



**Informe de la  
evaluación final del Programa Conjunto  
de Fomento a la Cultura y el Turismo  
para el  
Desarrollo Local en la Ruta Lenca**

**Presentado por Javier Jahnsen**

**Septiembre de 2017**



## Contenido

i. Abreviaturas y acrónimos .....	4
ii. Resumen ejecutivo .....	5
1. Introducción .....	10
2. Descripción del contexto de desarrollo y del programa .....	11
2.1 Contexto de desarrollo .....	11
2.1.1 Aspectos sociales .....	11
2.1.2 Vinculación del PC con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras 2017-2021 (UNDAF por sus siglas en inglés) .....	13
2.1.3 El Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG-F por sus siglas en inglés) .....	13
2.2 Problema que el PC buscó abordar .....	14
2.3 Objetivos, resultados esperados e indicadores del PC .....	15
3. Metodología .....	17
3.1 Preparación .....	17
3.2 Revisión documental .....	17
3.3 Criterios de evaluación y herramientas propuestas .....	18
3.3.1 Razones para la selección de los métodos de recolección de información .....	25
3.4 Misión de evaluación .....	26
3.4.1 Actores entrevistados: .....	26
3.5 Análisis y preparación de informes .....	27
3.6 Socialización de los resultados .....	28
Esta etapa se concretó mediante una presentación ejecutiva realizada al final de la misión de campo y el envío de los informes elaborados a la contraparte técnica .....	28
4. Resultados de la evaluación .....	29
4.1 Relevancia .....	29
4.2 Eficiencia .....	35
4.3 Eficacia .....	41
4.4 Efectividad institucional y MyE .....	45
4.5 Sostenibilidad .....	49
4.6 Impacto .....	51
5. Buenas prácticas .....	52
6. Conclusiones .....	54

7. Recomendaciones.....	59
8. Lecciones aprendidas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9. Bibliografía consultada.....	63
10. Anexos.....	64

## **i. Abreviaturas y acrónimos**

ADELI	Agencia de desarrollo Económico Local de Intibucá
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMIR	Asociación de Mujeres Intibucanas Renovadas
ASOFAIL	Asociación de Familias Agropecuarias Artesanales Intibucanas Lencas
CANATURH	Cámara Nacional de Turismo de Honduras
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
CLE	Comité Local de Emprendimiento
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
COMIPRONIL	Cooperativa Mixta de Productores del Norte de Intibucá, Limitada
DDHH	Derechos Humanos
DDHH	Derechos Humanos
ENDESA	Encuesta de Demografía y Salud
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Programa Conjunto de Fomento a la Cultura y el Turismo para el
PDM	Plan del Desarrollo Municipal
PEDT	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Cultural
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del proyecto
PROLENCA	Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental
SDGF	Fondo de Objetivos de Desarrollo Sostenible
SINAPH	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

## ii. Resumen ejecutivo

### Introducción

Este documento presenta el informe de la evaluación final del El Programa Conjunto “Fomento al Turismo Cultural Sostenible para un Desarrollo Económico Inclusivo en la Ruta Lenca” (PC), el cual pretende contribuir a las iniciativas ciudadanas en marcha, enfatizando la atención sobre la desigualdad estructural enfrentada por la población Lenca, con énfasis en mujeres indígenas y los jóvenes. El informe es el punto culminante de un proceso evaluativo en el que han participado una variedad de actores de nivel nacional y local.

### Metodología

La metodología se basó en cuatro etapas esenciales, a saber, trabajos preparatorios y una revisión documental; una misión de campo; el análisis de la información y la elaboración de informes y, finalmente, la socialización de los resultados. La evaluación utilizó la revisión documental, entrevistas a profundidad y visitas de campo como métodos de recolección de información. Asimismo, se basó en un conjunto de criterios que incluyeron la relevancia, la eficiencia, la eficacia, la efectividad institucional, el monitoreo y evaluación, la sostenibilidad y el impacto. La evaluación se realizó en julio de 2017 e incluyó visitas a Tegucigalpa y los municipios priorizados.

### Conclusiones

- El PC se alineó con la Visión de País, el Plan de Nación, las estrategias nacionales y los planes de desarrollo local. El SDG-F, por su parte, proporcionó el marco para el vínculo entre el PC y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Los actores entrevistados reconocieron la importancia del PC como agente catalizador del progreso en el ámbito turístico y cultural. Este último logro fue confirmado por el alcance de la Campaña “Lencas que inspiran”.
- El PC se enfocó en los principales desafíos económicos y sociales de la población Lenca. Fue percibido como una opción acertada, aunque de corta duración en opinión de la mayoría de los actores clave.
- Por medio de frecuentes capacitaciones y acompañamiento técnico, el PC logró generar el sentido de apropiación y el involucramiento de múltiples actores en su área de influencia.
- Los temas transversales de género y Derechos Humanos fueron abordados de forma adecuada en todas las actividades ejecutadas. La opinión general de las mujeres entrevistadas –en su mayoría pertenecientes a grupos emprendedores- es que el PC contribuyó incrementar su autonomía en la toma de decisiones y su empoderamiento como generadoras de ingresos.

- El enfoque en el rescate de la cultura viva constituyó un ejemplo concreto de los esfuerzos del proyecto por fortalecer el derecho a la identidad cultural y el potencial de generación de ingresos de un grupo tradicionalmente excluido.
- El PC fue afectado por múltiples obstáculos administrativos y de gestión entre los que se identificaron los frecuentes cambios de personal del equipo del PC, lo que al inicio dificultó la consolidación del equipo y el cambio de autoridades nacionales que motivó al cambio de modalidad de implementación del PC. Para solventar los problemas operativos iniciales, el equipo coordinador que trabajó en la última etapa del PC dio un giro de calidad en la gestión de los emprendimientos y sus actividades relacionadas. Por ejemplo, este equipo restableció la claridad del diálogo entre el PC, las alcaldías y los beneficiarios y dio acompañamiento técnico frecuente a los diferentes grupos y emprendimientos.
- La función de monitoreo y evaluación presentó un balance de brechas (falta de una línea de base y una evaluación de medio término) y buenas prácticas (generación y presentación de informes a diferentes instancias y visitas de seguimiento).
- El PC contribuyó al cambio de una modalidad asistencialista de las intervenciones a otra en la que los beneficiarios debían participar activamente y ofrecer un aporte.
- Los gobiernos municipales están fortalecidos para asumir el turismo cultural como una línea programática y presupuestaria en sus Planes de Desarrollo Municipal (PDM).
- Al momento de realización de la misión de campo, si bien se verificó la puesta en marcha de los emprendimientos visitados y la disponibilidad de materiales e insumos de trabajo, no se pudo constatar si los miembros de estos grupos tenían claridad sobre los siguientes pasos que debían tomar una vez que el PC finalizara.
- La inclusión de instancias locales para la toma de decisiones, a saber, la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural, el Comité Local de Emprendimientos y los Gestores Culturales se constituyeron en elementos importantes que contribuirán a los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los resultados del PC.
- El vínculo con instancias públicas como el CDE generó un valor agregado para el PC y para los beneficiarios, pues se estableció un mecanismo robusto de comunicación e interacción servirá de apoyo a la sostenibilidad de las intervenciones, principalmente por medio del fortalecimiento continuo de capacidades empresariales de los grupos existentes.
- El PC trabajó con grupos tradicionalmente excluidos de programas e iniciativas de acceso a financiamiento y/o mercados, los cuales ahora cuentan con personería jurídica y la capacidad para ser sujetos de crédito y tener mayor credibilidad como pequeñas empresas.
- Se ha concretado un acuerdo de seguimiento a emprendimientos con el Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental

(PROLENCA), en el cual se establece que el PROLENCA elaborará los Planes de Negocio, de los emprendimientos que cumplan los criterios requeridos.

## **Lecciones aprendidas**

### *La importancia del involucramiento de organizaciones locales*

- La participación y contraloría social de las organizaciones locales de mujeres son condiciones fundamentales para el éxito de un programa similar. Dicha contraloría social fue observada en el caso de la Organización de Mujeres Intibucanas las Hormigas, quienes, mediante el convenio suscrito con ONU Mujeres, fueron un actor fundamental en lo que respecta al rol veedor de la sociedad civil. Su rol facilitador permitió que el PC fortaleciera el enfoque de género y el abordaje de los principales desafíos de la zona.

### *Efectos positivos de los emprendimientos en materia de protección ambiental*

- El seguimiento de las técnicas de siembra y recuperación de semilla criolla en el campo son tareas vitales para garantizar la efectividad de los emprendimientos agrícolas y su vínculo con la protección de los suelos. Estas prácticas fueron observadas en el caso de los siguientes emprendimientos:
  - Tienda de compra y venta de semillas criollas para la producción agrícola. Caja Rural Mujeres hacia el futuro. Comunidad El Tablón.
  - Fortalecimiento de la producción de café, hortalizas y semillas criollas de maíz y frijoles a los socios y clientes de la Caja Rural de Ahorro y Crédito buscando la Prosperidad. Comunidad Buenos Aires.
  - Fortalecimiento de la producción de hortalizas y recuperación del cultivo de semillas criollas de maíz y frijol. Caja Rural Unión y Esfuerzo No. 1. Comunidad San Fernando.
  - Rescate y revalorización de las semillas criollas" Salabanquira-cultura viva del pueblo lenca. Grupo de jóvenes Lencas.
  - Fortalecimiento de iniciativas económicas y rescate cultural a través de la medicina natural, flores y semillas criollas. Grupo Mujeres por un futuro mejor. Comunidad de Ologosí.

### *Sobre los temas transversales del PC*

- La transversalidad de los aspectos étnicos (prácticas como la Compostura y Guancasco, los textiles, la gastronomía y los cultivos) y la campaña "Lencas que inspiran" permitieron un mayor nivel de visibilidad de las oportunidades que pueden generarse a partir de la cultura viva. La transversalidad del enfoque de género y el enfoque en la juventud por

parte del PC crearon las condiciones para verdaderos cambios conductuales y la generación de oportunidades de progreso para estos grupos.

#### *La importancia de la función de monitoreo y evaluación*

- En todo proyecto, la línea de base y la evaluación de medio término son hitos importantes para determinar si la intervención está logrando los resultados esperados. La falta de las mismas, genera cuellos de botella que no permite observar las brechas entre lo planeado y lo ejecutado.

#### *Sostenibilidad*

- La ampliación de la membresía de la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural para que incluya a representantes de otros municipios, fortalecería el intercambio de experiencias y opiniones. Esto requeriría la ampliación de su presupuesto, lo cual podría ser apoyado por las municipalidades si se mantienen los compromisos adquiridos por los candidatos a alcaldes. La Mesa Inter-institucional de Turismo Rural es un actor clave dentro de la estrategia de salida del PC.
- La realización de los procesos de compra en conjunto con los beneficiarios constituyeron, en sí, intervenciones de fortalecimiento de capacidades que se mantendrán en la etapa Post-PC.

#### *Concordancia entre disponibilidad de equipos de trabajo y capacitación oportuna para utilizarlos*

- La entrega de activos (equipos/utensilios) no constituye, por sí sola, una actividad de fortalecimiento, pues debe estar acompañada de la capacitación correspondiente. Esta debilidad pudo identificarse en el caso de un emprendimiento enfocado en la producción de vestimenta con motivos Lencas en la comunidad de Laguna Grande. Al momento de la visita de campo, las mujeres del grupo solo habían recibido el equipo pero no tenían las destrezas para confeccionar las prendas ni reglas claras de organización (membresía, funciones, responsabilidades, pertenencia de los activos) para que el emprendimiento fuera rentable y sostenible.

#### **Recomendaciones**

1. La Mesa Inter-institucional de Turismo Rural, ADELI y el CDE deben ser agentes clave para la continuidad de las intervenciones. Los acuerdos con ADELI y CDE deben ser definidos a la medida de cada emprendimiento para asegurar su desarrollo como micro-empresas. En el caso particular del CDE, es importante que esta entidad apoye a los emprendimientos para que puedan acceder a otros programas de fortalecimiento, ya sean públicos o privados (e.g. banca de fomento, micro-créditos, etc.).

2. La Mesa Inter-institucional de Turismo Rural debería continuar con sus mecanismos de incidencia con aspirantes políticos para la priorización de la agenda turística. Estos últimos deberían comprometerse a dar continuidad a las actividades y no detener el proceso de fortalecimiento de las alcaldías y grupos de emprendimientos por razones políticas. A la fecha de finalización de este informe, se habían programado las reuniones con los candidatos a alcaldes, para que se comprometieran a apoyar la funcionalidad de la Mesa Inter-Institucional de Turismo Rural. Asimismo, los alcaldes actuales se han comprometido a pagar los honorarios profesionales del abogado que realiza la gestión de la personería jurídica de la Mesa Inter-Institucional de Turismo Rural y a asignar recursos para el funcionamiento de dicha entidad en el presupuesto del año 2018.
3. Es necesario y estratégico hacer un análisis de situación de cada emprendimiento como parte del cierre formal y generar una ficha técnica que describa su situación como resultado de la intervención e identificar áreas específicas que requieran para aumentar su potencial de sostenibilidad. Es importante mencionar que, como parte de este camino, se ha comenzado con un diagnóstico situacional diferenciado de algunos de los emprendimientos. Se debe aclarar que este diagnóstico es únicamente para proyectos de mujeres y no tiene la cobertura de todos los emprendimientos.
4. Debería existir una estrategia de salida del PC con el fin de avanzar hacia la sostenibilidad de las intervenciones.
5. La identificación de grupos de los emprendimientos tuvo que haber sido más rigurosa para aumentar las posibilidades de éxito y sostenibilidad de los mismos. Por ejemplo, se debió haber requerido que los grupos tuvieran una historia organizativa considerable (i.e. que no se hubieran formado solamente para recibir los beneficios) y capacidades iniciales adecuadas para poner en marcha el emprendimiento.
6. Todos los emprendimientos deberían tener un manual de organización para el trabajo del grupo.
7. Proyectos similares deberían contar con una línea de base con respecto a la cual se puedan medir los avances y un periodo más extenso de implementación que permita realizar una evaluación de medio término y una evaluación final. A la vez, intervenciones similares deberían contar con un sistema de monitoreo y evaluación.

## 1. Introducción

Este documento presenta el informe de la evaluación final del El Programa Conjunto “Fomento al Turismo Cultural Sostenible para un Desarrollo Económico Inclusivo en la Ruta Lenca”, cuyo objetivo fue contribuir a la reducción de los niveles de pobreza general y extrema pobreza de la población Lenca en los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila, por medio de la promoción de la cohesión social y el desarrollo económico inclusivo y sostenible.

La evaluación, realizada en julio de 2017, tuvo como propósito la promoción de la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional, así como el análisis de logros y del desempeño, de los impactos, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la ejecución del programa mencionado. Los objetivos específicos de la evaluación fueron los siguientes:

- Medir el nivel de contribución del programa conjunto (PC) a la solución de problemas y necesidades identificadas durante la fase de diseño.
- Medir el nivel de ejecución del PC, su eficiencia, la calidad de sus productos y resultados con respecto a lo planificado.
- Medir el nivel de alcance de los resultados del PC que fueron incluidos en el documento del Proyecto y en su marco de monitoreo y evaluación.
- Medir el impacto del PC en el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Identificar y documentar lecciones sustantivas aprendidas y buenas prácticas relacionadas a las áreas temáticas y temas transversales como género, la participación de los jóvenes, la sostenibilidad y las alianzas público-privadas.

Después de la introducción, el documento presenta:

- Una descripción del proyecto: los problemas que este abordó, los objetivos que pretendía alcanzar, los indicadores utilizados para dar seguimiento a su implementación, los principales actores interesados y los resultados previstos.
- La metodología utilizada para la evaluación: información sobre el conjunto de métodos y criterios utilizados.
- Resultados de la evaluación: hallazgos agrupados de acuerdo a los criterios de evaluación.
- Conclusiones de la evaluación
- Buenas prácticas identificadas
- Lecciones aprendidas
- Principales recomendaciones
- Anexos con información complementaria para apoyar el proceso de evaluación.

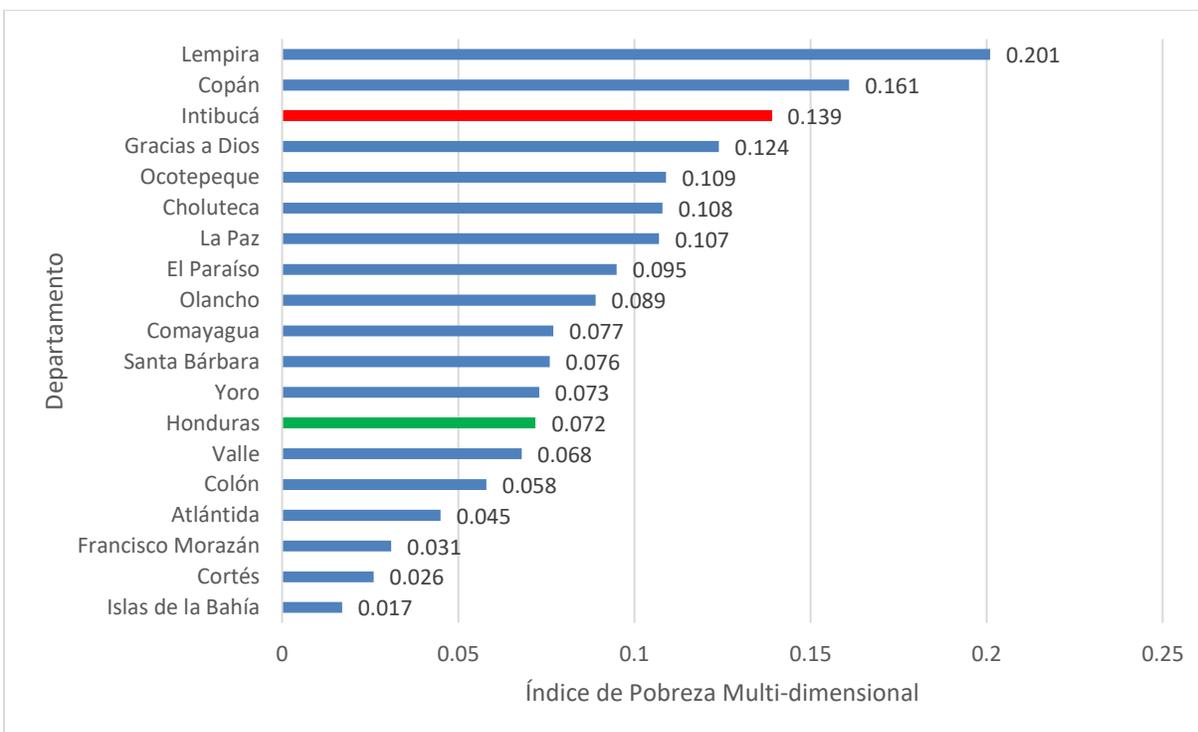
## 2. Descripción del contexto de desarrollo y del programa

### 2.1 Contexto de desarrollo

#### 2.1.1 Aspectos sociales

De acuerdo con la última publicación del Índice de Pobreza Multi-dimensional<sup>1</sup> y su metodología de cálculo, Intibucá es el tercer departamento más pobre del país. El valor de dicho índice es el doble del estimado para toda la nación y aproximadamente 4.5 puntos más alto que el observado en el Departamento de Francisco Morazán. Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI).

Gráfico 1 Índice de Pobreza Multi-dimensional según departamento. Honduras. 2011/12



Nota: El índice tiene tres dimensiones (i.e. educación, salud y estándar de vida). Cada una de estas, así como los indicadores que conforman el índice, tiene la misma ponderación.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI).

<sup>1</sup> Oxford Poverty and Human Development Initiative (2017). "Honduras Country Briefing", Multidimensional Poverty Index Data Bank. OPHI, University of Oxford. Available at: [ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index](http://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index)

Las estimaciones del IPM, las cuales se basan en datos de la Encuesta de Demografía y Salud (ENDESA) 2011/12 de Honduras, indican que el 30.4% de la población intibucana es vulnerable a la pobreza y que el 10.5% de la misma se encuentra en situación de pobreza severa.

La información del PRODOC del PC indica que el pueblo Lenca representa el 41% de la población del Departamento de Intibucá. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de este departamento es de 0.635<sup>2</sup>, lo que lo ubica por debajo de los valores alcanzados en la mayoría de los departamentos del país.

Los municipios en los que el Programa Conjunto (PC) tiene influencia, tienen como principal valor la cultura viva del pueblo Lenca y una enorme riqueza patrimonial, cultural, turística y medio ambiental, lo que contrasta con los niveles de pobreza y desigualdad descritos anteriormente. Se identifica a las mujeres indígenas y a los jóvenes como los grupos poblacionales que enfrentan mayores desafíos para aprovechar las oportunidades que brinda el desarrollo<sup>3</sup>.

La ENDESA 2011-2012<sup>4</sup> mostró que las mujeres intibucanas tenían una tasa global de fecundidad de 3.6 hijos por mujer, lo cual las ubica 1.5 hijos por mujer por encima de la fecundidad de reemplazo y de la tasa global de fecundidad nacional. De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 25% de las mujeres de 15-19 años de este departamento del país ya es madre o está embarazada y un 12% de este grupo tiene necesidad insatisfecha de planificación familiar. De acuerdo a los resultados de esta encuesta, en los cinco años anteriores a la misma, la tasa de mortalidad infantil de Intibucá fue una de las más altas del país (30 muertes infantiles por cada 1000 nacidos vivos), superada solamente por Lempira (31 muertes infantiles por cada 1000 nacidos vivos), La Paz (32 muertes infantiles por cada 1000 nacidos vivos), Comayagua (35 muertes infantiles por cada 1000 nacidos vivos) y Gracias a Dios (51 muertes infantiles por cada 1000 nacidos vivos).

---

<sup>2</sup> Informe sobre Desarrollo Humano Honduras 2008/2009, disponible en [http://www.hn.undp.org/content/dam/honduras/docs/publicaciones/HN\\_PNUD2009\\_IDH.pdf](http://www.hn.undp.org/content/dam/honduras/docs/publicaciones/HN_PNUD2009_IDH.pdf)

<sup>3</sup> Adaptado del PRODOC del PC

<sup>4</sup> Adaptado del PRODOC. El informe de la encuesta está disponible en <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/sr200/sr200.pdf>, consultada en julio de 2017.

## 2.1.2 Vinculación del PC con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras 2012-2016

**Tabla 1 Relación entre los resultados del PC y los efectos planteados en el MANUD 2012-2016.**

Área Estratégica	Resultado del PC	Perspectiva del evaluador
2. En el marco de los derechos civiles y políticos contribuir a una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia y un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.	Resultado 1: Mejoradas las capacidades de los municipios participantes para la formulación participativa de estrategias de revitalización y preservación cultural orientadas al desarrollo de iniciativas de turismo cultural sostenible.	Al fortalecer las capacidades de los municipios participantes en la formulación de estrategias, el PC ha contribuido a la creación de instituciones más eficaces que proponen mecanismos para aprovechar el potencial de turismo cultural de la Ruta Lenca.
3. En el marco de los derechos económicos y convenciones ambientales contribuir a una Honduras productiva, generadora de empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible e integrada sus recursos naturales y reduce los riesgos de desastres derivados de la vulnerabilidad ambiental	Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes de los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila, mediante la puesta en valor de productos turísticos culturales sostenibles y la certificación de sellos de equidad de género y empresas verdes.	Tanto el MANUD como el PC enfocan sus esfuerzos en el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad e ingreso de la población pobre y vulnerable. El PC promueve un enfoque adicional en un grupo poblacional tradicionalmente excluido.
1. En el marco de los derechos sociales y de los ODMs reconocidos por la comunidad internacional contribuir a una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de protección social	Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes de los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila, mediante la puesta en valor de productos turísticos culturales sostenibles y la certificación de sellos de equidad de género y empresas verdes.	Al fortalecer las capacidades de los municipios participantes y al enfocarse en la población Lenca, tradicionalmente excluida y vulnerable a la pobreza, el PC ha contribuido a la creación de instituciones más eficaces y ha fortalecido las capacidades de la población mencionada para tener mejores condiciones de vida.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del PRODOC y el UNDAF.

## 2.1.3 El Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG-F por sus siglas en inglés)

El SDG-F es un mecanismo de cooperación para el desarrollo que fue creado en el año 2014 para apoyar actividades de desarrollo sostenible por medio de Programas Conjuntos multi-dimensionales e integrados. El mismo se basa en la experiencia, conocimiento, lecciones aprendidas y mejores prácticas del Fondo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de

las experiencias correspondientes a éstos últimos. El SDG-F se enfoca en el fomento del desarrollo sostenible, alianzas público privadas y empoderamiento de las mujeres como prioridades transversales, aspectos que fueron integrados de manera evidente en el diseño del PC. El SDG-F aspira a convertirse en un puente que facilite la transición de los ODM hacia los ODS, proporcionando experiencias concretas para alcanzar un mundo inclusivo como parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible<sup>5</sup>.

## 2.2 Problema que el PC buscó abordar

La población Lenca de los municipios enfrenta los desafíos que se listan a continuación:

- De acuerdo con el PRODOC, la teoría de cambio sobre la cual se enfoca el PC, parte de la situación inicial del bajo empoderamiento económico que presentan las mujeres y jóvenes priorizados.
- El bienestar del pueblo Lenca está afectado por problemas como la desnutrición, el analfabetismo, la carencia de servicios básicos (agua y saneamiento) y niveles de pobreza extrema (superiores al 60%<sup>6</sup> de acuerdo a datos de la Unidad Técnica de la Municipalidad de Intibucá).
- A estos problemas se suma una larga lista que incluye la tradicional exclusión de los pueblos indígenas; poco acceso a recursos productivos; la baja participación laboral de las mujeres; las dificultades que éstas afrontan para la inserción, permanencia y ascenso en el mercado laboral; las brechas de ingreso que todavía persisten; los estereotipos en instituciones y empresas privadas para la contratación de mujeres, sobre todo indígenas; la debilidad en la efectiva implementación de políticas y planes sobre derechos económicos, empleo, trabajo y acceso y uso de recursos; la falta de capacitación laboral y de gerencia empresarial de las mujeres y jóvenes; y, finalmente, la baja productividad de la región<sup>7</sup>.
- De acuerdo al PRODOC, las mujeres Lencas y los jóvenes presentan problemas de acceso a préstamos blandos; persistencia de tasas altas de analfabetismo, desnutrición y mortalidad materna; carencias o baja calidad y cobertura en la prestación de muchos servicios públicos. Le acompañan el crecimiento desordenado de las comunidades, la mala utilización del suelo y uso inadecuado de recursos.
- De acuerdo a la ENDESA 2011-2012, el 19% de las mujeres intibucanas de 15 a 49 años indicó haber sufrido algún tipo de violencia doméstica en los 12 meses anteriores a la encuesta. Según información incluida en el PRODOC, la centralización de los operadores de justicia y los servicios de salud en la cabecera departamental (La Esperanza)

---

<sup>5</sup> Adaptado de los Términos de Referencia de la Consultoría.

<sup>6</sup> Adaptado del PRODOC, documento que cita como fuente a la Unidad Técnica de la Municipalidad de Intibucá.

<sup>7</sup> Adaptado del PRODOC.

desincentiva a las mujeres para interponer denuncias y buscar atención de medicina forense y psicológica. A la luz de este problema, el PC apoyó acciones formativas para fomentar la autoestima, la oferta de apoyo psicológico y la prevención de la violencia de género<sup>8</sup>.

- Además de los problemas económicos que enfrenta la población de los municipios priorizados, antes del PC, éstos no habían obtenido beneficios considerables de la diversidad de atracciones turísticas con las que cuenta la zona. En este sentido, el PC buscó que el aprovechamiento racional de dichas riquezas turísticas se convirtiera en fuentes generadoras de ingreso. Algo similar se dio en el caso de la cultura viva, aspecto que fue apoyado por el PC para contribuir a su revitalización, convirtiendo su aprovechamiento racional en una oportunidad de bienestar de los beneficiarios del programa.

### **2.3 Objetivos, resultados esperados e indicadores del PC**

El objetivo general del PC era contribuir a la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema de la población Lenca de los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila mediante la promoción de la cohesión social y el desarrollo económico inclusivo y sostenible. Los resultados esperados del PC eran los siguientes:

- Resultado 1: Mejoradas las capacidades de los municipios participantes para la formulación participativa de estrategias de revitalización y preservación cultural orientadas al desarrollo de iniciativas de turismo cultural sostenible.
- Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes de los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila, mediante la puesta en valor de productos turísticos culturales sostenibles y la certificación de sellos de equidad de género y empresas verdes.
- Resultado 3: Proyectados los municipios participantes como un referente en el país de la revalorización y revitalización de la cultura Lenca, así como de la inclusión de mujeres y jóvenes en la economía local<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Adaptado del PRODOC y los Datos de la ENDESA 2011-12.

<sup>9</sup> Resultados incluidos en la Matriz de Avances en los indicadores de Resultados del Programa Conjunto Ruta Lenca (Archivo Excel facilitado por la contraparte).

**Tabla 2 Indicadores del PC por resultado.**

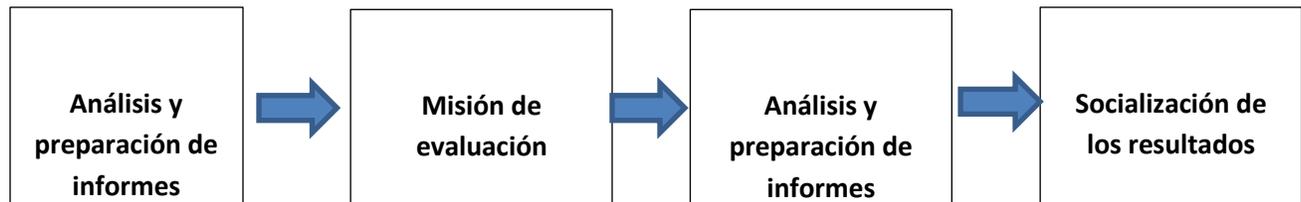
Resultados	Indicadores
<p><b>Resultado 1:</b> Mejoradas las capacidades de los municipios participantes para la formulación participativa de estrategias de revitalización y preservación cultural orientadas al desarrollo de iniciativas de turismo cultural sostenible.</p>	<p>1) Número de actores representativos de cada municipio que participan en la formulación de las estrategias de revitalización y preservación cultural, estrategias de género y de los planes municipales turísticos y culturales.</p>
	<p>2) Número de veedurías sociales llevadas a cabo en los municipios del PC Ruta Lenca.</p>
<p><b>Resultado 2:</b> Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes de los municipios de Intibucá, Jesús de Otoro, La Esperanza, San Miguelito y Yamaranguila, mediante la puesta en valor de productos turísticos culturales sostenibles y la certificación de sellos de equidad de género y empresas verdes.</p>	<p>1) Número de emprendimientos co-financiados en los municipios de la PC Ruta Lenca</p>
	<p>2) Número de mujeres y jóvenes Lencas que incrementan sus conocimientos y capacidades de gestión, innovación, liderazgo y empoderamiento para el desarrollo de sus emprendimientos.</p>
	<p>3) Número de jóvenes con formación en materia de empresarialidad, diversificación e innovación en educación técnica vocacional desde una currícula libre de estereotipos discriminatorios.</p>
<p><b>Resultado 3:</b> Proyectados los municipios participantes como un referente en el país de la revalorización y revitalización de la cultura Lenca así como de la inclusión de mujeres y jóvenes en la economía local.</p>	<p>1) Número de redes de comunicadores jóvenes indígenas Lencas generan información para los Centros de Información Turística y coordinan acciones a nivel de circuito.</p>
	<p>2) Número de bases de datos municipales actualizadas (cinco en total) de atractivos turísticos y culturales / Numero de publicaciones de guía-mapa de atractivos turísticos culturales.</p>
	<p>3) Estrategia de comunicación para el posicionamiento de la cultura Lenca como parte de la estrategia de revitalización cultural y fomento al turismo cultural.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del PRODOC.

### 3. Metodología

La siguiente figura presenta los procesos metodológicos implementados. Los mismos están basados en un conjunto de métodos mixtos. Cada uno de los elementos metodológicos se explica específicamente en las siguientes sub-secciones.

**Ilustración 1 Metodología de evaluación propuesta e implementada**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los requerimientos de los términos de referencia.

#### 3.1 Preparación

Esta etapa incluyó discusiones sobre la metodología de evaluación en reuniones de coordinación con la contraparte técnica, cuyo resultado se utilizó en el desarrollo y validación de los instrumentos de recolección de datos y la selección de los actores entrevistados.

#### 3.2 Revisión documental

El evaluador revisó los documentos clave disponibles, los cuales incluyen, pero no están limitados a:

- El Documento de Proyecto (PRODOC)
- Informes de progreso del proyecto
- Matriz de resultados
- Perfiles de emprendimientos
- Archivos de programa
- Documentos estratégicos de desarrollo del país
- Estrategias y planes del territorio
- Sistematizaciones
- Tablas con información financiera
- Productos del PC
- Legislación nacional pertinente al proyecto
- Otros informes técnicos

Esta etapa metodológica también incluyó la discusión de la metodología de evaluación en las reuniones con la contraparte técnica, el desarrollo y socialización de instrumentos de recopilación de datos (los cuales fueron presentados a la contraparte dentro del enfoque técnico planteado para la consultoría), la selección de los sitios a visitar y la selección de las partes interesadas.

### 3.3 Criterios de evaluación y herramientas propuestas

Se utilizaron dos tipos de herramientas de recolección de datos para llevar a cabo la evaluación. La primera herramienta correspondió a un formato de entrevista dirigido a los actores clave del proyecto, tales como la unidad de implementación y cajas rurales. La segunda correspondió a un formato de entrevista a beneficiarios. Aunque en diferente medida, cada uno de estos instrumentos se desarrolló tomando los siguientes criterios y preguntas de evaluación en consideración. Estas preguntas también constituyen referencias pertinentes para la estructuración de las conclusiones que se incluyen en este informe.

**Tabla 3 Criterios y preguntas de evaluación.**

<b>Criterio</b>	<b>Pregunta de evaluación</b>
<b>Relevancia</b>	<p>¿Hasta qué punto el PC está alineado con las estrategias locales de desarrollo?</p> <p>¿Hasta qué punto fue el PC la mejor opción para responder a los desafíos de desarrollo local?</p> <p>¿Hasta qué punto los objetivos del PC son aún válidos en el contexto de los objetivos de las políticas nacionales y las Metas de Desarrollo Sostenible?</p> <p>¿Hasta qué punto han contribuido los socios implementadores en la adición de valor para resolver los desafíos de desarrollo local?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p>¿Considera que el PC ha sido eficiente en el uso de recursos?</p> <p>¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros o de gestión) enfrentó el PC y hasta qué punto éstos afectaron la eficiencia?</p> <p>¿Hasta qué punto se obtuvieron los productos a tiempo?</p> <p>¿Cómo promovió el PC la equidad de género, los DDHH y el desarrollo humano en la consecución de sus productos?</p>
<b>Eficacia</b>	<p>¿Hasta qué punto el PC obtuvo los productos y resultados esperados?</p> <p>¿Cuáles buenas prácticas, historias de éxito, lecciones o experiencias replicables se han identificado?</p> <p>¿Cuáles fueron los cambios positivos, negativos, intencionados o no intencionados que la implementación del PC provocó?</p> <p>¿Hasta qué punto ha contribuido el PC al progreso de la apropiación nacional de procesos y resultados?</p>
<b>Efectividad institucional y MyE</b>	<p>¿Cuáles son las principales fortalezas de los procesos de adquisiciones del proyecto?</p> <p>¿Cuáles son las principales debilidades de los procesos de adquisiciones del proyecto?</p> <p>¿Cómo se mide la calidad de los productos del proyecto?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p>¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de los beneficiarios (institucional o individual) para dar continuidad a la intervención una vez que termine el PC?</p> <p>¿Cuáles son las indicaciones de que los resultados alcanzados serán sostenidos? (Sistemas, estructuras, personal)</p> <p>¿Hasta qué punto son los marcos regulatorios y de política actuales suficientes para apoyar la continuidad de los beneficios del PC?</p> <p>¿Existe una estrategia de salida?</p>
<b>Impacto</b>	<p>¿Cuál es el cambio más importante que el proyecto ha generado en el bienestar de la población meta?</p> <p>¿Hasta qué punto tuvo el PC un impacto en los beneficiarios meta? ¿Se alcanzaron todos los beneficiarios? ¿A cuáles se dejó fuera?</p> <p>¿Tuvo el PC efectos no esperados/no deseados?</p> <p>¿Se han observado complementariedades con otros proyectos o programas nacionales o con las intervenciones de otros donantes en las mismas zonas?</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los requerimientos de los términos de referencia.

En la siguiente sección se presenta la Matriz de Evaluación que describe cómo se vincularán cada uno de los criterios, preguntas de evaluación, fuentes de datos y métodos de recolección de información.

Tabla 4 Matriz de evaluación.

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Fuentes de datos	Enfoque y diseño	Métodos e instrumentos de recolección de datos
<b>Relevancia</b>	¿Hasta qué punto el PC está alineado con las estrategias locales de desarrollo?	Estrategias locales de desarrollo  Documento del proyecto  Actores clave	Datos y análisis	Revisión documental  Entrevista a actores clave
	¿Hasta qué punto fue el PC la mejor opción para responder a los desafíos de desarrollo local?	Actores clave  Publicaciones oficiales  Estrategias locales	Consulta  Verificación de concordancia entre el contenido de las estrategias y el PC	Revisión documental  Entrevista a actores clave  Visita de campo
	¿Hasta qué punto los objetivos del PC son aún válidos en el contexto de los objetivos de las políticas nacionales y las Metas de Desarrollo Sostenible?	Actores clave  PRODOC  Publicaciones oficiales  Sistematizaciones	Verificación de concordancia entre el PRODOC y las necesidades nacionales identificadas (Plan de Nación)  Verificación de concordancia con ODM	Revisión documental  Entrevista a actores clave
	¿Hasta qué punto han contribuido los socios implementadores en la adición de valor para resolver los desafíos de desarrollo local?	Plan de Nación  Planes de desarrollo local  Actores clave	Revisión del listado de desafíos y su relación con lo planteado por el PC	Revisión documental  Entrevista a actores clave  Visita de campo
<b>Eficacia</b>	¿Hasta qué punto el PC obtuvo los productos y resultados esperados?	Partes interesadas  PRODOC	Información y análisis	Entrevista a actores clave  Revisión documental

		Matriz de resultados Informes de Progreso del PC		
	¿Cuáles buenas prácticas, historias de éxito, lecciones o experiencias replicables se han identificado?	PRODOC Actores clave Informes de Progreso del PC	Revisión de evidencia	Revisión documental Entrevista a actores clave Visita de campo
	¿Cuál ha sido la contribución de los socios y otras organizaciones a los resultados? ¿Qué tan efectivas han sido las alianzas del PC en la consecución de los resultados?	Actores clave Informes de Progreso del PC Convenios, cartas de entendimiento y memorias	Análisis del nivel de involucramiento de las partes interesadas	Revisión documental Entrevista a actores clave
	¿Cuáles fueron los cambios positivos, negativos, intencionados o no intencionados que la implementación del PC provocó?	Organizaciones beneficiarias Actores clave	Análisis de información	Revisión documental Entrevista a actores clave
	¿Hasta qué punto los resultados beneficiaron a hombres y mujeres por igual?	Informes de cumplimiento de indicadores vinculados al género	Análisis de ejemplos de contribuciones del proyecto a los dos temas transversales	Entrevistas Revisión documental Visita de campo
	¿Hasta qué punto ha contribuido el PC al progreso de la apropiación nacional de procesos y resultados?	Actores clave	Análisis de la información	Entrevista a actores clave
<b>Efectividad institucional y MyE</b>	¿Cuáles son las 3 principales fortalezas de los procesos de adquisiciones del proyecto?	Documentos de adquisiciones	Información y análisis	Entrevistas Revisión documental

		<p>Unidad de implementación del PC</p> <p>Partes interesadas</p> <p>Manuales de procedimientos</p> <p>Políticas de adquisiciones</p>		
	¿Cuáles son las 3 principales debilidades de los procesos de adquisiciones del proyecto?	Unidad de implementación del PC	Información y análisis	Entrevistas Revisión documental
	¿Cómo se mide la calidad de los productos del proyecto?	Unidad de implementación del PC	Análisis de procesos	Entrevistas Revisión documental
<b>Eficiencia</b>	¿Considera que el PC ha sido eficiente en el uso de recursos?	Documentos del proyecto Actores clave	Información y análisis	Entrevistas Revisión documental
	¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros o de gestión) enfrentó el PC y hasta qué punto éstos afectaron la eficiencia?	Informes de ejecución financiera Actores clave Informes financieros	Análisis de la información financiera y opiniones de actores	Entrevistas Revisión documental Visitas de campo
	¿Hasta qué punto se obtuvieron los productos a tiempo?	Actores clave	Información de actores	Revisión documental Entrevistas
	¿Cómo promovió el PC la equidad de género, los DDHH y el desarrollo humano en la consecución de sus productos?	PRODOC Informes de avance del proyecto Actores clave Estrategia de género	Información de actores	Revisión documental Entrevistas

		Convenio, planes e informes de Las Hormigas.  Documentos de Veedurías Sociales		
<b>Sostenibilidad</b>	¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de los beneficiarios (institucional o individual) para dar continuidad a la intervención una vez que termine el PC?	Documentos del proyecto  Partes interesadas	Información y análisis	Entrevistas  Revisión documental
	¿Cuáles son las indicaciones de que los resultados alcanzados serán sostenidos? (Sistemas, estructuras, personal)	Actores clave  Ordenanzas  Planes locales	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas  Revisión documental
	¿Hasta qué punto son los marcos regulatorios y de política actuales suficientes para apoyar la continuidad de los beneficios del PC?	Actores clave	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas
	¿Hasta qué punto se han comprometido los socios para proporcionar apoyo continuo una vez que finalice la intervención?	Convenios  Socios	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas  Revisión documental
	¿Existe una estrategia de salida?	Unidad de implementación del PC	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas  Revisión documental
<b>Impacto</b>	¿Cuál es el cambio más importante que el proyecto ha generado en el bienestar de la población meta?	Unidad de implementación del PC  Actores clave	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas  Revisión documental
	¿Hasta qué punto tuvo el PC un impacto en los beneficiarios meta? ¿Se alcanzaron todos los beneficiarios? ¿A cuáles se dejó fuera?	Unidad de implementación del PC  PRODOC	Análisis de información de entrevistas	Entrevistas  Revisión documental

		<p>Informes de progreso del PC</p> <p>Actores clave</p>		
	<p>¿Tuvo el PC efectos no esperados/no deseados?</p>	<p>Unidad de implementación del PC</p> <p>Informes de progreso del PC</p> <p>Actores clave</p>	<p>Análisis de información de entrevistas</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p>
	<p>¿Se han observado complementariedades con otros proyectos o programas nacionales o con las intervenciones de otros donantes en las mismas zonas?</p>	<p>Unidad de implementación del PC</p> <p>Actores clave</p>	<p>Análisis de información de entrevistas</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los requerimientos de los términos de referencia.

### 3.3.1 Razones para la selección de los métodos de recolección de información

#### **Entrevistas:**

- Permiten obtener información y percepciones de las personas que gestionan o implementan o son beneficiarios del proyecto.
- Las preguntas son claras y concretas, lo que facilita la obtención de información útil.
- La organización de la entrevista de acuerdo a los criterios de evaluación permite clasificar las respuestas para facilitar la elaboración de conclusiones.
- Permiten contar con información para comparar con los hallazgos de la revisión documental.

#### **Visita de campo:**

- Permite conocer y comprobar la implementación de las actividades del proyecto de primera mano.
- El contacto directo con las/os beneficiarias/os durante las visitas de campo mejora el nivel de transparencia de la evaluación.

#### **Limitaciones de los métodos seleccionados**

Es importante reconocer las limitaciones y posibles fuentes de sesgo de la metodología de elegida. Estas incluyen las siguientes:

- Dado que las entrevistas dependen del estilo propio cuestionamiento del entrevistador y la elección del tema, este podría introducir –intencionalmente o no- sus percepciones y opiniones personales en el proceso. Para hacer frente a esta limitación, los instrumentos han sido construidos para garantizar la imparcialidad del evaluador. Para ello se han utilizado preguntas proporcionadas por la contraparte e incluidas en los términos de referencia. Ninguna de las preguntas sugería o inducía posibles respuestas.
- No es posible generalizar respuestas y opiniones de los entrevistados a la población general. Las conclusiones serán pertinentes para los actores del proyecto, pero en ningún caso se podrá afirmar que constituyen la opinión de toda la población.
- El tiempo limitado en el país era otra dificultad metodológica que el evaluador deberá enfrentar. Para hacer frente a esta dificultad, se aprovechará el tiempo destinado para entrevistas y visitas de campo para obtener el máximo de información posible.

### 3.4 Misión de evaluación

El evaluador realizó una misión de campo en la República de Honduras entre el 4 y el 14 de julio de 2017. Durante la misma, visitó la oficina del PNUD y ONU Mujeres, la oficina del equipo del PC, miembros del Comité de Gestión del PC y a otros actores nacionales clave en la ciudad de Tegucigalpa, así como en los cinco municipios cubiertos por el programa conjunto. Durante dicha misión, el evaluador realizó entrevistas con representantes de cajas rurales, emprendimientos, administradoras de fondos, alcaldías municipales y proyectos de la zona.

La duración promedio de las entrevistas en profundidad fue de una hora. El evaluador utilizó el formato de entrevista desarrollado para informarse sobre los diferentes temas objeto de evaluación. Las visitas de campo se realizaron en sitios seleccionados en conjunto con el equipo del PC y las instituciones involucradas en la ejecución para obtener información de primera mano. En la sección de anexos se presenta la agenda detallada de la visita.

#### 3.4.1 Actores entrevistados:

La siguiente tabla muestra un resumen de los actores entrevistados. La sección de anexos incluye la agenda de la misión de campo.

**Tabla 5 Actores entrevistados según tipo y sexo. 2017.**

Tipo de actor	Sexo		Total
	F	M	
ADELI	1	1	2
AECID		1	1
Alcaldía	1	4	5
Alcaldía OMM	5		5
ASOFAIL	1	1	2
Caja Rural	1	1	2
CANATURH	1		1
CDE		1	1
CLE		1	1
Cooperativa	2		2
ECCOCELSA	2	1	3
FUNIDE	1	1	2
Grupo/Emprendimiento	9	2	11
Las Hormigas	1		1
Mesa Temática de Turismo		1	1
PNUD	1	1	2
PROLENCA		2	2
Unidad de Gestión PCRL		5	5
UTPR Lempa	2	1	3
<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>52</b>

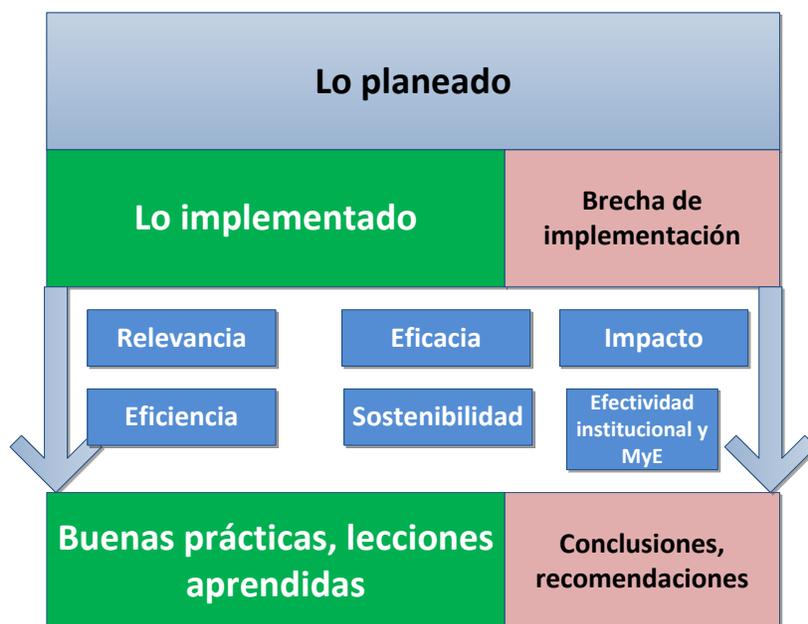
### 3.5 Análisis y preparación de informes

Esta etapa incluyó el análisis de datos y la preparación del informe borrador de la evaluación y el informe final de la misma, el cual incorpora todos los comentarios del equipo contraparte. La información obtenida por medio de las entrevistas y visitas de campo fue resumida y organizada de acuerdo con los diferentes criterios de relevancia, eficacia, eficiencia, efectividad institucional y monitoreo y evaluación, sostenibilidad e impacto. Para el análisis de los datos también se tomó en consideración lo siguiente:

- Comparación de la concordancia entre la planificación de las diferentes actividades y la ejecución efectiva de la actividad.
- Una evaluación de la ejecución presupuestaria. Para esto se compararon los montos ejecutados versus los montos presupuestados para cada resultado y según la fuente de financiamiento.
- La identificación de las lecciones aprendidas.
- La identificación y sistematización de buenas prácticas.

Estas comparaciones se basaron en el siguiente marco conceptual, con el fin de analizar la información recopilada describiéndola de manera completa y abordando los aspectos clave de la evaluación.

**Ilustración 2 Marco conceptual para el análisis de información.**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los requerimientos de los términos de referencia.

### **3.6 Socialización de los resultados**

Esta etapa se concretó mediante una presentación ejecutiva realizada al final de la misión de campo y el envío de los informes elaborados a la contraparte técnica.

## 4. Resultados de la evaluación

En esta sección se presentan los resultados de la evaluación. Los mismos están organizados de acuerdo a los criterios y preguntas descritas anteriormente.

### 4.1 Relevancia

El PC se enfocó en el circuito número 1 de la Ruta Lenca y es consistente con:

- Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación de Honduras – 2010-2022, específicamente en lo que respecta a su meta 1.1 sobre erradicación de la pobreza, la meta 3.1 sobre la reducción del desempleo y sub-empleo y sus lineamientos 1, 3 y 4, sobre desarrollo sostenible, generación de igualdad de oportunidades y el fomento de la educación la cultura, respectivamente.
- La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible.
- La Agenda de Desarrollo Sostenible de la Región Lempa, vinculada a los planteamientos del Plan de Nación y Visión de País.
- Los objetivos de la Cámara Nacional de Turismo de Honduras (CANATURH) de Intibucá.
- Las prioridades y políticas de desarrollo de las cinco municipalidades
- Las OMM y Agendas Municipales de la Mujer.
- Las estrategias del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE-MIPYME), Región Lempa para el fortalecimiento al sector empresarial en el territorio.
- Las políticas de desarrollo económico local y del sector social de la economía de Intibucá.

Los actores entrevistados plantearon que el PC fortaleció la noción de que el motor de desarrollo de la zona estaba directamente vinculado al rescate de la cultura y el turismo sostenible. Según se planteó, el PC es válido desde el punto de vista de los ODS y el II Plan de Igualdad y Equidad de Género en Honduras (PIEG), la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible, las Políticas del Instituto Hondureño de Turismo (IHT), las políticas de la Secretaría de Desarrollo Económico de Honduras (SDE), la Agenda Política de las Mujeres Indígenas y Afro Hondureñas y la Ley de Municipalidades.

En el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Goals en inglés), el PC se alineó con los objetivos relacionados a la reducción de la pobreza, la igualdad de género, el cuidado del planeta y de las personas y los relacionados a prosperidad.

Ilustración 3 Relación del PC con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.



**Tabla 6 Relación del PC con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

<b>ODS</b>	<b>Relación con el PC</b>
<p><b>ODS 1</b> Erradicar la pobreza extrema en todas sus formas para el año 2030</p>	<p>Generando capacidades locales en la gestión del emprendimiento económico, principalmente entre grupos de mujeres. El PC ha generado oportunidades de generación de ingresos de un grupo poblacional tradicionalmente excluido. Esto le permitirá a la población Lenca contar con fuentes adicionales de recursos, las cuales les ayudarán a (i) hacer frente a las necesidades diarias de sus hogares y (ii) fomentar una cultura empresarial dentro de sus comunidades.</p>
<p><b>ODS 2</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</p>	<p>Emprendimientos que promueven la agro-ecología y ayudan a la generación de ingresos para contribuir a la seguridad alimentaria. Todos los emprendimientos de comercialización de semillas criollas tienen objetivos consistentes con este ODS.</p>
<p><b>ODS 5</b> Lograr la igualdad entre los géneros y Empoderar a todas las mujeres y niñas</p>	<p>Acciones afirmativas para la inclusión de la mujer en el proceso de toma de decisiones y control social de los recursos de gobierno, empoderamiento económico y generación de espacios para disminuir las brechas de desigualdad. .</p>
<p><b>ODS 8</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p>	<p>Generación de alternativas económicas para mujeres y jóvenes, diversificación, modernización tecnológica e innovación, reducción de proporción de jóvenes no empleados.</p>
<p><b>ODS 10</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>	<p>Promoción de la inclusión social de todas las personas independientemente de su sexo, raza y etnia.</p>
<p><b>ODS 11</b> Lograr que las ciudades y los Asentamientos humanos sean inclusivos, Resilientes y sostenibles</p>	<p>Esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo. Los emprendimientos apoyados en la Ruta Lenca promueven el aprovechamiento racional de los recursos ambientales de la región para el turismo.</p>

Fuente: Elaboración sobre la base de información del informe de monitoreo número 3 del PC.

El enfoque y las actividades del PC se relacionan claramente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) desde muchas perspectivas. En primer lugar, el enfoque de erradicación de la pobreza constituye un lazo común entre ambos. En el caso del PC, dicho enfoque se concentra sobre un grupo poblacional tradicionalmente excluido desde el punto de vista económico, político y social. En segundo lugar, con el apoyo a emprendimientos que promueven la agro-ecología y la generación de ingresos, el PC apoya el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición de niños de hogares pobres que, con la oportunidad de generación de ingresos, tienen la posibilidad de garantizar la adquisición de alimentos. En tercer lugar, la transversalidad del enfoque de género es evidente en el PC, así como el empoderamiento de mujeres que se pretende obtener a través de su presencia preponderante en los grupos de emprendimientos, las capacitaciones frecuentes dirigidas a ellas y la oportunidad de convertirse en generadoras de ingresos. En cuarto lugar, las actividades del PC se plantearon para mejorar la

empleabilidad y la generación de ingresos de la población Lenca, aspectos directamente vinculados al ODS 8.

### **El PC y los desafíos de desarrollo local**

El desarrollo local en Honduras es un reto muy amplio dadas las condiciones de pobreza en el área rural. El PC impulsó iniciativas turísticas culturales y productivas para dinamizar las economías locales rurales, teniendo como enfoque la revalorización y revitalización de la cultura del pueblo indígena Lenca.

El PC Ruta Lenca fue una opción acertada, aunque de corta duración en opinión de la mayoría de los actores clave, especialmente para que el ciclo de los emprendimientos llegara a su implementación y demostrara algunos efectos dentro del conjunto de prácticas orientadas a dinamizar los negocios turísticos culturales con inclusión de mujeres y jóvenes.

De acuerdo a los entrevistados, el PC se constituyó en la única opción para dar respuesta a los siguientes desafíos:

- Situación de pobreza en comunidades indígenas
- La necesidad de organización efectiva de grupos de mujeres y jóvenes, que es un elemento de exclusión tradicional de acceso a mercado o financiamiento.
- Falta de empoderamiento de las mujeres como generadoras de ingreso, administradoras de los ingresos que generan y transmisoras de cultura en los hogares.
- Falta de sistematización y visión del turismo enfocado en la cultura viva como una potencial fuente de ingresos.
- Ausencia de capacidades para transformar prácticas culturales en actividades generadoras de ingreso.
- Ausencia de una estrategia para el desarrollo del turismo y la cultura en la zona de intervención.
- Ausencia de guías turísticos y gestores culturales de la zona.
- Pocas oportunidades de acceso al micro-crédito y crédito para iniciar emprendimientos.
- Pérdida del idioma y la cultura misma. Los jóvenes no conocen su cultura....

### **Contribución de los socios implementadores en la adición de valor para resolver los desafíos de desarrollo local**

El involucramiento de las diferentes entidades, a saber, financiadores, administradores de fondos, cajas rurales, alcaldías y organizaciones de población Lenca fue reconocido, en la mayoría de los casos, como un mecanismo adecuado que promovió un enfoque multi-sectorial, la diversidad de opiniones y el intercambio de experiencias y buenas prácticas para garantizar la consistencia de las intervenciones.

Las entidades gubernamentales tuvieron una participación en lo que respecta al proceso de elaboración de perfiles, el Comité Local de Emprendimientos (CLE), la Estrategia de Género y la Mesa Interinstitucional de Turismo Rural. Las opiniones de los actores entrevistados sobre el CLE reconocieron su funcionamiento como instancia de selección. En el caso de la Mesa Interinstitucional de Turismo, la misma fue percibida como una instancia que generó un importante trabajo multi-sectorial y un espacio para el análisis de múltiples opiniones y la búsqueda de consenso entre representantes del sector gubernamental y de la sociedad civil.

El Instituto Hondureño de Turismo proporcionó el marco de referencia de las políticas de turismo pertinentes para la acción del PC a través de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible<sup>10</sup> y la Política Nacional de Turismo Sostenible. Además, brindó apoyo en el marco de sus competencias institucionales. La Secretaría de Desarrollo Económico, por su parte, apoyó en la gestión para la legalización de organizaciones emprendedoras y en la generación de políticas y fortalecimiento al CDE de la Región Lempa. En el marco de Acuerdo con el PNUD, el CDE brindó apoyo considerable en materia de capacitación profesional, fomento del enfoque de cadena de valor para vincular a productores con potenciales mercados y legalización de emprendimientos.

El sector privado, a través de los negocios locales (restaurantes y hoteles), por otro lado, apoyó en la gestión de ferias artesanales, coordinó la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural y realizó coordinaciones pertinentes con CANATURH Capítulo Intibucá.

La sociedad civil estuvo representada por Organizaciones Indígenas Lencas de Mujeres y organizaciones Lencas con membresía mixta. Estas organizaciones participaron activamente en las instancias de toma de decisiones como la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural y el Comité Local de Emprendimientos.

El Comité de Gestión del PC<sup>11</sup> fungió como una instancia de toma de decisiones, promoción de la transparencia e inclusión de los actores clave en la intervención. Dicha entidad generó actas frecuentes entre octubre de 2015 y junio de 2017. En la última de sus reuniones, el Comité identificó que el rol de la Mesa Interinstitucional de Turismo Rural continúa siendo clave y crítico para lograr compromisos de continuidad de acciones de parte de candidatos que sean electos como alcaldes/as municipales. El Comité también destacó las alianzas estratégicas que se habían logrado establecer para la sostenibilidad de las acciones del resultado 2 del PC (e.g. USAID y PROLENCA).

---

<sup>10</sup> Disponible en

<http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/InstitutoHondurenodeTurismo/Planeacion%20y%20rendicion%20de%20cuentas/Planes/Plan%20Estrategico/2015/Plan%20%20Estrategico.pdf> , consultada en julio de 2017.

<sup>11</sup> Integran al Comité de Gestión: 5 Alcaldías municipales, Comité Local de Emprendimientos, Mesa de Turismo, SDE, AECID, PNUD, ONU Mujeres, Cancillería

Se realizó un acercamiento de Cooperación SUR - SUR con el Gobierno de Perú para el fortalecimiento de las cadenas de valor de artesanía y gastronomía y el análisis para la implementación de un Centro de innovación Tecnológica (CITE). Este intercambio fue necesario para contar con información que permitiera mejorar la calidad y competitividad de los productos artesanales y gastronómicos de los 5 municipios que conforman el circuito 1 de la Ruta Lenca, considerando el importante avance de la República del Perú en el desarrollo e instrumentación de cadenas de valor. Dicho intercambio correspondió a actividades del resultado 2 de PC y contribuyó al fortalecimiento de emprendimientos enfocados en: artesanías de pino, artesanías en barro blanco, gastronomías y frutas locales, producción de derivados de maíz verde, producción de Pan Pujagua y pan de maíz blanco, entre otros.

ONU Mujeres, cumpliendo sus compromisos para la eliminación de la discriminación en contra de las mujeres y las niñas; el empoderamiento de la mujer; y el logro de la igualdad entre las mujeres y los hombres, como socios y beneficiarios del desarrollo, los derechos humanos, las acciones humanitarias y la paz y la seguridad, co-financió las actividades del PC (US\$473,727.97 aportados) y contribuyó a la inclusión del concepto de género e inter-seccionalidad, en el aporte de procedimientos de gestión administrativa que generaron apropiación a nivel local, en el liderazgo para mantener las relaciones inter-agenciales en el marco del programa, en la vinculación con UNESCO para seguir orientaciones técnicas vinculadas a la pertinencia cultural y en el uso de agendas ya validadas para el trabajo con mujeres en el país. Sobre este último temas es oportuno mencionar que diversas organizaciones de mujeres indígenas y afro-hondureñas, con el apoyo de ONU Mujeres, lideraron un proceso de fortalecimiento de capacidades en políticas públicas fruto del cual surgió la Agenda Política de las Mujeres Indígenas y Afro-hondureñas (2013), la cual cuenta con un eje de derechos económicos y control de los recursos por parte de las mujeres y que es consistente con los objetivos del PC<sup>12</sup>. A la vez, ONU Mujeres estableció una alianza clave con la Organización Intibucana de Mujeres “Las Hormigas” por su amplia cobertura geográfica en el departamento y su reconocida trayectoria como organización Lenca en la lucha por la defensa de los derechos de las mujeres. ONU Mujeres apoyó a la organización mencionada para desarrollar un proceso de veeduría social con enfoque de género.

El PNUD, como agencia líder, aportó su experiencia técnica en temas de desarrollo y gobernanza local y ha facilitado alianzas claves con sociedad civil, sector privado e instituciones del gobierno. Además, aportó su amplia experiencia en procesos de administración de fondos y relaciones bilaterales, el uso de experiencias e instrumentos validados para la gestión en contextos de lucha contra la pobreza y la exclusión a través de diferentes tipologías de intervenciones. Por otro lado, el PNUD estableció alianzas estratégicas para el PC con los gobiernos locales, con la Agencia de Desarrollo Local de Intibucá (ADELI), aliado clave por su credibilidad en el trabajo con gobiernos

---

<sup>12</sup> Adaptado de [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=65393](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=65393), consultada en julio de 2017.

locales y alineación de su mandato con los objetivos del PC, y una alianza con el Centro de Desarrollo Empresarial para la Micro Pequeña y Mediana Empresa (CDE) que ha facilitado el acceso a servicios financieros y a mercados a grupos de mujeres y jóvenes quienes no contaban con constitución legal como empresas

La academia tuvo una ligera participación por medio de prácticas de pasantes universitarios en temas turísticos y de desarrollo económico local.

## 4.2 Eficiencia

### Obstáculos enfrentados

De acuerdo con los entrevistados, la eficiencia del PC fue afectada por los elementos que se listan a continuación.

- Coincidencia de la implementación del PC con el proceso de reestructuración del PNUD, pues el mismo ocasionó que la cartera de proyectos de pobreza fuera absorbida por el área de desarrollo sostenible y resiliencia. Esto resultó en ajustes en los procesos y un periodo de adaptación por el personal.
- Retraso en establecer el equipo coordinador y posteriores cambios frecuentes (tres coordinaciones en un año y salida de dos especialistas en la fase final para varias razones personales, de desempeño y para seguridad laboral). La unidad de gestión del PC fue establecida el 15 de noviembre de 2015, pero fue hasta junio de 2016 que se contó con los servicios del Especialista en Desarrollo Económico Local. Además, el coordinador contratado renunció en abril de 2016 y el nuevo coordinador contratado sólo permaneció diez días en el puesto. A raíz de esto se nombró de forma interina a otro coordinador, quien permaneció en el cargo hasta el final del programa.
- Desembolsos tardíos provocados por falta de voluntad política y de respuesta oportuna de la Secretaría de Desarrollo Económico en la delegación de firmas. Dicha falta de voluntad dio como resultado una inadecuada participación de algunas instituciones gubernamentales que debieron tener un rol más activo desde la inceptión del PC.
- Hasta julio de 2017, los emprendimientos sólo habían recibido uno de los desembolsos.
- El 50% de los emprendimientos (N=38) inició sus actividades con un retraso que oscilaba entre 30 y 92 días calendario.
- Dada la modalidad de Implementación Nacional (NIM), uno de los principales desafíos estuvo relacionado a la Secretaría de Desarrollo Económico, institución que se retrasó en el proceso de delegación de firmas desde junio hasta septiembre de 2015. A la salida del Ministro de Desarrollo Económico no se delegó una siguiente firma (se delegó a la Directora Ejecutiva del Ministerio, lo que requirió un proceso de inducción), asumiendo el PNUD la implementación del Programa.

- El PC fortaleció la capacidad de las Cajas Rurales para consolidarse como agentes de crédito en los municipios priorizados. Este proceso, sin embargo, no estuvo libre de obstáculos. Por ejemplo, en los procesos de compra, las Cajas Rurales tuvieron que enfrentarse a la falta de interés de muchas casas comerciales para facilitar proformas y cotizaciones porque consideraban que sin una garantía de compra, preparar tales documentos era una pérdida de tiempo.
- En el área rural, las empresas de servicios son comerciantes individuales y su registro como proveedor ante el PNUD no es sencillo, lo que creó dificultades para realizar pagos directos. Por otro lado, se dio un cambio de modalidad de ejecución de los financiamientos, inicialmente prevista en el PRODOC para una ONG como FUNDER y luego cambiado a modalidad de trabajo con varias cajas rurales y empresas de crédito de la zona a solicitud de los beneficiarios, lo que implicó el establecimiento de “micro-grants”, política con la que ONU Mujeres no cuenta y requirió un proceso de aprobación excepcional de su sede y la negociación con PNUD para firmar en su nombre.

### Niveles de ejecución financiera

El presupuesto global del PNUD y ONU Mujeres para el PC fue de US\$1,282,632.39 y US\$473,727.97, respectivamente. La siguiente tabla muestra la ejecución financiera del PNUD y ONU Mujeres en el contexto del PC.

**Tabla 7 Porcentaje de ejecución financiera según fuente (%). 2014 - 2017<sup>13</sup>**

Descripción	2014		2015		2016		2017	
	PNUD	ONU Mujeres						
Resultado 1: Los municipios participantes han mejorado su capacidad de gestión	0	0	91	262	49	88	87	61
Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes	0	0	82	ND	50	72	89	100
Resultado 3: Proyectados los municipios participantes como un referente en el país de la revalorización y revitalización de la cultura Lenca así como de la inclusión de mujeres y jóvenes en la economía local.	0	0	100	ND	45	51	100	96
Gastos Operativos	100	ND	85	36	70	94	99	49
Recuperación de costos/costos de apoyo <sup>14</sup>	NA	100	NA	0	NA	0	NA	0

<sup>13</sup> Al 26 de julio de 2017

<sup>14</sup> Rubro tomado de información financiera de ONU Mujeres proporcionada por la administración del PC.

ND: No disponible en la información facilitada.

NA: No aplica

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información facilitada por el PC.

Como se muestra en la tabla anterior, en el caso del PNUD, en el año 2, el porcentaje de ejecución financiera de cada resultado alcanzó niveles aceptables (superiores al 80%). Sin embargo, durante el año 3, la ejecución experimentó una clara disminución, la mayor de las cuales (55%) se observó en el caso del resultado 3. El porcentaje de ejecución de los fondos del PNUD tuvo un nuevo incremento en el último año, duplicándose en el caso del resultado 3 y alcanzando niveles superiores al 85% en el caso de los otros resultados. En el caso de los fondos de ONU Mujeres, el valor de 262% corresponde a un error en la aplicación de costos operativos que se llevó al resultados uno y que se revirtió en 2016 al rubro correspondiente.

En general, en el año final del PC, se observa una ejecución financiera aceptable en los resultados 2 y 3, con niveles superiores al 85% tanto para el PNUD como para ONU Mujeres. En el caso del resultado 1, mientras el PNUD registró una ejecución del 87%, la correspondiente a ONU Mujeres solo fue del 61%.

### **Sobre la obtención de productos**

Como se mencionó anteriormente, los retrasos administrativos influyeron en el cumplimiento de los productos en los plazos previstos. Sin embargo, de acuerdo a los resultados de las entrevistas, una vez que se superaron los obstáculos, se reajustaron los plazos para tratar de ejecutar la mayor cantidad de productos previstos.

Los productos esperados de los emprendimientos incluyeron desde obras civiles terminadas, parcelas establecidas y equipamiento adquirido hasta la cantidad de personas capacitadas en temas específicos correspondientes a los emprendimientos. De acuerdo a información proporcionada por el PC, de los 38 emprendimientos, al 13 de julio de 2017, los correspondientes a “Tejiendo la red de inclusión de Jóvenes con discapacidad” y “Desarrollo de jóvenes de arte y cultura – Pinturas Chalchiguas” eran los únicos que habían obtenido absolutamente todos los productos programados. El resto de emprendimientos se encontraban en proceso de reportar su progreso para posteriormente recibir el desembolso final para la obtención de los productos esperados.

### **Equidad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes**

El enfoque de Género y Derechos Humanos (DDHH) fueron dos claros temas transversales del PC. El PC fue exitoso en términos de las iniciativas financiadas, las cuales incluyen emprendimientos encabezados por jóvenes y mujeres. De los 38 emprendimientos financiados, el 55% correspondió a grupos de mujeres y el porcentaje restante grupos mixtos con inclusión de jóvenes. En San Miguelito, por ejemplo, las actividades del PC han sido fortalecidas con acuerdos municipales como la celebración de cabildos de mujeres cada 28 de junio.

En los 5 municipios la vinculación de los emprendimientos a las Oficinas Municipales de la Mujer constituyó una fortaleza.

El enfoque de género del PC partió de la elaboración de una Estrategia de Género e Interseccionalidad derivada de foros de consulta con redes de mujeres y organizaciones vinculadas a la Confederación de Mujeres Indígenas Lencas. Uno de los mecanismos para asumir el enfoque de género fue mediante un Convenio con la Organización de Mujeres Intibucanas Las Hormigas y la coordinación con las Oficinas Municipales de la Mujer (OMM), las que resultaron clave para el acompañamiento de los emprendimientos y que fueron fortalecidas a través de diferentes actividades del PC.

Se coordinó con las OMM en los cinco municipios, aprovechando su liderazgo en las comunidades y su vinculación con las agendas municipales de mujeres como política pública a nivel municipal. Por otro lado, se realizó una presentación de la experiencia de empoderamiento económico de mujeres indígenas en el marco de la sesión especial “El compromiso y trabajo de ONU Mujeres con las mujeres indígenas” en la Reunión Global Anual del Grupo Interinstitucional de Apoyo a las Cuestiones Indígenas en Quito, Ecuador. Esta actividad se realizó a iniciativa de la Oficina de ONU Mujeres en Panamá (Oficina Regional para América Latina y El Caribe), en vista de los resultados importantes sobre género alcanzados por el PC.

Los entrevistados manifestaron su satisfacción con el enfoque transversal de género implementado por el PC, por ayudar a visibilizar la autonomía en la toma de decisiones en el hogar, la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de mujeres como generadoras de ingresos. Asimismo, algunos entrevistados manifestaron que se notó un cambio en las relaciones de pareja en las familias, pues, al ver el progreso logrado por las mujeres mediante las capacitaciones recibidas, la construcción de obras y la compra de equipo, los hombres de la comunidad tuvieron un cambio de actitud y tomaron la decisión de colaborar con muchos de los emprendimientos. Es pertinente comentar que estos cambios se observaron en comunidades donde se desarrollan los emprendimientos.

En el marco del convenio suscrito con “Las Hormigas”, se desarrolló un proceso de empoderamiento a mujeres y sensibilización a operadores de justicia y policía. Se realizó una consulta con las OMM, Redes de Mujeres y Grupos de mujeres de la Confederación de Mujeres Indígenas Lencas para la formulación de una “Estrategia de género e Inter-seccionalidad” a nivel de circuito 1 de la Ruta Lenca, considerando en su contenido los ejes de la Agenda de la Mujer Indígena y Afro-descendiente: participación política y social, salud, violencia y acceso a la justicia, educación intercultural, derechos económicos y recursos naturales.

En materia de derechos de los pueblos indígenas, se formuló el Plan estratégico del Pueblo Lenca para el periodo 2016-2026, el cual resultó de tres foros en los que participaron organizaciones indígenas Lencas de Copán, Lempira, La Paz y Comayagua.

## **Alianzas público-privadas**

El PC estableció un convenio con el Centro de Desarrollo Empresarial para el estudio de cadenas de valor, fortalecimiento de capacidades a emprendimientos, formulación de planes de negocio, innovación a productos artesanales, estudio de la demanda de formación en el sector privado e implementación de un diplomado sobre “Formulación, Gestión, Seguimiento y Monitoreo de Proyectos”. Todos estos aspectos resultaron vitales para los grupos, pues les brindaron conocimientos técnicos necesarios para convertirse en entidades legalmente constituidas, para planificar sus operaciones y proyectar sus expectativas comerciales y para contar con un socio técnico estratégico que apoye la sostenibilidad de las intervenciones después del fin del PC.

CANATURH, al reunir a los representantes del sector turístico, fungió como un importante actor en el contexto del PC, pues, como parte de su mandato, ayudó a procurar la implementación de un turismo sostenible en virtud de la estrecha relación e interdependencia de los recursos naturales y la actividad turística en los municipios priorizados. A la vez, su participación en la Mesa Interinstitucional facilitó el diálogo sobre áreas de contribución de las entidades públicas y privadas y los emprendimientos turísticos apoyados.

La Mesa Interinstitucional de Turismo Cultural Rural incluyó, dentro de su membresía, al sector privado, a los gobiernos locales, ONG, la academia, Gobierno Central y a las organizaciones indígenas Lencas. A la vez, la mesa utilizó el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico como herramienta programática innovadora, pues este fue el primer plan de tal naturaleza elaborado en el territorio. Asimismo, la Mesa Interinstitucional de Turismo Rural cuenta con un Plan Operativo, derivado del plan estratégico mencionado, con actividades al corto plazo, enfocadas en los cuatro pilares programáticos del plan.

## **Sostenibilidad de los resultados**

La inclusión de instancias locales para la toma de decisiones, a saber, la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural, el Comité Local de Emprendimientos, los Gestores Culturales y el establecimiento de alianzas con organizaciones de carácter permanente como ADELI y la Organización Intibucana de Mujeres Las Hormigas, constituyen algunos ejemplos de los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los resultados del PC. En el caso de los emprendimientos, se está vinculando el financiamiento con las cajas rurales de la comunidad, quienes actúan como intermediadores de fondos, convirtiendo a los emprendimientos en socios de las mismas. Se establecieron convenios de colaboración con el Centro de Desarrollo Empresarial CDE- MIPYME Región Lempa, instancia promovida por la Secretaría de Desarrollo Económico – SDE y con la Agencia de Desarrollo Económico Local de Intibucá – ADELI, como se mencionó anteriormente. Estas dos instancias tienen como mandato promover y fortalecer los procesos de desarrollo económico y el fortalecimiento de los emprendimientos en el territorio. De acuerdo a los entrevistados y a la percepción del evaluador, estos convenios constituyen dos ejemplos claros de mecanismos que contribuirán a la sostenibilidad de las intervenciones. Para fortalecer las capacidades de los actores y beneficiarios, por ejemplo, ambas entidades han desarrollado procesos de capacitación, asesoría e intercambio entre grupos que desarrollan experiencias similares dentro y fuera de la zona de influencia del PC, procesos que serán clave en la etapa

post-intervención. Esto dependerá del cumplimiento adecuado de lo establecido en los convenios.

Un riesgo persistente es que los emprendimientos no sean sostenibles inclusive después de recibir el segundo desembolso ya que, según la opinión de los entrevistados, su grado de desarrollo es todavía básico. En este sentido, los convenios suscritos y el rol del proyecto de ONU Mujeres y USAID desempeñarán un papel determinante.

De acuerdo al informe de monitoreo que corresponde al periodo que finalizó en abril de 2017, el PC estableció alianzas estratégicas institucionales con los cinco gobiernos municipales (OMM y UTM), los Proyectos Pro-Lenca (FIDA), Gobernanza de Ecosistemas, Medios de Vida y Agua (USAID), Alianza para el Corredor Seco (USAID), Heifer Internacional y CUSO International, el Instituto Nacional de la Mujer (INAM), la Cámara Nacional de Turismo de Intibucá, el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) y el Instituto Hondureño de Turismo (IHT). El objetivo de estas alianzas es dar continuidad a los procesos promovidos por el PC con el fin de seguir fortaleciendo la asistencia técnica y capacitación puntual a los grupos de emprendimientos, vincular a estos grupos con las cadenas de valor, garantizar el uso y manejo adecuado de los recursos naturales (agua, suelo y bosque) y acceder a fondos complementarios para los proyectos apoyados por el Programa Conjunto. Estas alianzas deben ser evaluadas frecuentemente para analizar si se cumplen los elementos acordados.

### **Sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático**

El PC apoyó emprendimientos enfocados en la producción agroecológica (e.g. Compra y venta de semillas criollas, producción de café, hortalizas y semillas criollas de maíz y frijoles, rescate y revalorización de semillas criollas), práctica amigable con el ambiente que se necesita para fortalecer la seguridad alimentaria (al ser utilizadas para venta y autoconsumo) de la comunidad y la adaptación al cambio climático en el contexto de la zona donde las semillas se producen. De esta forma, el PC contribuyó a los esfuerzos que recomiendan la preferencia de semillas criollas sobre semillas transgénicas, pues el uso de estas últimas implica un gran deterioro ambiental, ya que es imprescindible el uso de tóxicos y químicos inorgánicos para controlar su crecimiento y desarrollo.

### **Fondos de contrapartida**

De acuerdo con el informe de monitoreo para el periodo que finalizó en abril de 2017, las micro-empresas habían comprometido US\$120,000, 100% de los cuales habían sido desembolsados a esa fecha<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Informe de monitoreo para el periodo que finaliza en abril de 2017.

Durante el periodo 2015-2017, el aporte total de las alcaldías de los municipios priorizados por el PC fue de US\$228,603.5, los cuales correspondieron a los siguientes grupos de costos: apoyo técnico, comunicación, alquiler de locales, gastos para eventos, transporte y relaciones públicas. La siguiente tabla muestra el aporte total de cada una de las cinco alcaldías.

**Tabla 8 Aportes al PC por parte de las alcaldías de los municipios priorizados. (US\$)**

<b>Alcaldía</b>	<b>Aporte (Dólares)</b>
Alcaldía Municipal de Jesús de Otoro	56,008.8
Alcaldía Municipal de Intibucá	51,696.6
Alcaldía Municipal de Yamaranguila	26,832.2
Alcaldía Municipal de San Miguelito	36,952.2
Alcaldía Municipal de La Esperanza	57,113.8
<b>Total</b>	<b>228,603.5</b>

Nota: Tasa de cambio: 22.85 Lempiras por Dólar.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información facilitada por el proyecto.

Desde la perspectiva del evaluador, los aportes incluidos en la tabla anterior constituyen la evidencia del proceso de apropiación de las actividades, así como del compromiso de los gobiernos locales para apoyar los distintos procesos. El aporte en el rubro de apoyo técnico, por ejemplo, en el cual se incluye el tiempo invertido por parte de las Oficinas Municipales de la Mujer (con 670 días de trabajo), indica el alto nivel de compromiso con el eje transversal de género, aspecto esencial de todas las actividades del proyecto.

En el caso de los emprendimientos apoyados, el aporte fue US\$352,872.68. En la siguiente tabla se muestra el monto total aportado por los grupos de emprendimientos beneficiados en cada municipio.

**Tabla 9 Aporte de los grupos de emprendimientos beneficiados por el PC según municipio. (US\$)**

<b>Municipio</b>	<b>Aporte (Dólares)</b>
Intibucá	66,881.4
La Esperanza	93,518.44
Jesús de Otoro	97,962.1
San Miguelito	25,151.6
Yamaranguila	69,359.1
<b>Total</b>	<b>352,872.7</b>

Nota: Tasa de cambio: 22.85 Lempiras por Dólar.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información facilitada por el proyecto.

### 4.3 Eficacia

Desde el punto de vista de la eficacia, la revisión documental y las respuestas de los entrevistados indican el alcance de los tres resultados planteados, principalmente en lo que respecta al

fortalecimiento de las municipalidades y la empleabilidad y capacidad de emprendimiento de la población meta. En el caso del fortalecimiento de las municipalidades, fue evidente el aumento de capacidades de los equipos municipales (principalmente en materia de gestión de proyectos y género). Por otro lado, las actividades del proyecto fomentaron la interacción entre los equipos municipales e importantes actores de desarrollo en el departamento y en los municipios, tales como las cámaras de turismo, el Centro de Desarrollo Empresarial y las asociaciones de población Lenca. A la vez, el enfoque de género y la inclusión de jóvenes en las diferentes iniciativas financiadas, fueron reconocidas como logros, pues pudieron identificarse en cada una de las actividades, desde las capacitaciones iniciales hasta en el enfoque de los emprendimientos.

El tercer informe de monitoreo del proyecto, facilitado por la unidad de gestión y correspondiente al periodo que concluyó el 1 de noviembre de 2016, mostró la existencia de 2,711 mujeres beneficiarias (el 70% del total de beneficiarios, N=3,886).

## **Obtención de productos**

### ***Resultado 1: Mejoradas las capacidades de los municipios***

- Conformación y fortalecimiento de la Mesa Interinstitucional de Turismo Rural (con su respectivo plan operativo alineado al PEDT)
- Formulación de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para los 5 municipios
- Formulación y socialización la “Estrategia de género e inter-seccionalidad con énfasis en el empoderamiento de la mujer indígena Lenca”.
- Control social de fondos mediante veedurías sociales en el marco del convenio firmado con la Organización Intibucana de Mujeres “Las Hormigas”.
- Involucramiento intensivo y fortalecimiento de representantes de OMM y otras unidades técnicas de las municipalidades.
- En el territorio hay entidades que han adquirido o fortalecido sus capacidades, a saber, ADELI, las cajas rurales y la Organización Intibucana de Mujeres “Las Hormigas”, el CDE.
- Realización del foro “Impulsando el desarrollo de territorios turísticos” como resultado del Foro se suscribirá un convenio de hermanamiento y cooperación mutua, entre “Ruta Fresca” (9 municipios de la mancomunidad Cayaguanca, Chalatenango El Salvador y “Un Paraíso en las Alturas”, circuito 1 de la Ruta Lenca.
- Desarrollo del Diplomado “Formulación, gestión, seguimiento y monitoreo de proyectos”

### ***Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento***

- El 76% de los emprendimientos (N=50) están en ejecución (23 de mujeres y 15 mixtos)
- Formación del Comité Local de Emprendimientos (CLE)
- Se sobrepasó la meta de 120 mujeres Lencas capacitadas sobre género y emprendedurismo (alcance del 150%).
- El 100% de los funcionarios previstos (gobiernos locales e instituciones aliadas como ADELI, FUNIDE y CANATURH fortalecieron sus capacidades por medio del diplomado en el área de formulación, gestión, seguimiento y monitoreo de proyectos.
- Los entrevistados se mostraron conformes con el enfoque que el PC tuvo en la priorización de la población Lenca. Además del enfoque cultural y turístico (visibilidad de atractivos olvidados o sin infraestructura), los entrevistados estuvieron de acuerdo en aceptar que el PC fortaleció las capacidades de pequeños proveedores de servicios que, de implementar planes de negocios realistas, pueden convertirse en agentes dinámicos de la economía local en el mediano plazo.
- El PC también fortaleció a los jóvenes como agentes de conservación y difusión de la cultura. De acuerdo con los entrevistados, al fortalecer a los jóvenes, el PC disminuyó muchos incentivos para la emigración.

- Se realizó un primer acercamiento de Cooperación sur-sur con el Gobierno de Perú en los temas de artesanía y gastronomía de lo que resultó una planificación y propuesta para el fortalecimiento de las cadenas de valor de artesanía.
- Se apoyó el proceso de legalización de los emprendimientos.
- Se realizó un encuentro para fomentar el acercamiento entre mujeres empresarias del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y empresarias (de los emprendimientos) mujeres Lenca.

***Resultado 3: Proyectados los municipios como referentes de la revalorización de la cultura Lenca***

- Formación de una red de guías turísticos locales para la promoción de los atractivos turísticos y culturales y el posicionamiento del circuito 1 de la Ruta Lenca como destino turístico.
- Se han formado 73 gestores culturales para el rescate y la revalorización de la cultura Lenca
- Se caracterizaron los sitios turísticos de los municipios priorizados y la sistematización y difusión editorial de aspectos tradicionales de la cultura Lenca (idioma, gastronomía, vestimenta).
- La estrategia de comunicación y la campaña “Lenca que inspiran” contribuyó a la visualización y realce de la cultura viva. La campaña fue lanzada el 29 de abril de 2017 en el Parque López de La Esperanza, Intibucá el marco del 134 aniversario del departamento de Intibucá y de la XII Feria Artesanal de la Ruta Lenca.
- Apoyo en la instalación de cinco centros de información turística, en el circuito 1 de la Ruta Lenca, a través de la dotación de mobiliario, equipo y materiales de promoción turística.
- Diseño de una Estrategia de Comunicación, para posicionar el circuito 1 de la Ruta Lenca como un destino turístico cultural rural. Es importante mencionar que la Campaña “Lenca que inspiran” es una actividad dentro de la Estrategia de Comunicación del Programa.

**Cambios positivos, negativos, intencionados o no intencionados que la implementación del PC provocó**

En primer lugar, los entrevistados plantearon que el PC ayudó a la mujer Lenca y a los jóvenes a sentirse más importante y tener mayor autoestima. Desde el punto de vista comunitario, el PC promovió el arte y la cultura como medios de creación de oportunidades de ingreso. Un aspecto importante que generó un cambio no intencionado fue que el fortalecimiento de las cajas rurales contribuyó de alguna manera a dinamizar la economía local por medio de los procesos de compra

que las primeras lideraban en nombre de los emprendimientos. Tanto beneficiarios como oferentes de servicios vieron sus capacidades fortalecidas para participar competitivamente en procesos de adquisiciones.

En segundo lugar, la obtención de personerías jurídicas de los grupos de emprendimiento creó un entorno favorable para que éstos se conviertan en sujetos de crédito en la medida en que generen ingresos a través de los emprendimientos. Además, la obtención de dichas personerías contribuyó al fortalecimiento de los grupos para realizar gestiones con respaldo y mayor credibilidad más allá de lo estrictamente bancario.

En tercer lugar, el PC contribuyó al cambio de modalidad asistencialista –una en la que los beneficiarios no deben realizar ningún tipo de contribución (monetaria o en especie) a cambio de lo recibido- a otra en la que los beneficiarios requerían aportar recursos para complementar las intervenciones.

Los gobiernos municipales están fortalecidos para asumir el turismo cultural como una línea programática y presupuestaria en sus Planes de Desarrollo Municipal (PDM). A la vez, el PC contribuyó al fortalecimiento de una plataforma de actores liderada por la Mesa Interinstitucional de Turismo con una agenda concreta para incidir y gestionar su desarrollo turístico desde la perspectiva cultural.

### **Contribución del PC al progreso de la apropiación nacional de procesos y resultados**

El fortalecimiento de los equipos locales (Oficinas de OMM y de Desarrollo Local) contribuyó a la apropiación de los procesos y resultados del PC. La continuidad de dicha apropiación, sin embargo, se ve amenazada por los cambios que podrían darse en el nivel municipal como resultado del próximo proceso electoral. Un cambio de equipo municipal generaría una curva de aprendizaje considerable y la pérdida de la capacidad creada.

El PC, como iniciativa, ha desarrollado un conjunto de prácticas que han sido incluidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico y que servirán de referencia al gobierno central para adaptarlos en otros contextos turísticos.

#### **4.4 Efectividad institucional y MyE**

La evaluación final analizó los procesos de adquisiciones como elemento esencial de la efectividad en la gestión del PC, un tema clave desde el punto de vista del rol que tanto la unidad de gestión como las cajas rurales tuvieron. Para estas últimas, por ejemplo, el hecho de hacerse cargo de los procesos de compra vinculados a los emprendimientos constituyó un elemento de formación de capacidades y de garantía de transparencia y rendición de cuentas.

Los entrevistados identificaron dos fortalezas de los procesos de compra, a saber, el uso de instrumentos ya validados por las agencias implementadoras –que se enfocan principalmente en la transparencia y eficiencia de los procesos- y la experiencia que han acumulado las Cajas Rurales con el apoyo de otras instituciones. Sobre el último aspecto, los entrevistados reconocieron la capacidad que las cajas rurales desarrollaron al realizar adquisiciones para cada uno de los emprendimientos. El ejercicio frecuente de preparación de especificaciones, obtención de cotizaciones, construcción de matrices de comparación de precios y adjudicación proporcionó a las cajas elementos útiles para sus operaciones futuras. Según la mayoría de los entrevistados/as, la modalidad de compras optimizó el uso de los recursos.

Por otro lado, también se identificaron debilidades u obstáculos en estos procesos. De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, uno de los obstáculos correspondió a la zona de influencia del PC, pues en esta existía poca oferta de bienes y servicios. Asimismo, el estatus legal de los negocios con los cuales se relacionó el PC, la mayoría de los cuales están constituidos como comerciantes individuales, dificultó su registro como proveedores ante el SNU y por ende el pago de sus servicios a través de transferencias bancarias. Finalmente, la carencia de facturas membretadas en algunos establecimientos y la falta de interés de algunos proveedores para la preparación de proformas cuando no se les aseguraba una compra fueron identificados como cuellos de botella.

### **La función de monitoreo y evaluación**

El análisis de la función de Monitoreo y Evaluación permitió detectar un balance de brechas y buenas prácticas. La ausencia de un plan de monitoreo y evaluación que contuviera información clara para implementar esta función tan importante dentro de cada intervención fue una importante brecha detectada. Si bien el PRODOC planteaba el establecimiento de una línea de base, ésta no fue construida. A la vez, no se realizó una evaluación de medio término del PC (la cual podría haberse realizado al finalizar el año 1). La falta de información que deberían generar ambos estudios impide tener valores de comparación para una evaluación más objetiva dentro del conjunto de indicadores del PC.

Por otro lado, se identificaron importantes labores de seguimiento mediante misiones periódicas en el terreno –incluidas en los informes de misión e informes al donante-. De acuerdo con los entrevistados, se realizaron labores de seguimiento de forma virtual, tanto a la parte técnica como operativa del PC y se realizaron reuniones del Comité de Gestión, así como el envío de informes al SDG-F. Se generaron cuatro informes de monitoreo del PC, los cuales cubrieron el periodo desde noviembre de 2015 hasta el 23 de abril de 2017. Los informes contenían datos sobre beneficiarios alcanzados con las diferentes intervenciones, lo cual permitía realizar análisis generales sobre algunos productos y el alcance de cada uno de los tres resultados del PC.

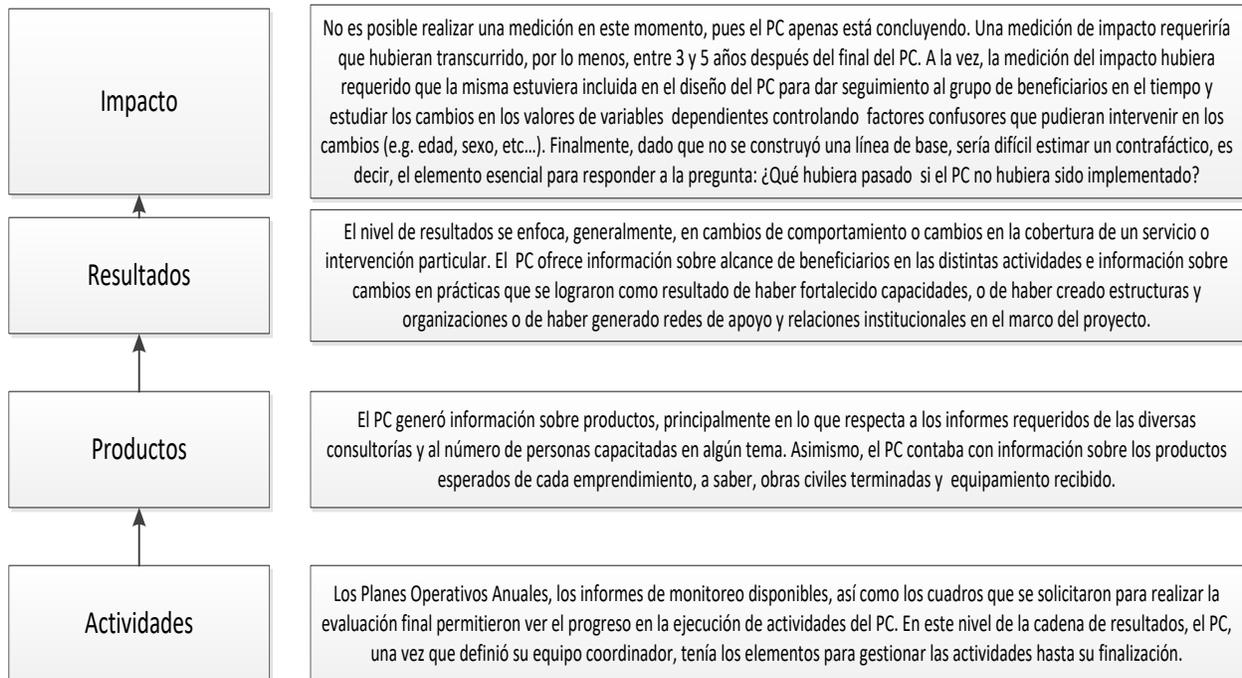
Las actividades de monitoreo incluyeron el análisis del porcentaje de ejecución financiera de cada emprendimiento con respecto al primer desembolso recibido. El resumen de dicha actividad se presenta a continuación.

<b>Emprendimiento</b>	<b>% ejecución al 31 de mayo DE 2017</b>
Fortalecimiento Patrimonio Cultural de nuestras familias productoras agrícolas. Grupo RENACER. Comunidad Malguara.	99
Fortalecimiento de la Planta Procesadora de Granos y Frutales. AMIR.	93
Mujeres Indígenas trabajando para rescatar la Vestimenta Lenca. Comunidad Río Grande.	92
Fortalecimiento las iniciativas de nuestras Artesanías Lencas. Casco Urbano.	89
Remodelación y Restauración de la Auxiliaría de la Vara Alta. Casco Urbano.	71
Fortalecimiento de la Producción de Telares y Emprendimiento de la Panadería Flor del Campo, en la Comunidad de Rio Colorado.	89
Fortalecimiento del patrimonio cultural de nuestras familias productoras agrícolas. Grupo de Mujeres Mi Esperanza. Comunidad de Manazapa.	94
Proyecto Promoviendo el Eco Turismo Comunitario Lenca en "La Cascada Río Grande.	91
Promoviendo el Turismo Rural Participativo en la Laguna de Chiligatoro.	100
Fortalecimiento de iniciativas económicas y rescate cultural a través de la medicina natural, flores y semillas criollas. Grupo Mujeres por un futuro mejor. Comunidad de Ologosí.	93
Eco parque turístico y seguridad alimentaria El Chaguitón, Coclán. Comité de gestión y ejecución de proyectos de Coclán.	97
Fortalecimiento del cultivo de café con manejo ecológico en manos de mujeres Lencas. Grupo de mujeres La Ceibita. Comunidad Crucita de Oriente.	95
Elaboración de papel orgánico y formación de microempresa. Grupo mujeres emprendedoras. Comunidad El Zapote.	96
Juntos cosechando la tierra, cultivando conocimiento y tradición Lenca. Grupo Mujeres La Ceibita. Comunidad El Cedral.	98
Promoviendo la gastronomía y frutas locales de Mi Tierra Lenca. Grupo Génesis. Comunidad Macuelizo.	89
Apoyando a la juventud a través de la música y el fomento de la Cultura Lenca. Grupo Banda Independiente. Casco Urbano.	91
Fortalecimiento de la Producción de los Derivados de Maíz Verde y Pan. Comunidad San Francisco.	100
Mujeres Lencas generando desarrollo e independencia económica, a través del establecimiento de fincas de Café. Comunidad de Llano Largo de Potrero.	100
Promoviendo las Artesanías y gastronomía Lenca. Grupo Artesanos Otoresños. Casco Urbano.	51
Mejoramiento de la producción agrícola tradicional de la comunidad de Llano Largo de Potrero por medio de un sistema de riego. Grupo de Mujeres Llano Largo.	100
Desarrollo de Jóvenes de Arte y cultura – Pinturas Chalchiguas.	99
Guardianes Culturales y Ambientales. Voces y ritmos de mi tierra Lenca. Grupo Colegio Juan Emilio Flores. Casco Urbano.	83
Creaciones y Diseño de prendas de vestir Lenca Tú. Casco Urbano.	89

<b>Emprendimiento</b>	<b>% ejecución al 31 de mayo DE 2017</b>
Fortalecimiento de fincas de café y equipamiento para aprovechar mejor el producto local. Grupo mujeres unificadas.	97
Rescate gastronómico y cultivo de la tierra de la cultura Lenca.	69
Grupo Mixto Comunitario Transformando materiales endógenos e impulsando el desarrollo económico local. Comunidad de Toco.	27
Restauración tradicional Lenca en ventas de Pan Pujagua y Pan de Maíz blanco.	72
Confección de prendas de la vestimenta Lenca, a través de manos de mujeres que trabajan por el Desarrollo. Comunidad Laguna Grande.	97
Fortalecimiento a las iniciativas productivas de las familias artesanas Lencas - Artesanía de Pino. EPRODEPINO. Comunidad de Cofradía.	90
Promoviendo el Turismo Cultural, a través de las Artesanías en Barro blanco, alojamiento alternativo y tradiciones Lencas. CIALCOYL. Comunidad de Cofradía.	89
Tienda de compra y venta de semillas criollas para la producción agrícola. Caja Rural Mujeres hacia el futuro. Comunidad El Tablón.	92
Promoción de la Gastronomía, la Artesanía y la producción Agrícola en la comunidad Las Arenas. Empresa de Producción y servicios – Yakajali Lenka.	95
Elaboración y ventas de comidas típicas del municipio de Yamaranguila. Casco Urbano.	100
Fortalecimiento de la producción de café, hortalizas y semillas criollas de maíz y frijoles a los socios y clientes de la Caja rural de ahorro y crédito buscando la Prosperidad. Comunidad Buenos Aires.	100
Producción y comercialización del café en la comunidad de El Picacho. Organización: Fortalecimiento, Unión y Libertad.	99
Fortalecimiento de la producción de hortalizas y recuperación del cultivo de semillas criollas de maíz y frijol. Caja Rural Unión y Esfuerzo No. 1. Comunidad San Fernando.	89
Rescate y revalorización de las semillas criollas" Salabanquira-cultura viva del pueblo Lenca. Grupo de jóvenes Lencas.	100

En la siguiente figura se muestran algunas apreciaciones del evaluador con respecto a cada uno de los eslabones de la cadena de resultados y su relación con lo observado en el PC.

#### Ilustración 4 El PC a la luz de la cadena de resultados.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la misión de campo.

#### 4.5 Sostenibilidad

Actualmente, el PC cuenta con (i) un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico que proporciona las orientaciones y directrices para la planificación territorial y (ii) una estrategia de sostenibilidad general para el fortalecimiento de los emprendimientos –la cual no es una estrategia de salida– que estipula la existencia de acuerdos con el CDE y ADELI, instancias que deben promover y fortalecer los procesos de desarrollo económico de los emprendimientos en el territorio. A la vez, dicha estrategia, centrada en cuatro pilares de sostenibilidad, plantea un proceso de socialización e intercambio de experiencias sobre mecanismos de sostenibilidad de emprendimientos. A pesar de esto, las entrevistas con los diversos actores indicaron la falta de reglas de organización interna de los socios y un claro plan de negocios que defina los mecanismos, análisis de la demanda local, metas en el desarrollo empresarial, capacitación hecha a la medida de las necesidades del emprendimiento, listado de productos y necesidades de mantenimiento de equipo, mediante los cuales un grupo mixto o un grupo de mujeres pueda convertirse en un negocio real en el mediano plazo.

Durante el trabajo de campo y la revisión documental, se identificaron diversas opciones que podrían contribuir a la sostenibilidad de las actividades. Una de estas opciones corresponde a la búsqueda de cooperación adicional de parte de proyectos como PROLENCA y los apoyados por USAID y ONU Mujeres. Según lo que plantearon los representantes de la Unidad de Gestión del PC, pronto se firmará un acuerdo entre PNUD y PROLENCA. Como evidencia del progreso en aras

de la sostenibilidad, los entrevistados plantearon que, de los grupos atendidos, dieciséis han cumplido con los criterios de elegibilidad para recibir los servicios que ofrecerá PROLENCA. De acuerdo a la Unidad de Gestión del PC, en todas las reuniones sostenidas con los actores locales, se ha hecho manifiesto el compromiso de continuar apoyando las iniciativas que ha impulsado el PC y en casos especiales se ha acordado la firma de convenios para la sostenibilidad de este esfuerzo, particularmente en el caso de PROLENCA, CDE Región Lempa, GEMA-USAID, HEIFER Internacional y ADELI.

En el nivel de emprendimientos, los entrevistados plantearon que las Cajas Rurales pueden convertirse en importantes actores para gestionar micro-créditos en el futuro cercano. Los representantes de ADELI, por su parte, plantearon haber establecido compromisos con cajas rurales y grupos de beneficiarios para dar seguimiento a las actividades, un aspecto importante de cara a la sostenibilidad de los emprendimientos. Además, apoyo en el trámite de veinticuatro personerías jurídicas para igual número de grupos beneficiarios, lo que ha generado uno de los elementos necesarios para la sostenibilidad, a saber, la disponibilidad de un estatus legal que facilite a los emprendimientos acceder a oportunidades de crédito.

Los entrevistados coincidieron en la identificación de la Mesa Interinstitucional de Turismo Rural y del CDE como las instancias que deberían liderar las acciones que den sostenibilidad a la intervención iniciada por el PC. Si bien los entrevistados mencionaron a las representantes de las Oficinas de la Mujer y a los representantes de las Oficinas de Desarrollo Local de las Alcaldías como potenciales líderes de la continuidad de las actividades, se identificó también un riesgo de pérdida de las capacidades adquiridas por estos actores si las elecciones municipales generan cambios radicales en la estructura organizacional de los gobiernos municipales. Hasta el momento, se conoce la probabilidad de que cuatro de los cinco alcaldes sean re-electos. Si esto ocurre, los mismos deberían garantizar la inclusión de actividades vinculadas al apoyo a los emprendimientos dentro de sus planes de desarrollo municipal.

Durante el trabajo de campo, se identificaron ejemplos del compromiso de los municipios más allá del PC. Uno de estos ejemplos correspondía a la asignación de una partida presupuestaria municipal para actividades vinculadas al turismo, rubro que, particularmente en San Miguelito, no había sido fortalecido. Otro de los ejemplos brindados fue la existencia de cabildos de mujeres como instancias de fortalecimiento de la equidad de género, realzando el rol de la mujer como tomadora de decisiones comunitarias y municipales. Esto se da en todos los municipios del circuito 1 por el trabajo de las OMM. Las municipalidades ejecutan el 5 % definido por Ley para proyectos de mujeres y la finalidad de las veedurías es el control social de este gasto etiquetado y otros recursos municipales.

Los socios nacionales como la SDE fortalecen a los CDE para el acompañamiento a procesos de Desarrollo Económico Local en las regiones. El IHT, por su debilitamiento institucional, no se

percibe como un agente clave para proporcionar apoyo continuo más allá de la generación de políticas de turismo.

#### **4.6 Impacto**

Como se explicó ampliamente en secciones anteriores, no es posible una medición del impacto del PC inmediatamente después de su finalización. A continuación se presenta, sin embargo, el resumen de respuestas de los entrevistados.

#### **Cambios más importantes que el proyecto ha generado en el bienestar de la población meta**

- El PC deja colocada una agenda para promover procesos de desarrollo local y gobernanza basados en el turismo cultural con el protagonismo del gobierno local y con inclusión de las mujeres y jóvenes indígenas.
- El PC generó herramientas e información de utilidad para la gestión de nuevas iniciativas en el territorio y capacitó a jóvenes para salvaguardar la cultura Lenca, investigarla y documentarla.
- El PC ha aportado a la construcción de una visión territorial en cinco municipios, lo que contribuirá al abordaje del desarrollo turístico y cultural que anteriormente estaba centralizada en el municipio de La Esperanza.
- Además, el PC deja instituciones fortalecidas para el control social de fondos públicos y el abordaje del empoderamiento de las mujeres.
- El PC fomentó una estrategia de trabajo en alianzas.

#### **Complementariedades con otros proyectos o programas nacionales o con las intervenciones de otros donantes en las mismas zonas**

Un nuevo proyecto que será implementado por ONU Mujeres con fondos de USAID busca empoderar a emprendedoras Lencas. Además, el PC ha hecho un aporte retroalimentado la estrategia de género del PROLENCA-FIDA como proyecto que está iniciando en la región.

#### **Impacto de actividades de comunicaciones y abogacía**

A continuación se presenta información cuantitativa sobre el alcance de las actividades de comunicación del PC a través de las redes sociales.

- Video la Ruta Lenca Intibucá - 2,458 visualizaciones, video “Descubrí la Ruta Lenca” y video “Ruta Lenca Inolvidable” – 34,778 reproducciones y 96,129 reproducciones, respectivamente.
- Facebook de la Campaña “Lencas que Inspiran” - 4,539 seguidores.

En total, se realizaron 25 notas periodísticas en diversos medios impresos y digitales, las cuales tuvieron un alcance acumulado de 736,385 lectores aproximadamente. Los temas de estas notas incluyeron la gestión cultural, ferias artesanales, perfiles de emprendimientos y el trabajo de los jóvenes y las mujeres, entre otros. En la sección de anexos se presenta el detalle de las notas periodísticas del PC, publicadas entre noviembre de 2015 y julio de 2017.

## 5. Buenas prácticas

Las buenas prácticas son un grupo de acciones que han tenido resultados satisfactorios al realizarse como parte de una intervención y que, en contextos similares, podrían replicarse para obtener similares resultados. A continuación se presenta una lista de las mismas de acuerdo a lo observado por el evaluador. Las buenas prácticas se clasifican de acuerdo a los resultados esperados el PC.

### **Resultado 1: Mejoradas las capacidades de los municipios participantes**

- Aprovechamiento de las capacidades locales instaladas.
- La gestión oportuna de ONU Mujeres con una iniciativa de proyecto para el seguimiento y la consolidación de los emprendimientos de mujeres, es una buena práctica desde la perspectiva de la facilitación de procesos en el territorio.
- Fortalecimiento de equipos municipales y la OMM.
- Organización del CLE sobre la base de la metodología del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD).
- Procesos de compras que fomentaron la transparencia y contribuyeron a la economía local.
- El programa no se ejecutó solo con el personal de planta. Se tercerizó algunos servicios a través del CDE, ADELI y Las Hormigas
- La figura de la Mesa Interinstitucional de Turismo como la instancia territorial gestora del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico.
- La concentración del programa en los 5 municipios mediante la facilitación de procesos, la dotación de insumos y la generación de instrumentos para promover el turismo cultural en sus planes de desarrollo es una buena práctica que favorece la sostenibilidad.

### **Resultado 2: Mejoradas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento de la población Lenca con énfasis en mujeres y jóvenes**

- Trabajo a nivel local al ritmo de los actores, lo que permitió ver al Programa Conjunto como facilitador de procesos.
- El fomento del hábito del ahorro en los grupos, a través de las cajas rurales, ya que los mismos grupos aceptaron el reto de tener un fondo que les ayudara a suplir alguna

necesidad en el futuro; pues ellos antes no podían acceder a créditos por no tener las garantías que requiere la banca comercial.

- En el campo administrativo financiero se han fortalecido las capacidades y se han observado muestras de utilización del conocimiento adquirido, fundamentalmente en los procesos de compra de bienes y servicios y preparación de informes técnicos financieros para liquidar los fondos asignados para los emprendimientos.
- El aporte del PNUD para promover un enfoque “aprender haciendo”.

**Resultado 3: Proyectados los municipios participantes como un referente en el país de la revalorización y revitalización de la cultura Lenca**

- Adecuación de capacitaciones a la cosmovisión Lenca.
- Sistematización de aspectos esenciales de la cultura Lenca, a saber, gastronomía, prácticas (Guancasco y Compostura), idioma, vestimenta, celebraciones, artesanía.
- Generación de una nueva marca de turismo cultural en la región
- Enfoque en mujeres y jóvenes en un contexto cultural y geográfico en el que tradicionalmente se sentían excluidos.

## 6. Conclusiones

- **Alineación con estrategias y prioridades nacionales**
  - El PC se alineó con la Visión de País y el Plan de Nación, las estrategias nacionales, el MANUD 2012-2016 y los planes de desarrollo local. El desafío que persiste, sin embargo, es lograr que los beneficios logrados continúen más allá de un simple enlace conceptual entre los objetivos del PC y los diferentes instrumentos de política pública del país.
  - El SDG-F proporcionó el marco para el vínculo entre el PC y las Metas de Desarrollo Sostenible, particularmente porque la zona occidental del país es considerada como un área clave para trabajar hacia el logro de los ODS y los objetivos de la agenda 2030.
  
- **Importancia del PC para el ámbito turístico y los desafíos de la zona**
  - Los actores entrevistados reconocieron la importancia del PC en el ámbito turístico y cultural, pues el mismo constituyó un medio para (i) aprovechar el potencial turístico de la belleza natural y la cultura viva de la zona de intervención y (ii) apoyar a que la cultura Lenca fuera reconocida en el ámbito nacional e internacional. Un ejemplo de este último logro fue confirmado por el alcance de la Campaña “Lencas que inspiran” y las numerosas notas periodísticas y actividades en las redes sociales para difundir mensajes del PC.
  - El PC se enfocó en los principales desafíos económicos y sociales de la población Lenca. Uno de estos desafíos correspondió al alcoholismo, tema incluido en el convenio suscrito con la Organización de Mujeres Intibucanas Las Hormigas. Esta organización realizó diferentes actividades con jóvenes y adultos en centros educativos en el marco de la campaña contra el alcoholismo, utilizando para ello diversos materiales de comunicación.
  - El PC Ruta Lenca fue una opción acertada, aunque de corta duración en opinión de la mayoría de los actores clave, especialmente para que el ciclo de los emprendimientos llegara a su implementación y demostrara algunos efectos/outcomes dentro del conjunto de prácticas orientadas a dinamizar los negocios turísticos culturales con inclusión de mujeres y jóvenes.
  - El PC logró generar el sentido de apropiación y el involucramiento de múltiples actores en su área de influencia. Las frecuentes actividades de capacitación y el acompañamiento técnico (principalmente en la etapa final del PC) hicieron que los beneficiarios y los actores clave a nivel municipal percibieran las actividades como algo propio de la zona, como una intervención enfocada en contribuir al desarrollo económico local y no como una ‘receta’ o programa ajeno a las

realidades de la población Lenca. La estrategia de trabajo colaborativo que el PC desarrolló, permitió un amplio involucramiento de los gobiernos municipales en los procesos de identificación, selección e implementación de los emprendimientos. A la vez, las organizaciones representativas de la población indígena Lenca desempeñaron un papel fundamental en los procesos y la toma de decisiones, pues trece organizaciones indígenas con amplia participación de mujeres participaron en el CLE, órgano responsable de los procesos de revisión y aprobación de los emprendimientos.

- **Temas transversales**

- Los temas transversales de género y Derechos Humanos fueron abordados de forma adecuada por el PC. El aspecto de “gender mainstreaming” fue verificado en la diversas entrevistas, en el rol de las Oficinas Municipales de la Mujer y en la revisión del PRODOC, el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico y Cultural y en las actividades culturales desarrolladas. La opinión general de las entrevistadas es que el PC contribuyó incrementar su empoderamiento como generadoras de ingresos.
- El enfoque en el rescate de la cultura viva constituyó un ejemplo concreto de los esfuerzos del proyecto por fortalecer el derecho a la identidad cultural.

- **Factores que afectaron o contribuyeron a la implementación**

- El aparente cambio de orientaciones, de explicar que el fondo rotatorio correspondía al presupuesto de los emprendimientos a aclarar que el mismo debía salir del bolsillo de los grupos, provocó inconformidad entre los beneficiarios.
- El proyecto presentó retrasos administrativos y de gestión.
- Los cambios de personal al inicio del proyecto y las confusiones sobre roles dentro de la modalidad de Implementación Nacional (NIM) crearon un cuello de botella considerable para la ejecución de las actividades, afectando directamente a la eficiencia del PC.
- Los problemas iniciales de gestión del PC generaron un nivel de presión que hizo que se sacrificara la calidad técnica de muchos emprendimientos por el sentido de urgencia que se tenía para iniciarlos y finalizarlos dentro de un cronograma reducido.
- El equipo coordinador que trabajó en la última etapa del PC dio un giro de calidad en la gestión de los emprendimientos y sus actividades relacionadas. Por ejemplo, este equipo restableció la claridad del diálogo entre el PC, las alcaldías y los beneficiarios y dio acompañamiento técnico frecuente a los diferentes grupos y emprendimientos.

- **Sobre monitoreo y evaluación**
  - La función de monitoreo y evaluación presentó un balance de brechas y buenas prácticas. La falta de un plan de monitoreo y de una evaluación de medio término fueron dos de las brechas más importantes, pues actuaron, respectivamente, en detrimento de la posibilidad de comparación de los valores de indicadores en el momento inicial y final del proyecto y de la identificación de ajustes de implementación necesarios. Las buenas prácticas incluyeron las reuniones del Comité de Gestión y las labores de seguimiento en el terreno y el envío de informes sobre progreso tanto al donante como a las diferentes instancias.
  
- **Sobre los cambios generados por el PC**
  - El PC ayudó a la mujer Lenca a sentirse más importante y tener mayor autoestima y autonomía en la toma de decisiones dentro de su hogar. A la vez, promovió el arte y la cultura como medios de creación de oportunidades de ingreso. El PC trabajó con grupos tradicionalmente excluidos de programas e iniciativas de acceso a financiamiento y/o mercados, los cuales ahora cuentan con personería jurídica y la capacidad para ser sujetos de crédito y para tener credibilidad como organizaciones.
  - De esta manera, los emprendimientos participantes en el PC sirven de modelos a seguir para otros grupos organizados y pequeñas empresas de la zona.
  - El PC contribuyó al cambio de una modalidad asistencialista de las intervenciones a otra en la que los beneficiarios debían ofrecer un aporte, práctica que a la vez contribuyó de manera definitiva a la apropiación de las intervenciones en la zona priorizada.
  - Los gobiernos municipales están fortalecidos para asumir el turismo cultural como una línea programática y presupuestaria en sus Planes de Desarrollo Municipal (PDM). Dicho fortalecimiento está apuntalado por la existencia de personal con capacidades en gestión de proyectos y aspectos clave del turismo sostenible.
  - El fortalecimiento de los equipos locales (Oficinas de OMM y de Desarrollo Local) contribuyó a la apropiación de los procesos y resultados del PC. La continuidad de dicha apropiación, sin embargo, debe tomar en cuenta los cambios que podrían darse en el nivel municipal como resultado del próximo proceso electoral.
  
- **Sostenibilidad**
  - El documento que contiene la estrategia de sostenibilidad del PC aclara su visión y objetivos, a saber, el fortalecimiento de las capacidades de los actores y beneficiarios, la búsqueda y construcción de alianzas, la vinculación con servicios financieros, y el

encadenamiento productivo y acceso a los mercados. Sin embargo, el mismo no aclara que pasos el programa está tomando en términos concretos para garantizar la continuidad de las intervenciones.

- El vínculo con instancias públicas como el CDE generó un valor agregado para el PC y para los beneficiarios, pues se estableció un mecanismo robusto de comunicación e interacción servirá de apoyo a la sostenibilidad de las intervenciones, principalmente por medio del fortalecimiento continuo de capacidades empresariales de los grupos existentes.
- Se ha concretado un acuerdo de seguimiento a emprendimientos con el Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental (PROLENCA), en el cual se establece que el PROLENCA elaborará los Planes de Negocio, de los emprendimientos que cumplan los criterios requeridos.
- La inclusión de instancias locales para la toma de decisiones, a saber, la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural, el Comité Local de Emprendimientos, los Gestores Culturales se constituyeron en elementos importantes que contribuirán a los esfuerzos para garantizar la sostenibilidad de los resultados del PC.

## **7. Lecciones aprendidas**

### **La importancia del involucramiento de organizaciones locales**

- La participación y contraloría social de las organizaciones locales de mujeres es una condición fundamental para el éxito de un programa. Por un lado, estas organizaciones brindan insumos y hacen observaciones para que las entidades implementadoras mejoren su eficacia y, por el otro, sirven de enlace entre las actividades del programa y los requerimientos de información de los actores de la sociedad civil. Dicha contraloría social fue observada en el caso de la Organización de Mujeres Intibucanas las Hormigas, quienes, mediante el convenio suscrito con ONU Mujeres, fueron un actor fundamental para el PC.

### **La importancia de la función de monitoreo y evaluación**

- La falta de actividades importantes como el establecimiento de líneas de base y la implementación de evaluaciones de medio término genera cuellos de botella para la ejecución de la función de monitoreo y evaluación.

## **Sobre los temas transversales del PC**

- La transversalidad de los aspectos étnicos (prácticas como la Compostura y Guancasco, los textiles, la gastronomía y los cultivos) y la campaña “Lencas que inspiran” permitieron un mayor nivel de visibilidad de las oportunidades que pueden generarse a partir de la cultura viva.
- La transversalidad del enfoque de género y el enfoque en la juventud por parte del PC crearon las condiciones para verdaderos cambios conductuales y la generación de oportunidades de progreso para estos grupos. En el caso de las mujeres, el enfoque del PC contribuyó, primordialmente, al empoderamiento económico y al fomento de la autonomía en la toma de decisiones. Por otro lado, en el caso de los jóvenes, las actividades del PC sirvieron como un complemento educativo útil con enfoque práctico que permitirá a los jóvenes tener destrezas empresariales y ayudar a la preservación de los bienes culturales de sus comunidades.

## **Efectos positivos de los emprendimientos en materia de protección ambiental**

- El seguimiento de las técnicas de siembra y recuperación de semilla criolla en el campo es una tarea vital para garantizar la efectividad de los emprendimientos agrícolas.
- La recuperación de la semilla criolla y otras prácticas agro-ecológicas son consistentes con las prioridades del país en el área de protección al medio ambiente. Asimismo, el empoderamiento de los jóvenes en dichas prácticas constituye un elemento de preservación de la cultura y sostenibilidad de los emprendimientos. Estas prácticas fueron observadas en el caso de los siguientes grupos:
  - Tienda de compra y venta de semillas criollas para la producción agrícola. Caja Rural Mujeres hacia el futuro. Comunidad El Tablón.
  - Fortalecimiento de la producción de café, hortalizas y semillas criollas de maíz y frijoles a los socios y clientes de la Caja Rural de Ahorro y Crédito buscando la Prosperidad. Comunidad Buenos Aires.
  - Fortalecimiento de la producción de hortalizas y recuperación del cultivo de semillas criollas de maíz y frijol. Caja Rural Unión y Esfuerzo No. 1. Comunidad San Fernando.
  - Rescate y revalorización de las semillas criollas" Salabanquira-cultura viva del pueblo lenca. Grupo de jóvenes Lencas.
  - Fortalecimiento de iniciativas económicas y rescate cultural a través de la medicina natural, flores y semillas criollas. Grupo Mujeres por un futuro mejor. Comunidad de Ologosí.

## **Sobre los aspectos administrativos y de gestión**

- En programas de este tipo, la corta duración y desembolsos tardíos, constituyen factores que limitan el tiempo efectivo y calidad de la ejecución de los emprendimientos. A la vez, la corta duración ocasiona dificultades en procesos de legalización de emprendimientos.
- Los cambios organizacionales en las instituciones públicas generan cuellos de botella en la continuidad de los procesos de los cuales estas forman parte.
- Incorporar el análisis de costos, demanda y rentabilidad dentro de los requerimientos de los emprendimientos, robustece los resultados de la intervención y mejora la capacidad de administración de los beneficiarios.
- La realización de los procesos de compra en conjunto con los beneficiarios constituyeron, en sí, intervenciones de fortalecimiento de capacidades pues les ayudaron a comprender los aspectos esenciales de la gestión de adquisiciones.
- Con la excepción de los cuellos de botella iniciales que provocó la Secretaría de Desarrollo Económico, el sistema de gobernanza del PC fue, mayormente, útil para involucrar la participación de los puntos focales en cada nivel, especialmente en el nivel local. Las instancias de las que se hubiera esperado más protagonismo, sin embargo, fue el Instituto Hondureño de Turismo y el Instituto Hondureño de Antropología e Historia.

## **Sostenibilidad**

- El fortalecimiento de la gobernanza y análisis de rentabilidad de los emprendimientos son elementos esenciales para la sostenibilidad de los mismos.
- La ampliación de la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural a representantes de otros municipios fortalecería el intercambio de experiencias y opiniones. A la vez, daría mayor representatividad y le daría un carácter territorial como modelo de gobernanza, ya que anteriormente todos los esfuerzos se concentraban en el municipio de La Esperanza.

## 8. Recomendaciones

### Sobre el involucramiento del sector privado

1. El sector privado del departamento de Intibucá tiene la posibilidad de continuar apoyando las intervenciones que el PC inició. Un camino concreto es su activa y continua participación en la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural. En segundo lugar, el sector privado puede implementar el patrocinio de actividades que podrían fortalecer el desempeño de los emprendimientos. Una de estas actividades es la adecuada señalización de los emprendimientos beneficiados en los cinco municipios, indicando, mediante rótulos que realcen de la cultura Lenca, la naturaleza y servicios ofrecidos por los emprendimientos.

### Sostenibilidad

2. Más allá de lo incorporado en los perfiles, es pertinente que los emprendimientos reciban asistencia adicional necesaria para elaborar sus planes de negocios, es decir, que cuenten con un instrumento que les permita medir su rentabilidad (ya sea sobre la base de activos o ventas) y cobertura de costos de operación. El rol del CDDE es clave para este propósito, siempre y cuando se prepare un plan a medida de cada emprendimiento.
3. La Mesa Inter-institucional de Turismo Rural, ADELI, el CDE deben ser agentes clave para la continuidad de las intervenciones.
4. Los acuerdos con ADELI y CDE deben ser definidos a la medida de cada emprendimiento para asegurar su desarrollo como micro empresa
5. A la fecha de finalización de este informe, se habían programado las reuniones con los candidatos a alcaldes, para que se comprometieran a apoyar la funcionalidad de la Mesa Inter-Institucional de Turismo Rural. Asimismo, los alcaldes actuales se han comprometido a pagar los honorarios profesionales del abogado que realiza la gestión de la personería jurídica de la Mesa Inter-Institucional de Turismo Rural y a dejar recursos para dicha entidad en el presupuesto del año 2018. Sobre la base de este contexto, la Mesa Inter-institucional de Turismo Rural debería continuar fortaleciendo estos mecanismos de incidencia y negociación con aspirantes políticos, para que los últimos den continuidad a las actividades y que no se detenga el proceso de fortalecimiento de las alcaldías y grupos de emprendimientos por razones políticas o presupuestarias.
6. Es necesario hacer un análisis de situación de cada emprendimiento como parte del cierre formal y generar una ficha técnica que describa/analice su situación como resultado de la intervención e identificar áreas específicas que requieran para aumentar su potencial de sostenibilidad. Es importante mencionar que, como parte de este camino, se ha comenzado con un diagnóstico situacional diferenciado. Se debe aclarar

que este diagnóstico es únicamente para proyectos de mujeres y no tiene la cobertura de todos los emprendimientos.

7. Debería existir una estrategia de salida del PC con el fin de avanzar hacia la sostenibilidad de las intervenciones. Dicha estrategia debería tomar en cuenta las siguientes pautas:

a. Considerar y seleccionar los actores nacionales que intervendrán en el seguimiento conjunto de las actividades y resultados planteados por el proyecto, a saber, organizaciones internacionales que puedan asumir el financiamiento de actividades críticas a las que pueda darse continuidad, instituciones que participan en el abordaje multi-sectorial de los aspectos de desarrollo económico, ONG de desarrollo que laboran en municipalidades, representantes de organizaciones de la sociedad civil como “Las Hormigas” que puedan realizar contraloría social de las actividades (Las Hormigas podrían aplicar las herramientas de veeduría para el control social de los fondos de emprendimientos ya que se tiene la experiencia y funciona muy bien no solo a nivel de las municipalidades), representantes de alcaldías municipales y delegaciones municipales de las instituciones del estado.

b. El Comité de Gestión del PC deberá actuar como coordinador de la estrategia de salida del proyecto y posterior al cierre del mismo deberá traspasar la responsabilidad de continuidad al grupo de actores seleccionados.

c. Sistematización de respuestas a la pregunta: ¿Cuáles actividades del PC desean mantenerse más allá del cierre?

d. Elaboración conjunta de un cronograma que permita cerrar el PC y detallar la naturaleza, plazo y costo de actividades a las que debe darse continuidad.

e. Inclusión de indicadores que permitan hacer un monitoreo rápido de las actividades que integran la estrategia de salida. Estos indicadores corresponden al porcentaje de actividades planeadas que fueron ejecutadas y el porcentaje de compromisos que debían mantenerse y que fueron cumplidos por parte de las distintas instituciones.

f. La estrategia de salida o plan de acción deberá incorporar la siguiente información:

<b>Estrategia/Actividad de salida/continuidad</b>	<b>¿Quién será responsable?</b>	<b>Fecha en la que se ejecutará la estrategia</b>	<b>¿Cómo será monitoreada?</b>	<b>¿Cuál es el costo de esta actividad</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>

## **Sobre la selección y organización de emprendimientos**

8. La identificación de grupos de los emprendimientos debe haber sido más rigurosa para garantizar (i) que los grupos postulantes tuvieran una historia organizativa considerable (i.e. que muchos no se hubieran formado solo para recibir los beneficios) y (ii) que todos los grupos tuvieran las capacidades suficientes para poner en marcha los emprendimientos. (e.g. capacidad de operación de equipos que utilizarán).
9. Todos los emprendimientos deberían tener un manual de organización para el trabajo del grupo. Cada grupo debería contar con reglas claras de la organización interna (membresía, funciones y responsabilidades, rotación de los cargos, actas de reuniones, registros contables, propiedad y reposición de activos, entre otros elementos).
10. Los emprendimientos de elaboración de pan deberían explorar otras opciones para sus hornos, pues los que se verificaron in situ son para leña, práctica no amigable con el ambiente.

## **Monitoreo y evaluación**

11. Proyectos similares deberían contar con una línea de base con respecto a la cual se puedan medir los avances y un periodo más extenso de implementación que permita realizar una evaluación de medio término y una evaluación final, así como contar con un sistema de monitoreo.

## 9. Bibliografía consultada

- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2015. Documento de Proyecto (PRODOC) del Programa conjunto de fomento a la cultura y el turismo para el desarrollo local de la Ruta Lenca.
- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2017. Plan estratégico de desarrollo turístico cultural 2017-2027.
- SDG-F. 2015. Monitoring Report 1. Reporting Period Ending November 1<sup>st</sup>, 2015.
- SDG-F. 2016. Monitoring Report 2. Reporting Period Ending May 1<sup>st</sup>, 2016.
- SDG-F. 2016. Monitoring Report 3. Reporting Period Ending November 1<sup>st</sup>, 2016.
- SDG-F. 2017. Monitoring Report 3. Reporting Period Ending April 23<sup>rd</sup>, 2017.
- PC. 2017. Archivo Excel con información sobre ejecución financiera del Programa conjunto de fomento a la cultura y el turismo para el desarrollo local de la Ruta Lenca.
- Pérez, J. 2017. Quinto Informe de Consultoría.
- Pérez, J. 2017. Cuarto Informe de Consultoría.
- Pérez, J. 2017. Tercer Informe de Consultoría.
- Pérez, J. 2017. Segundo Informe de Consultoría.
- Pérez, J. 2017. Primer Informe de Consultoría.
- Pérez, J. 2017. Estrategia de Sostenibilidad para el Fortalecimiento de los Emprendimientos. Propuesta Conceptual Preliminar.
- PC. 2017. Documento con Situación actual y % ejecución emprendimientos PCRL - Mayo 2017.
- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2017. Acta del Comité de Gestión del Programa Conjunto del 27 de junio de 2017.
- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2017. Acta del Comité de Gestión del Programa Conjunto de marzo de 2017.
- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2016. Acta del Comité de Gestión del Programa Conjunto de mayo de 2016.
- PNUD, AECID, ONU Mujeres y SDG-F. 2015. Acta del Comité de Gestión del Programa Conjunto de octubre de 2015.
- PC. 2017. Matriz Indicadores de Resultados PC Ruta Lenca.
- PC. 2017. Documento con principales resultados PCRL - SDGF del 1 abril al 27 de junio\_2017.

## 10. Anexos

### Notas periodísticas sobre el PC y sus actividades

Tabla 10 Alcance de notas periodísticas del PC. 2015-2017.

Fecha de publicación	Actividades	Medio de comunicación	Número aproximado de lectores
25 de noviembre de 2015	Redacción nota periodística	Sitio web PNUD	5,000
16 de diciembre de 2015	Redacción de nota periodística Feria del regalo	Proceso Digital	14,047
18 de enero de 2016	Redacción de nota periodística Feria Patronal Intibucá del 15 al 20 de enero de 2016	Proceso Digital Honduras	14,047
19 de enero de 2016	Redacción de nota periodística Feria Patronal Intibucá del 15 al 20 de enero de 2016	Hondudiario periódico digital	10,850
22 de enero de 2016	Redacción de nota taller de Gestores Culturales Lencas	Hondudiario Digital	10,850
22 de enero de 2016	Redacción de Nota de Promoción de la Feria Artesanal Ruta Lenca	Radio América Honduras radio satelital	175,000
04 de febrero de 2016	Redacción de nota taller de Gestores Culturales Lencas	Sitio web PNUD Honduras	30,000
19 de febrero	Redacción de Nota de Promoción de la Feria Artesanal Ruta Lenca	Proceso Digital Honduras	14,047
23 de febrero de 2016	Redacción de la Nota Promoción de la Feria Artesanal Ruta Lenca	La Tribuna Honduras prensa escrita	40,000
25 de febrero de 2016	Redacción de nota, documentación de la elaboración segundo taller de propuestas de perfiles de Proyecto Ruta Lenca	Proceso Digital	14,047
25 de febrero de 2016	Redacción y socialización de nota perfiles de proyecto	Sitio web Fondo de Desarrollo Sostenible	75,000

<b>Fecha de publicación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medio de comunicación</b>	<b>Número aproximado de lectores</b>
25 de febrero de 2016	Redacción de nota, documentación de la elaboración segundo taller de propuestas de perfiles de Proyecto Ruta Lenca	Hondudiario periódico digital	10,850
28 de febrero de 2016	Redacción de nota de la Feria Ruta Lenca	Hondudiario periódico digital	10,850
07 de marzo de 2016	Promoción de Feria de Agromercados	La Tribuna prensa escrita	40,000
09 de marzo de 2016	Redacción de Nota en el día internacional de la Mujer; contraparte Hormigas	Hondudiario periódico digital	10,850
10 de marzo de 2016	Nota las Hormigas Exposición Pintura	Sitio Web Fondo de Desarrollo Sostenible	75,000
12 de abril de 2016	Redacción Nota del Fondo de Desarrollo Sostenible	Sitio web del Fondo Desarrollo Sostenible	75,000
29 de abril de 2016	Redacción y socialización con los medios de la Nota del Fondo de Desarrollo Sostenible	Hondudiario Periódico Digital	10,850
04 de mayo de 2016	Promoción de la Feria Agromercados Cultura Lenca 2016	La Tribuna Honduras prensa Escrita	40,000
10 de mayo de 2016	Nota publicada en sitio Web ONU Honduras	Sitio oficial de las Naciones Unidas en Honduras	5,000
20 de mayo 2016	Participación en la Feria de Agromercados Indígenas Lencas	Hondudiario digital	14,047
21 de mayo 2016	Participación en la Feria Agromercados 2016	La Prensa medio impreso	55,000
20 de junio de 2016	Nota Comunidades Lencas buscan desarrollo en el turismo cultural	New América blog	303
30 de noviembre de 2016	Socialización de Historia de éxito Xiomara Arriaga	Dejando Huellas sociales	1,049
05 de enero de 2017	Redacción y Socialización nota jóvenes	Sitio Web Fondo de Desarrollo Sostenible	75,000
11 de febrero de 2017	Socialización historia Xiomara Arriaga	Diario de Sevilla España	25,000

<b>Fecha de publicación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medio de comunicación</b>	<b>Número aproximado de lectores</b>
28 de marzo de 2017	Xiomara Microempresaria con Arte y Bendición	Hondudiarario	10,850
09 de abril de 2017	Redacción Socialización nota personerías jurídicas	Hondudiarario	10,850
18 de mayo de 2017	Socialización Lencas que Inspiran	Diario el Articulista	10,000
17 de mayo	Nota ONU Mujeres y el COHEP realizan un Intercambio de Experiencias Exitosas	Proceso Digital	14,047
18 de mayo	Nota ONU Mujeres y el COHEP realizan un Intercambio de Experiencias Exitosas	Diario el Articulista	10,000
21 de mayo de 2017	Socialización Lencas que Inspiran	Criterio Digital	15,000
21 de mayo de 2017	Socialización Lencas que inspiran	Hondudiarario	10,850
23 de mayo	Redacción y Socialización nota Amir	Proceso Digital	14,047
26 de mayo de 2017	Redacción nota Plan desarrollo Turístico	Hondudiarario	10,850
28 de mayo de 2017	Redacción y socialización emprendimiento Amir	Hondudiarario	10,850
14 de junio de 2017	Socialización Foro de Turismo	Hondudiarario	10,850
14 de junio de 2017	Socialización Foro de Turismo	Proceso digital	14,047
02 de julio de 2017	Redacción de Taller de cierre Programa Conjunto Ruta Lenca	Hondudiarario	10,850
03 de julio de 2017	Socialización taller de cierre Programa Conjunto Ruta Lenca	Honduras está en tus manos	2,000
05 de julio de 2017	Socialización Taller de cierre Programa Conjunto Ruta Lenca	Sitio web de PNUD	5,000

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información facilitada por el PC.

## Guía de entrevista

Fecha | Hora | Ubicación

Entrevistador

Entrevistados

---

### Introducción

---

Gracias por participar en esta entrevista. Mi nombre es Javier Jahnsen y estoy realizando esta entrevista como parte de la evaluación final del Programa Conjunto “Fomento a la Cultura y el Turismo para el Desarrollo Local en la Ruta Lenca”. El propósito de la misma es ayudarnos a comprender la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Proyecto, así como los impactos que este podrá generar. La entrevista tiene una duración de una hora, aproximadamente.

#### **Relevancia:**

¿Hasta qué punto el PC está alineado con las estrategias locales de desarrollo?

¿Hasta qué punto fue el PC la mejor opción para responder a los desafíos de desarrollo local?

¿Hasta qué punto los objetivos del PC son aún válidos en el contexto de los objetivos de las políticas nacionales y las Metas de Desarrollo Sostenible?

¿Hasta qué punto han contribuido los socios implementadores en la adición de valor para resolver los desafíos de desarrollo local?

#### **Eficiencia:**

¿Considera que el PC ha sido eficiente en el uso de recursos?

¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros o de gestión) enfrentó el PC y hasta qué punto éstos afectaron la eficiencia?

¿Hasta qué punto se obtuvieron los productos a tiempo?

¿Cómo promovió el PC la equidad de género, los DDHH y el desarrollo humano en la consecución de sus productos?

### **Eficacia**

¿Hasta qué punto el PC obtuvo los productos y resultados esperados?

¿Cuáles buenas prácticas, historias de éxito, lecciones o experiencias replicables se han identificado?

¿Cuál ha sido la contribución de los socios y otras organizaciones a los resultados? ¿Qué tan efectivas han sido las alianzas del PC en la consecución de los resultados?

¿Cuáles fueron los cambios positivos, negativos, intencionados o no intencionados que la implementación del PC provocó?

¿Hasta qué punto los resultados beneficiaron a hombres y mujeres por igual?

¿Hasta qué punto ha contribuido el PC al progreso de la apropiación nacional de procesos y resultados?

### **Eficacia institucional y MyE**

¿Cuáles son las principales fortalezas de los procesos de adquisiciones del proyecto?

¿Cuáles son las principales debilidades de los procesos de adquisiciones del proyecto?

¿Cómo se mide la calidad de los productos del proyecto?

### **Sostenibilidad**

¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de los beneficiarios (institucional o individual) para dar continuidad a la intervención una vez que termine el PC?

¿Cuáles son las indicaciones de que los resultados alcanzados serán sostenidos? (Sistemas, estructuras, personal)

¿Hasta qué punto son los marcos regulatorios y de política actuales suficientes para apoyar la continuidad de los beneficios del PC?

¿Hasta qué punto se han comprometido los socios para proporcionar apoyo continuo una vez que finalice la intervención?

¿Existe una estrategia de salida?

### **Impacto**

¿Cuál es el cambio más importante que el proyecto ha generado en el bienestar de la población meta?

¿Hasta qué punto tuvo el PC un impacto en los beneficiarios meta? ¿Se alcanzaron todos los beneficiarios? ¿A cuáles se dejó fuera?

¿Tuvo el PC efectos no esperados/no deseados?

¿Se han observado complementariedades con otros proyectos o programas nacionales o con las intervenciones de otros donantes en las mismas zonas?

## Formato de visita de campo

---

Fecha de la visita | Hora [*Date / time*] | Local en el que se realiza la visita [*Location*]

Entrevistador

Nombre

Objetivo

Localidad:

---

### Guía de observación

---

#### Desempeño del proyecto—asuntos de implementación

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### Lecciones aprendidas durante la visita

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### Principales desafíos identificados durante la visita

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Agenda de la visita de campo

### PROGRAMA CONJUNTO “RUTA LENCA” (PC RL) Propuesta de Entrevistas Visita de Campo

Fecha	Hora	Actores	Lugar
3 de julio	2:30 p.m.	Reunión con Grupo de Referencia	PNUD
	4:00 p.m.	Reunión Jesús Pérez Urbina	PNUD
4 de julio	1:30-2.30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con equipo técnico del PCRL</li> </ul>	Oficina, Intibucá
	2:30-3:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caja Rural “Vida Nueva” y Grupo de Mujeres Renacer</li> </ul>	Oficina PCRL
	3:30-4:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde Municipal</li> <li>Oficina Municipal de la Mujer (OMM)</li> </ul>	Alcaldía Intibucá
	4:30-5:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Hormigas (incluido Comité Local de Emprendimientos)</li> </ul>	Oficina Las Hormigas, Intibucá
5 de julio	8:00-9:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultores</li> <li>➤ Luis Mazariegos</li> <li>➤ Saira Bautista</li> <li>➤ Dilcia Mazier</li> </ul>	Oficina PCRL, Intibucá
	9:00 a.m.-10:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASOFAIL</li> </ul>	Oficinas ASOFAIL, Intibucá
	11:00-12:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde Municipal</li> <li>OMM</li> </ul>	Alcaldía, La Esperanza
	2:00-3:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa Inter-institucional de Turismo Rural Francisco Javier Nolasco</li> </ul>	Oficina PCRL, Intibucá
	3:00-4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADELI (CLE) Ramón Gonzales</li> </ul>	Oficina ADELI, Intibucá
	4:00-5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) Región Lempa</li> </ul>	Oficina CDE, La Esperanza
	5:00 – 6:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Coordinador PCRL</li> </ul>	Oficina PCRL
	6:30 -7:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canaturh Dunia Velasco</li> </ul>	
6 de julio	8:00-9:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMIR (CLE) Olga Pérez Reyes/Mercedes 6 emprendimientos ( 650 socias)</li> </ul>	Oficina AMIR, La Esperanza
	9:00-10:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMIPRONIL</li> </ul>	La Esperanza
	10:00-11:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad Técnica de la Región Lempa/Secretaría de la Presidencia</li> </ul>	Oficina UTRL, La Esperanza
	11:00-12:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-Lenca - Roney Buezo, Genaro Adolfo Sánchez Coordinadores</li> </ul>	Oficina Pro-Lenca, La Esperanza
	2:00-3:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde</li> <li>OMM</li> </ul>	San Miguelito
	3:00-4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONILH</li> </ul>	San Miguelito
	3:00-4:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita a emprendimiento</li> </ul>	
	4:00-5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes de Grupos de Mujeres</li> </ul>	San Miguelito
	4:00-5:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita a emprendimiento</li> </ul>	

	5:30- 7:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Coordinador</li> </ul>	Oficina Proyecto
7 de julio	9:00-10:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde</li> <li>OMM</li> </ul>	Alcaldía, Yamaranguila
	10:00-11:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CLE</li> <li>➤ Silvestre Bautista</li> <li>➤ Lida Lemus</li> <li>➤ María Antonia Vásquez</li> </ul>	Alcaldía, Yamaranguila
	11:00-12:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestores Culturales</li> </ul>	Alcaldía, Yamaranguila
		•	
	10:00-11:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Tablón ( Compra y venta de semillas)/ Comida Típica</li> </ul>	
	1:00-2:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres Emprendedoras Lencas de San Francisco</li> </ul>	
	2:00-3:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde</li> <li>OMM</li> </ul>	Alcaldía, Jesús de Otoro
10 al 13 de julio	<b>Reuniones en Tegucigalpa</b>		
		Ing Juan Mesa Subgerente Planeamiento	Instituto Hondureño de Turismo
		Lic Dagoberto Reyes Director del Sector Social de la Economía	Secretaria de Desarrollo Económico
		Margarita Bueso y Yeni Molina	ONU Mujeres
		Maritza Perdomo	INAM
		Manuel Blazquez	AECID
		Dennis Funes y Tania Martinez	PNUD