del personal técnico, podrían desempeñar un rol estratégico en el seguimiento a las municipalidades para la sostenibilidad de los Programas.

Algunas prácticas en el abordaje a las mancomunidades no tuvieron la efectividad esperada, como el caso de MAMLESIP en Marcala. Aunque las relaciones de coordinación con las alcaldías son positivas, no se logró la coordinación para concretizar un proceso de SAN técnicamente inserto dentro de las estructuras de la mancomunidad, aun cuando la sede de la región estaba ubicada en la misma cabecera municipal.

## Un período de un año y medio para transferir capacidades

Si bien se ha dedicado esfuerzo e inversión para fortalecer las capacidades institucionales dentro de las municipalidades, el período de un año y medio no ha sido suficiente para transferir toda la capacidad local a los equipos técnicos municipales. En este sentido aun cuando los Programas tienen viabilidad política, su sostenibilidad técnica se podrá garantizar en aquellos casos donde los especialistas asignados por el PESA a las alcaldías logren tener mayor permanencia.

Un desafío en este primer ciclo de implementación de los PROMUSAN es que la planificación de sus procesos en 2016 deberá realizarla en función de los recursos financieros con que disponen las municipalidades. En esa línea, la labor de los alcaldes para complementar sus presupuestos con los recursos de las demás instituciones será crucial para la sostenibilidad de los Programas. Esta situación sería menos compleja si en el proceso se hubiera diseñado una estrategia de sostenibilidad financiera desde los municipios.

## Los PROMUSAN un abordaje a prueba y error

Por tratarse de una estrategia nueva a implementar por los equipos técnicos en los sectores, la situación generó al inicio falta de claridad del abordaje del proceso, desaciertos y retrasos en su operatividad.

Hubo además especulación vinculada a la estabilidad laboral de los equipos frente a la posibilidad de una contratación directa por las municipalidades que incidía negativamente. Este ambiente dio pie a un trabajo de reflexión y concientización interna para asumir el proceso en el marco de una estrategia de salida de los territorios, enfatizando en la importancia de transferir capacidad local y no perpetuarse en los territorios.



...Al principio los actores locales pensaron que la SAN era responsabilidad solamente del PESA, pero estos Programas nos hicieron revolucionar nuestra práctica. Ahora nosotros somos facilitadores y nuestra tarea es generar capacidades y conocimiento para que la gente se pueda apropiar, y eso debimos hacer antes...

*German Flores, Coordinador Nacional PESA-FAO.*



## El momento para incidir en políticas públicas

La estrategia de los Programas Municipales está quedando institucionalizada en los gobiernos locales a la salida del PESA-FAO; sin embargo, hay una cuenta pendiente: difundir y socializar las diferentes experiencias mediante la AMHON, otros entes de gobiernos y cooperantes, como alternativas de incidencia para enriquecer o generar políticas públicas de descentralización municipal.

## Centralizar la coordinación para descentralizar acciones

La inclusión del componente de Alimentación y Nutrición en la dinámica de trabajo del PESA-FAO fue una estrategia acertada que generó mayor integralidad a la oferta de servicios que ahora es asumida por los PROMUSAN. Sin embargo, tanto en el sector salud como en educación, si no se asumen las coordinaciones en el marco de convenios desde sus respectivas secretarías de gobierno, se correrá el riesgo de que

en el plano departamental no se asuman los compromisos con la efectividad esperada y que en los cambios de gobierno no se dé el seguimiento a los avances alcanzados.



... Se debe de amarrar muy bien a nivel central en las secretarías de Educación y de Salud, porque nosotros podemos hacer muy buen trabajo pero si no vienen los lineamientos desde arriba no hay sostenibilidad de los procesos. Además si estos procesos no se vinculan a políticas públicas no van a ser sostenibles...

*Alejandra Bigit, especialista en alimentación y nutrición.*



## Aun se necesita instrumentos de medición

En la práctica de articulación de los PROMUSAN con los gobiernos locales y territorios, aun cuando hay aciertos y registro de logros cualitativos, todavía no se identifican instrumentos concretos que permitan medir y caracterizar los niveles de adopción y apropiamiento en el ámbito local en aspectos cualitativos y los cambios que están generando en la vida de la gente.

## Fortalecimiento en monitoreo, una tarea pendiente

Los equipos técnicos municipales involucrados en los procesos de los Programas, aunque conocen los componentes y desarrollan sus actividades con una asesoría especializada, todavía requieren fortalecimiento técnico en aspectos de monitoreo, para que puedan realizar la medición de indicadores cualitativos y cuantitativos en el marco de los PROMUSAN.

# Recomendaciones y propuestas

Más allá del PESA-FAO



## Para la FAO

- Compartir la experiencia de los Programas Municipales de FAO Honduras con otras representaciones de Centroamérica para motivar nuevas prácticas que permitan innovar en la agenda de la cooperación en la región. A la representación regional de FAO se recomienda conocer más la experiencia de los PROMUSAN e identificar las buenas prácticas de este enfoque de desarrollo territorial que puedan servir de referencia para nuevas gestiones de proyectos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Frente a la salida del PESA, definir una agenda de incidencia para apoyar a las municipalidades a posicionar más los PROMUSAN con instancias como la AMHON, secretarías de gobierno y organismos cooperantes.

- Establecer vínculos entre los PROMUSAN y las secretarías de Salud y de Educación a nivel central para asegurar el involucramiento de las instancias departamentales y locales de estas dependencias de manera más formal en el marco de los Programas municipales.

---

- Como organismo cooperante, definir una estrategia de seguimiento para consolidar la SAN en las estructuras de las mancomunidades para asegurar el seguimiento a las municipalidades, especialmente en aquellas que no han logrado articular la estrategia de inserción de SAN.

---

- Hacer una revisión del documento “Guía de Ruta para Implementar la Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Planificación Municipal”. Se propone la actualización de la Guía con la lógica de inserción e implementación de los PROMUSAN y sus instrumentos, de manera que sea de utilidad para la adaptación de esta estrategia en otros contextos, dentro y fuera del país.

---

- Sistematizar las experiencias individuales de las iniciativas de Programas Municipales en todas las regiones de manera que se puedan reconstruir los diferentes procesos y se puedan capturar los aprendizajes de este primer ciclo de implementación. Una alternativa sería la implementación de una escuela en sistematización que permita aprender a sistematizar sistematizando.

---

- Conformar una comunidad de prácticas entre los PROMUSAN para que puedan intercambiar, de manera más periódica, sus experiencias y puedan definir sus mecanismos de autoayuda de manera más horizontal. Se podría realizar encuentros anuales o congresos territoriales entre Programas, como alternativas clave para incidencia en políticas públicas.

---

- Desarrollar procesos de formación en formadores en la temática de alimentación y nutrición con la finalidad de disponer de más recurso humano que aporte a los Programas Municipales en el ámbito local.

---

## Para los gobiernos locales y mancomunidades

- Formular una estrategia de sostenibilidad financiera de sus respectivos Programas Municipales en el marco de las Mesas SAN.

---

- Definir un mecanismo que incluya un compromiso municipal para la permanencia del recurso humano que ya ha sido fortalecido para la implementación de los Programas municipales.

---

- Desarrollar un proceso de capacitación, a cargo de las mancomunidades, en planificación, monitoreo y evaluación para los técnicos de los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria.

---

- Elaborar una agenda de incidencia con las prioridades de SAN que pueda ser socializada y negociada con aspirantes a puestos políticos en los municipios en los diferentes niveles.

---

- Fortalecer a las organizaciones y estructuras de base de manera más sistemática para la articulación de sus actores a nivel territorial como mecanismo para fortalecer su representatividad y su capacidad de gestión.

---

- Compartir, entre programas que están en los mismos territorios, las experiencias de los planes operativos 2016 con el apoyo de las mancomunidades.

---



# Bibliografía

- Ayuda memoria reunión de coordinadores, encargados de componentes y dirección, FAO, San Lucas, 6 y 7 de febrero 2013.
- Cartas de Acuerdo de los PROMUSAN, FAO, 2014.
- Cinco objetivos Estratégicos en FAO 2014-2017.
- Diplomado en educación alimentaria y nutricional, documento de propuesta, FAO, enero 2015.
- Estrategia nacional de seguridad alimentaria y nutricional ENSAN 2010-2022.
- Estrategias de fortalecimiento de capacidades de los PROMUSAN, 2013-2014.
- Estrategias de Fortalecimiento institucional Regiones I, II y III, FAO, 2014-2015.
- Fichas técnicas de los Programas Municipales de Seguridad Alimentaria, FAO 2013-2015.
- Fortalecimiento Oficinas Municipales de la Mujer (OMM) en contextos de construcción de la SAN, FAO.
- Informes de avance e informes finales PROMUSAN, 2015.
- Informes finales de Cartas de Acuerdo con municipalidades, FAO 2015.
- Justificación del Programa Municipal SAN, FAO 2014 – 2015.
- Líneas Estratégicas para el Abordaje del PROMUSAN, Camasca-Yoro-Santa Bárbara, FAO, septiembre 2014.
- Manuales de organización y funciones de los PROMUSAN, 2014.
- Marco Lógico del PESA Honduras, SAN en territorios vulnerables, FAO, agosto-septiembre 2012.
- Marco lógico PESA ACDI / Fortalecimiento institucional 2011- 2015.
- Memorias de talleres y reuniones de PROMUSAN, regiones I, II y II, 2015.
- Plan de sistematización PROMUSAN 2015.

Plan Estratégico Mancomunidad MUNUSBAR 2008-2015.

Planes de Desarrollo Comunitario PDC, 2015.

Planes de Desarrollo Municipal PDM, 2015.

Planes de implementación de PROMUSAN, regiones I, II y III, FAO, Honduras.

Planes de los Comités SAN de los PROMUSAN 2015.

Planes Operativos de los PROMUSAN, 2015.

Presentaciones en Power Point, PROMUSAN 2015.

Presupuestos de Inversión Municipal PIN, 2015.

Estrategia para el abordaje de Género en los PROMUSAN, FAO, 2014.

Propuesta de Modalidad Operativa del Programa Municipal SAN (PROMUSAN)  
FAO, 2014 – 2015.

Propuesta técnica de abordaje PESA a PROMUSAN a nivel de región Morazán,  
Yoro, julio de 2014.

Propuestas de sostenibilidad de los PROMUSAN, FAO, 2015.



Canada 

Este documento ha sido posible gracias al apoyo financiero del Gobierno de Canadá a través de Asuntos Mundiales Canadá.

ISBN 978-92-5-309224-6



9 789253 092246

I5644S/1/05.16