



***Evaluación de la Contribución del PNUD al
Efecto Directo 3.3 del Marco de las Naciones
Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016:
"La población rural pobre accede a
oportunidades de empleo en condiciones de
equidad"***

**INFORME FINAL
Julio 2016**

SANDRA CESILINI _____

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción.....	5
1.1 Propósito de la Evaluación	5
1.2 Metodología.....	6
1.3 Condicionantes y límites de la evaluación	11
2. Los desafíos nacionales de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible)	12
2.1 Contexto	12
2.2 Derechos Económicos	13
2.3 Pueblos Indígenas	18
3. La respuesta del PNUD a los desafíos de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible).....	19
3.1 Teoría del cambio.....	22
3.2 Pertinencia	25
3.3 Eficiencia	28
3.4 Eficacia	32
3.5 Sostenibilidad	33
4. Contribución de PNUD a los resultados de desarrollo	36
4.1 Nivel de recursos	36
4.2 Cobertura geográfica	38
4.3 Entrega de productos	41
4.4 Riesgos emergentes y oportunidades	43
5. Lecciones aprendidas	44
5.1 Lecciones aprendidas	44
5.2 Buenas Prácticas	47
6. Conclusiones.....	49
7. Recomendaciones	51
7.1 Recomendaciones generales.....	51
7.2 Recomendaciones sobre empleo y lucha contra la pobreza	52
8. Anexos.....	54

Resumen Ejecutivo

Esta evaluación tiene el propósito de describir la contribución del PNUD al Efecto Directo 3.3 del Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016: “La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad”. Para ello, se ha valorado la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad del conjunto de proyectos, sus contribuciones principales dirigidas a lograr el Efecto evaluado, así como otras iniciativas y alianzas con otras organizaciones en las que ha intervenido el PNUD que han contribuido a su logro. La cartera evaluada se compone de 13 proyectos ejecutados o en ejecución en el período 2012-2016 y de acciones de tipo gestión del conocimiento, cooperación sur sur e innovación, destinados principalmente al desarrollo rural, apoyo a la agricultura, fomento del empleo y fortalecimiento institucional. Se buscó: a) proporcionar un apoyo sustantivo a la función de rendición de cuentas del Administrador del PNUD, b) apoyar una mayor rendición de cuentas del PNUD ante las partes interesadas y los asociados nacionales, c) servir como garantía de calidad de las intervenciones del PNUD en el país y, d) contribuir al aprendizaje a escala corporativa, regional y nacional, y a elaborar el nuevo programa país. Se realizaron **20 entrevistas**, incluyendo entrevistas grupales, individuales, presenciales y virtuales, **3 grupos focales y visitas a sitios de ejecución de actividades del Efecto 3.3**: 8 ciudades (Marcala (La Paz), Esperanza, Comayagua, Yamaguila, Taulabé, San Lorenzo, Choluteca y Tegucigalpa).

El PNUD en Honduras ha contribuido en forma relevante a incluir en la agenda del Gobierno Nacional, y de los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil y la empresa, el concepto de un desarrollo sostenible. Esta contribución impulsada por el PNUD, se desarrolló incluyendo en las estrategias de implementación de distintas áreas de gobiernos y de la sociedad civil, acciones de capacitación y desarrollo de capacidades, de fortalecimiento institucional (en organismos nacionales, regionales y locales) y de difusión de una agenda integral orientada al desarrollo sostenible (la cual se detalla en el análisis sobre orientación de resultados). En cuanto a su contribución en grandes cambios a nivel de empleo juvenil tropiezan con restricciones debidas a la falta de recursos para alcanzarlos. Esto es particularmente relevante al analizar los recursos volcados en los distintos proyectos y el cambio en la perspectiva sobre el rol del PNUD por parte del gobierno. La posibilidad de alcanzar las metas previstas en el MANUD para el efecto 3.3. depende de alianzas estratégicas con el gobierno y con organismos de financiamiento externo capaces de volcar recursos suficientes para alcanzar metas ambiciosas. La pérdida de la palanca financiera para analizar esquemas de intervención con el gobierno, amparado en la capacidad técnica y fiduciaria del PNUD debe dar respuesta a través del diálogo con el gobierno y los organismos.

Principales conclusiones: A modo general se concluye que el esfuerzo generalizado por mejorar la situación de empleabilidad y autoempleo de los jóvenes ha tenido frutos en término de creación de capital social y mejora de la calidad de vida aunque no necesariamente con el efecto deseado. A través de la innovación en formas de intervención social, como el caso de la utilización de remesas en proyectos de infraestructura social o la intervención con las familias de los niños migrantes o la relación con proveedores en el caso del PPD. Sin embargo, no se ha verificado que la TOC haya sido correcta en la producción de los cambios que se iban a generar, en particular debido a la modificación en el volumen de recursos aportados a los distintos proyectos relacionados con el efecto 3.3. El PNUD contribuyó significativamente al logro de las

prioridades de desarrollo del país; articulando con las políticas y planes nacionales, e involucrando activamente a los diversos actores aún cuando en el efecto 3.3. ha sido alcanzados parcialmente, dado que parte de los proyectos considerados originariamente parte de la contribución al efecto no pudieron desarrollarse a lo largo del per

lodo. El PNUD asesoró y capacitó a las contrapartes mediante el acompañamiento y orientación en sus actividades diarias y en la identificación de nuevas oportunidades y mejora de servicios. La cooperación internacional ha sido clave para implementar proyectos piloto y poner en marcha procesos en los territorios con respaldo inicial e inclusión en la agenda de nuevos temas. Se espera que los beneficios de los resultados alcanzados puedan durar más allá de la intervención del PNUD porque están alineados con las prioridades nacionales relacionadas con la inclusión y desarrollo social; aunque esto debe aún consolidarse. Se resalta la importancia de la gestión del conocimiento (ya consolidada en varios de los proyectos que contribuyen al efecto 3.3.) y de las estrategias comunicacionales que implican posibilidades de movilización de recurso existentes en la sociedad civil y la cooperación internacional (aunque según muchos de los entrevistados necesita aún ampliarse), para visibilizar el trabajo del PNUD y sus socios en la implementación de proyectos y políticas. El retiro de fuentes provenientes de OMCs fue una modificación muy profunda en el estudio de operaciones relacionadas al efecto 3.3. y no se encontró una modalidad de sustitución adecuada. Incidió en la decisión de retiro de la administración del PNUD La relación entre el PNUD y el Gobierno se vio modificada por factores de distinta índole, pero sin lugar a dudas el gobierno definió un rol para el PNUD que no incluyó la administración de grandes proyectos. En el caso de proyectos que están asociados a créditos, las medidas crediticias contribuyen a asegurar la sostenibilidad de los resultados esperados, en tanto el pago de los compromisos asumidos se haga efectivo. La adaptación a las necesidades del mercado en el caso de los emprendimientos, redundó en la incorporación de otras especialidades, y de nuevo personal a nivel de las empresas mejorando tanto el empleo como la calidad de los mismos. Se señala como beneficiosa la intervención escalonada desde experiencias piloto a experiencias extendidas en el tiempo y en la cobertura geográfica. Entre los cambios identificados, se destaca la concientización en materia de seguridad e higiene que se traduce en el destino de parte de las ganancias en mejorar estas condiciones. El Ministerio de Trabajo tuvo un rol activo en la concientización sobre los derechos laborales. Se destaca la existencia de un consejo de administración del fondo de juventud, y la creación de un acuerdo de subsidio de microcapital, para cajas rurales de ahorro y de crédito para jóvenes. Se favoreció la mejora de la empleabilidad local, y ha sido el relevamiento de los proveedores de las empresas, y la adaptación tecnológica para que éstos fueran locales y no extranjeros como previa a la intervención del PPD. Esto además redundó en una mejora de los ingresos y en la incorporación de personal.

Principales Recomendaciones: Fortalecer la estrategia de comunicación del PNUD en el país, para brindar apoyo a los proyectos que tengan criterios de desarrollo sostenible. Esto contribuiría a mejorar el posicionamiento y la visibilidad del PNUD, y permitiría generar sinergias con las áreas comunicacionales del Estado a todos los niveles y también de otros cooperantes. Es prioritario generar más y mejor capital humano formado en temas de desarrollo social y ambientalmente sostenible, tanto en los niveles municipales provinciales, regionales y locales, como en los nacionales y en los medios de comunicación. El Estado y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) deben movilizar recursos técnicos y financieros a fin de continuar y profundizar

programas de capacitación. Se recomienda trabajar sobre la lógica de programas (a mediano plazo) y elaborar herramientas con enfoque territorial. Profundizar la apertura de unidades descentralizadas que tengan un contenido INTERAGENCIAL, priorizando las zonas de pobreza crítica y de alta vulnerabilidad climática a fin de definir intervenciones conjuntas, impulsando la intensificación de éstas, trabajando sobre los mínimos comunes y estableciendo una articulación de acciones respecto al efecto esperado por parte de todas las agencias que acuerden en seguir un esquema territorial. Generar otros espacios de articulación con la sociedad civil y la empresa privada, que puedan aportar en temas críticos como energías sostenibles y creación de empleo. Esto representa una oportunidad para ampliar y consolidar alianzas con otros organismos del SNU y con organismos de financiamiento externo, que incluyen en sus operaciones mandatos específicos sobre temas ambientales y de desarrollo sostenible, apalancando recursos y estimulando que los organismos de crédito trabajen en conjunto con el SNU. Planificar una agenda articulada con las autoridades del país. Pensar en la sostenibilidad de las políticas, medir resultados y documentar buenas prácticas, sistematizar información de proyectos y de iniciativas aplicando en el análisis la teoría del cambio originariamente establecida estableciendo correcciones sobre las mismas cuando se detectan riesgos que no habían sido establecidos de tal manera (como el retiro de proyectos de la órbita del PNUD). Articular con los esfuerzos de otras agencias colaboradoras del Gobierno. Ampliar el abanico de actores con los que se interrelaciona PNUD (universidades, ONGs, consultores privados, expertos). Las experiencias provenientes de la unidad de pobreza, podrían usarse intensivamente generando una política clara dirigida al desarrollo de oportunidades en nuevas instancias innovadoras como los emprendimientos culturales.

1. Introducción

El presente documento tiene como propósito exponer los resultados de la **Evaluación de la Contribución del PNUD al Efecto Directo 3.3 del Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016: “La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad”**.

1.1 Propósito de la Evaluación

La consultoría se enmarca en la política de evaluación del PNUD que prevé la valoración de las contribuciones a los resultados de desarrollo previstos en el nivel de efectos de cada Oficina del Programa, dando cumplimiento a su vez a lo establecido en el Plan de Evaluación de la Oficina PNUD/Honduras 2012-2016. La evaluación tiene como objetivo valorar el nivel de avance del conjunto de resultados y productos esperados por el PNUD como contribución a la consecución del Efecto 3 del Área Estratégica 3 del MANUD 2012-2016, es decir, en qué medida y cómo se están logrando, se han logrado (o no) los productos esperados que contribuyen al Efecto: *“La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad”*.

La evaluación ha valorado la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad del conjunto de proyectos, sus contribuciones principales dirigidas a lograr el Efecto evaluado, así como otras

iniciativas y alianzas con otras organizaciones en las que ha intervenido el PNUD que han contribuido a su logro.

La cartera a evaluada se compone de 13 proyectos ejecutados o en ejecución en el período 2012-2016 (ver Anexo IX, Anexo G), destinados principalmente al desarrollo rural, apoyo a la agricultura, fomento del empleo y fortalecimiento institucional.

1.2 Metodología

Criterios y enfoques de la evaluación

En la presente consultoría, se ha utilizado la metodología de referencia de la “Evaluación de los Resultados de Desarrollo” (ERD/PNUD) y el documento “A Guide to the Application of Theories of Change to UNDP Programmes and Projects” a fin de recabar y mostrar evidencias evaluativas de la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo para Honduras. A través de esta metodología se buscó: a) proporcionar un apoyo sustantivo a la función de rendición de cuentas del Administrador del PNUD, b) apoyar una mayor rendición de cuentas del PNUD ante las partes interesadas y los asociados nacionales, c) servir como garantía de calidad de las intervenciones del PNUD en el país y, d) contribuir al aprendizaje a escala corporativa, regional y nacional, y a elaborar el nuevo programa país. En este marco, se propuso una evaluación y valoración de la eficacia y eficiencia, la sostenibilidad del conjunto de proyectos, sus contribuciones principales dirigidas a lograr el Efecto 3, así como otras iniciativas y alianzas realizadas por el PNUD que contribuyeron igualmente a dicho Efecto.

La orientación a la gestión por resultados es un proceso abierto y permanente en la organización a nivel global, regional y local, es importante para utilizar un lenguaje común a los distintos niveles institucionales que permita planificar y programar las prioridades y resultados esperados del CPD y establecer un mecanismo de monitoreo y del plan de trabajo acordado, y qué debe priorizarse a la luz del marco de desarrollo nacional (Plan de Nación), del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016, del Plan Estratégico del PNUD 2020, y los ODS. Se observa que es necesario un trabajo conjunto de planificación, aunque los resultados son muy ambiciosos y a menudo es difícil establecer una cadena de resultados, como se explica en el apartado correspondiente al análisis de resultados, y algunas de las actividades realizadas tienen relación con los resultados esperados de una manera tangencial.

Basado en los términos de referencia, la presente evaluación utilizó una metodología múltiple siguiendo el detalle de la propuesta incluida en los TDR¹. Para ello, la propuesta metodológica comprendió el análisis documental, entrevistas, y grupos focales.

El **abordaje metodológico** se basó en los siguientes **enfoques**:

- **Enfoque participativo**: en todas las fases del ejercicio evaluativo, pero especialmente en validación de los hallazgos y las conclusiones, la evaluación ha de identificar el

¹Manual para Evaluaciones de Efecto del

PNUD http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20_Evaluation_2011.pdf

involucramiento de los actores sociales clave y de las distintas comunidades abarcadas por las diversas intervenciones. En la evaluación se contó con la participación de las autoridades de todos los niveles y dirigentes de organizaciones sociales de base, para los cuales se han establecido desde la oficina del PNUD, diferentes mecanismos de interlocución con las comunidades. Por otro lado, la evaluadora procuró asegurar la existencia de diversas fuentes para dotar a la participación de un esquema de acceso equitativo, de modo que todos los actores clave pudieran valorar el diseño, la aplicación y los resultados del Efecto.

- Enfoque sensible al género y a los Derechos Humanos: la persona se encuentra en el centro de atención y se orienta la evaluación considerando la protección de las capacidades humanas y el mejoramiento de la calidad de vida. Se considera que los sujetos son actores y no receptores pasivos, y en ese sentido se han considerado sus opiniones tanto en las entrevistas como en los grupos focales y en el análisis de los documentos que los propios actores han producido. Se consideraron las diferentes oportunidades que tienen hombres y mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan, y como han influido en el logro del Efecto. Se incluye información tanto cualitativa como cuantitativa sobre género, pero también sobre jóvenes y pueblos indígenas y sobre brechas de acceso si las hubiera.
- Enfoque basado en teoría del cambio: el análisis de la cadena de resultados del Efecto. El cual se ha basado en una interpretación ordenada y secuencial entre supuestos y resultados generadores de cambio. Se ha aplicado un pensamiento crítico al diseño, la implementación y la evaluación de las iniciativas y proyectos dirigidos a apoyar cambios en sus contextos. Se han considerado los siguientes elementos: Contexto de la iniciativa; Cambios de largo plazo que el Efecto busca alcanzar o a quiénes ha beneficiado; Proceso/secuencia de cambio previstos para llegar a los resultados de largo plazo deseados; Supuestos sobre cómo esos cambios pueden ocurrir, como una forma de verificar si las actividades y productos son adecuados para inducir cambios en la dirección deseada en este contexto.
- Enfoque de gestión del conocimiento: la evaluación se ha orientado al rescate de experiencias que promuevan el aprendizaje para el PNUD y sus asociados tanto en el contexto de Honduras como la posibilidad de generar lecciones aprendidas replicables.

A los fines de la evaluación, se utilizaron los **criterios** más aceptados de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad, con la finalidad de ayudar a centrar los objetivos de la evaluación al definir los estándares que sirvan de referencia para evaluar el Efecto 3. Estos criterios fueron mencionados en los términos de referencia de la convocatoria (Anexo I).

Se consideraron **métodos mixtos de análisis**, garantizando la triangulación de los datos y opiniones recopiladas. Esta metodología parte del análisis documental de los proyectos, permitiendo obtener información base de su diseño e implementación que luego es cotejada, ampliada y enriquecida en base a la información recopilada en campo y en entrevistas con actores claves. El análisis documental se realizó previo a la visita de campo (con excepción de 2 informes que aún no se habían completado al momento del trabajo de campo) sobre la base del análisis preliminar de proyectos se procedió a profundizar en las entrevistas cada dimensión analítica, a efectos de considerar si la información aportada por la vía documental coincidía o no con la opinión de los entrevistados y con la propia evaluación in situ del evaluador. Así, por



ejemplo, en el caso del PPD se analizaron los documentos sobre proveedores y su relación con la empresa “tractor” pero además, se conversó con proveedores en campo, con gerentes de la empresa tractor y con funcionarios del PNUD encargados del programa a fin de analizar la contribución de dicho programa al efecto 3.3, las conclusiones y afirmaciones que se presentan en el informe provienen de un análisis de este tipo. Excepcionalmente, en el caso de algunas entrevistas que no se pudieron concretar (como aquella con el oficial de FIDA que estaba a cargo del programa administrado por PNUD) se consideró una triangulación con oficiales de gobierno y funcionarios del PNUD. La investigación abordó tanto información cuantitativa como cualitativa (en ambos casos y en la medida de lo posible se realizó una desagregación por sexo y grupos vulnerables). Asimismo, la evaluación ha contemplado la revisión de los indicadores incluidos en la matriz de resultados del Efecto 3.3. Se presenta la matriz de evaluación utilizada en el Anexo II.

La evaluación ha estudiado tanto los efectos intencionales como los no intencionales; se ha prestado especial atención a los objetivos fijados en los documentos de proyectos, sus objetivos estratégicos, así como a los marcos de resultados de las organizaciones que trabajan en alianza con el PNUD en relación al efecto 3.3. (tanto de la cooperación internacional como del gobierno), incluyendo el análisis que las propias contrapartes han realizado y las respuestas de los beneficiarios que forman parte de los grupos que recibieron intervención de los distintos proyectos. Se ha intentado precisar en el análisis general, los cambios ocurridos (en la dimensión personal, de desarrollo e institucional). A su vez se ha establecido en cuanto a los productos, un detalle basado en los siguientes criterios básicos: i) Nivel de recursos ii) Entrega de productos iii) Uso de los productos por parte de los beneficiarios iv) Progreso alcanzado rumbo al efecto esperado) v) Riesgos emergentes y oportunidades.

Alcance de la evaluación e instrumentos de recolección de información

A los fines de relevar información sobre beneficiarios y otros actores claves, se realizaron entrevistas en profundidad y grupos focales, luego de la aprobación de la propuesta de metodología, por parte de la Oficina País de PNUD. Se realizaron visitas a campo, con entrevistas individuales y grupos focales. Este barrido permitió compilar la mayor cantidad de información posible respecto a las opiniones y experiencias del grupo meta y de los actores claves que acompañaron el proceso de implementación de los proyectos. Adicionalmente, y a fin de hacer más costo eficiente el trabajo de campo, se sumaron a las entrevistas presenciales con actores clave, breves encuestas electrónicas y telefónicas y de aquellos actores cuyas entrevistas en profundidad no se pudieron realizar. Las que no pudieron efectuarse por esta vía se realizaron por Skype habida cuenta de los tiempos del trabajo de campo. También por esta vía se hicieron entrevistas previas de puesta en común de la metodología, incluyendo el asesoramiento de responsable regional de evaluación con sede en Panamá.

La evaluación final se llevó a cabo con arreglo a las directrices, normas y procedimientos establecidos por el PNUD². Se desarrollaron las siguientes actividades:



²Norms for Evaluation in the UN System, Naciones Unidas, 2005. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/une norms>.

- a. **Definición de agenda de trabajo:** Se definió una agenda de trabajo con personal de la Oficina País de PNUD Honduras. A partir de la definición de actores clave, se estructuró un programa de trabajo de campo y el cronograma de la misión. El trabajo de campo presencial se ha concentrado en las localidades de Marcala (La Paz), Esperanza, Comayagua, Taulabé, Yamaguila, San Lorenzo, Choluteca y en Tegucigalpa, entre el 9 y 18 de mayo de 2016 (AnexoVII).
- b. **Análisis de documentación:** Se ha efectuado, con la ayuda de la Oficina País del PNUD, un relevamiento sobre la disponibilidad de datos identificatorios del universo de participantes (mapeo de actores, recopilación de experiencias a través de instituciones de la sociedad civil y académicas).

Se ha revisado la voluminosa literatura y materiales producidos en el marco del Efecto 3.3 (documentos de proyectos, informes de progreso, de estudios, reporte de evaluación de medio término, final, productos escritos, etc.). La lista de materiales revisados se adjunta en el (Anexo V).

- c. **Entrevistas:** Se utilizó un modelo de entrevistas semi-estructuradas y se consensuó su contenido con el equipo de la Oficina País del PNUD(ANEXO III). Se realizaron 19 entrevistas, incluyendo entrevistas grupales, individuales, presenciales y virtuales. Se adjunta listado de personas entrevistadas (ANEXO VI) se intentó una segunda estrategia con las entrevistas que no se habían completado por vía virtual, pero sólo se pudo obtener una entrevista adicional.

Se entrevistó a la Representante Residente Adjunta y a equipos del PNUD –Oficial Principal del Programa PNUD/ PMSU; Coordinador Área desarrollo sostenible y resiliencia, personal de Empleo y Cultura, Oficial de Monitoreo y Evaluación. También se realizaron entrevistas con actores clave de: la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS), la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE), la Secretaría de Finanzas (SEFIN), la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, Secretaría de DDHH, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD). Socios locales a entrevistar: Alcalde Municipal de Comayagua, Consejo Local de Cultura de Taulabé, COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca, coordinador del Proyecto Remesas Solidarias (Fase 1), directora de Desarrollo Económico Local –contraparte del proyecto conjunto Ruta Lenca), representantes del Proyecto de reintegración de migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Emprededur, y del proyecto Promecom; y coordinador de la cartera de proyectos del PNUD. También se propuso la entrevista a las Agencias de Cooperación y organismos multilaterales involucrados en los proyectos, como ser: FIDA, Banco Centroamericano de Integración Económica (BICE). Todavía no ha sido posible concretar las entrevistas con los responsables de los organismos frente a los proyectos, pero se entrevistó a personal del BCIE y el FIDA que fueron ejecutores de proyectos con este financiamiento.

- d. **Grupos focales:** Se consensuó con el equipo de la Oficina País del PNUD, una guía de grupos focales (ANEXO III), que ha sido utilizada durante el trabajo de campo en los **3 grupos focales** realizados.
- e. **Visitas a sitios de ejecución de actividades del Efecto 3.3:** Se visitaron 8 ciudades donde se realizaron acciones como parte de los proyectos ejecutados/en ejecución: Marcala (La Paz), Esperanza, Comayagua, Yamaguila, Taulabé, San Lorenzo, Choluteca y Tegucigalpa, con

el objeto de ver los logros en el campo y hablar con personal de los sitios e instituciones involucradas y/o afectadas por el Efecto 3.3. La Oficina País del PNUD se encargó de realizar los contactos con los responsables institucionales y actores claves a fin de establecer día, hora y lugar de reunión para las entrevistas.

- f. **Discusión de resultados y sistematización de conclusiones y recomendaciones:** Se realizó una presentación de resultados preliminares para su discusión y validación con la responsable de monitoreo de la oficina del PNUD y la representante Adjunta, y se compartió la presentación en PPT con oficiales de proyecto y asistentes técnicos del PNUD a fin de profundizar en el análisis efectuado. Asimismo se mantuvo contacto por diversas vías de comunicación durante todo el periodo de evaluación.
- g. **Finalización y presentación de evaluación:** En una última etapa se procedió a la elaboración del presente informe borrador de la Evaluación, que fue entregado al PNUD. Para la elaboración del informe final donde se volcarán los comentarios. La revisión de informes se efectuará por vía virtual hasta la consolidación del informe final.

Análisis de evaluabilidad

En base a la metodología descrita, y tomando en cuenta los recursos que el PNUD ha volcado a través de diversas intervenciones tanto a nivel de proyectos como de otro tipo de intervenciones, se hizo un análisis en cuanto a la creación de capacidades y gestión del conocimiento, análisis de políticas públicas, y apoyo a estrategias inclusivas, entre otras. Los informes de proyectos y de distintas actividades relacionadas con el efecto bajo análisis, las estadísticas nacionales, regionales y locales que se utilizan relacionadas a los indicadores y al marco de resultado o al Marco Lógico de cada proyecto, más la triangulación de información con datos cualitativos han ayudado a precisar hasta qué grado se ha contribuido al efecto 3.3 confrontándolo con lo planificado. La construcción de la lógica de intervención para alcanzar el efecto buscado, corresponde a una teoría del cambio implícita en la cadena de resultados propuesta, sin embargo, esta cadena de resultados no está establecida con claridad en cuanto a la contribución al efecto de cada intervención. El planteamiento inicial de esta evaluación incluyó el análisis de las teorías del cambio, como complemento a la reconstrucción de la lógica del Programa. Sin embargo, a partir del análisis de la documentación provista respecto a los productos de los proyectos, los informes de evaluación y de terminación, y la documentación sobre otras actividades se percibió que se trata de un conjunto no necesariamente articulado de intervenciones. En cuanto a los proyectos, éstos responden manera genérica a una intención de mejora de la situación de empleo, pero no contaban con una lógica común de intervención que pudiera plasmarse fácilmente en una secuencia causal.

Sin embargo, sí pueden ser identificados, una serie de supuestos teóricos no explícitos que debían ser contrastados en la práctica. Supuestos y preguntas fueron incorporados a las matrices de evaluación para sustentar el trabajo a desarrollar. De esta manera, se puede considerar que esta evaluación externa no es suficiente para establecer relaciones causales inequívocas, pero sí se constituye en una contribución crítica a este análisis causal, basándose en los aspectos

relevantes de la contribución del PNUD a la consecución del efecto, intentando explicitar el rol de PNUD en relación a los cambios experimentados en los beneficiarios directos e indirectos.

Otro punto importante respecto a la evaluabilidad del efecto se refiere a la falta de memoria histórica que puede ser encontrada en las instituciones receptoras de la cooperación, así como en los beneficiarios, dado que muchos de los proyectos (38,5%) han finalizado hace algunos años. El modo en el que se ha tratado de resolver este problema es incorporando a las listas de entrevistados, a las personas que estuvieron en cargos críticos relativos a los programas y proyectos, así como al diseño general de programas de empleo, aunque ya no lo estén en la actualidad.

1.3 Condicionantes y límites de la evaluación

Condicionantes de la evaluación

Los resultados de la presente evaluación están basados en la información disponible al momento de realizarla. En tal sentido, se analizó la documentación recibida (documentos programáticos y de proyectos, informes de progreso de los proyectos y de revisión de la implementación del Plan de Acción), así como la información obtenida durante la misión en el país (entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visita a los sitios de algunos proyectos e iniciativas, ver Anexo VII sobre trabajo de campo).

Se realizó un esfuerzo importante para conseguir abarcar a las contrapartes gubernamentales, a los grupos de beneficiarios, incluyendo pueblos indígenas, mujeres y la voz de los propios jóvenes, a otros socios de la cooperación internacional, tanto de agencias del sistema como de organizaciones no gubernamentales internacionales y, acorde a la temática abordada, se hizo hincapié en entrevistar al sector empresarial, tanto a nivel de pequeñas y medianas empresas como de grandes empresas. También se entrevistó a federaciones de organizaciones y a cooperativas a fin de asegurar la inclusión de todas las voces. Sin embargo, no se entrevistó al sector académico y a las instituciones de financiamiento internacional que podrían haber ofrecido una visión alternativa.

Las visitas a terreno y las entrevistas se llevaron a cabo en la medida en que resultó posible durante la misión en el país; adaptando permanentemente la agenda de la misión a las distancias entre los distintos sitios de proyecto y la disponibilidad de los entrevistados.

Las principales recomendaciones que apuntan a orientar intervenciones de mejora de la contribución del PNUD al logro del efecto 3.3., se presentan cuantificadas sólo cuando resultó posible disponer de información cuantificable, asimismo el análisis de resultados por cada uno de los proyectos es orientativo en función del análisis del efecto 3.3. dado que no se trató de una evaluación de cada uno de los proyectos (Anexo IV).

La dimensión de impacto no fue considerada porque era muy reciente la terminación de la mayoría de los proyectos analizados y algunos aún se encuentran en vigencia. Sí se trató de analizar los cambios producido por las intervenciones del PNUD sobre las poblaciones beneficiarias y sobre las instituciones y empresas involucradas.

Límites a la evaluación

Se contó con la adecuada cantidad de tiempo para hacer entrevistas y grupos focales; y se tuvo desde el inicio, contacto con documentos sustantivos lo que permitió realizar un mapa adecuado de actores clave.

La mayor dificultad que tuvo esta evaluación es que cuando se trató de sondear la idea del efecto y la colaboración de cada iniciativa para su consecución para muchos de los actores clave ésta era particularmente confusa (aun explicándola en detalle como puede verse en la guía de entrevistas). Este efecto fue particularmente visible en el trabajo de campo fuera de Tegucigalpa. Para las organizaciones de base es extremadamente difícil percibir la tarea del PNUD aislada de otros actores claves que intervienen en el territorio simultáneamente con un proyecto; y en muchas de las entrevistas sólo pudo analizarse un proyecto y en particular la relación entre los actores y aspectos parciales de esos proyectos. Lo propio ocurrió a nivel de un gobierno local, que en buena medida no tienen incorporado con calidad el rol del PNUD y más bien lo asocian sólo a la fuente de recursos. Esta situación fue menos frecuente en el caso de los entrevistados funcionarios y representantes de ONGs y cooperativas, quienes tienen una idea más amplia de la intervención de PNUD a través de distintos instrumentos, como la gestión del conocimiento a los proyectos (aunque en algunos casos no se percibió el rol específico del PNUD como articuladores entre distintas instancias institucionales para generar acciones estratégicas conjuntas). Los canales de diálogo entre gobierno y PNUD funcionan específicamente a través de proyectos y es menos factible analizar en las entrevistas la perspectiva estratégica.

Otra dificultad encontrada en la visita de campo es que muchos de los beneficiarios no comprendían exactamente para qué habían sido citados, y pensaban que tenían que rendir una suerte de examen, en algunos casos la explicación del propio rol no era claro para los jóvenes y fue factible ver redes de relación que no sorprendían exactamente al patrón de conductas previsto por el proyecto (por ej. Micro emprendimientos para jóvenes, ejecutados por adultos mayores). También en uno de los casos, el grupo focal fue muy pequeño, mucho menos del límite aconsejable (sólo 2 personas) con los que se convirtió en una entrevista en profundidad a cada una de los participantes.

Por último algunos de los entrevistados de más alta jerarquía del gobierno (a nivel de viceministros) no pudieron ser entrevistados no de manera presencial ni virtual, quitando la visión sobre la relación con el PNUD que hubiera sido clave en esta evaluación.

2. Los desafíos nacionales de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible)

2.1 Contexto

Según datos del Banco Mundial, Honduras es el segundo país más pobre de la región Centro Americana con un diagnóstico actual de recuperación moderada pero frágil. Entre los años 2004 y 2007 su producto bruto interno crecía a una tasa superior al 6%. Durante la crisis económica del 2008-2009, el crecimiento fue negativo, periodo a partir del cual ha experimentado una

recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2015 el país creció un 3,5% y está previsto que crezca a igual tasa durante el año 2016³. A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica⁴. En el año 2013, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) alcanzó a 0.617, ubicando a Honduras en el lugar 129 de los 187 países medidos.

La agricultura representa el principal sector económico de la nación. Su aporte al PIB, incluyendo los productos agroindustriales y los servicios vinculados directa o indirectamente, con la producción y comercialización de productos de origen agroalimentario, oscila entre el 40% y 45%. Es el sector generador de mayor ingreso y empleo en el país. Los principales productos de exportación hondureños son el café, textiles, camarones, bananos, aceite de palma africana, oro, fruta y madera.

A pesar de su importancia, el sector agropecuario, recibe escaso apoyo estatal, crédito e inversiones, lo que restringe su desarrollo. En los últimos años su crecimiento ha sido débil y volátil, con baja productividad y escasamente competitivo. Por otro lado, Honduras es muy susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías que impactan directamente en el sector.

2.2 Derechos Económicos

Los derechos económicos, forman parte de los denominados derechos sociales, los que deben asegurar a todas las personas condiciones de satisfacción de sus necesidades básicas. Representan las necesidades más básicas y fundamentales que requieren las personas para lograr un proyecto de vida digna. Entre los derechos económicos se pueden mencionar: derecho al trabajo y derechos derivados, derecho a la educación y cultura y derecho a un nivel de vida adecuado.

Derecho al trabajo y sus derivados

El acceso a este derecho se encuentra muy limitado en Honduras; más del 45% de la población hondureña presenta problemas de empleo. Según el INE⁵, en junio 2015, un 7,3% de la población económicamente activa se encontraba desocupada (desempleo abierto). El subempleo visible, ascendía a 14,1%, representando a personas que trabajan menos de la jornada laboral reglamentaria y que desearían trabajar más horas. Por otro lado, 41 de cada 100 personas en edad de trabajar (41,1%) se encontraban trabajando más horas que la jornada reglamentaria y recibiendo ingresos inferiores al salario mínimo (subempleo invisible). El problema del desempleo es mayormente urbano; mientras que la TDA urbana se estima en 8,8%, la rural es de 5,6%; el Distrito Central tiene la mayor tasa de desempleo (11,1%)⁶.

³Honduras: panorama general, Banco Mundial.

<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

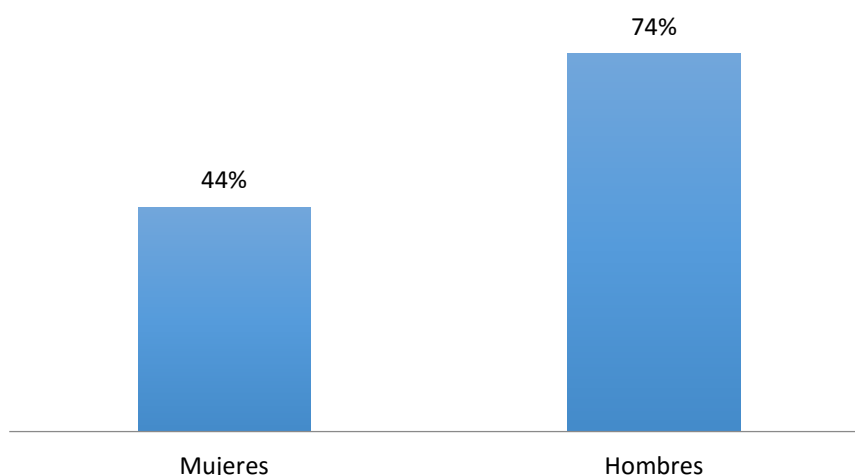
⁴Ídem anterior.

⁵Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, Junio 2015. <http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=92>.

⁶Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, Junio 2015. <http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=94>

Se observa claramente que el mercado del trabajo tiene un sesgo hacia la ocupación masculina. Las mujeres representan el 52% de la población hondureña; de ellas el 53% (algo más de 3.578.000) mujeres, se encuentra en edad de trabajar. A su vez, menos de la mitad de ellas forman parte de la población económicamente activa (PEA). Es notable la brecha existente en la tasa de participación económica; mientras que algo más de 74 de cada 100 hombres participa activamente en actividades económicas (74,4%), solo 44 de cada 100 mujeres se encuentran en igual condición (44,1%).

Gráfico 1. Tasa de participación económica según género. Junio 2015



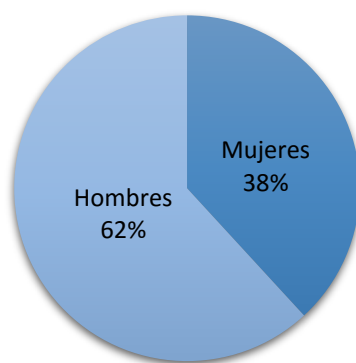
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares. Junio 2015

De igual forma, de cada 100 hondureños ocupados, sólo 38 son mujeres (Gráfico 2); situación que se refleja también en la tasa de desempleo abierta, 11,7% contra el 4,4% de los hombres. El subempleo visible es también superior para las mujeres alcanzando al 16,9% en comparación con el 12,5% para los hombres. Solo el subempleo invisible es superior para los hombres 44,3% y 35,8% respectivamente⁷. En línea con lo anterior, el tiempo promedio que un hombre tarda en encontrar empleo es de 2,7 meses, valor que asciende a 3,3 meses para las mujeres.

Adicionalmente, las mujeres acceden a puestos de menor calificación y en caso de igual tarea, perciben ingresos menores que los hombres. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares, en junio del año 2015, el ingreso promedio de las mujeres fue un 9% menor al de los hombres, \$4.937 y \$5.384 respectivamente.

Gráfico 2. Población ocupada según género. Junio 2015

⁷Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, Junio 2015. <http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=92>.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares. Junio 2015

En relación a la participación social y política, la mujer hondureña, continúa teniendo una participación sumamente marginal. Solo 33 de los 128 Diputados Propietarios son mujeres (26%); entre los suplentes, el porcentaje de mujeres asciende al 30% y de los 298 alcaldes, solo 19 son mujeres (6%).

Un grupo de especial interés lo constituye la población juvenil, compuesta por hombres y mujeres de entre 12 y 30 años de edad. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares, la población juvenil de Honduras asciende a 3.277.322 jóvenes, de los cuales el 51,1% son mujeres. Un 48,1% de los jóvenes se encuentra inserto en el mercado laboral, un 27,3% estudia y un 24,6% no estudia ni trabaja⁸. De este último grupo, un aspecto a destacar, es que la mayor concentración se encuentra entre hombres y mujeres de entre 20 y 30 años, de los cuales un 80% son mujeres. A medida que se va incrementando la edad de los jóvenes el porcentaje que se dedica solo a estudiar disminuye y aumenta el porcentaje de jóvenes que sólo trabaja.

La población juvenil, no escapa a la brecha de género existente en el mercado laboral; al igual que para el total de la población, se observa mayores porcentajes de inserción en el mercado laboral de los hombres, y mayores porcentajes de inactividad en las mujeres. Sin embargo, entre los jóvenes, no se evidencian diferencias significativas en los ingresos medios (\$4.426 hombres y \$4.656 mujeres). Un dato a destacar es que el ingreso medio de los jóvenes que estudian y trabajan es relativamente mayor al de los jóvenes que solo trabajan.

El derecho al trabajo, no implica solamente estar empleado; el mismo debe estar acompañado de otros derechos como un salario digno, derechos de la seguridad social y condiciones básicas de limpieza y salubridad en los espacios de desempeño de labores. En este sentido, la OIT ha formalizado el concepto de Trabajo Decente en 1999 durante la 87ª Conferencia Internacional de Trabajo, entendido como *cualquier ocupación productiva y adecuadamente remunerada, ejercida en condiciones de libertad, equidad y seguridad y que es capaz de garantizar una vida digna para las personas*. Honduras se enfrenta a un gran desafío, ya que según datos de la Secretaría de Empleo, el 73% de la población no trabaja en empleos de calidad, lo que provoca limitaciones al acceso a los servicios de salud, seguridad social, vivienda o capacitación.

⁸INE, EPHPM junio 2015, Situación de la Población Joven.

A pesar de la situación descrita, en los últimos años, tanto el gobierno nacional como organismos internacionales que actúan en la región, vienen poniendo especial dedicación en la generación de empleo de calidad, como herramienta necesaria para lograr la reducción de la pobreza y disminuir la inequidad existente.

Derecho a la Educación

La situación educativa del país también presenta serios problemas. La tasa de analfabetismo es del 12,1% y en promedio, la población presenta algo menos de 8 años de escolaridad (7,8). Esta baja capacitación de la población en general y de la población económicamente activa en particular, no permite contar con una fuerza laboral capacitada con las aptitudes y formación requerida para insertarse en el mercado laboral en condiciones adecuadas. Los altos niveles de desocupación, las altas tasas de pobreza y la fuerte deficiencia en la educación para los jóvenes, se pueden contrastar fácilmente con los altos niveles de delincuencia juvenil y migración, estimando que un 60% de los migrantes son jóvenes.

Otra situación compleja se ve reflejada por el alto porcentaje de jóvenes de entre 12 y 30 años que no estudia ni trabaja, porcentaje que para junio 2015 ascendió a 24,6% (Situación descrita en el apartado anterior).

En relación a la situación educacional de las mujeres hondureñas, aún se observa en los centros urbanos, una mayor tasa de analfabetismo para las mujeres que para los hombres (7,5% y 6% respectivamente); esta tendencia se revierte en las zonas rurales, donde si bien la tasa es mucho mayor, la tasa femenina es levemente inferior a la de los hombres (18,7% y 19%). Sin embargo, estos valores pueden verse influenciados por hombres y mujeres mayores que no han continuado su formación, ya que hace unos años que la tasa de cobertura escolar ha tendido a igualarse, inclusive para el año 2015, la cobertura escolar femenina supera a la masculina (60,2% y 56,3%).

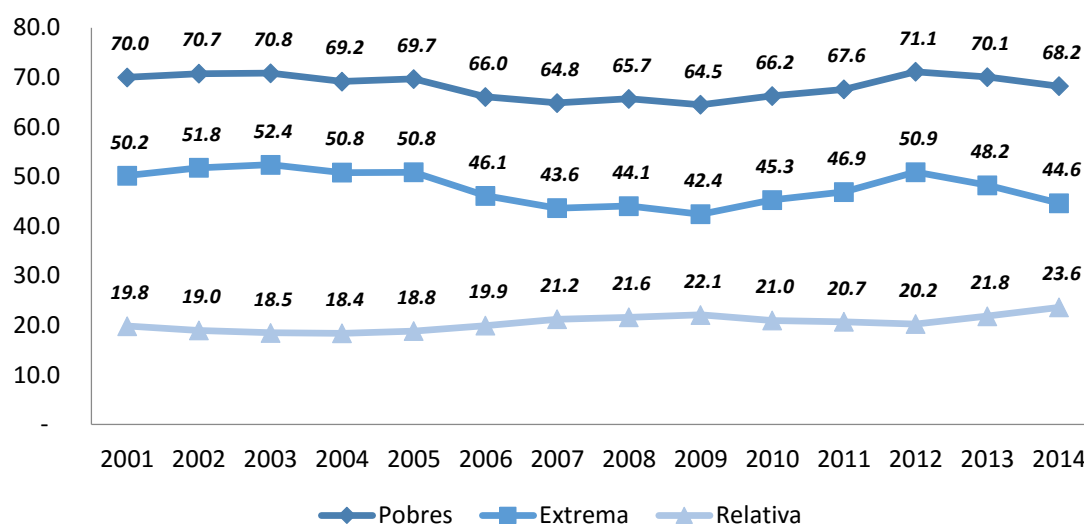
Derecho a un nivel de vida adecuado

El principal flagelo que enfrenta la población hondureña, es el elevado nivel de pobreza. Según datos del Instituto de Estadísticas de Honduras (INE), en el año 2014, 68 de cada 100 personas eran pobres y 44,6% se encontraban en condiciones de pobreza extrema; lo anterior da cuenta de alrededor de 5.640.000 personas pobres, de las cuales aproximadamente 3.690.000 viven en condiciones de pobreza extrema. La situación se agrava si se considera las diferencias existentes entre la población urbana y rural; mientras que en la primera la pobreza y pobreza extrema ascienden al 66% y 33%, en el área rural dichos indicadores ascienden a 70,6% y 57,5% respectivamente.

La tasa de pobreza extrema ha sido muy elevada a lo largo de los últimos años, superando el 50% de la población en los primeros años de la década. A partir del año 2006, se había iniciado un proceso de reducción, que alcanzó su mínimo en 2009 (42,4%), periodo a partir del cual

retornó a la senda de crecimiento, alcanzando un máximo de pobreza de 71,1% y de pobreza extrema de 50,9% en 2012. (Gráfico 3)

Gráfico 3. Tasa de pobreza, pobreza extrema y relativa, años 2001 – 2014.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, 2001-2014.

La elevada tasa de pobreza y de inequidad económica, limitan el acceso a otros derechos derivados del acceso a un nivel de vida adecuado, tales como el acceso a una vivienda digna, a una alimentación adecuada, y a la salud, entre otros.

El derecho a un nivel de vida adecuado, contempla además del derecho a un techo, el derecho de vivir con seguridad. Honduras enfrenta un alto nivel de crimen y violencia; cuenta con una de las más altas tasas de homicidios en el mundo, en septiembre 2015, este indicador ascendió a 46 muertes cada 100 mil habitantes, cifra que supone un 12.9% menos que el final del 2014 y continua respondiendo a los efectos de las controvertidas medidas del presidente de mano dura y una revisión sustancial en el método de medición de las defunciones por parte del estado. A pesar de esta mejora en la tasa de homicidios, la situación de inseguridad ciudadana continuó siendo en 2015 una de las principales preocupaciones de los hondureños, 7 de cada 10 ciudadanos lo perciben como el principal problema.

Numerosos estudios concuerdan que las crisis económicas y sociales que enfrentan los países en vías de desarrollo, agravan aún más la situación de la mujer. Lo anterior se ve acentuado en Honduras debido a las altas tasas de violencia y delitos que enfrenta la sociedad. Las mujeres hondureñas son las principales víctimas de violencia doméstica y delitos sexuales. La Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2012 (ENDESA), señala que el 10,9% de mujeres de entre 15 y 49 años de edad, que han estado casadas o han tenido pareja en alguna ocasión, han sufrido violencia física o sexual por parte de una pareja masculina en los últimos 12 meses. Este valor asciende a 16,5% en mujeres cuya edad está comprendida entre 15 – 19 años de edad.

Honduras también es susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías. Algunas medidas para mitigar el impacto de estos choques se enfocan en fortalecer la capacidad de los hogares para adaptarse, extender mecanismos de gestión de riesgo basados en el mercado y desarrollar redes efectivas de protección social.

Los indicadores de salud del país, también presentan un serio deterioro. Según datos oficiales, la tasa de mortalidad infantil para el año 2014 ascendió a 22 por mil, y la tasa bruta de mortalidad a 4,4.

En cuanto a los derechos de la niñez, cifras oficiales indican que algo más de 371.000 niños de entre 5 y 17 años se encuentran trabajando. De ellos el 40% son menores de 14 y un alto porcentaje pertenece a la zona norte del país. La mayor parte de estos niños queda excluida del sistema educativo.

2.3 Pueblos Indígenas

A pesar de los esfuerzos que se vienen realizando a través de los Censos de Población y diversas encuestas para incluir preguntas que permitan identificar adecuadamente la situación de los pueblos indígenas y afrodescendientes (PIAH), aún se cuenta con serias dificultades para poder abordar adecuadamente la situación de estos pueblos.

En el año 2010 se creó la Secretaría de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH) a la cual le corresponde la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas que fomenten el desarrollo económico, social, cultural, académico y ambiental de los pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes del país.

Los datos de esta sección provienen del estudio Caracterización de la Población Indígena y Afrodescendiente de Honduras, de Alejandra Faúndez Meléndez y Marcos Valdés Castillo⁹. Los autores señalan que la información tiene carácter exploratorio para un conjunto de indicadores en los pueblos identificados: Garífuna, Pech, Tawahka, Misquito, Lenca, Nahua, Maya Chortí, Negro de habla inglesa y Tolupán; y que solamente es representativa de aquellas comunidades indígenas y afrodescendientes que trabajan con el Programa DIPA.

La cuantificación de los PIAH ha sido motivo de grandes controversias, diversos estudios manejan cifras muy dispares. La importancia de estos pueblos dentro de la población total hondureña, oscila según la fuente entre un 7% y 20%, esta disparidad se debe en parte a las diferentes metodologías empleadas por cada operativo o institución para realizar la identificación de las etnias.

En relación a su situación educativa, los autores señalan la existencia de dos grupos dentro de los pueblos; un primer grupo formado por los pueblos Maya Chortí, Tolupán, Tawahka, Nahua y Pech, con un índice de analfabetismo mayor que el rural hondureño; y un segundo grupo, formado por los pueblos Lenca, Misquito, Garífuna y Negro de habla inglesa, que muestran un

⁹ Caracterización de la Población Indígena y Afrodescendiente de Honduras, de Alejandra Faúndez Meléndez y Marcos Valdés Castillo. Honduras Julio 2011. Programa DIPA, desarrollado por el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), la Secretaría de Gobernación y Justicia del Gobierno de Honduras y la Secretaría de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH).

analfabetismo menor al registrado para la población rural de Honduras, es decir, que son pueblos más alfabetizados, lo que implica una situación de desigualdad al interior de los PIAH. Situación similar se observa en el promedio de años de estudio, aunque este indicador es muy similar al del total de la población rural.

Sin embargo, un dato de significativa importancia, es la existencia de un enorme grupo de población indígena y afrodescendiente que no está comprometida con la educación formal, ya sea por una deserción temprana del sistema educativo o porque encuentran que la educación no les provee elementos que le permitan mejorar sus condiciones de vida u otras.

En relación al acceso al mercado laboral, también se observa un signo de alarma. La tasa de participación económica es notoriamente inferior en los PIAH que en el área rural y bastante homogénea entre pueblos. La desocupación, tampoco muestra una variación intragrupal importante, sin embargo, evidencia que más de la mitad de la fuerza de trabajo indígena y afrodescendiente está desocupada. Cabe destacar que la brecha entre géneros existente en el mercado laboral hondureño, se acentúa de manera significativa en los PIAH.

Los autores concluyen que el panorama de estos pueblos no es alentador. En general, se encuentran rezagados en el acceso a la educación, presentan mayores dificultades para insertarse en el mercado laboral, perciben ingresos inferiores. Se enfrentan a mayores limitaciones para acceder a viviendas dignas y a planes sociales.

3. La respuesta del PNUD a los desafíos de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible)

El PNUD en Honduras ha contribuido en forma relevante a incluir en la agenda del Gobierno Nacional, y de los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil y la empresa el concepto de un desarrollo sostenible. Esta contribución impulsada por el PNUD, se desarrolló incluyendo en las estrategias de implementación de distintas áreas de gobiernos y de la sociedad civil, acciones de capacitación y desarrollo de capacidades, de fortalecimiento institucional (en organismos nacionales, regionales y locales) y de difusión de una agenda integral orientada al desarrollo sostenible (la cual se detalla en el análisis sobre orientación de resultados). Las contribuciones del PNUD a la sostenibilidad ambiental y a la reducción de la pobreza y la desigualdad en Honduras durante la vigencia del MANUD cuyo efecto 3.3. se analiza representan un conjunto de logros relevantes a nivel de resultados a nivel de proyectos y en las dimensiones que se analizan a continuación; aun cuando no sea sencillo aislar el rol del PNUD de las contribuciones de sus socios estratégicos.

En el marco del MANUD el PNUD desarrolló un conjunto de proyectos específicos (ver Anexo I) junto a sus socios en el país, cuyos logros y resultados pueden orientar los diseños futuros de estrategias en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aun cuando algunos de ellos sufrieron modificaciones en cuanto a las expectativas de ejecución por parte del PNUD. Particularmente, al retirarse el PNUD de la administración de proyectos claves para el

efecto 3.3., quedó restringido a proyectos pequeños, muy innovadores y de los cuales pueden extraerse lecciones importantes para diseñar una estrategia, pero en cuanto a su contribución en grandes cambios a nivel de empleo juvenil tropiezan con restricciones debidas a la falta de recursos para alcanzarlos. Esto es particularmente relevante al analizar los recursos volcados en los distintos proyectos y el cambio en la perspectiva sobre el rol del PNUD por parte del gobierno. Al dejar de tener en su cartera proyectos del FIDA y del BICE su incidencia pasó a ser más soft, ligada a acciones tales como: la adopción de modelos exitosos en otros países; la experimentación de nuevos modelos de utilización de los recursos de la propia población, como en el caso de remesas solidarias; la capacitación en diseño y gestión de microemprendimientos culturales; la formación en emprendedurismo y planes de negocios desde los centros de formación locales; el mejoramiento de las habilidades y destrezas de los que son productores agrícolas, especialmente en manejo de microcuencas, administración de sistemas de riego, e irrigación; la capacitación en mejorar las cadenas de valor para que las pequeñas y medianas empresas se integren como proveedoras; o a la exploración de nuevas oportunidades en medio de emergencias, como el caso de niños migrantes. Como se refleja detalladamente en las conclusiones y recomendaciones, la posibilidad de alcanzar las metas previstas en el MANUD para efecto 3.3. dependen de alianzas estratégicas con el gobierno y con organismos de financiamiento externo capaces de volcar recursos suficientes para alcanzar metas ambiciosas. La pérdida de la palanca financiera para analizar esquemas de intervención con el gobierno, amparado en la capacidad técnica y fiduciaria del PNUD debiendo dar respuesta a través del diálogo con el gobierno y los organismos.

Las opiniones recabadas de los actores consultados, son constantes en advertir los cambios experimentados a partir de 2014 al retirarse el PNUD de la administración de varios proyectos. Así se ha expresado que antes de la desvinculación del FIDA, los Proyectos dependían en gran medida de las expectativas u orientación de los donantes y si bien abarcaban distintas áreas, no existía coordinación entre ellas. En cambio, a partir de 2014 -sostienen- se advierte un alineamiento a prioridades políticas y específicamente a estrategias de reducción de la pobreza. Simultáneamente, los actores destacan las dificultades que se producen al tratar de compatibilizar las necesidades del sector agrícola-mayormente involucrado- con los procedimientos habituales de la Administración Pública. También se advierten dificultades derivadas del manejo de recursos. Los actores remarcan que mientras se producen avances en aquellos proyectos que tienen implementación directa como los de ONU Mujeres, aparecen demoras en la puesta en marcha de los que dependen directamente de oficinas estatales sea por los retardos en la integración de los equipos técnicos, cuanto por la designación de firmantes responsables por parte del Ministerio o Secretaría respectiva (Desarrollo Económico).

Entre los aspectos relevados, se reporta como altamente positiva la metodología empleada en el PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores) que pudo ser implementado en su totalidad por varias agencias y se pidió su extensión por el término de un año ya que se entendía había quedado pendiente el desarrollo de condiciones de empleabilidad y el manejo de créditos no retornables para semillas. Su mérito reside en la metodología empleada que resultó útil y aplicada con posterioridad a otros espacios y proyectos (Remesas Solidarias por ejemplo). De su ejecución se destaca como lección aprendida, que las Agencias a cargo de la implementación deben contar con experiencia, manejo de los procedimientos y aptitud para coordinar acciones.

En síntesis, en cuanto a la dimensión personal: los distintos proyectos e intervenciones del PNUD incidieron particularmente en el incremento en las capacidades personales de los microempresarios jóvenes a través de los créditos de las cajas rurales y la formación recibida para establecer una metodología de plan de negocios, de desarrollo organizacional y de manejo comunitario aplicada en ellos y luego apropiada por parte de las cajas rurales en futuras operaciones y también de toda la cadena de valor en proyectos tales como el PDP.

La dimensión de "empleabilidad" se fortaleció también en las condiciones de apoyo en el estudio para niños migrantes reinsertados en la sociedad hondureña. El PNUD también colaboró en instalar capacidades a nivel de gobiernos locales y ONGs para realizar diagnósticos socioeconómicos, y en líneas especiales como el patrimonio cultural y el turismo, relevando información clave como en el caso de la Ruta Lenca. Los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas fortalecieron sus capacidades a través de la recepción de asistencia técnica (AT), de asistencia financiera, **e incorporando aprendizajes sobre nuevas prácticas**. El PNUD llevó a cabo acciones a través de proyectos y de su propia estructura volcada a la AT. Sin embargo, también fue notable la dependencia de la existencia de los proyectos con financiamiento externo para escalar estas dimensiones a capacidades de múltiples beneficiarios. La pérdida de la administración de grandes proyectos conspiró contra una cobertura importante en términos cuantitativos, si bien el aprendizaje a nivel cualitativo fue muy sustantivo.

La dimensión de desarrollo: tanto laboral, económico (incremento de la productividad, de la zona cultivada, de los productores asociados, pymes puestas en marcha, etc.) como cultural, y cantidad de población o zonas involucradas fue muy variada, pero como mencionáramos en el apartado correspondiente a la dimensión personal, se vio afectado por la pérdida de grandes proyectos. Sobre la dimensión de desarrollo económico es destacable el rol de los microcréditos y en particular a la alternativa de innovación a través de fondos semillas y microcréditos para emprendimientos culturales. Este nivel de desarrollo fue verificable a nivel micro, en la vista de campo y también se ve detallado en el análisis documental de cada proyecto. En algunos casos el desarrollo se produjo no de manera directa en los jóvenes sino a nivel de toda la comunidad (es el caso de las remesas utilizadas para la creación de infraestructura comunitaria, por ej.), o bien en población infantil a cuya familia se le dio sostén y mejora habitacional (caso de la reinsertión de niños migrantes, a través del apoyo estudiantil y alimenticio para la familia y las intervenciones sobre las viviendas familiares).

Los actores consultados señalan, que ha debido efectuarse una revisión de los Indicadores ya que muchos resultaron irreales o sujetos a la eventualidad de movilizar recursos; lo que resulta muy complejo para las instituciones y crea expectativas infundadas en las comunidades. Por ejemplo, el Programa Mas Competitividad Más Empleo que estuviera a cargo de OIT, al ser apartada ésta, fue revisado por el gobierno, pero las opiniones son coincidentes en cuanto a que resulta muy difícil compatibilizar el financiamiento de proyectos con los recortes presupuestarios y con otros actores en juego.

Asimismo, es destacable el incremento en la productividad y la mejora de la calidad de vida de la población que reside en áreas donde el proyecto apuntó a extender y modernizar las áreas de riesgo (caso del Promorco). Por último, en la dimensión de desarrollo parecen interesantes los

resultados hasta ahora alcanzados con el apoyo a los primeros planes de inversión para el desarrollo tanto de la zona norte (en actividades de cacao, café y artesanías) como de la zona sur (en el sector agropecuario, en lácteos y café).

Sobre la dimensión de desarrollo cultural vale mencionar los avances logrados en revalorización de recursos culturales y artísticos, el inicio de un sistema de incubación de industrias profesionalizadas culturales y creativas, con énfasis en microempresas y conectadas con mercados demandantes, y el financiamiento de emprendimientos creativos, culturales o artísticos.

La dimensión institucional: El PNUD fue clave en el apoyo a la creación y sostenimiento de capacidades comunitarias y gubernamentales, apoyando procesos de descentralización incluyendo la creación de sus propias oficinas descentralizadas, generando vínculos que pueden ser permanentes con organizaciones y gobiernos locales, favoreciendo a su vez la descentralización del gobierno nacional. Es el caso de los 8 consejos regionales de cultura y desarrollo que surgieron en el programa de desarrollo cultural; los 3 Comités Interinstitucionales en los 3 departamentos en los cuales interviene en programa para jóvenes y las 4 oficinas multiservicios destinadas a promover el empleo juvenil y fortalecer el arraigo de los jóvenes; el fortalecimiento de la SDS para que los municipios cuenten con una herramienta de registro de beneficiarios; la capacitación de técnicos que dependen de la SAG en la evaluación de propuestas de solicitudes de apoyo a planes de inversión en el caso del proyecto de desarrollo de la zona norte; y la capacitación de las oficinas de la mujer de 14 municipios conjuntamente a la gestión de planes estratégicos de desarrollo municipal de 64 municipios en el primer año de gestión del proyecto de desarrollo de la zona sur.

La creación de nuevas regulaciones sobre desarrollo sostenible tanto en el ámbito público como en el sector privado fue apoyada por el PNUD a través de distintos proyectos y a través de foros, de la cooperación sur sur (con México y Perú trayendo buenas prácticas internacionales). El caso del Promecom puede citarse como ejemplo ya que sus objetivos fueron redefinidos para mejorar las capacidades para la gestión territorial y ambiental y mitigar los impactos del cambio climático. Entre sus logros, se cuenta la capacitación de 11 unidades municipales de ambiente (UMA) en el programa de certificación SERNA en gestión ambiental y de técnicos de las municipalidades y MAMUNCRAC en gestión y ordenamiento territorial, además del otorgamiento de licencias ambientales.

Por último, el incremento de la participación desde la instancia del diseño de los proyectos se introdujo como modalidad en todos los casos de proyectos con financiamiento del PNUD, aun cuando no se tiene evidencia si los mismos procedimientos se pudieron adoptar con los proyectos administrados por PNUD. La sensibilización de funcionarios a instancias de participación y la colaboración en el armado de redes público privadas (como los consejos regionales de Cultura o las redes de proveedores y empresas tractoras), también puede ser atribuible al PNUD.

Supuestos

Todos los programas e iniciativas convergentes (foros, reuniones de alto nivel, cooperación sur sur, seminarios, análisis de Buenas Prácticas (BP)) convergen para obtener un cambio rápido en la situación de desempleo de los jóvenes rurales.

Proyectos y acciones

Los proyectos y acciones convergieron sobre distintas problemáticas relativas al empleo y al autoempleo, pero no necesariamente tuvieron una contribución sustantiva a la baja del desempleo, la articulación entre las intervenciones no fue visible, debido en buena parte a que no se contaba con una estrategia común.

Resultados

Variables de acuerdo a cada proyecto y a cada iniciativa, algunas más exitosas que otras, algunas mejor enfocadas en el efecto 3.3 que otras.

Cambio

Ha habido un aprendizaje institucional público y privado (Sociedad Civil y Empresa) respecto a qué tipo de intervención asegura una mayor construcción de capital social, un cambio en la calidad del empleo y del autoempleo. Sin embargo ese cambio no puede ser percibido a los niveles esperados en el MANUD.

La contribución del PNUD es visible para los actores claves en 3 sentidos básicos

1. Prestigio por estar asociado a una institución que tiene el desarrollo sostenible como misión.
2. Reputación asociada a la transparencia.
3. Posibilidad de movilizar recursos propios y de otras agencias.

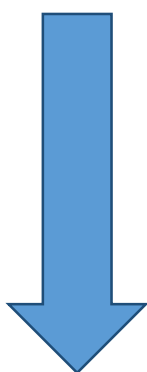
La contribución “aislable” de otras entidades respecto al PNUD tiene que ver con la calidad técnica de sus consultores y en general de los profesionales movilizados, y la percepción de capacidad de manejo transparente y efectivo.

Las mayores críticas concentradas en los tiempos de ejecución y la gran cantidad de trámites burocráticos implicados en la ejecución. En algunos casos críticas de los distintos niveles de gobierno por la relativa autonomía del PNUD sobre sus relaciones con la sociedad civil y la empresa.



Todos los programas e iniciativas convergentes (foros, reuniones de alto nivel, cooperación sur sur, seminarios, análisis e BP) convergen para obtener un cambio rápido en la situación de desempleo de los jóvenes rurales partiendo del supuesto que se debe hacer una intervención generalizada en programas, proyectos y gestión del conocimiento a nivel central y descentralizado para alcanzar la meta propuesta.

■ PROYECTOS Y ACCIONES



Los proyectos y acciones convergieron sobre distintas problemáticas relativas al empleo y al autoempleo, pero no necesariamente tuvieron una contribución sustantiva a la baja del desempleo, la articulación entre las intervenciones no fue visible, debido en buena parte a que no se contaba con una estrategia común y a que los recursos no fueron suficientes. La estrategia fue planteada correctamente pero se encontraron con modificaciones sustantivas en la implementación al dejar de contar con recursos críticos como los de FIDA y BCIE. Esta estrategia originaria no fue reemplazada por otra que permitiera una movilización de recursos equivalente, gestando escasos resultados cuantitativos en reducción de desempleo aunque importantes aprendizajes y contribuciones en creación de capital social, piloteo de políticas públicas y gestión del conocimiento, así como innovación y exploración de nuevas fuentes de financiamiento como el caso de los grandes proyectos.



Variables de acuerdo a cada proyecto y a cada incitativa, algunas más exitosas que otras, algunas mejor enfocadas en el efecto 3.3. que otras.

► **CAMBIO**

Ha habido un aprendizaje institucional público y privado (sociedad civil y empresa) respecto a qué tipo de intervención asegura una mayor construcción de capital social, un cambio en la calidad del empleo y del autoempleo. Sin embargo ese cambio no puede ser percibido a los niveles esperados en el MANUD. No se planteó dentro de esta TOC un análisis apropiado de los riesgos de retiro de fuentes de financiamiento crítico o de modificaciones sustanciales en los modelos de relación con otros aliados clave, por lo cual los cambios obtenidos fueron diferentes a los que se habían planteado originariamente o no hubo un reexamen de los riesgos provenientes por eje del cambio de autoridades.

3.2 Pertinencia

Las **iniciativas de desarrollo analizadas en el marco del Efecto 3.3, como sus productos y resultados esperados, están altamente alineados a las prioridades políticas y estrategias** relacionadas con la reducción de pobreza, y la promoción de las condiciones de equidad en el empleo. Dentro del Programa de cooperación de PNUD para 2012-2016, las acciones están alineadas especialmente con el área de Combate a la Pobreza y Generación de Empleo. En este marco, el PNUD ha contribuido a fortalecer el Sistema Nacional de Planificación para alcanzar los ODM y las metas establecidas en el Plan de Nación, apoyando la generación de información, el diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación, el funcionamiento de mecanismos locales de concertación de políticas públicas y promoviendo la generación de estadísticas desagregadas que faciliten la elaboración de políticas sociales inclusivas.

Asimismo, PNUD ha fortalecido las capacidades a nivel central y local para alinear la inversión pública a las prioridades territoriales y contribuir así al logro de los ODM. Ha cimentado capacidades para la generación de empleo digno en áreas rurales con el propósito de reducir la pobreza y la inequidad, mediante la priorización de pequeños productores, particularmente mujeres y jóvenes, como grupo meta.

El efecto 3.3. se ha desarrollado como parte del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Honduras 2012-2016 (UNDAF) correspondiente a una de las áreas de cooperación que han sido definidas a partir de las principales estrategias del gobierno (considerando la Visión de País y el Plan de Nación), los resultados del Análisis País, y las ventajas comparativas de las Agencias del SNU. Específicamente se enmarca en el área estratégica 3

referida a los derechos económicos y convenciones ambientales que se propone 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.

Durante el período que abarca el MANUD, se evaluó y analizó la estrategia del PNUD, elaborado un documento con el Plan Estratégico del PNUD 2014-2017. En este documento, se acordó como resultado a alcanzar, el crecimiento y el desarrollo incluyentes y sostenibles, con la incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos. Este resultado está alineado al efecto 3.3 que estamos evaluando, y da cuenta de la continuidad del PNUD en esta línea estratégica que es priorizada por las necesidades nacionales y de la región.

Casi todos los proyectos, a través de la asistencia técnica y financiera, sientan de alguna manera las bases para generar nuevo empleo a partir de que se fomentan industrias, se financian emprendimientos, se mejora la producción y la colocación de productos en el mercado, se organizaron grupos empresariales bajo una gestión territorial sustentable algunos de los cuales constituyeron fondos revolventes, se capacitó en emprendedurismo y se integraron pymes a cadenas de valor lideradas por grandes empresas. Asimismo, en todos los casos se cumplieron las metas de incorporación de mujeres y jóvenes en los proyectos (metas que iban del 10 al 35% en el caso de mujeres, y desde el 15% al 100% en caso de jóvenes), o se avanzó en la identificación de los grupos más vulnerables para asegurar que la acción social llegue a sus familias.

El PNUD ha contribuido para crear mejores condiciones de empleo, tendiente a profesionalizar a las empresas, y erradicar la explotación y el trabajo infantil. Ha respondido de manera receptiva a las necesidades locales, por ejemplo, propiciando el fortalecimiento de los lazos con los proveedores y toda la cadena de desarrollo humano. Las acciones destinadas a mejora de la infraestructura básica de las comunidades, redundaron en posibilidades de empleo temporal, con personas de las propias localidades. Todo lo invertido, quedó en la comunidad. Se trabajó en conjunto con la Cancillería y los migrantes, y los municipios, para que las comunidades elaboraran proyectos. Ellos contribuían con un tercio del proyecto, otro tercio era apoyado por el programa a través del PNUD y el último tercio era aportado por la municipalidad. El aporte de las comunidades era a través de su propio trabajo (recursos humanos). Aunque la Cancillería no posee ese esquema de trabajo en su misión, internalizar el mismo en la Secretaría de Desarrollo Social, que sí tiene programas orientados a infraestructura básica comunitaria, podría ser una opción de continuidad, donde el gobierno fuera contraparte.

En la consecución del efecto, se ha trabajado en conjunto con el gobierno, desde la elaboración de la nota conceptual, el plan operativo, y el presupuesto. Alineados a la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), se convocó a la secretaría de cultura y a otros socios como el Instituto de Antropología y la Universidad Autónoma de Honduras. Los mecanismos de gobernabilidad estaban diseñados con ideas del gobierno, SRPLAN, Cancillería y el Ministerio de Cultura.

Antes de la desvinculación del PNUD de los proyectos con FIDA (2014), las iniciativas respondían en mayor medida a los requerimientos de los donantes, como así también las áreas de

intervención. El país tuvo distintas autoridades con criterios de diseños de políticas diferentes y también con modificaciones en la percepción de los que debían incluir del SNU como modalidad de administración y como capacidad de brindar asistencia técnica. A nivel de las comunidades muchas veces no se llegó al diseño específico sobre la contribución de PNUD aun cuando éstas sí hayan intervenido a través de distintas estrategias de participación en el diseño de proyectos (aunque fuera de manera parcial). Esto se veía reflejado por ejemplo, en la agenda del GEF. A partir de 2014, se dio la posibilidad de trabajar con una mirada más estratégica, y la desvinculación con estas líneas de financiamiento, dio la oportunidad de establecer un equipo técnico que trabajara de manera más cohesionada. Antes existían dos unidades, una de desarrollo ambientalmente sostenible y la otra de reducción de pobreza. Actualmente existe una única unidad y se plantea un abordaje de ingresos vinculado con producción sostenible.

Se observa que en los proyectos ejecutados, se trabajó en el diseño, y desarrollo de una metodología, donde además se solicitó el apoyo a las empresas, las cuales decidieron otorgarlo y derivó en la ejecución de proyectos, con un mayor compromiso a nivel de actores involucrados.

Respecto al alineamiento de las iniciativas, se ha realizado una evaluación de las necesidades locales a nivel central, respondiendo a ciertas coyunturas. Tal es el caso, del Proyecto de Remesas, donde luego de una primera etapa, el gobierno solicitó su continuidad. Para el programa conjunto se evaluaron las necesidades locales a través de consultas. Pero durante la crisis de 2013 y 2014, las acciones/respuestas fueron a demanda del gobierno.

Se consideraron las necesidades locales y las nacionales, en la determinación de la tasa de interés para el programa de jóvenes, siendo del 14% accesible para cualquier joven, y preferencial respecto a otros bancos o cooperativas.

En lo que refiere a la articulación con otros actores, se ha señalado la dificultad de realizarlo sin recursos y con otros actores involucrados en el territorio. Se menciona como buena experiencia, la coordinación con los Centros de Desarrollo Empresarial MIPYMES, ámbitos público-privado, donde el gobierno contribuyó con el pago de los honorarios de los técnicos. La UE sigue siendo una ventanilla abierta, y también se ha solicitado apoyo a la OIT, aunque aún no se ha institucionalizado una alianza clara. Se sugiere considerar experiencias realizadas en El Salvador que podrían transferirse y replicar en el país.

Organizaciones de la sociedad civil y del sector público local, también se vincularon a través del proyecto de retorno de niños. Aunque los proyectos y acciones convergieron sobre distintas problemáticas relativas al empleo y al autoempleo, no necesariamente tuvieron una contribución sustantiva a la baja del desempleo, dado que la articulación entre las intervenciones no fue visible, debido en buena parte a que no se contaba con una estrategia común.

De las entrevistas surge la necesidad de rescatar la metodología de PDP, recuperarla, con la intención que quede anidado el PDP. Aunque varias agencias habían finalizado la ejecución de sus actividades y se solicitó la extensión del programa por un año, ya que quedaban pendientes acciones en empleabilidad, crédito semilla no reembolsable. Este programa tuvo el problema de ser ejecutado por muchas agencias, donde no necesariamente todas con la experticia suficiente.

Fue un supuesto no previsto, el que las agencias deben tener aptitud para coordinar y tener conocimiento de los procedimientos.

Productos que dan cuenta de la contribución del PNUD al efecto, son por ejemplo, el marco de resultados, el plan de indicadores con una ficha por cada indicador, desarrollados. Tal es el caso que el plan contemplaba 3 efectos, donde cada agencia tenía definido un aporte a una parte del indicador. Esto se realizó en 2008, donde el programa se desarrollaba en un contexto distinto, la gestión basada en resultados estaba comenzando, estaba activo el Programa ONE UN. Se planteó que se identificara específicamente los aportes a los resultados y que tuvieran eso a nivel del Prodoc, políticas culturales y desarrollo social, el segundo estaba más orientado a comunidades, en el tercero estaban cuentas satélites, etc. Se avanzó en la elaboración de los planes operativos, donde cada Agencia debía elaborar su plan, con determinación de metas, objetivos, un presupuesto común y un POA. Fue necesario planificar una intervención más articulada y definir los resultados para cada agencia interviniente o si era posible fusionarse. En el marco de la cooperación Sur Sur, se han vinculado con experiencias de Perú en cadenas artesanales, e imagen y marca país, y de México con un programa de migrantes.

3.3 Eficiencia

Los recursos han sido utilizados adecuadamente, en términos que se han prácticamente alcanzado los resultados previstos con los recursos invertidos, o están en camino de alcanzarlos, en los casos en que aún están en ejecución. El Anexo VIII da cuenta de manera acabada del grado de cumplimiento de los resultados previstos, conforme los informes de evaluación de cada programa o proyecto, comparados con los Proyectos iniciales.

Sin embargo, no se evidencia una homogeneidad en los procesos y por lo tanto en algunos proyectos la utilización de los recursos ha sido más eficiente que en otros. Se destaca el rol de las Comisiones ciudadanas de transparencia, como en el caso del Programa Conjunto de creatividad e identidad cultural, las cuales avalaron los procesos de cada proyecto.

Como estrategia de implementación se ha apoyado con logros destacados, el desarrollo de capacidades locales y la promoción de empresas y cooperativas, la formación profesional, el acceso a mecanismos de crédito y el fomento al uso productivo de las remesas. También se ha apoyado la construcción y manejo de infraestructura productiva y social en zonas rurales, aprovechando la experiencia acumulada en el programa anterior de cooperación.

Se destacan las acciones realizadas para influir la reducción del trabajo infantil, que había sido uno de los principales problemas priorizados en el MANUD y en ascenso en el país. Una de las estrategias de implementación propuestas en el MANUD y que se ha realizado de manera eficiente, ha sido la ejecución de las iniciativas a través de Programas Conjuntos, constituidos por varias Agencias, Fondos y/o Programas, donde se coordina el ciclo de programación de la intervención.

Además de las evaluaciones de proyecto, se propiciaron evaluaciones intermedias para reorientar las acciones, en caso de ser necesario. Esta puesta en marcha de acciones de seguimiento, propició que las instituciones que intermediaban los fondos enviaran informes no sólo financieros sino también identificando si eran jóvenes, varones o mujeres, de las áreas urbana o rural, etc.

Las juntas de proyecto funcionan muy bien, y a través de las actas de las juntas de proyecto se puede ver el mecanismo de toma de decisiones, no sólo entre PNUD y gobierno, sino también con los beneficiarios (alcaldías, organizaciones comunitarias, etc.). Se realizaron acciones de monitoreo de resultados, cada 8 o 10 meses.

Asimismo las organizaciones de la sociedad civil pedían seriedad en la selección de los beneficiarios, y velaban para evitar el clientelismo. Como una exigencia del PNUD, se acordó que la Junta sería presidida por el gobierno, pero con una estructura tripartita. Los resultados de las evaluaciones son presentados ante las juntas.

Se han realizado actividades con el apoyo de ONUMUJERES, a través de la implementación directa, lo cual requirió de la flexibilidad de la unidad de gestión. El PNUD no otorga fondos como “cajas chicas” y fondos de anticipo, lo cual se hace problemático a nivel rural, dado que los proveedores no están acostumbrados a estos procedimientos financieros. Señala que fue difícil lograr que los proveedores les otorgaran facturas e iniciarán procesos con el objetivo de formalizarse para poder acceder a los proyectos como proveedores. Además, se mencionan algunos problemas de retraso en los tiempos, porque con PNUD tuvieron algunos problemas para adquirir la firma delegada.

Las experiencias de capital semilla a través de cooperativas han sido exitosas, siendo que ese capital era definido a través de los oficiales de negocio, se identificaron los requisitos para cada tipo de fondos. Los consejos emitían los fondos y aseguraba la capacidad. También había fondos semillas ante el Consejo de Cultura Regional, que identificaba candidatos. En el caso de los créditos, se utilizó la herramienta de garantía prendaria, que permitía utilizar los bienes, como instrumentos musicales, carros, ollas, mientras cumplían con el pago de las cuotas. A través de la implementación de Fondos Rotatorios, personas excluidas del acceso al crédito, han podido acceder, y de esta manera mejorar sus condiciones laborales, complementada con la asistencia técnica.

Finalmente, un punto que tiene que ver con la eficiencia y que nos parece necesario remarcar para próximas intervenciones del PNUD se relaciona con la fragmentación o falta de articulación entre los proyectos y sus objetivos. En términos generales, los riesgos que se observan en los proyectos y programas analizados para poder cumplir con el objetivo de generar empleo, se vinculan en dos dimensiones: una estructural y otra funcional.

A nivel estructural, el principal riesgo se vincula al mantenimiento de condiciones macroeconómicas desfavorables que limiten el desarrollo sustentable y un crecimiento inclusivo, con acceso a oportunidades de empleo para las personas más vulnerables, en condiciones de equidad. A nivel funcional, la dispersión de acciones en diferentes regiones, actividades y estrategias, van generando experiencias interesantes para mejorar la producción

de actividades económicas o generar nuevas, e instalan diversas capacidades de gestión organizacional y empresarial, pero en conjunto no impactan en la generación de empleo total, en parte debido a los condicionantes estructurales mencionados y en parte también a la fragmentación de los abordajes.

Los proyectos y programas se implementaron o aún se implementan en 12 departamentos del país, con diferentes objetivos y prestaciones que difieren mucho entre sí, y que en la mayoría de los casos no benefician de manera directa a las personas vulnerables, aquellas que tienen más dificultades para obtener empleos, en especial mujeres y jóvenes.

Los objetivos son muy variados y pueden ser agrupados en los siguientes: el fomento de industrias culturales y turísticas localizadas o de grupos empresariales en el marco de la gestión territorial sustentable y la revalorización del patrimonio local (3); la capacitación y organización de productores a través de planes de inversión o de su integración a cadenas de valor (3), la formación y el impulso de emprendedores (2); la extensión y modernización de las áreas de riego (2); el fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión social en general y la elaboración de planes ante emergencia –como la de migrantes- (2), la movilización de recursos externos –remesas- para el financiamiento de proyectos en el país.

Por otro lado, las prestaciones brindadas entre todos los programas y proyectos son muy diversas y, en la mayoría de los casos, consistieron en recursos para asistencia técnica, capacitación, elaboración de diagnóstico, etc. que contribuyen de manera indirecta a la generación de empleo. Sin pretender realizar un listado taxativo de todas las prestaciones brindadas, podemos mencionar como ejemplo las siguientes:

- Asistencia técnica para la revalorización del patrimonio cultural, la elaboración de planes estratégicos locales, la elaboración de materiales de difusión, didácticos y de capacitación, elaboración de manuales, la conformación de mesas territoriales sectoriales y comités interinstitucionales, la elaboración de diagnósticos, el diseño de programas para jóvenes, el diseño de programas piloto, la realización de mapeos, la formación de redes, la elaboración de licitaciones y la evaluación de ofertas, para incentivar la participación de productores, para el seguimiento, monitoreo y evaluación de políticas sociales a nivel central, para la resolución de conflictos, para el análisis legislativo, la elaboración de metodologías, etc.
- Capacitación en cultura ciudadana, en gestión cultural, en incubación de empresas, en gestión de emprendimientos, en gestión territorial sustentable, en desarrollo organizacional, en cuestiones de liderazgo, trabajo en equipo, producción agrícola, capital humano de las organizaciones y enfoque de género, administración del riego y manejo de microcuencas, tanto a beneficiarios en general de los doce departamentos, como a promotores rurales jóvenes, a regantes, instituciones, empresas, proveedores, etc.
- Estudios de evaluación de impacto
- Realización de talleres
- Diseños de páginas web
- Adquisición de vehículos y equipamiento para las oficinas, para la producción y para la comunidad, así como equipamiento para conectividad,

- Inversiones en infraestructura
- Viajes y viáticos
- Difusión y sensibilización
- Auditorías
- Apoyo a la implementación de los proyectos
- Financiación de emprendimientos

Si bien PNUD no puede hacer nada para minimizar los riesgos estructurales porque exceden su alcance, sí puede intervenir para minimizar el segundo de los riesgos mencionados, unificando la localización de los proyectos, los objetivos y los recursos que llegan efectivamente a la población, de manera de mejorar, así la eficiencia del conjunto de intervenciones en el territorio.

En el marco de este efecto, se trabajó con pueblos indígenas, que además de la compra de equipamientos efectuada de manera transparente, mejoras de infraestructura, acciones con la casa de la cultura actividades con buzos lisiados, se orientó a la inclusión social de estos grupos. Asimismo, se incorporaron mujeres, con cooperativas propias, y se generaron proyectos de empendedorismo. Fue equitativa la selección de las regiones, con la idea de cubrirla todas y que las mujeres pudieran acceder efectivamente a los fondos.

Una actividad calve con pueblos indígenas ha sido el festival de teatro indígena, donde el PNUD ha contribuido en la construcción de la obra y en la elaboración de la propuesta de ley de fomento a la cultura, que contempla las distintas épocas y costumbres.

Finalmente, si agrupamos los proyectos conforme el grado de ejecución de los recursos encontramos cinco casos:

Grado de ejecución	Proyectos
Finalizó su ejecución y contaba con el 100% de los recursos ejecutados, redefinió sus presupuestos o presentaba niveles de ejecución presupuestaria superiores a 90%.	Programa conjunto creatividad e identidad cultural (48456) Programa de apoyo a la implementación del proyecto modernización del riego en microcuencas del oeste de Comayagua –PROMORCO- (12903) Programa conjunto desarrollo humano y juvenil vía empleo para superar los retos de la migración (50791) Proyecto de fortalecimiento de la SDS (60968)
Más del 60% de ejecución, con plazo de finalización vencido.	PROMECON- (59866) Programa de desarrollo de proveedores (60386)
Bajo nivel de ejecución presupuestaria, pero aún en implementación.	Proyecto para la competitividad y el desarrollo rural de la zona norte (65223) Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la región Sur –EmprendeSur- (60075)

No hay documentos de medio término o finales para analizar grado de ejecución presupuestaria, y el plazo formal de vigencia se cumplió.	Proyecto de reintegración de migrantes retornados (82891)
No hay documentos de medio término o finales para analizar grado de ejecución presupuestaria, y están en vigencia.	Proyecto de remesas (87525) Proyecto Conjunto de Fomento de la Cultura y el Turismo para el desarrollo local en la Ruta Lenca (80926) Programa conjunto+ competitividad+ empleo (80923) Programa Nacional de Fomento a la Agricultura bajo Riego (PRONAGRI) (60149)

3.4 Eficacia

Como resultados alcanzados, podemos separar aquellos generales de los locales, como así también analizar los que se vinculan a cada proyecto o programa en particular:

A nivel general:

- Se ha firmado el Pacto Global con el consejo empresario del sector privado, han solicitado ayuda para llevar adelante la iniciativa 2020 (creación de 60.0000 empleos nuevos vinculados al sector de servicios agrícolas, turismo, call center, etc. Los empresarios solicitaron la intervención de PNUD para sellar el compromiso político.
- En medioambiente existen fondos para proyectos integrales (Greencomodities), que a partir del trabajo con recursos marino costero y prácticas sostenibles, también se pueda abordar los problemas de pobreza (en el ámbito de paisajes productivos, y producción de café, por ejemplo).
- Los sistemas agroforestales permitirán a futuro a PNUD en Honduras, apoyar efectos que involucren a los beneficiarios, de manera tal de diversificar su intervención respecto a resolver la situación de pobreza. Apoyando componentes que intervengan sobre el empleo decente.
- Las iniciativas deben ir más allá de las condiciones del empleo; el desempleo es fuerte, pero el subempleo invisible está muy poco visibilizado.
- Es de destacar proyectos con grandes desafíos ambientales, que contemplan el enfoque social y de grupos vulnerables. Así por ejemplo, el sector privado se ha comprometido a destinar fondos para capacitar en técnicas de secado del café en las fincas con energía solar. Además, se incentiva la compra a los productores, asegurando también la calidad.
- Tanto en herramientas financieras (préstamos blandos) como en ANR, se debe contemplar un acompañamiento con asistencia técnica. En el caso de los lempiraspor ejemplo (entrega de 1000 dólares), cada beneficiario de elaborar un plan de negocios que incluye la supervisión respecto al uso de los fondos.
- Entre los cambios producidos, se encuentra el reconocimiento de la necesidad que existe a nivel del pequeño empresariado, no sólo de pequeña y microempresas, sino de empresas familiares, con grandes cifras en venta y con graves deficiencias en el control

de calidad y mercado. Un estudio importante que fue parte del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) en Honduras, se relacionó con el impacto de negocios que podría proveer Honduras y no lo hace por su falta de calidad, dado que más del 60% de los productos provienen de importaciones. Participaron del estudio CNV –quien fuera uno de los primeros socios-, y empresas que han participado.

- El prestigio y experiencia del PNUD ha sido muy importante para convocar a la participación de otros actores. Uno de los valores importantes de PNUD es velar por la transparencia, y dar legitimidad a estos procesos que incluyen donaciones y manejo de fondos.
- El PNUD tuvo un rol destacado proporcionando un diagnóstico institucional y administrativo financiero, lo cual fue clave para la vinculación con las cooperativas y que éstas pudieran acceder a otros recursos a partir de las buenas experiencias obtenidas.
- Acciones del PNUD se han sido complementadas por la intervención de otras agencias, como ser a través del diplomado en gestión cultural realizado con el apoyo de UNESCO.

En este sentido, existen productos que han logrado institucionalizarse como los diplomados en gestión cultural, que fue apropiado por la universidad, el sistema de información cultural que posee todo el sistema de indicadores. La implementación de programas conjuntos en países con gobiernos débiles, y donde como en este caso tuvo lugar un golpe de estado, la sociedad se polariza. Esto ha afectado la ejecución de los proyectos/ programas, dado que el quiebre de las relaciones del PNUD con el gobierno nacional, afectó la eficacia en el logro del efecto.

A nivel local:

- Se realizaron ajustes para obtener los resultados esperados, por ejemplo se trabajó en conjunto con las oficinas de desarrollo local de cada municipio, en la identificación de emprendedores locales y sus necesidades. Existen 37 municipios expulsos, y el criterio de selección fue a partir de la situación más crítica, con la idea de luego seguir escalando.
- Quedaron en las municipalidades mesas locales de trabajo, donde los alcaldes convocan, se dictan capacitaciones a líderes comunitarios (ej. sobre causas de migración, riesgos durante la ruta y socialización). Asimismo, se ha fortalecido las capacidades locales, mediante la capacitación a los beneficiarios, en temas de presupuesto, administración, en SP Suka se sumó la Universidad Tecnológica como centro de formación. De esta manera, se firmaron acuerdo, se consensuaron normas y procedimientos.

A nivel de cada Proyecto o Programa, los principales resultados en términos de productos pueden ser visualizados en el título 4, “Contribución de PNUD a los resultados del desarrollo”, en el subtítulo “Entrega de productos”.

3.5 Sostenibilidad

Se enfocó en la posibilidad de permanencia de los cambios generados como consecuencia de las distintas intervenciones para seguir ofreciendo beneficios durante un período prolongado de tiempo después de su conclusión. Lo anterior está condicionado por las estrategias adoptadas e implementadas y por factores externos.

La sostenibilidad de la mayoría de los servicios/productos a los que PNUD ha contribuido es satisfactoria, dados los niveles de institucionalización que se han dado de manera progresiva. El adecuado alineamiento de las intervenciones del PNUD a los objetivos prioritarios del gobierno, ha sido clave para la apropiación nacional, sin embargo, este alineamiento debe ser revisado nuevamente a fin de asegurar la sostenibilidad en los próximos años.

Los logros son sólidos, y con efecto en la mejora de la situación de país, y hay expectativas que se mantendrán aun cuando la decisión de continuidad sobre varios proyectos claves no ha sido considerada por el Gobierno. A nivel de organizaciones como cooperativas y cajas rurales, el uso de los fondos rotatorios parece garantizar la sostenibilidad de las prestaciones a microempresas juveniles. Sin embargo, estas iniciativas deberían continuar siendo monitoreadas por el PNUD a fin de asegurar que los propósitos originales de los fondos se continúen (por ej. que los fondos sigan prestándose a jóvenes con los rangos etarios y condiciones de tasa previstos en los lineamientos originarios). En las entrevistas se manifestó inquietud sobre el traspaso de los fondos rotatorios de manera definitiva a las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias, y este punto debe ser legalmente normalizado a fin de asegurar la sostenibilidad. En cuanto a los proyectos con financiamiento de FIDA y de BICE éstos han persistido desde el control gubernamental pero no puede asegurarse desde esta evaluación que hayan continuado con los propósitos y metodologías incluidas en los proyectos mientras estuvieron en a la espera del PNUD.

Es necesario promover el diálogo con el sector privado respecto a temas de interés que favorezcan la reducción de la pobreza y la sostenibilidad ambiental, hay excelentes vínculos con empresas y cámaras empresariales que pueden colaborar a hacer sostenibles las contribuciones del PNUD al efecto .3.3.

La alta rotación de funcionarios en los ministerios, es un factor que no favorece la sostenibilidad de los logros alcanzados. En este ámbito será necesario un mayor involucramiento de los nuevos actores.

Entre los factores que podrían afectar negativamente la sostenibilidad están los vinculados a la imposibilidad de predecir la disponibilidad de fondos. La sostenibilidad de un proyecto una vez que el PNUD se retira es poco probable. Aunque en términos de eficiencia el PNUD ha facilitado la gestión de procesos, por ej. a través de la tercerización de servicios; en términos de sostenibilidad resta fortalecer estas capacidades en las instituciones públicas para su mejor funcionamiento e independencia a largo plazo, tal como el caso de las oficinas multiservicios que fueron exitosas mientras contaron con financiamiento para el personal de las mismas y se interrumpe abruptamente una vez finalizado el financiamiento. Sin embargo, se considera que las capacidades fortalecidas en las instituciones nacionales y sub-nacionales mitigan este factor desfavorable y contribuyen a dar sostenibilidad a los resultados del área. Un caso emblemático ha sido la iniciativa apoyada por el PNUD PDP, cuya metodología se ha expandido a un proyecto nacional. En el caso de las iniciativas orientadas al empoderamiento de las mujeres, la participación de la sociedad civil, constituye un factor importante para la sostenibilidad de los servicios. En este punto vale la pena señalar que la participación de la sociedad civil en la agenda de la reducción de las inequidades, por nombrarlo ampliamente, es estratégica. Más allá de la

necesidad de financiamiento, las Organizaciones de Sociedad Civil son interlocutores necesarios y deberán hacer parte de las alianzas de PNUD a futuro aun cuando los gobiernos locales sean renuentes a esta metodología. Por otra parte, el volumen financiero -relativamente modesto - aportado por el PNUD para cada una de las iniciativas no ha generado dependencia para su continuidad; por el contrario, el Estado ha dispuesto un presupuesto muy superior al que aporta el PNUD para avanzar en las políticas de empleo. Otro tipo de consideración es que las capacidades de los funcionarios públicos que se han visto fortalecidas a través del PNUD, corren el riesgo de perderse con la rotación de funcionarios en áreas clave de gobierno.

Resulta importante hacer foco en las estrategias de salida de los proyectos para asegurar la sostenibilidad de las acciones y logros obtenidos (por ejemplo, el proyecto de ruta Lenca utilizó muchos de los criterios de proyectos previos generando una sólida estrategia de inclusión de las lecciones aprendidas y estableciéndose como una de las estrategias de salida de otros proyectos como los relacionados con el apoyo a la creación de empresas relacionadas con bienes culturales).

La incorporación de especialistas de los proyectos a la estructura de gobierno, también sería una medida tendiente a reforzar la sostenibilidad. Cuando una iniciativa cuenta con el seguimiento del PNUD es más factible que se sostengan algunos resultados. Por ej. En el PDP la selección de los consultores de alto nivel generó también condiciones que para muchos significaron la inclusión en empresas con las cuales trabajaron. Organizaciones como AMHON generaron capacidades en su personal que pueden ser ampliables para la implementación de planes con recursos propios a partir de la experiencia con niños migrantes en la medida que puedan movilizar recursos de sus propios miembros y de la cooperación internacional. Es por eso, que se hace necesario mantener el seguimiento por un tiempo determinado. Otro caso exitoso ocurrió con el proyecto de remesas, pero donde la estrategia de salida ha quedado clara desde la perspectiva del gobierno aun cuando no está claro qué área de gobierno continuará con la acción a nivel nacional y de EEUU.

Si bien varios del proyecto desarrollados han generado estructuras que dependen, para su sostenibilidad, de la disponibilidad de presupuesto a futuro; en los últimos años se ha creado una estructura base y estructuras operativas para los proyectos en los escenarios locales de implementación, como el caso del proyecto Ruta Lenca y la descentralización de las operaciones de PNUD en Mosquitia y Tela que contribuirán a la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Las estrategias regionales han resultado ser un primer paso importante hacia una sostenibilidad de los resultados y logros en el área de cultura, aun cuando no todos los consejos regionales hayan continuado luego del proyecto, sigue pendiente la necesidad de aportar a los consejos el 2 % de los recursos que permitirían su sostenimiento.

Las lecciones aprendidas recogidas de experiencias finalizadas pueden ser insumos de suma importancia para futuras iniciativas. Se destaca la apropiación de las iniciativas a nivel del PNUD a partir de la reestructuración del área de pobreza y de la de sostenibilidad ambiental, concentrándose en una sola área programática y poniendo en práctica las estrategias de

desarrollo sostenible. Sin embargo, se requiere de una revisión post-estrategia a fin de evaluar el grado de apropiación en los niveles regional y local.

4. Contribución de PNUD a los resultados de desarrollo

El presente apartado analiza la contribución del PNUD para el logro de los resultados del Efecto 3.3. a partir del análisis documental de cada uno de los proyectos. Se analizaron, para esto, tanto los Documentos de Proyecto firmados como los Informes de Evaluaciones de Medio Término y los Informes Finales de Evaluación.

Los Documentos de Proyecto reflejan que se propusieron cumplir unos 57 resultados en total, de los cuales: 9 apuntaron a incrementar las capacidades personales, de "empleabilidad" de los beneficiarios, a realizar diagnósticos de cada zona, relevar información, o brindar capacitación y asistencia técnica para mejorar actividades productivas; 23 resultados se dirigieron a apuntalar la dimensión de desarrollo laboral, económica y social de los proyectos y buscaron incrementar la productividad, las zonas cultivadas, promover la asociación de productores, poner en marcha micro y pequeñas empresas, promover la industria cultural, mejorar la infraestructura comunitaria, etc.; otros 25 tuvieron como objetivos incrementar las capacidades comunitarias y gubernamentales, en relación a la gestión de los proyectos, y se vincularon entonces a acciones de descentralización, de nuevas regulaciones, de incremento de la participación, sensibilización, promoción del trabajo en red, conformación de consejos locales, u otros.

Esta revisión documental del Efecto 3.3, en aras de reportar el progreso alcanzado en forma de resultados tangibles, podemos exponerla en función de los siguientes criterios:

4.1 Nivel de recursos

Un conjunto de proyectos finalizó su ejecución y contaba con el 100% de los recursos ejecutados, redefinió sus presupuestos o presentaba niveles de ejecución presupuestaria superiores a 90%.

El **Programa conjunto creatividad e identidad cultural** (48456) fue diseñado con un presupuesto de U\$8 millones, para ser implementado entre julio del 2008 y junio de 2011. Si bien se extendió un año más, logró ejecutar el 97.0% de los recursos financieros destinados a la implementación de la intervención.

El **Programa de apoyo a la implementación del proyecto modernización del riego en microcuencas del oeste de Comayagua –PROMORCO-** (12903) tuvo un presupuesto inicial estimado en U\$13,5 millones, con recursos del BICE, aportes nacionales y donación del PNUD (U\$132 mil), quien administraba y organizaba los mismos. La fecha de ejecución original fue del año 2003 al 2006 y el objetivo era promover el acceso equitativo a inversiones productivas, servicios de desarrollo para mejorar la seguridad alimentaria, aumentar sus ingresos y niveles de empleo.

A ese monto luego se le sumaron los aportes de los beneficiarios (U\$ 1,35 millones), de la banca privada y las cooperativas (U\$8,8 millones) y recursos de MCA por U\$7 millones más. En 2005 el gobierno solicita una reducción al BICE de U\$5.8 millones, por lo que en lugar de financiar 6 sub proyectos de riego se financiaron 3. La inversión total fue de U\$25,8 millones que ya fueron ejecutados. El 65% se invirtió en rehabilitación, construcción y modernización de las áreas de riego, a través de 6 contratos, el 20% en desarrollo agrocomercial, el 12% en la unidad ejecutora y el 3% en capacitación y asistencia técnica.

El Programa conjunto desarrollo humano y juvenil vía empleo para superar los retos de la migración (50791), destinado a generar oportunidades dignas de empleabilidad y empresarialidad para jóvenes vulnerables, prevenir la migración e insertar laboralmente a los migrantes retornados, fortalecer las capacidades de liderazgo, arraigo e identidad, fue financiado con recursos del Fondo para el Logro de los objetivos del Milenio, F-ODM con U\$ 6.372.000, entre enero de 2009 y diciembre 2011. Su ejecución fue completa pero se extendió hasta marzo de 2013, ya que intervinieron 7 agencias de Naciones Unidas y tanto la programación como la ejecución demandan esfuerzos inter-agenciales significativos.

El Proyecto de fortalecimiento de la SDS (60968), de \$ 70.000, presenta una leve sobre-ejecución en el primer resultado, que es compensada por una sub-ejecución en el segundo resultado. En los resultados 3, 4 y 5 se utilizaron los recursos presupuestados, con lo cual se ejecutó casi en su totalidad.

Por otro lado, dos programas, presentan su plazo de finalización vencido, pero aún no cuentan con todo el presupuesto ejecutado aunque avanzaron significativamente en el cumplimiento de las metas físicas y presupuestarias o tienen los recursos comprometidos.

El Programa de mejoramiento de la competitividad de la economía rural en Yoro –**PROMECOM- (59866)** fue presupuestado con U\$14.616.039, de los cuales PNUD aportaba U\$ 45.039 (el 0,3%). Debía ejecutarse entre setiembre de 2010 y diciembre de 2015. De febrero 2009 al 31 de Diciembre del 2014, FIDA ha efectuado 20 transferencias por la cantidad de U\$6,3 millones que representaban el 67% del total del convenio de préstamo. La ejecución financiera acumulada reportada a esa fecha era del 92 % de lo transferido por el FIDA y el 62% de ejecución del convenio del préstamo. Del mismo modo, de febrero 2009 al 31 de Diciembre del 2014 BICE ha efectuado 5 transferencias por la cantidad de \$ 2,1 millones que representaban el 55% del convenio, y al 31 de diciembre del 2014 la ejecución acumulada equivalía al 82 % de lo transferido por el BCIE y el 45% del convenio del préstamo. La contrapartida del gobierno ascendía a \$ 777,396 que alcanzaba un 66% del convenio de préstamo. La ejecución financiera acumulada al 31 de Diciembre del 2014 equivalía al 51% del convenio y al 77 % de los fondos recibidos. En el 2014 el gobierno desvincula al PNUD de la administración.

El Programa de desarrollo de proveedores (60386), diseñado para ser implementado entre 2010 y 2014, cuenta con un presupuesto U\$3.089.415 (de los cuales PNUD aportaba 475.000, el 15,3%), destinado a mejorar la articulación en cadenas de valor de manera que las empresas demandantes de productos y/o servicios integren a las pymes como proveedoras. La disponibilidad de recursos finalmente fue de U\$1,2 millones de los cuales a diciembre de 2014

se había ejecutado el 66% y el resto estaba comprometido en el pago a consultores que estaban implementando el programa. Otros dos programas cuentan con un muy bajo porcentaje de ejecución presupuestaria, pero aún no se cumple la fecha de finalización de actividades, con lo que les queda de uno a 3 años de ejecución física y presupuestaria.

El **Proyecto para la competitividad y el desarrollo rural de la zona norte** (65223) fue diseñado con un presupuesto de U\$ 21,6 millones (integrado por FIDA en un 42%, BCIE 38%, Gobierno nacional un 10%, y beneficiarios otro 10%) para ser ejecutado entre 2012 y 2018. Al año de ejecución llevaba el 1,2% del presupuesto ejecutado (el 97,7% de los aportes de PNUD y el 0,5% de FIDA).

El **Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la región Sur –EmprendeSur-** (60075) cuenta con un presupuesto de U\$37.310.226 para ser ejecutado entre abril de 2011 y diciembre de 2016. La contribución de PNUD es de U\$70.226 (0,18%). Al año de iniciado, se había ejecutado el 1,35% de los recursos.

En otros cinco programas, no se puede dar cuenta del nivel de ejecución presupuestaria ya que no se cuenta con informes de evaluación de medio término o final. Algunos cuentan con la fecha de ejecución finalizada y en otros casos están en ejecución aún. Son los casos de:

Proyecto de remesas (87525), a ejecutarse entre abril de 2015 y junio de 2016, con un presupuesto de \$ 100 mil.

Proyecto de reintegración de migrantes retornados (82891), a ejecutarse entre 2013 y 2014, con un presupuesto de 100 mil.

Proyecto Conjunto de Fomento de la Cultura y el Turismo para el desarrollo local en la Ruta Lenca (80926), a desarrollarse en 2015 y 2016, con un presupuesto de 2.9 millones. PNUD aporta el 67% del total.

Programa conjunto+ competitividad+ empleo (80923), a desarrollarse entre noviembre de 2015 y octubre de 2017, con un presupuesto de U\$791 millones de los cuales PNUD pone 237.300 (39%) a. Otros aportes corresponden a AMHON, Gdh-STSS, OIT, COHEP.

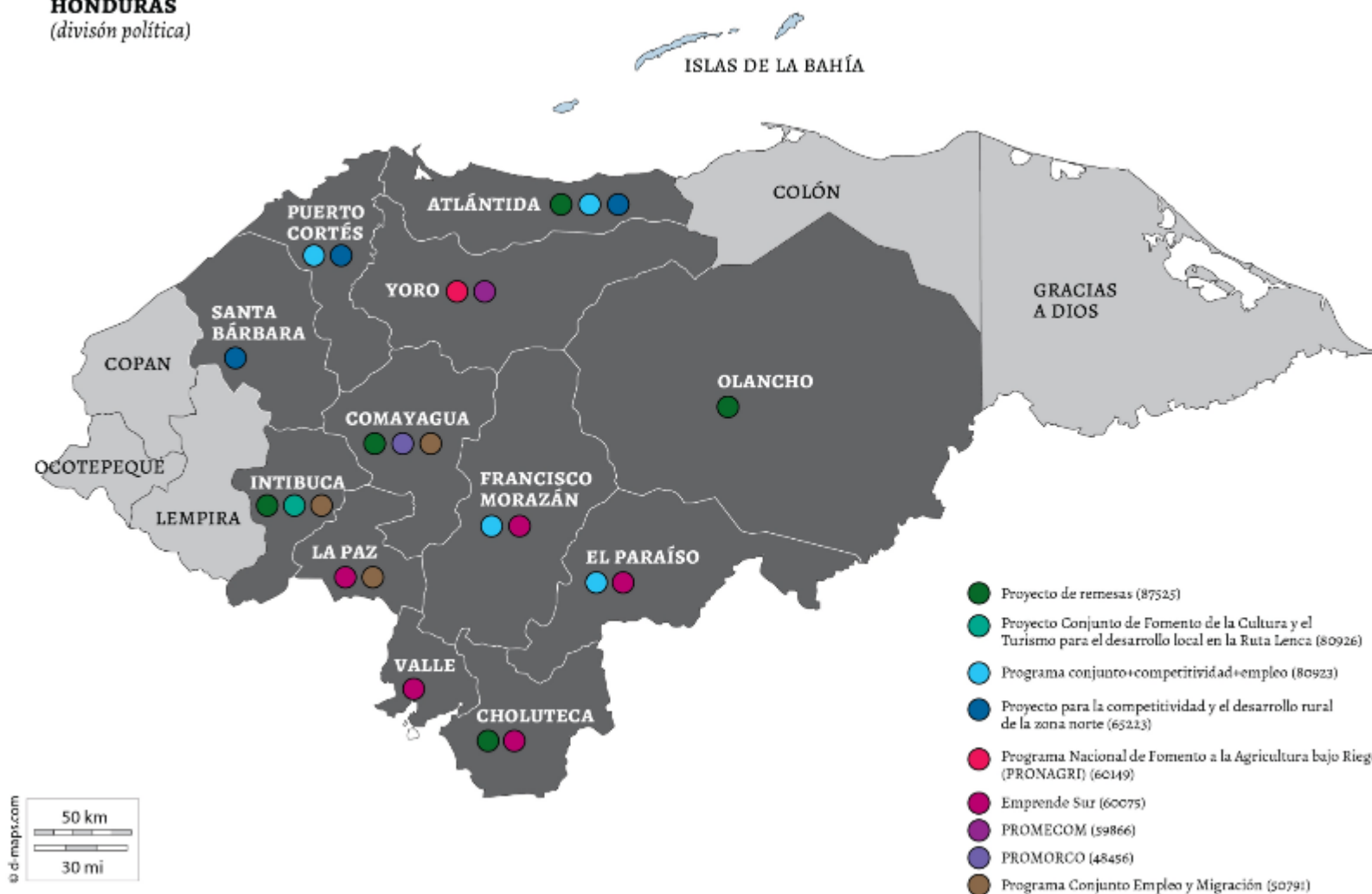
Programa Nacional de Fomento a la Agricultura bajo Riego (PRONAGRI) (60149), a desarrollarse entre 2012 y 2018, destinado a la gestión del recurso hídrico, ordenamiento territorial, y desarrollo de planes de financiamiento. El presupuesto inicial es de U\$90.437.989,19, de los cuales PNUD aporta U\$250 mil (0,3%) para financiar pre-inversión y seguimiento.

4.2 Cobertura geográfica

De los 13 proyectos que contribuyen al efecto 3.3., podemos observar que 4 cuentan con una cobertura geográfica nacional en el alcance de sus acciones, y que 9 se focalizan en 12 departamentos o regiones al interior de los mismos, y que abarcan la mayor parte del país.

El mapa que se adjunta a continuación refleja dicha cobertura geográfica de la ejecución de los programas que se focalizan en determinadas áreas, cuando se focaliza en algunas regiones.

HONDURAS
(división política)



4.3 Entrega de productos

Programa Conjunto Creatividad e Identidad cultural (48456)

- Elaboración del Plan de Nación 2010 – 2022 y de la Visión de País 2010 – 2038 a partir del cual se trazan los grandes desafíos en materia de cultura como medio de construcción de identidad.
- Diseño e implementación de 45 planes operativos locales.
- Elaboración de 41 agendas culturales.
- Manual para la formación de formadores sobre derechos culturales y diversidad cultural.
- Mapeo de recursos culturales elaborado por UNESCO.
- Guía metodológica para la promoción de las iniciativas económicas en grupos étnicos.
- Modelo de gestión comunitaria para sitios arqueológicos y modelo de protección de parques.
- Proyecto de Ley General y de fomento a la cultura.

Programa Conjunto Desarrollo humano juvenil vía empleo (50791)

- Plan de Empleo Juvenil como herramienta orientadora para definir acciones gubernamentales y alinear los esfuerzos e iniciativas que se gestionan con la cooperación.
- Planes de Desarrollo Municipales.
- Oficinas Multiservicios de los municipios.
- Programa de remesas solidarias institucionalizado con la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Mecanismos acordados para la co-administración del Fondo Crédito para Jóvenes.

PROMORCO (12903)

- Sistema de riego altamente tecnificado instalado.
- Estrategia de capacitación y fortalecimiento para la transferencia de tecnologías productivas.
- Estatutos y reglamentos internos de las asociaciones de regantes.

Proyecto Fortalecimiento de la SDS (60968)

- Registro Único de Beneficiarios como herramientas para la planificación e implementación de políticas sociales.
- Informes de Caracterización de los Sujetos de Atención de la Política de Protección Social.
- 10 Mesas de Protección Social.

- Sistema Único de Evaluación de Políticas Públicas Sociales (SUEPPS).

Programa Promecom(59866)

- Herramientas de diagnósticos y criterios de elegibilidad de los Grupos Empresariales (GE).
- Convenio Productivo para una Vida Mejor suscritos entre 25 Grupos Empresariales y la Secretaria de Agricultura y Ganadería.
- Página web diseñada y actualizada.
- Ficha de caracterización organizacional.
- Diagnóstico Integral Multidimensional para 10 municipios que intervienen la MANCOMUNIDAD haciendo una descripción de las potencialidades y conflictos del territorio, que implica:
 - Plan estratégico de Desarrollo Territorial –
 - Banco digital de Datos geoespaciales para los 11 Municipios de Del departamento de Yoro.
 - Mapeo cartográfico de puntos de captación de aguas de las principales fuentes abastecedoras de agua de las comunidades de sus municipios.
 - Imágenes satelitales de Alta resolución.
- 32 licencias ambientales entregadas y sus respectivas resoluciones, más 16 licencias en trámite.

Programa de Desarrollo de Proveedores (60386)

- Metodología de desarrollo de proveedores diseñada conforme las características del país.
- Sistema de gestión en línea que permite monitorear y seguir las cadenas que intervienen.
- Certificación de 16 profesionales como consultores en desarrollo de proveedores.
- Proceso de desarrollo de proveedores probado en 3 empresas clientes de los sectores agrícola, agroindustrial, industrial y comercio.

Proyecto para la competitividad y el desarrollo rural de la Zona Norte (65223)

- Asistencia técnica para el análisis de las inversiones y la implementación de los 3 Planes de Inversión.
- Asistencia técnica para la elaboración del Manual de Operaciones.

Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la región Sur –EmprendeSur- (60075)

- Instrumento de validación organizacional.
- Planes estratégicos de desarrollo municipal de 64 municipios.

- Documentos de cooperación interinstitucional.

En el resto de los proyectos y programas que apuntan a lograr los resultados del Efecto 3.3., no se pueden extraer productos a ser utilizados por los actores debido a que no se visualizan avances desde un análisis puramente documental, al no haber presentado informes de avance o finales.

4.4 Riesgos emergentes y oportunidades

En términos generales, los riesgos que se observan en los documentos de proyectos y programas analizados se vinculan en las dos dimensiones ya mencionadas a nivel general, tanto estructurales como funcionales.

Más allá de estas cuestiones generales, los programas y proyectos desarrollados presentan oportunidades y riesgos que es interesante señalar.

El *Programa Conjunto Creatividad e Identidad cultural* significó un primer paso en la construcción y consolidación de la cultura como sector dinámico e impulsor del desarrollo. La fortaleza técnica y la pertinencia de las acciones desarrolladas mayoritariamente a nivel local representan oportunidades importantes en la promoción de estas actividades para generar empleos. El Programa generó condiciones para la participación ciudadana atendiendo a la diversidad y ejercicio de los derechos culturales y se mejoraron equipamientos, espacios públicos y patrimoniales para la preservación y defensa del patrimonio arqueológico y cultural. Los riesgos que se identificaron se vinculan al insuficiente apoyo público y privado que tuvo tradicionalmente la cultura, y el riesgo de que la planificación quede reducida al nivel central (de agencias) y no se logren integrar las regiones, en un proceso necesario de descentralización.

El *Programa Conjunto Desarrollo humano juvenil vía empleo* dejó en las instituciones de gobierno vinculadas a su implementación, y en los ámbitos regionales y municipales capacidades técnicas y operativas para promover, apoyar y fortalecer acciones orientadas al fomento del emprendedurismo y empresarialidad como vía para el fomento de mayores oportunidades de empleo a los jóvenes. La elaboración de Planes de Negocios como herramienta de gestión empresarial, el funcionamiento de un Fondo de Crédito y la creación de mesas temáticas fueron instancias valiosas como aprendizaje de experiencias emprendedores, de planificación regional y de trabajo interagencial. Asimismo, al finalizar el Programa Conjunto las oficinas multiservicios han pasado a ser parte del Servicio Nacional de Empleo de la STSS. Sin embargo, los factores políticos, institucionales y socio económicos derivados de la crisis política y económica del país, condicionaron la implementación del Programa Conjunto y determinaron, de alguna manera, la necesidad de focalizar el ámbito de operaciones aún más. El nuevo gobierno proponía la formulación de una Política Nacional de Empleo, iniciativa que durante el periodo de implementación del Programa no se concretó y que condicionó la formulación del Plan Nacional de Empleo Juvenil.

Con relación al *Fortalecimiento de la SDS* resulta necesario afianzar la capacidad de los actores en el uso de las herramientas transferidas a fin de que puedan hacer un uso cada vez más autónomo de las mismas. La plataforma informática Sistema Único de Evaluación de Políticas Públicas Sociales, por encontrarse en construcción por parte de la SDS, requiere de ser conocida a mayor profundidad por los actores.

El *Programa de mejoramiento de la competitividad de la economía rural en Yoro* – Promecom se atrasó debido a la decisión del Gobierno de Honduras de desvincular al Programa de las Naciones Unidas (PNUD) de la administración de los fondos de los Proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería. El principal riesgo es que no puedan realizarse acciones de acompañamiento de las inversiones realizadas, que no puedan cumplirse los planes de inversión que se encuentran en etapa de formulación y de ejecución, lo cual conduce a una pérdida de credibilidad de las acciones en la población por un lado, y a una disconformidad con los prestadores de servicios por los múltiples retrasos para la firma de los convenios para la asistencia técnica y capacitación.

En el *Proyecto Conjunto de Fomento de la Cultura y el Turismo para el desarrollo local en la Ruta Lencadebemos* señalar como oportunidades las potencialidades de cada municipio para el desarrollo del turismo cultural: algunos municipios ya cuentan con proyectos de desarrollo cultural, no socializados ni actualizados y en otros comienzan a institucionalizarse las oficinas de información turística.

En el resto de los proyectos y programas que apuntan a lograr los resultados del Efecto 3.3., no se pueden deducir riesgos ni señalar oportunidades más allá de los señalados inicialmente en los Documentos de proyectos.

5. Lecciones aprendidas

5.1 Lecciones aprendidas

LA 1: La junta de proyecto como mecanismos interinstitucionales de seguimiento de los proyectos funcionan adecuadamente y generan mecanismos que transparentan la mecánica de toma de decisiones, (como las actas de las juntas de proyecto donde se ve cómo se decide no sólo entre PNUD y gobierno, sino con actores externos como, el GEF, la UE; pero también los beneficiarios alcaldías y organizaciones comunitarias) en algunos era cada 8 o 10 meses, pero en general se hizo un monitoreo de resultados. Este mecanismo de articulación permite tomar “la temperatura de los proyectos” (al decir de un funcionario que participó de dichas juntas),

La participación regulada desde el inicio del proyecto permite que todos los actores claves puedan participar de la selección de los beneficiarios, velando contra el clientelismo y los sesgos potenciales en la selección. Esta es una exigencia del PNUD e cuanto a la estructura de alto nivel de toma de decisiones, la junta la preside el gobierno, pero es tripartita. Es una práctica exitosa para los distintos

actores, quienes también remarcaron cómo los hallazgos de las evaluaciones se llevan a las juntas y se discuten en el arco e un proceso de aprendizaje.

LA 2:Respecto al volumen de los microcréditos, se aprendió que a los jóvenes hay que darles **recursos de manera gradual**, cuando se cometió el error de dar demasiada plata se produjeron enormes dificultades con receptores que no tenían experiencia suficiente para manejar fondos y las organizaciones de la sociedad civil y cooperativas insistieron hasta que cambiaron el modo de préstamos dado que PNUD en general quería mayores volúmenes de recursos en cada préstamo. La lección aprendida es empezar muy gradualmente y estar cerca siempre de los beneficiarios. La AT tiene que estar siempre dar asesoría y orientación en todo momento. También se aprendió que en algunos casos es conveniente dar herramientas y no fondos para asegurar el éxito del emprendimiento allí donde sea claro el uso de las herramientas (pro ej. en el cultivo de la tierra). **En términos generales al tratarse de jóvenes se aprendió la necesidad de trabajar con condiciones hiperflexibles, (no se pedía ninguna garantía, ni siquiera prendaria) pero con acompañamiento técnico permanente y volúmenes pequeños y valorizando de manera el emprendedurismo de quien ya tiene su empresa a quien lo intenta por primera vez.**

LA 3: Poner el foco y la medición, en vulnerables, asegurándose de la necesidad de generación de líneas de base (LB).Desde el gobierno se está insistiendo que se desarrollen LB a nivel de los municipios, y se premia a aquellos que lo desarrollan. Esta precisión permite ser más ajustados con la llegada de recursos ya asistencia técnica y verificar mejor la pertenencia de las intervenciones.

LA 4: Experiencia adquirida en cuanto a administrar fondos. Las capacidades que quedaron implantadas para gestionar proyectos, son muy importantes a nivel de la sociedad civil fue un movimiento cultural grande, que no se había visto antes, pero la LA es que estas capacidades instaladas deben ser reutilizadas con cierta continuidad a fin de que no se haga un esfuerzo presupuestario muy importante y de movilización de los recursos humanos en las organizaciones comunitarias y luego ese aprendizaje no se reutiliza.

LA5:La experiencia de los jóvenes debe también compartirse entre ellos e intergeneracionalemtn, especialmente en aquellos casos en que los emprendimientos se vuelcan a tareas que han sido llevadas a cabo por generación (como el cultivo del café). Los jóvenes de las comunidades se nuclean en cajas rurales y pueden de manera sencilla acceder varias veces a recursos que le permiten continuar con las labores familiares y a expandirse, y recibir AT en cuestiones de administración empresarial y cadena de resultados.

LA 6:Las iniciativas multiagenciales tienen el problema que las muchas agencias no necesariamente tienen experticia con los grupos vulnerables, fue un problema que no se previó, las agencias deben tener aptitud para coordinar y saber los procedimientos. Por ej., hubo iniciativas en que se involucraron agencias de SNU, pero con falta de arraigo y conocimientos sobre los grupos vulnerables y las agencias que ya tenían el expertise sabían que se debía actuar con la sociedad civil

para bajar la violencia y el alcoholismo, la violencia doméstica y generar mejor calidad de vida para el conjunto de la población, incluida la población migrante que sufre doble criterio de exclusión.

Las **LA** es que los proyectos **de cultura** tienen una doble función de consolidación del capital social y generación de recursos económicos sostenibles para grupos de jóvenes tanto en áreas urbanas como rurales, incluyendo a población indígena, mujeres, jóvenes, migrantes y todo tipo de grupo etario mejorando las condiciones de vida de la población en un sentido amplio a través de la valorización de la identidad cultural y a la generación de fuentes de empleo no tradicionales.

LA 7: Si los proyectos se discuten desde la instancia de diseño (al decir de un entrevistado “no entregar el paquete digerido ni al gobierno ni a la sociedad civil”) la calidad de los mismos, la sostenibilidad y la apropiación pueden garantizarse, en caso contrario los compromisos se mantienen mientras existen los recursos peor nos e correlaciona con las estrategias de salida que se diseñan en gabinete.

LA 8: La regionalización de toma de decisiones sólo es sostenible cuando se da seguimiento a los procesos desde los niveles centrales y cuando consiguen recursos que aseguren la posibilidad de reunirse los distintos actores claves, especialmente los más débiles en términos de financiamiento que no pueden movilizar recursos propios.

Como **LA** se ha aprendido que para la opinión pública el PNUD asegura la transparencia de todos los procesos, cada decisión pasa por varios tamices y provoca un efecto de transparencia y de exposición clara frente a todo aquel que quiera escrutar un proceso.

La **LA** con los programas de empleo, destaca que se ha tratado de alinear la estrategia con el gobierno, por ej. la ruta Lenca se montó complementariamente con iniciativas que ya está ejecutando el gobierno, para que apalancara otros programas que están siendo ejecutados. Evitar que se compita entre programas colabora con potenciar el uso de recursos económicos y técnicos, tanto nacionales como de la cooperación. Lo mismo se hace con el programa de competitividad más empleo que trabajen en forma coordinado con organizaciones locales que ya tienen iniciativas de manera de consolidar la institucionalidad y dejar estructuras con experiencias. La estrategia de la alianza es que se buscó que se apoyen proyectos que ya se están apoyando, el fondo viene a ampliar los resultados y eso da valor agregado.

El uso **de grandes empresas** para orientar procesos de mejora de la calidad de un producto y de las condiciones de trabajo puede ser un efecto demostrativo frente a otro tipo de políticas y le confiere al PNUD un nuevo rol como articulador entre distintos sectores empresariales.

LA 9: Las **BP detectadas por PNUD** en otras realidades nacionales pueden ser adaptadas contando con buenos diagnósticos y usando la capacidad técnica del PNUD tanto en el país productor de la BP como en el receptor.

EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS PDP¹⁰

Entrevista a Distribuidora Carbajal

Marvin Álvarez, Gerente

La vinculación fue a través de la empresa Monte Líbano, ellos le explicaron a la posibilidad de expansión que significaba aceptar el programa PDP, con el cual podrían abastecer a los casi 4000 empleados temporales que trabajan en las fincas durante la cosecha y compran alimentos y en general insumos de la canasta básica. Estaban inicialmente en un punto de gran crisis familiar, son 7 hermanos que heredaron una bodega y estaban pensando en fraccionar la herencia en diferentes negociados. Marvin Álvarez dice “No confiábamos en lograr lo que logramos éramos siempre informales.” La empresa, el PNUD y sus consultores nos dio un apoyo verdadero para crecer “la Mayor prueba es que hace 2 años que nos certificamos y le siguen dando seguimiento”.

“Nos sirvió para ponernos de acuerdo cómo familia” Adicionalmente su participación en el PDP les abrió otras puertas y pudieron entrar también en empresas familiares del CODEHP. Agro Líbano les hace una evaluación de cada año y hace un monitoreo 2 veces. Hacen una orden cada 2 meses.

Las grandes diferencias se encuentran en su manera de hacer negocios, que tiene varias dimensiones, por ej. Ahora tienen un análisis financiero detallado. Recibieron capacitación a ellos mismos (los miembros de la familia) y a su personal. Al empezar eran entre 12 y 15 empleados y ahora son 52 empleados, mayoritariamente jóvenes.

También su empresa ha mejorado los vínculos con otras empresas de la zona, pero con Agro Líbano se han beneficiado, han mejorado en los comisariatos y han implementado mecanismos innovadores de distribución dentro de las fincas, como la distribución con motona llegando a un 60 % de mejora en la cobertura. La distribuidora tuvo que negociar volúmenes con sus proveedores y la empresa “Tractor” les ayudó a pagarlos”.

Hacen una feria en cada comisariato y también fiestas. Ha habido mejora en las condiciones laborales de sus empleados, algunos ahora se quejan porque ahora se les paga el salario mínimo pero con todos los derechos laborales. Hoy hacen mejor trabajo y cuidan el producto, en un lapso de 6 meses cada uno va a tener un rol específico y la distribuidora va a estar organizada. Respecto a los hermanos, cada uno tiene su rol gerencial.

Cambiaron mucho en las reglas de juego internas en temas tales como higiene y seguridad. Antes de integrarse al PDP no usaban tarimas, ponían todo en el suelo, además compraron extintores.

¹⁰ Entrevistas realizadas el viernes 13 en Choluteca durante la visita de campo a beneficiarios del PDP

Tienen azucareras y camaroneras, han intentado inculcarles los mismos principios rectores aun cuando no sean parte del PDP. Algunos problemas persisten, alguna empresa que es cooperativa no acepta las normas. Hay una cuestión de cultura que lleva mucho tiempo modificar

Criticas: como cosas a mejorar es imperante continuar monitoreando. A veces resultaba extenuante reunirse todos los días e incluso domingos. Sugieren que sería bueno agarrar lo más importante y no hacer jornadas tan largas.

En el sur están los mejores precios por la frontera. Hay bastante contrabando, hay bodegas que no dan factura, y además en Nicaragua no pagan el IVA en los alimentos. Para las empresas mantenerse en la formalidad es difícil si no tiene una empresa grande que les asegure el circuito de ventas con condiciones de calidad.

Marvin dice “La idea nuestra es ir por más”, están construyendo un local grande, el actual es alquilado, está en un punto muy céntrico del mercado y también lo van a mantener. Concluye “Es importante la confianza a sí mismos “y eso es una contribución del PDP y del trabajo de los consultores y el apoyo de la empresa “tractor”.

Entrevista a Don Roberto Baquedano. Taller Chorotega, en Choluteca.

“Hemos crecido mucho” dice don Roberto dentro de un inmenso taller que ha incorporado 6 nuevos trabajadores y ha desarrollado innovaciones que vende no sólo a Agro Líbano sino a otras empresas del sector. Respecto a estrategias de cómo mejorar sus ventas, las empresas manejan tiempos de crédito mayores, “se nos pidió que equiparáramos con los clientes, trabajar con el dinero ajeno, entonces nos involucramos con Monte Líbano al punto que un problema de la empresa es un problema del taller”. Estuvieron con una emergencia y tuvieron que hacer con todo lo que tienen un esquema para resolver los problemas. “En la emergencia todos los del taller se pudieron a trabajar turnos larguísimos”.

Con los climas que se manejan el río se secó tienen 180 km y eso generó condiciones de trabajos más exigentes. Otras piezas como la rota bites fueron adaptadas y se hizo una matriz para hacerlo en nuevos materiales más resistentes.

Agarraron toda la línea del proceso, instauraron la visita a las fincas. También la relación pasa por el cuidado respecto al personal, tuvieron queja respecto a que en la recepción se producía un cuello de botella y cambiaron a la persona.

Tenemos un plan de charlas con el ministerio de trabajo, quienes expusieron a los trabajadores sus derechos y las necesidades de mejoras en higiene y seguridad. De la interacción con el Ministerio de Trabajo se ha constituido una comisión de higiene y seguridad.

Al principio del PDP los trabajadores tenían temor que fuera una intervención externa para echarlos ahora se ve más armonía y hay confianza en el crecimiento.

Han empleado 6 personas más, había piezas que compraban en Nicaragua él fue a ver la que usaban y entonces hizo una adaptación tecnológica y hallaron soluciones. En términos de ingresos se ha ido mejorando. La exigencia obliga a que nos acomodemos. Subieron de 42 a 48 personas trabajando.

Él hace las piezas a menor precio, les ofrece a los clientes servicios técnicos y garantías. Trajo soldadores nuevas especialidades, va a empezar a fabricar. Para apoyar la innovación bucea en internet y mira cómo lo hacen en otros lugares a veces tienen problemas para conseguir materiales, pero van resolviéndolos. Su lema es “Educar en toda la cadena”.

6. Conclusiones

1. A modo general se concluye que el esfuerzo generalizado por mejorar la situación de empleabilidad y autoempleo de los jóvenes ha tenido frutos en término de creación de capital social y mejora de la calidad de vida aunque no necesariamente con el efecto deseado. A través de la innovación en formas de intervención social, como el caso de la utilización de remesas en proyectos de infraestructura social o la intervención con las familias de los niños migrantes o la relación con proveedores en el caso del PPD. Sin embargo, no se ha verificado que la TOC haya sido correcta en la producción de los cambios que se iban a generar, en particular debido a la modificación en el volumen de recursos aportados a los distintos proyectos relacionados con el efecto 3.3
2. El PNUD contribuyó significativamente al logro de las prioridades de desarrollo del país; articulando con las políticas y planes nacionales, e involucrando activamente a los diversos actores aún cuando en el efecto 3.3. han sido alcanzados parcialmente.
3. El PNUD asesoró y capacitó a las contrapartes mediante el acompañamiento y orientación en sus actividades diarias y en la identificación de nuevas oportunidades y mejora de servicios.
4. La cooperación internacional ha sido clave para implementar proyectos piloto y poner en marcha procesos en los territorios con respaldo inicial e inclusión en la agenda de nuevos temas.
5. Se espera que los beneficios de los resultados alcanzados puedan durar más allá de la intervención del PNUD porque están alineados con las prioridades nacionales relacionadas con la inclusión y desarrollo social; aunque esto debe aún consolidarse.
6. Se resalta la importancia de la gestión del conocimiento (ya consolidada en varios de los proyectos que contribuyen al efecto 3.3.) y de las estrategias comunicacionales que implican posibilidades de movilización de recurso existentes en la sociedad civil y la cooperación internacional (aunque según muchos de los entrevistados necesita aún ampliarse), para visibilizar el trabajo del PNUD y sus socios en la implementación de proyectos y políticas.

7. El retiro de fuentes provenientes de OMCs fue una modificación muy profunda en el estudio de operaciones relacionadas al efecto 3.3. y no se encontró una modalidad de sustitución adecuada. La debilidad relativa en las relaciones entre PNUD y el gobierno incidió en la decisión de retiro de la administración del PNUD.

8. En el caso de proyectos **que están asociados a créditos, las medidas crediticias contribuyen a asegurar la sostenibilidad** de los resultados esperados, en tanto el pago de los compromisos asumidos se haga efectivo. Diseñando un tipo de estrategia de sostenibilidad económica que parece más relacionada a la auténtica autonomía de los beneficiarios que los programas que establecen dependencia de los recursos (como en el caso de subsidios) La adaptación a las necesidades del mercado en el caso de los emprendimientos, redundó en la incorporación de otras especialidades, y de nuevo personal a nivel de las empresas mejorando tanto el empleo como la calidad de los mismos.

9. Se señala como **beneficiosa la intervención escalonada desde experiencias piloto a experiencias extendidas en el tiempo y en la cobertura geográfica**, donde cada Agencia o bien cada organización del estado o la sociedad civil elabora sus planes de negocios y sus propios formatos de acceso, lo cual obliga a que los interlocutores locales identifique su estrategia de inserción. Así por ejemplo, la OIT contribuyó a impulsar la empleabilidad a través de la ley de empleo juvenil, la AMHON distribuyó dentro de los municipios la idea del trabajo con inmigrantes y su respectivo esquema de trabajo exitoso, las empresas también establecieron su propio formatos y los fueron mejorando pasando de experiencias pequeñas a experiencias de mayor escala. Entre los cambios identificados, se destaca la concientización en materia de seguridad e higiene que se traduce en el destino de parte de las ganancias en mejorar estas condiciones (ej. compra de extinguidores). El Ministerio de Trabajo tuvo un rol activo en la concientización sobre los derechos laborales.

10. Entre los **mecanismos de evaluación** los mismos fueron diseñados en general para cada proyecto. Sin embargo, se están llevando a cabo procesos tales como la creación de oficinas con criterio de las oficinas multiservicios, donde en algunos casos, se han contratado técnicos encargados de crédito y capital semilla, quienes tuvieron a su cargo el monitoreo permanente de campo, y han efectuado un seguimiento basado en conocer cuántos créditos se otorgaron, en qué comunidades y a qué personas. Se destaca la existencia de un consejo de administración del fondo de juventud, y la creación de un acuerdo de subsidio de micro capital, para cajas rurales de ahorro y de crédito para jóvenes, (un subproyecto Emprende joven rural).

11. Se favoreció la **mejora de la empleabilidad local**, ha sido el relevamiento de los proveedores de las empresas, y la adaptación tecnológica para que éstos fueran locales y no extranjeros como previa a la intervención del PPD entre otros proyectos. Esto además redundó en una mejora de los ingresos y en la incorporación de personal. En este sentido, la competencia entre empresas potenciales proveedoras motivó a superarse y buscar nuevas alternativas para no quedar excluido del circuito productivo. Se han identificado como amenazas, el contrabando, la falta de formalidad de algunos

emprendimientos, y la competencia con Nicaragua donde a los productos alimenticios no se les recarga su valor por el impuesto al valor agregado (IVA).

7. Recomendaciones

7.1 Recomendaciones generales

- Fortalecer la **estrategia de comunicación del PNUD en el país**, para brindar apoyo a los proyectos que tengan desde su diseño criterios de desarrollo sostenible. Esto contribuiría a **mejorar el posicionamiento y la visibilidad del PNUD**, y permitiría generar sinergias con las áreas comunicacionales del Estado a todos los niveles y también de otros cooperantes.
- Es prioritario **generar más y mejor capital humano formado en temas de desarrollo social y ambientalmente sostenible**, tanto en los niveles municipales provinciales, regionales y locales, como en los nacionales y en los medios de comunicación. El Estado y el SNU deben movilizar recursos técnicos y financieros a fin de continuar y profundizar programas de capacitación. Se recomienda trabajar sobre la lógica de programas (a mediano plazo) y elaborar herramientas con enfoque territorial
- Profundizar la apertura de unidades descentralizadas que tengan un contenido INTERAGENCIAL, priorizando las zonas de pobreza crítica y de alta vulnerabilidad climática a fin de definir intervenciones conjuntas, impulsando la intensificación de éstas, trabajando sobre los mínimos comunes y estableciendo una articulación de acciones respecto al efecto esperado por parte de todas las agencias que acuerden en seguir un esquema territorial.
- Generar otros **espacios de articulación con la sociedad civil y la empresa privada**, que puedan aportar en temas críticos como energías sostenibles y creación de empleo. Esto representa una oportunidad para **ampliar y consolidar alianzas** con otros organismos del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y con organismos de financiamiento externo, que incluyen en sus operaciones mandatos específicos sobre temas ambientales y de desarrollo sostenible, apalancando recursos y estimulando que los organismos de crédito trabajen en conjunto con el SNU.
- **Planificar una agenda articulada con las autoridades del país** la estrategia de PNUD para con el Gobierno en el marco de acciones referidas al efecto 3.3. podría pasar de la fase de acompañamiento en la formulación e implementación de políticas hacia una más orientada a la articulación de los distintos proyectos concentrando esa articulación en el propio accionar del PNUD.
- **Pensar en la sostenibilidad de las políticas** Pensar en sostenibilidad es sinónimo de medir resultados y documentar buenas prácticas de forma tal de demostrar la conveniencia de preservar aquello que funciona y perfeccionar lo que no está dando resultados deseados o esperados, se recomienda sistematizar información de proyectos y de iniciativas aplicando en el análisis la teoría del cambio originariamente establecida estableciendo correcciones sobre las mismas cuando

se detectan riesgos que no habían sido establecidos de tal manera (como el retiro de proyectos de la órbita del PNUD).

- **Articular con los esfuerzos de otras agencias colaboradoras del Gobierno.** Un ejemplo concreto en este sentido son las acciones vinculadas al empleo juvenil donde otros organismos internacionales por lo que la contribución de PNUD no debe circunscribirse a estar en el margen y superpuesta a las capacidades locales o de otras agencias, sino en convertirse en eje de una convocatoria de toda la sociedad.
- En esta instancia de formulación de una nueva etapa y un nuevo rol se debe **involucrar un análisis crítico en torno a los costos de los esfuerzos brindados y los resultados logrados en cuanto al Efecto 3.3.**, teniendo en cuenta que el escenario actual del PNUD implica mayores restricciones presupuestarias que los anteriores, una proyección de los recursos disponibles para los años venideros y una priorización de las acciones en las que la PNUD pueda hacer una contribución diferencial respecto a las capacidades locales.
- Se sugiere incluir una **oferta de articulación** frente a la cooperación y a financiamiento externo, potenciando no sólo el rol de administrador del PNUD sino también el de articulador entre actores claves.
- Ampliar el abanico de actores con los que se interrelaciona PNUD (universidades, ONGs, consultores privados, expertos), posiblemente organizándolos según sus especialidades en los diferentes factores que afectan a las posibilidades de los jóvenes de obtener empleos de calidad o de generar autoempleo a través de micro emprendimientos sostenibles (región geográfica, educación y formación para el empleo, microempresas, capacidades emprendedoras, etc.).

7.2. Recomendaciones sobre empleo y lucha contra la pobreza

- Las experiencias provenientes de la unidad de pobreza podrían usarse intensivamente generando una política clara dirigida al desarrollo de oportunidades en nuevas instancias innovadoras como los emprendimientos culturales estableciendo un lineamiento claro respecto a la vinculación entre emprendimientos culturales y creación de empleo o empleos de calidad.
- Se deben institucionalizar los mecanismos de seguimiento en subsidios en créditos de manera que las cooperativas mantengan la tasa de interés muy baja a 14 % (en los bancos es 35 %) utilizando los fondos que quedan en las cooperativas a través de los convenios con PNUD a fin de establecer de manera sostenible una estructura de créditos destinada a los jóvenes y a los grupos más vulnerables.
- Se observa la necesidad de **incorporar conocimientos sobre toda la cadena de valor a fin de mejorar la competitividad de los emprendimientos productivos** interactuando con los diagnósticos que provienen de otras agencias, incluidos los organismos multilaterales de crédito y las distintas áreas del estado involucradas
- Hacer un esfuerzo por conocer la cartera de programas y proyectos de todos los organismos internacionales que colaboran con el Gobierno para ordenar y priorizar los temas y la asistencia, y planificar una estrategia coordinada.

- Los empleos precarios, informales y mal remunerados se dan con mucha mayor intensidad en determinados segmentos, en particular en la zona rural y sobre las mujeres, sin embargo muchos de los esfuerzos realizados en el período analizado no están focalizados en este segmento y se recomienda realizar un esfuerzo en pos de dicha focalización.
- Pensar en programar un conjunto con el SNU estudios, asistencia técnica y capacitación en técnicas de investigación y análisis a realizarse localizados en las regiones críticas, en particular a partir de la apertura de los equipos técnicos descentralizados de PNUD en distintas regiones (Moskitia, Tela, etc., con líneas de base para cada una de ellas).
- Los esfuerzos de apoyo a la investigación que la PNUD pueden brindar mayor dividendo social si se asignan a desarrollar y fortalecer capacidades locales en centros de conocimientos asentados en las localidades donde los déficits laborales son más acentuados y generando capacidades en los gobiernos locales. Incluir en estas propuestas sectores explorados por PNUD, como el de la cultura, que no siempre se visualizan como herramientas de empleo.
- La importancia en el desarrollo de capacidades a nivel local en los lugares donde los déficits laborales son más traumáticos se potencia cuando se tiene en consideración que las fuentes oficiales de datos no producen información pertinente para esas realidades.
- Dado que la contribución de PNUD esperada por los distintos entrevistados y manifestada en los documentos de estrategia y en los de los distintos proyectos, se recomienda construir conjuntos de alternativas de posibles políticas técnicamente consistentes, políticamente viables y de resultados verificables.
- Formular propuestas de políticas concretas apuntando a la conversión de miles de puestos de trabajo precarios en empleos decentes y generar alternativas de empleo y autoempleo con financiamiento de distintas fuentes en la medida en que éstos estén asegurados.

8. Anexos

Anexo A: Términos de Referencia

Términos de Referencia:

Evaluación de la Contribución del PNUD al Efecto Directo 3.3 del Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016: "La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad"

Febrero, 2016

Contenido

1. Antecedentes y Contexto55

2. Propósito de la Evaluación 57

3. Objetivo y Alcance de la Evaluación.....59

4. Metodología y Arreglos de Implementación 62

5. Productos Entregables..... 64

6. Fases y Duración65

7. Perfil del Evaluador/a 66

8. Anexos..... 66

1. Antecedentes y Contexto

Antecedentes

La política de evaluación del PNUD prevé la valoración de las contribuciones a los resultados de desarrollo previstos en el nivel de efectos de cada Oficina del Programa. Para ello, y dando cumplimiento a su vez a lo establecido en el Plan de Evaluación de la Oficina PNUD/Honduras 2012-2016, se llevará a cabo la evaluación externa de la contribución del PNUD al Efecto3 del Área Estratégica 3 del MANUD 2012-2016 (Efecto 3.3) "*La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad.*".

El PNUD Honduras contribuye como agencia líder en cuatro de los diez efectos propuestos por el MANUD 2012-2016, de ellos y hasta el momento, se han evaluado dos durante el pasado año 2014, teniéndose previstos una evaluación de aquí a la finalización del año y una última en 2015. La contribución del PNUD en el marco del efecto 3.3, fue liderada por la Unidad de Pobreza y Desarrollo, a través de una cartera de proyectos compuesta por 12 intervenciones ejecutadas o en ejecución durante el periodo 2012-2016.

El Documento de Programa de País 2012-2016 en Honduras, el cual se encuentra en su cuarto año de ejecución, abarca tres áreas de desarrollo (i) Combate a la Pobreza y Generación de Empleo, ii) Gobernabilidad Democrática, Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana, y iii) Ambiente y Gestión de Riesgos). Apoyará las prioridades definidas en el Plan de Nación y otros planes sectoriales, teniendo como objetivo estratégico central el desarrollo de capacidades para el fortalecimiento del estado de derecho y la reducción de las brechas de inequidad, con aplicación transversal del enfoque de género. En 2015 se han iniciado los preparativos para la formulación del nuevo periodo de programación o CPD, para lo cual Honduras ha sido designada como país *roll out* en el proceso de programación global de PNUD.

Por otra parte, la Oficina PNUD Honduras se encuentra en pleno proceso de alineamiento al Plan Estratégico 2014-2017 de PNUD, en el cual se está trabajando en una revisión de su programación teniendo en cuenta los resultados de desarrollo planteados por el propio Plan. La revisión se ha centrado en los cuatro Efectos de desarrollo del Plan Estratégico sobre los que la Oficina va a contribuir a través de su Programa de País, estos son:

Outcome 1: Growth and development are inclusive and sustainable, incorporating productive capacities that create employment and livelihoods for the poor and excluded.

Outcome 2: Citizen expectations for voice, development, the rule of law and accountability are met by stronger systems of democratic governance.

Outcome 3: Countries have strengthened institutions to progressively deliver universal access to basic services.

Outcome 5: Countries are able to reduce the likelihood of conflict and lower the risk of natural disasters, including from climate change.

Este proceso ha incluido la formulación de un Plan de Acción que permita el alineamiento programático y operacional al Plan Estratégico durante todo el año 2015.

Contexto

Honduras es el segundo país más pobre de la región Centro Americana con un diagnóstico actual, según el Banco Mundial, de recuperación moderada pero frágil. Después de la crisis política que sufrió el país en el 2009 sus índices de pobreza aumentaron y en los últimos años se recuperan lentamente, así en el 2013 el 64.5% de los hogares se encontraban en condiciones de pobreza, un 2% menos que el año anterior y 42.6% en pobreza extrema. La diversificación de la matriz productiva es baja. La actividad económica hondureña se concentra en la agricultura y maquila. A su vez, se observan preocupantes niveles de desigualdad: el 10% más pobre en Honduras recibe solamente el 0.6% del ingreso nacional. El Informe Mundial sobre Desarrollo Humano del PNUD 2014 hace referencia a “grupos estructuralmente vulnerables”, refiriéndose a personas que son más vulnerables que otras, en virtud de su historia o de su tratamiento desigual por el resto de la sociedad. El Informe hace un llamado a los países a tener un compromiso con el pleno empleo, reconociendo que el valor del empleo se extiende mucho más allá de los ingresos que genera. Plantea que millones de personas están atrapadas en ciclos insolubles de baja productividad, desocupación estacional y salarios bajos y desempleo. Este último implica altos costes económicos y sociales, lo que conduce a una pérdida permanente de producción, la disminución de las competencias laborales y la productividad. El desempleo a largo plazo también constituye una grave amenaza a la salud (tanto física como mental) y a la calidad de vida. Además, el desempleo tiende a estar asociado con un aumento del crimen, el suicidio, la violencia, el abuso de drogas y otros problemas sociales. Por lo tanto, las prestaciones sociales para un trabajo van mucho más allá de los beneficios privados, es decir, del salario. Los puestos de trabajo fomentan la estabilidad y cohesión social, y los trabajos dignos refuerzan la capacidad de las personas de afrontar la incertidumbre y los acontecimientos adversos. Los puestos de trabajo, en calidad de medios de vida, fortalecen la acción humana y tienen un mayor valor para las familias y comunidades.

En Honduras el subempleo es uno de los principales problemas económicos y sociales, las cifras lo evidencian con un 79.2% de PET, sin embargo solo el 42.5% representa la PEA, una brecha de 3,3 millones de personas que podrían ser productivas y se excluyen de la fuerza laboral. La TDA al 2014 fue de 3.9% de la PEA, pero la TSI, que se asocia a bajos ingresos con empleos de baja productividad, fue del 40.8%. La desocupación se concentra en la población joven hasta 24 años de edad, donde además del desempleo y subempleo, existe un 25% que ni estudia ni trabaja. El problema del desempleo es mayormente urbano y en términos de participación laboral de las mujeres, datos de la EPHPM 2012 indican que el porcentaje de participación de la población económicamente activa de hombres en el mercado laboral es de 69.2% contra un 33.8% de las mujeres. Además datos de la ENDESA 2011-2012, indican que el 70% de las mujeres en el área rural y el 75% en la zona urbana ganan menos que los hombres.

El país enfrenta serios problemas en el ámbito educativo que no le permiten contar, a pesar de su gran población en edad de trabajar, con una fuerza laboral capacitada con las aptitudes y formación requerida para insertarse en el mercado laboral en condiciones adecuadas. La población económicamente activa cuenta con apenas un promedio de 6 años de escolaridad. El analfabetismo a nivel nacional es del 15%, pero mayor en el área rural (21.5%) y en la población mayor de 59 años (37.9%). Igual de preocupante es que la

cobertura de educación para jóvenes a partir de los 15 años de edad cae a 27.1% y la cifra para el área rural es del 15.1%. Estos altos niveles de desocupación y fuerte deficiencia en la educación para los jóvenes se puede contrastar fácilmente con los altos niveles de delincuencia juvenil y migración, estimando que un 60 por ciento de los migrantes son jóvenes. Esto último ha desatado una crisis migratoria que en el 2014 culminó con la iniciativa de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo norte, entre Honduras, El Salvador y Guatemala. Esta iniciativa busca revertir los flujos de migración irregular atacando sus principales causas, incluyendo la falta de oportunidades de empleo e ingresos.

El sector de la Mipymes también representa una gran oportunidad para impulsar inversiones de desarrollo económico local y apoyar la generación de empleo, pero a pesar de su potencial el sector sufre de importantes limitaciones. Un estudio diagnóstico sobre las Mipymes No Agrícolas publicado por el BID en Enero del 2013 señala que 127,330 Mipymes generan 577,343 empleos a tiempo completo y 463,107 autoempleos (individuos que operan como una Mipyme) para un total de 1,167,780 empleos. El diagnóstico también revela limitaciones que sufre el sector, destacándose un bajo nivel de encadenamiento con mercados estables, un bajísimo nivel de servicios de desarrollo empresarial (11% de Mipymes recibieron algún tipo de servicios en los últimos 10 años) y un bajo acceso a servicios financieros en especial de las micro empresas.

La Visión de País 2010-2038 de la República de Honduras ha establecido metas estratégicas de mejorar la educación y reducir el desempleo y subempleo del país. En su Plan de Nación 2010 – 2022 y primer eje estratégico, se destaca el objetivo nacional de desarrollo sostenible enfocado en jóvenes y la urbanización de la población, lo que implica la creación de empleo y fortalecimiento de los servicios de educación. Los esfuerzos del GdH en materia de empleo ya cuentan con un marco de cooperación con la OIT a través del Programa de Trabajo Decente y el Presidente Juan Orlando Hernández está impulsando una serie de iniciativas para la creación de empleo en el marco del Plan de Todos Para una Vida Mejor. También está impulsando la plataforma EMPLEATE, un servicio público para acercar la oferta de empleo con la demanda, y la creación de Centros de Desarrollo Empresarial para desarrollar y fortalecer microempresas. Pero los retos son significativos y la meta es generar más de 200 mil nuevos empleos cada año, por lo que se hace necesario generar capacidades para impulsar la creación de empleo a nivel local. Esto requiere articular mejor al gobierno central con los gobiernos municipales y realizar procesos de concertación con el sector privado, academia, cooperantes y otros actores relevantes que de alguna manera contribuyen para generar nuevas oportunidades de empleo. Eso permitirá generar políticas y/o estrategias de empleo y emprendurismo adaptadas a las potencialidades y necesidades propias de cada territorio, con énfasis especial en aquellos grupos vulnerables.

2. Propósito de la Evaluación

La presente evaluación de medio término tiene como propósito el cumplimiento del mandato de la política de evaluación del PNUD para las contribuciones de los resultados de desarrollo en el nivel de efectos de cada Oficina del Programa. En este sentido, esta evaluación está contemplada en el Plan de Evaluación del Programa en Honduras para el

periodo 2012-2016. Este Plan prevé la realización de las evaluaciones intermedias y finales de la contribución de los efectos 2.3, 3.1, 3.2 y 3.3 del MANUD en Honduras, en los cuales el PNUD es la agencia líder en su implementación.

Las evaluaciones de efecto tienen como objeto *aumentar la eficacia del desarrollo, ayudara tomar decisiones, apoyar la formulación de políticas públicas, reorientar la asistencia futura del PNUD y sistematizar enfoques innovadores para el desarrollo humano sostenible.*

Los efectos del MANUD son los resultados estratégicos de alto nivel que se esperan de la cooperación del sistema de Naciones Unidas con el Gobierno y la sociedad civil. Son extremadamente ambiciosos, próximos a los cambios a nivel de impacto. Los efectos del MANUD se obtienen mediante la combinación de efectos de los resultados del programa del país de nivel más bajo. Suelen requerir la contribución de dos o más agencias que trabajan estrechamente junto con el Gobierno y aliados de la sociedad civil¹¹.

La evaluación de medio término tiene el propósito de:

- Orientar de manera sustantiva la formulación de programas y proyectos
- Promover una mayor rendición de cuentas a partes interesadas/contrapartes clave en el país
- Contribuir al aprendizaje en los niveles corporativo y nacional
- Adoptar las medidas pertinentes y la toma de decisiones para mejorar la efectividad de la cooperación del PNUD para el desarrollo del país.

Por ello, se espera que la evaluación tenga un enfoque estratégico y de amplio alcance, concentrando el análisis de los resultados a cumplir en base a los objetivos centrales de desarrollo en el País.

La evaluación de medio término se plantea en el cuarto año de ejecución del MANUD 2012-2016, coincidiendo con la revisión de su Plan de Acción y el ejercicio de alineamiento al Plan Estratégico de PNUD. Ambos se están llevando a cabo en los últimos meses de octubre a diciembre de 2014.

Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación serán consideradas en los procesos de alineamiento de la Oficina de Honduras al Plan Estratégico de PNUD, a los trabajos preparatorios para la formulación del siguiente Documento del Programa de País 2017-2021, a los resultados de la revisión de medio término y la evaluación final del MANUD, y a las estrategias sectoriales que el PNUD considere llevar a cabo durante el actual periodo programático del MANUD.

La audiencia estimada para esta evaluación estará constituida por instituciones públicas y privadas del sector, cooperantes y donantes en el país, poblaciones beneficiarias y participantes en los proyectos, y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas contribuyentes al Efecto 3.3. Se tendrá en cuenta, además de las consultas y entrevistas previstas en la fase de levantamiento de la información, un ejercicio de devolución de los resultados de la evaluación con todos los actores e instituciones pertenecientes a la audiencia anteriormente definida.

¹¹ Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. PNUD, 2009.

3. Objetivo y Alcance de la Evaluación

Objetivo

La evaluación tiene como objetivo valorar **el nivel de avance** del conjunto de **resultados y productos esperados por el PNUD como contribución a la consecución del Efecto 3 del Área Estratégica 3 del MANUD 2012-2016**, es decir, en qué medida y cómo se están logrando, se han logrado (o no) los productos esperados que contribuyen al Efecto:

"La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad"

La evaluación deberá, en sentido general, valorar la eficacia y eficiencia, la sostenibilidad del conjunto de proyectos, sus contribuciones principales dirigidas a lograr dicho Efecto, así como otras iniciativas y alianzas realizadas por el PNUD que respondan y contribuyan igualmente al Efecto 3. Igualmente se espera que la evaluación arroje orientaciones para el trabajo futuro de la Oficina de país de PNUD en el sector que aborda el Efecto.

Alcance

La evaluación de medio término tendrá como objeto la cartera de 13 proyectos ejecutados o en ejecución en el periodo 2012-2016, un listado de los mismos puede ser consultado en el anexo 8.1 de estos términos de referencia. Se considera necesario abordar la revisión de aquellos proyectos que iniciaron con anterioridad al año 2012, de manera que se pueda garantizar la integralidad de las aportaciones del PNUD al periodo previsto de la evaluación.

La matriz de resultados del Efecto 3.3 del MANUD está disponible en el Anexo 8.2 de estos términos de referencia.

La evaluación de medio término deberá garantizar las siguientes actividades:

- Elaborar la conceptualización del modelo de Efecto 3.3 propuesto por el MANUD, considerando su lógica como estrategia de contribución al desarrollo del país, la secuencia de cambios propuesta para articular productos, efectos y recursos, el rol de las agencias del SNU (y en especial del PNUD) y otros socios (instituciones nacionales, sociedad civil y otros donantes), los niveles y mecanismos de coordinación, los recursos y el origen de los mismos, y los proyectos a cargo del PNUD como contribución al Efecto.
- Analizar el grado de articulación y lógica entre el MANUD 2012-2016 y el Programa País 2012-2016 del PNUD para el área de trabajo donde se incluye el Efecto 3.3 (Área Estratégica 3/Ambiente y Gestión de Riesgos, Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria/Nutrición).
- Valorar el desempeño global de los proyectos y su contribución al Efecto, así como el desarrollo de las acciones ejecutadas por las entidades participantes.
- Identificar las fortalezas, debilidades y desafíos del conjunto de Proyectos en relación a sus contribuciones hacia el logro del Efecto.
- Conocer el grado en que el apoyo de PNUD ha contribuido a abordar las necesidades de desarrollo y los obstáculos para avanzar hacia el Efecto planteado identificando la evidencia de sus contribuciones.

- Analizar el cumplimiento de los resultados de los proyectos (productos) en relación con los resultados esperados por el Efecto 3.3. El análisis deberá aportar las evidencias necesarias sobre las cuales se sustentará la contribución de los Proyectos al Efecto.
- Hacer propuestas y recomendaciones concretas acerca de la ejecución futura de proyectos similares que puedan incluirse en el Efecto 3.3.
- Orientar a la Oficina de país de PNUD Honduras en futuras acciones de trabajo en los sectores de trabajo que el Efecto aborda.
- Proponer mejores formas para coordinar intervenciones de los donantes en el sector a través de alianzas estratégicas.
- Valorar la estrategia de alianzas del PNUD con otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas y, especialmente con otras agencias de cooperación internacional, dirigidas a lograr el efecto esperado.
- Extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas para futuras intervenciones.
- Elaborar una recomendación/ reflexión respecto al Efecto 3.3, el cual servirá como insumo para una muy probable revisión de medio término del MANUD en 2014.

Preguntas de la Evaluación

La evaluación deberá responder, por lo menos, a las siguientes preguntas orientadoras. No obstante, el/la evaluador/a complementará este listado en su propuesta metodológica (matriz de evaluación) para cumplir con los objetivos y el alcance de la evaluación.

Pertinencia, la cual está relacionada con el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia también considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo previsto, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinada.

- ¿En qué medida está el Efecto (outcome) en línea con el mandato del PNUD, las prioridades nacionales y las necesidades de los hombres y mujeres beneficiarios?
- ¿En qué grado es la participación del PNUD un reflejo de consideraciones estratégicas, incluyendo el rol del PNUD en cierto contexto de desarrollo y su ventaja comparativa?
- ¿En qué medida el método de implementación utilizado por el PNUD fue apropiado para el contexto de desarrollo?

Eficacia, es la medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos. La valoración de la eficacia en las evaluaciones de efectos mirará más probablemente las contribuciones del PNUD a los efectos buscados.

"Por ejemplo, una evaluación de efecto puede explorar en qué medida los productos que se han observado en un proyecto de educación electoral, junto con otros productos del PNUD y de otros asociados, como la profesionalización de la administración electoral, han contribuido al

logro de los efectos previstos relacionados con la participación inclusiva que han medido observadores internacionales y otros expertos reconocidos”.

La valoración de la eficacia deberá considerar tres cuestiones básicas: a) medir el cambio en el efecto observado, determinar la contribución del PNUD en los cambios o avances observados, y considerar el valor del cambio (positivo o negativo).

- ¿En qué medida se han logrado los resultados a nivel de efecto o cuánto se ha progresado para alcanzarlos? ¿Qué evidencias se identifican de la contribución del PNUD al Efecto?
- ¿Cómo han contribuido al logro del Efecto, los productos ejecutados por el PNUD, y en qué manera no han sido efectivos? ¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, esperados o no, generados por el trabajo del PNUD?
- ¿Cuál ha sido la contribución de los socios y de otras organizaciones al Efecto y que tan efectivas han sido las alianzas del PNUD contribuyendo a alcanzarlo?
- ¿En qué medida los resultados alcanzados beneficiaron a mujeres y hombres equitativamente?
- ¿Cómo se promovieron los principios del PNUD sobre igualdad de género, derechos humanos y desarrollo humano en el diseño, la ejecución de las actividades y/o resultados alcanzados?

Eficiencia, mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados. La eficiencia es importante para asegurar que se usen apropiadamente los recursos y para subrayar un uso de recursos más eficaz.

- ¿En qué grado los productos (outputs) del programa y sus proyectos fueron costo-efectivos?
- ¿En qué medida fueron los resultados de calidad generados en tiempo?
- ¿Hasta qué punto las alianzas con los principales actores contribuyeron a la entrega de resultados?
- ¿En qué medida los sistemas de seguimiento proporcionaron a la gerencia un adecuado flujo de información, que permitieron el aprendizaje y ajustes correspondientes a la implementación?
- ¿Cómo promovió el PNUD la equidad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano en la entrega de los productos (outputs)?

Sostenibilidad, mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

- ¿Qué indicios existen de que el Efecto será sostenible; por ejemplo, a través de capacidades instaladas (sistemas, estructuras, personal, etc.)?
- ¿En qué medida la estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de capacidades de actores claves, ha sido desarrollada o implementada?
- ¿Hasta qué punto los reglamentos y marcos regulatorios están implantados para apoyar la continuidad de los beneficios?
- ¿En qué medida están los socios comprometidos a continuar apoyando?
- ¿Cómo se atenderán las inquietudes concernientes a equidad de género, derechos humanos y desarrollo humano por actores claves?

Teoría de Cambio, es una serie de hipótesis que explican cómo se llegará al cambio que se pretende lograr, incluyendo los vínculos causales y los supuestos entre los resultados de corto, mediano y largo plazo.

**En esta ocasión se pretende que la evaluación pueda analizar sobre qué lógica de cambio se formularon el Efecto y las contribuciones de los proyectos. El/la evaluador/a aportará elementos para un mejor entendimiento del Efecto bajo este enfoque, lo cual permitirá una mejor comprensión de lo que se pretende evaluar y orientaciones útiles para siguientes momentos programáticos.*

- ¿Se formuló de manera metódica y estructurada una teoría de cambio para el Efecto?
- ¿En qué grado la teoría de cambio presentada en la declaración del efecto refleja una apropiada y relevante visión sobre la cual fundamentar las iniciativas?
- ¿Cuál el resultado o cambio a largo plazo que se espera lograr con el Efecto?
- ¿Cuáles son todos los resultados de corto y mediano plazo que actúan como precondiciones para alcanzar el resultado final? ¿Por qué y en qué medida son necesarios y suficientes?
- ¿Cuáles son los supuestos que explican las conexiones entre los resultados de corto, mediano y largo plazo del Efecto?

4. Metodología y Arreglos de Implementación

La metodología para la presente evaluación, la cual deberá ser explicitada por el/la evaluador/a en su propuesta técnica, deberá basarse en el *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD*¹² (y su posterior Adenda), y especialmente en el *Manual para Evaluaciones de Efecto del PNUD*¹³. La misma tendrá como lineamientos básicos los siguientes:

- El/la evaluador/a proporcionará a la Oficina del PNUD en Honduras y a los asociados una evaluación rigurosa e imparcial del Efecto basada en evidencias. El tipo de

¹²http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

¹³[http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20 Evaluation_2011.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20Evaluation_2011.pdf)

información (primaria y secundaria) y los métodos seleccionados deberán producir y estar soportados por toda evidencia posible.

- El énfasis central de la evaluación es sobre la contribución a efectos, sin excluir los otros niveles de resultados como productos.
- Los enfoques sobre los cuales se basará el abordaje metodológico serán:
 - o Enfoque participativo, en todas las fases del ejercicio evaluativo, pero especialmente en validación de los hallazgos y las conclusiones.
 - o Enfoque sensible al género y a los Derechos Humanos.
 - o Enfoque basado en teoría del cambio, el análisis de la cadena de resultados del Efecto deberá basarse en una interpretación ordenada y secuencial entre supuestos y resultados generadores de cambio.
 - o Enfoque de gestión del conocimiento, la evaluación estará orientada al rescata de experiencias que promuevan el aprendizaje para el PNUD y sus asociados.
- Se considerarán métodos mixtos de análisis, garantizando en todo caso la triangulación de los datos y opiniones recopiladas, la investigación abordará tanto información cuantitativa como cualitativa (en ambos casos y en la medida de lo posible se hará desagregación por sexo y grupos vulnerables). El/la evaluador/a deberá incluir en el informe inicial la cumplimentación de la matriz de evaluación tal y como se detalla en el Anexo 8.5 de este documento.
- La evaluación deberá contemplar la revisión de los indicadores incluidos en la matriz de resultados del Efecto.
- El ejercicio evaluativo tendrá como base de análisis la reconstrucción e interpretación de la cadena de resultados subyacente al Efecto evaluado. La propuesta del/la evaluador/a sobre la cadena de resultados deberá ser validada en conjunto con los asociados o el Grupo de Referencia de la evaluación.
- El/la evaluador/a deberá incluir en su informe inicial un análisis de evaluabilidad del Efecto, el cual será validado por el Grupo de Referencia de la evaluación.
- La evaluación seguirá las normas y estándares, así como las guías éticas para evaluaciones del UNEG (Ética de la evaluación, Anexo 8.8).
-

Para el seguimiento y coordinación de la evaluación se constituirá un Grupo de Referencia compuesto por el coordinador y oficiales de la Unidad de Ambiente, Energía y Gestión del Riesgo, el punto focal de monitoreo y evaluación de la Oficina del PNUD en Honduras, y responsables de la contraparte de Gobierno y socios en la implementación.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente evaluación, el/la evaluador/a deberá realizar las siguientes actividades:

- Analizar la documentación existente del Programa de País y de los Proyectos que contribuyen al Efecto 3 del Área Estratégica 3 del MANUD Honduras 2012-2016 (Anexo 8.4).
- Definir el enfoque y la metodología de la evaluación, así como elaborar la matriz de evaluación (Anexo 8.5). Todo ello será presentado y validado por los miembros del Grupo de Referencia de la evaluación.

- Realizar las entrevistas (abiertas y/o semiestructuradas) y grupos focales que se consideren necesarios con los principales actores, tanto a nivel nacional como local.
- Realizar las visitas de campo necesarias para verificar la realización de los productos y su contribución a los resultados en los lugares donde se desarrollen las intervenciones.
- Al finalizar la fase de misión/visitas de campo, realizar una presentación de los primeros hallazgos de la evaluación al Grupo de Referencia.
- Analizar la información recopilada, describiendo de manera completa los aspectos clave de la evaluación, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados a través de evidencias fundamentadas (uso de triangulación), así como validar las conclusiones y recomendaciones que se desprendan del proceso evaluativo.
- Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo al Grupo de Referencia para su revisión, e incluir las observaciones y aportes que se realicen en la elaboración del informe final. El informe borrador será primeramente presentado al Grupo de Referencia, y posteriormente al resto de los actores involucrados.
- El/la evaluador/a deberá describir, en el informe inicial, los procedimientos que utilizará para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de sus fuentes. Se asume que el Código de Conducta para Evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas será rubricado en el momento de la firma del contrato.

5. Productos Entregables

Entregable 1: Informe Inicial de la Evaluación

El/la evaluador/a presentará un documento de planificación general del ejercicio de evaluación de medio término. En éste se incluirá la propuesta metodológica que deberá detallar la comprensión de los evaluadores sobre lo que se pretende evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio; los métodos y fuentes de información propuestas, así como los procedimientos de recolección de la información. Esta información será reflejada en una matriz de evaluación tal y como se detalla en el Anexo 8.5 de este documento. Además, el informe inicial deberá detallar un plan de trabajo en formato cronograma de las principales fases, actividades y entregables a contemplar. El Informe Inicial deberá incluir un análisis de la evaluabilidad del Efecto, así como la reconstrucción elaborada por el/la consultor/a del modelo de efecto planteado por el MANUD. Para ello, el grupo de referencia facilitará los insumos necesarios al/la evaluador/a, siendo esta reconstrucción ejercicio indispensable para la realización de la evaluación.

En el Anexo 8.6 se detalla a modo orientativo el índice del Informe Inicial a ser entregado. El Informe Inicial será sometido a revisión y validación por parte del Grupo de Referencia de la evaluación, quien remitirá sus comentarios al/la evaluador/a.

Al finalizar el trabajo de campo, el/la evaluador/a presentará al Grupo de Referencia los primeros hallazgos de la evaluación y una valoración general del proceso de levantamiento de información. La presentación deberá de realizarse antes de proceder a la redacción del Informe Borrador de la Evaluación.

Entregable 2: Informe Borrador de Evaluación

El/la evaluador/a remitirá al Grupo de Referencia como Entregable 2 el Informe Borrador de Evaluación (primera versión del Informe Final de Evaluación), quien realizará los comentarios pertinentes en el plazo de tiempo establecido. Este documento no deberá superar las 50 páginas (sin anexos) y tendrá la estructura de contenido que se detalla en el Anexo 8.7.

Entregable 3: Informe Final de Evaluación

Finalmente, y una vez considerados los comentarios realizados por el Grupo de Referencia al Informe Borrador de Evaluación, el/la evaluador/a remitirá el Informe Final de Evaluación al Grupo de Referencia. Este Informe estará sujeto a validación y aceptación del Grupo de Referencia y mantendrá la misma estructura que el Informe Borrador de Evaluación. El evaluador realizará en sesión programada una presentación del Informe Final de Evaluación al Grupo de Referencia a los actores y socios relevantes, detallando los principales resultados, hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones que se deriven.

6. Fases y Duración

Para el desarrollo de esta evaluación se prevé que el/la evaluador/a disponga de **55 días naturales (30 días de trabajo para el/la consultor/a)** a partir de la firma del contrato. Se estima que la evaluación se realice **entre el 1 de Marzo y el 1 de Mayo de 2016**.

Fases	Entregables	Duración (días naturales)
Preparación Informe Inicial de Evaluación Primer intercambio con equipo de PNUD Honduras (inducción y facilitación de documentación, reconstrucción de la lógica y teoría de cambio del efecto) Revisión de los documentos del proyecto, informes, documentos de contexto Preparación del Informe Inicial de Evaluación	Informe Inicial de Evaluación	10 días
Comentarios y mejoras del Informe Inicial por el Grupo de Referencia		5 días
Trabajo de campo y primeros hallazgos Reuniones de <i>briefing</i> y <i>debriefing</i> Entrevistas a actores claves (Gobierno, Cooperación Internacional, Sociedad Civil) Análisis de la información Presentación de los primeros hallazgos	Informe Intermedio de Evaluación	15 días
Redacción del Informe Final de Evaluación Preparación del Informe Borrador de Evaluación	Informe Borrador de Evaluación	15 días
Comentarios y mejoras del Informe Borrador por el Grupo de Referencia		5 días
Entrega y presentación del Informe Final de Evaluación	Informe Final de Evaluación	5 días
		55 días

7. Perfil del/la Evaluador/a

El/La evaluador/a deberá disponer de manera verificable de una amplia experiencia internacional en evaluación de programas y proyectos vinculados a las áreas de derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible, así como de marcos programáticos de cooperación. Deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Estudios universitarios superiores a nivel de maestría en ciencias sociales, ciencias ambientales, ciencias políticas u otras especialidades afines relacionadas a la cooperación internacional y el desarrollo.
- Experiencia en diseño, formulación e implementación de programas y proyectos de desarrollo de las áreas de derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible.
- Experiencia específica en evaluación de programas y proyectos de desarrollo de las áreas de derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible (3 procesos de evaluación como mínimo). Preferencia: experiencia en evaluaciones con el sistema de las Naciones Unidas.
- Experiencia en análisis de políticas públicas y desarrollo sostenible, incluyendo experiencia sobre el terreno.
- Amplia experiencia en planificación estratégica, gestión por resultados (especial dominio de formulación de la teoría del cambio).
- Excelentes capacidades analíticas.
- Excelentes habilidades para dirección del trabajo en equipo.
- Conocimientos sobre la transversalización del enfoque de género, derechos humanos, e interculturalidad en programas y proyectos.
- Dominio del idioma español y conocimiento del idioma inglés.

El/La evaluador/a deberá aceptar y firmar el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas (Anexo 8.8).

8. Anexos

8.1 Proyectos pertenecientes al Efecto 3.3

Award	Título
00065223	Proyecto de Desarrollo Rural Zona Norte (Horizontes del Norte)
00060075	Programa de Desarrollo Rural Sostenible para la Región Sur (EmprendeSur)
00059866	Mejorando la Competitividad de la Economía Rural en Yoro (PROMECON)
00048456	Programa Creatividad e identidad Cultural para el Desarrollo Local (PC Cultura y Desarrollo)
00050791	Programa Conjunto Desarrollo Humano y Juvenil vía Empleo (PC Empleo y Migración)

00012903	Apoyo a la implementación del Proyecto Modernización del Riego en Microcuencas del Oeste de Comayagua (PROMORCO)
00060149	Apoyo a la implementación del Programa Nacional de Fomento a la Agricultura bajo Riego (PRONAGRI)
00060386	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)
00060968	Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Desarrollo Social de Honduras para Establecer las Bases del Sistema de Monitoreo y Evaluación Sectorial
00080926	Programa Conjunto "Fomento a la Cultura y el Turismo para el Desarrollo Local en la Ruta Lenca"
00082891	Proyecto Reintegración Migrantes retornados
00087525	Proyecto Remesas solidarias
00080923	Programa Conjunto + Competitividad + Empleo

8.2 Marco de resultados del Efecto 3.3

Matriz de Resultados MANUD					
<i>Prioridades o Metas de desarrollo nacional:</i> 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.					
Efectos	Indicadores	Medios de Verificación	Riesgos y supuestos	Asociados	Recursos Indicativos
Efecto 3: La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad. Agencias:FAO, PNUD, PMA, FIDA, ONUMUJERES.	Indicador: Porcentaje de la PEA con problemas de empleo desagregado por sexo LB: 3.9% desempleo nacional. 1.7% tasa de desempleo abierto rural; Tasa de subempleo rural 43.06%. N/D tasa de	Encuestas de hogares INE Informe de los ODM-IDH Registro de nuevas empresas en la DEI, Cámaras de	Supuestos: - Alineamiento de la cooperación - Presupuesto nacional alineado. -Que existan estrategias y políticas nacionales de empleo. -Clima favorable a la	SAG STSS SDE SEFIN COHEP/ CAMARAS DE COMERCIO AMHON FIDE FUNDER FHIA UNIVERSIDAD ADES Consejos Regionales de	FIDA: USD 65,000,000 PNUD: USD 1,150,000 FAO: USD 16.100.00 PMA: USD 4,689,000

	desempleo en zonas intervenidas. Fuente INE, Encuesta de Hogares 2010 Meta: reducir en 2 puntos porcentuales la tasa de desempleo en las zonas intervenidas. Indicador: Porcentaje de Inversión Público Privada. LB: 20.3% tasa global de inversión público privada (privada 17.2% y pública 3.1%). Fuente BCH-2009 Meta: Incrementar en tres puntos porcentuales la inversión privada en las zonas intervenidas. (considerar los comités de cadena para la intervención)	Comercio y SIC. Reporte de Inversiones- BCH Informes Técnicos de la SCAD	inversión (seguridad jurídica e infraestructura) Riesgos: -Que las condiciones nacionales e internacionales sean desfavorables a la inversión y el crecimiento económico. -Que existan condiciones climatológicas	Desarrollo SCAD	
--	--	---	---	-----------------	--

8.3 Lista preliminar de actores clave

Agencias de Cooperación Internacional y Organismos Multilaterales

- FIDA
- Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE
- España (FODM/ SDG-F)
-

Socios Nacionales

- Secretaría de Agricultura y Ganadería SAG
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social STSS
- Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional
- Secretaría de Desarrollo e inclusión Social SEDIS
- Secretaría de Desarrollo Económico SDE
- Secretaría de Finanzas SEFIN
- Secretaría de Cultura, Artes y Deportes SCAD

Socios Locales

- COHEP
- AMHON
- CAMARAS DE COMERCIO
- Centros de Desarrollo Empresarial Local
- FUNDER
- FHIA
- IPC
- Fondo Cafetero
- Agro Líbano
- UNIVERSIDADES
- Alcaldías
- Consejos Regionales de Cultura

8.4 Documentación técnica para consulta del evaluador/a

- Planes de gobierno: Visión de País 2010-2038, Plan de Nación 2010-2022, y Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018.
- MANUD y Plan de Acción 2012-2016
- Programa País PNUD 2012-2016
- Plan Estratégico PNUD 2014-2017
- ROAR 2011, 2012 y 2013 PNUD Honduras
- Integrated Work Plan PNUD Honduras
- Documentos de proyectos (Prodoc)
- Evaluaciones de Medio Término y Finales de proyectos
- Sistematizaciones de proyectos
- Informes de seguimiento Proyectos
- Sistemas de Monitoreo y Evaluación de proyectos
- Estudios de Línea de Base de proyectos
- Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD
- UNDP Outcome-Level Evaluation: A Companion Guide

- UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports

8.5 Formato Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACION GENERICA				
Criterios/Sub Criterios	(Ejemplos de) preguntas abordadas a nivel de la evaluación del Efecto	Aspectos a considerar	Fuentes de datos	Métodos de recolección de datos

8.6 Formato índice Informe Inicial de Evaluación

1. Introducción (objetivos y alcances, antecedentes y contexto de la evaluación)
2. Metodología
 - a. Criterios y preguntas de la evaluación
 - b. Marco conceptual
 - c. Análisis de la evaluabilidad
 - d. Métodos de recolección de información
 - e. Riesgos y posibles vacíos de información
3. Plan de Trabajo
 - a. Fases de trabajo
 - b. Entregables
4. Cronograma
5. Anexos
 - a. Términos de Referencia
 - b. Matriz de Evaluación
 - c. Mapa de Actores
 - d. Guía semi-estructurada de entrevistas o grupos focales
 - e. Modelo del Efecto^{3.3}
 - f. Listado de documentos consultados

8.7 Formato índice Informe Final de Evaluación

Para una mayor comprensión de la estructura del Informe Final de Evaluación, ver *UNDP Outcome-Level Evaluation: A Companion Guide* (Table 3. Suggested Report Structure. Pág. 29 y 30).

- o. Resumen Ejecutivo
1. Introducción

2. Los desafíos nacionales de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible)
3. La respuesta del PNUD a los desafíos de desarrollo (derechos económicos, empleo y desarrollo productivo sostenible)
4. Contribución de PNUD a los resultados de desarrollo
5. Lecciones aprendidas
6. Conclusiones
7. Recomendaciones
8. Anexos

8.8 [Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas](#)

1. La conducta de los evaluadores en el Sistema de las Naciones Unidas debe ser intachable en todo momento. Cualquier deficiencia en su conducta profesional puede dañar la integridad de la evaluación, y más ampliamente las prácticas de evaluación en la Naciones Unidas o a las mismas Naciones Unidas, además de levantar dudas sobre la calidad y validez de su trabajo de evaluación.

2. El Código de Conducta del UNEG aplica a todo el personal y consultores de evaluación del Sistema de las Naciones Unidas. Los principios detrás del código de conducta corresponden en su totalidad a los estándares de conducta para el servicio civil internacional al cual todo el personal de NU está obligado. El personal de NU también está sujeto a reglas específicas de cualquier miembro de la UNEG y procedimientos para la obtención de servicios.

3. Las provisiones del Código de Conducta del UNEG aplican a todas las fases del proceso de evaluación desde la concepción hasta la conclusión de una evaluación y la disseminación y uso de los resultados de la evaluación.

4. Para promover la confianza en la evaluación en NU, se requiere que todo el personal de UN involucrado en la evaluación y los consultores de evaluación se comprometan por escrito al Código de Conducta para la Evaluación, y más específicamente a las siguientes obligaciones:

Independencia

5. Los evaluadores deberán asegurar que razonamiento independiente es mantenido y que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación sean presentados independientemente.

Imparcialidad

6. Los evaluadores deberán operar de una manera imparcial y objetiva además de brindar una presentación balanceada de las fortalezas y debilidades de las políticas, programa, proyecto o unidad organizacional que se evalúa.

Conflicto de Interés

7. Se requiere que los evaluadores informen por escrito de cualquier experiencia pasada, y sea de ellos mismos o de sus familias inmediatas, que podría dar lugar a un potencial conflicto de interés y lidiar honestamente en la resolución de cualquier conflicto de interés

que pudieran surgir. Antes de llevar a cabo el trabajo de evaluación con el Sistema de las Naciones Unidas, cada evaluador deberá completar una forma de declaración de intereses.

Honestidad e Integridad

8. Los evaluadores deberán mostrar honestidad e integridad en su comportamiento, negociar honestamente con los costos, tareas, limitaciones y alcance de posibles resultados de la evaluación mientras presentan fielmente sus procedimientos, información y hallazgos, en adición a resaltar cualquier tipo de limitaciones o dudas de interpretación dentro de la evaluación.

Competencia

9. Los evaluadores deberán representar fielmente su nivel de habilidades y conocimientos y trabajar solo dentro de los límites de su entrenamiento profesional y capacidades en evaluación, negando tareas para las cuales no tienen las habilidades y experiencia requeridas para completarlas satisfactoriamente.

Rendición de Cuentas

10. Los evaluadores son responsables de completar los entregables de evaluación dentro del marco de tiempo y presupuesto previamente acordados, mientras opera de manera costo efectiva.

Obligaciones hacia los participantes

11. Los evaluadores deberán respetar y proteger los derechos y bienestar de los individuos y sus comunidades, de acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y otras convenciones de derechos humanos. Los evaluadores deberán respetar las diferencias de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal, roles de género, discapacidades, edad y etnia, utilizando instrumentos de evaluación apropiados al contexto cultural. Los evaluadores deberán asegurar que los participantes sean tratados como agentes autónomos, libres de elegir si participan o no en la evaluación, mientras aseguran que los grupos relativamente débiles estén representados. Los evaluadores deberán estar conscientes y acatar los códigos legales (ya sean internacionales o nacionales) que rigen, por ejemplo, las entrevistas a niños y jóvenes.

Confidencialidad

12. Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a proveer información confidencialmente y hacer que los participantes estén conscientes del alcance y límites de la confidencialidad, asegurando asimismo que la información sensible no pueda ser trazada a su fuente.

Prevención de Daños

13. Los evaluadores deberán actuar minimizando riesgos y daños y evitando cargas a aquellos que participan en la evaluación, sin comprometer la integridad de los hallazgos de la evaluación.

Exactitud, Integridad y Confiabilidad

14. Los evaluadores tienen la obligación de asegurar que los informes de evaluación y presentaciones sean exactos, íntegros y confiables. Los evaluadores deberán justificar explícitamente juicios, hallazgos y conclusiones y demostrar el fundamento subyacente, para que las contrapartes estén en posición de valorarlos.

Transparencia

15. Los evaluadores deberán comunicar con claridad a las contrapartes el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso esperado de los hallazgos. Los evaluadores deberán asegurar que las contrapartes puedan participar en la adaptación de la evaluación y deberán asegurar que toda la documentación esté disponible y sea comprensible para las contrapartes.

Anexo B: Matriz de Evaluación (versión 29/04/16)

Criterios de evaluación – Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Pertinencia:			
¿En qué medida cree que los Proyectos/programas que se han ejecutado, se han alineado con las prioridades, políticas o estrategias nacionales?	-Calidad del diseño. -Grado de ajuste del diseño de los proyectos con los intereses y prioridades del país. -Cantidad de nuevas políticas y acciones destinadas a la reducción de la pobreza y la promoción de oportunidades de empleo en condiciones de equidad.	-Documentación producida por los proyectos. -Documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental. -Entrevistas en profundidad a socios estratégicos, funcionarios locales y ONGs. -Grupos Focales.
¿Y en lo que respecta a las necesidades locales ? ¿Se ha hecho una evaluación de sus necesidades?	-Medida en que las actividades se adaptan a las prioridades locales (medido por escala).	-Documentación a nivel local -Actores locales gubernamentales, y de la sociedad civil: alcalde, Consejos Locales de Cultura, COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales.

			proyecto Horizontes, del proyecto Emprededur, y del proyecto Promecom.	
	¿Considera que se han hechos cambios para cumplir con las metas? (ejes principales de la acción del Estado y de los actores económicos y sociales a nivel nacional, regional y local;	-Medida en que se han implementado cambios para la consecución de los objetivos y metas propuestas originalmente.	-Documentación producida por proyectos -Análisis normativo. Decreto Legislativo No. 286-2009, Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a informantes calificados -Recurrir a evaluaciones sobre avances de los Resultados del Programa País y del MANUD
	¿Considera que han sido realistas y concretos los objetivos y resultados esperados?	-Medida en que las actividades diseñadas son pertinentes para la consecución de los resultados esperados.	-Documentación producida por los proyectos -Documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Emprededur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales.
	¿Considera que en la actualidad, la lógica de intervención continúa siendo adecuada para responder a las problemáticas identificadas inicialmente?	-Indicadores de percepción de la lógica de intervención por parte de los actores clave.	-Documentación producida por los proyectos -Documentación producida por los beneficiarios, analizada.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave

			-Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Emprededur, y del proyecto Promecom.	
Eficacia:				
	¿Se han alcanzado los objetivos previstos?	-Indicadores en el Programa País (y Plan de Acción del Programa País)	-Documentación producida -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés), Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER,	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave.

			Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
	¿Cuáles son los resultados clave logrados?	-Indicadores de percepción de resultados alcanzados por parte de los actores clave.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales.
	¿Cuál es la contribución que es atribuible al PNUD respecto de los resultados clave logrados?	-Indicadores de percepción de contribución atribuible al PNUD a los resultados logrados por parte de los actores clave.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la	-Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales.

		Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
¿Cuáles fueron las debilidades y fortalezas que cree que ha tenido la implementación de proyectos y programas (referidos al efecto 3.3.?	-Identificación de factores que afectan la consecución de los resultados. -Identificación de factores que han favorecido la consecución de los resultados. -Análisis FODA por resultado de acuerdo ala Matriz de Resultados	-Documentación producida -Impresiones de actores locales- -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD,la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales

37

	¿Cuáles han sido los factores que han influido en el logro de los resultados? ¿Cuáles han sido los factores que han impedido/obstaculizado el logro de los resultados?	-Factores que influyen los indicadores de resultados establecidos. -Factores establecidos por triangulación de información documental y entrevistas y grupos focales.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés), Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales
	¿En qué medida ha habido una gestión basada en resultados?	-Indicadores de percepción de gestión basada en resultados por parte de los actores clave.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés), Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales

		-Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
¿Ha habido un abordaje integrado entre los distintos programas y proyectos para arribar a las metas previstas?	-Indicadores de percepción de gestión con abordaje integrado en el trabajo del Área Estratégica 3 del MANUD 2012-2016 con otras Áreas Estratégicas en lo referido a la consecución del Efecto 3.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés), Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales

80

			proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
¿Se generaron nuevas oportunidades de empleo? De ser así, estas nuevas oportunidades, ¿favorecieron a las poblaciones más vulnerables (mujeres y jóvenes)? ¿Se generaron nuevos emprendimientos o se mejoraron los existentes (con algún cambio en la producción o comercialización)? ¿A cuántas personas abarcan directa e indirectamente esos nuevos emprendimientos o el mejoramiento de los existentes?	Medida en la cual la contribución del PNUD generó cambios en las oportunidades de empleo en condiciones de equidad. Medida en que se generaron nuevos emprendimientos Medidas en que se mejoraron los existentes. Cantidad de personas beneficiadas de manera directa a través de los nuevos empleos y de los nuevos emprendimientos.	-Documentación producida por el PNUD y documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés), Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca, del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Visita de campo (observación directa) -Grupos Focales	
Eficiencia:				
A su juicio, ¿en qué medidase han utilizado bien los recursos (humanos/financieros/temporales) para el logro de los resultados?	-Disponibilidad y calidad de los informes financieros y de progreso.	-Documentación producida por el PNUD -Documentación producida por los beneficiarios, analizada. -Informes Anuales Orientados a Resultados (ROARs, por sus siglas en inglés) Informes de Medio Término, Informes Finales, PRODOC de proyectos, Líneas de Base.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores claves.	

			-Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se han establecido para garantizar la eficiencia?	-Calidad de seguimiento y monitoreo para mejorar la gestión en el marco de de la consecución del Efecto 3, del Área Estratégica 3 del MANUD, tipo de información recabada.	-Documentación producida. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave -Grupos Focales	

			proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
Sostenibilidad:				
	¿En qué medida cree que los beneficios obtenidos por la implementación de los Proyectos en el marco de la consecución del Efecto 3 del Área Estratégica 3 del MANUD 2012-2016 han sido sostenibles ? (que se mantengan en el tiempo)	-Acuerdos interinstitucionales suscriptos para garantizar la sostenibilidad de los resultados.	-Documentación producida por los proyectos. -Documentación producida por actores clave, analizada -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores claves e informantes calificados. -Grupos Focales
	¿Cuáles son los factores que lo apoyan ? ¿Cuáles son los factores que lo dificultan ?	-Existencia o no de estrategia de sostenibilidad institucional y/o financiera. -Participación de actores clave en la estrategia de sostenibilidad medida a través de acuerdos y normativas.	-Documentación producida por el PNUD y por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.	-Revisión documental. -Entrevistas en profundidad a actores locales -Grupos Focales.

			-Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
	¿Qué medidas relacionadas con los ejes de trabajo de los programas y proyectos se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros?	-Compromisos de los actores involucrados para respaldar la consecución de los logros alcanzados por los proyectos medido a través de documentos y declaraciones públicas.	-Documentación producida por los proyectos -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores claves. -Entrevistas con informantes calificados.
	¿Qué tipo de alianzas se han logrado concretar en respecto a que la población pobre pueda acceder a oportunidades de empleo en condiciones de equidad ¿En qué medida son sostenibles?	-Alianzas generadas -Compromiso de los actores involucrados para respaldar y mantener las alianzas en el tiempo	-Documentación producida por el PNUD -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores claves.

			Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Entrevistas con informantes calificados.
Progreso en el avance del Efecto :				
	¿Existió alguna influencia de los supuestos y riesgos tenidos en cuenta en el diseño del Programa, sobre su implementación y cumplimiento de las metas?	-Análisis de las pruebas de las posibles amenazas definidas como supuestos y riesgos en el marco del Programa. -Identificación de amenazas emergentes no previstas.	-Documentos del Programa, Matriz de Recursos y Resultados, documentación producida por el PNUD y por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores locales

			proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
	¿Se detectó algún efecto (positivo/negativo) que no fue previsto, como consecuencia de la implementación del Programa? ¿Cuáles?	-Cambio en el uso y la aplicación de medios de vida sostenibles. -Análisis de efectos sobre las poblaciones en situación de pobreza crítica/grupos vulnerables.	-Documentación producida por el PNUD y por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores locales -Grupos Focales.
	A partir de la implementación del Programa País y los resultados obtenidos, ¿ha habido alguna influencia sobre el trabajo de todos los actores en la creación de empleo?	-Cambios en las formas/condiciones de trabajo.	-Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca.	-Entrevistas en profundidad a actores clave

			-Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
	¿Se han observado cambios en el apoyo a nivel nacional, regional, local para la aplicación de medidas y estrategias de reducción de la pobreza y promoción del empleo en la zona rural.	-Normativa específica y asignación de recursos de entidades nacionales, regionales o locales respecto a la aplicación de medidas y estrategias de reducción de la pobreza y promoción de oportunidades de empleo en condiciones de equidad.	-Documentación producida por organismos y por los beneficiarios, analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores nacionales, regionales, locales
	¿Existe compromiso de comunidades y grupos donde se han ejecutado/ se ejecutan proyectos, de continuar con las medidas resultado de alguna de las intervenciones realizadas en el marco del Efecto 3?	-Campañas de concientización y otras piezas de comunicación social acerca acciones / programas para la Reducción de la Pobreza y la Promoción del Empleo en condiciones de; para actores clave, inclusive en los destinatarios finales.	-Documentación producida por organismos y por los beneficiarios, analizada. -Medios de comunicación y portales públicos y de PNUD. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, FIDA, BICE.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave -Grupos Focales

			-Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
Visibilidad:				
¿Cómo se difundieron las actividades?	¿A quiénes alcanzaron estas acciones?	-Modalidad y alcance de las acciones de difusión y comunicación de las actividades del proyecto.	-Documentación producida por el PNUD Perú -Documentación producida por informantes calificados. -Medios de comunicación y portales públicos y de PNUD. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores. -Grupos Focales.



			proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
Transversalización de Género / Interculturalidad/ Derechos Humanos				
	¿En qué medida se han logrado incorporar el enfoque de género, derechos humanos e interculturalidad a lo largo de la implementación del Programa País?	Ejemplos de la incorporación de acciones de transversalización de género, derechos humanos e interculturalidad en actividades/instituciones documentada por cada actor considerado clave.	-Documentación producida analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca. -Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave -Entrevistas en profundidad a informantes calificados. -Grupos Focales.
	¿Hay algún tema que no haya sido cubierto pero que sea importante abordar?	-Ejemplo de temas no abordados y de interés para considerar en próximas acciones, -Inquietudes ciudadanas sobre pobreza, conflicto, etc. -Interiorización por parte de los actores sociales e institucionales de las actividades desarrolladas.	-Documentación producida analizada. -Actores clave: equipos de la Oficina PNUD-Honduras, SEDIS, SDE, SEFIN, SDHJGD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional. -Gobiernos Departamentales y Locales (municipios, aldeas, caseríos): alcalde, Consejos Locales de Cultura. -Organizaciones de la Sociedad Civil: COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca.	-Revisión documental -Entrevistas en profundidad a actores clave. -Entrevistas en profundidad a informantes calificados. -Grupos Focales.

			-Comunidades locales / Pueblos originarios: beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom.	
--	--	--	--	--

Los actores a ser entrevistados incluyen representantes de:

PNUD, la Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, la Secretaría de Desarrollo e inclusión Social (SEDIS), la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE), la Secretaría de Finanzas (SEFIN), Secretaría de DDHH, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD). Socios locales a entrevistar: alcaldes, Concejos Locales de Cultura, COHEP/PDP, Cooperativa de Mujeres de Marcalá, FUNDER, Fundación AgroLíbano, CD MIPYMES del Proyecto Ruta Lenca, y beneficiarios/ ejecutores del Proyecto Remesas Solidarias, del Proyecto conjunto Ruta Lenca), del Proyecto de Reintegración de Migrantes, del proyecto Horizontes, del proyecto Empredesur, y del proyecto Promecom. También se entrevistarán a las Agencias de Cooperación y organismos multilaterales involucrados en los proyectos, como ser: FIDA, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

Anexo C: Guía semi-estructurada de entrevistas o grupos focales

D.1. Guía de entrevistas.

Evaluación Efecto 3.3.

La entrevista será completada en la medida que el/la entrevistado/a considere que puede responder las preguntas, **la misma puede ser completada de manera parcial o total.**

Si el/la entrevistado/a define que la debe completar otra persona de su equipo por favor agregar el nombre duplicando la sección de identificación del entrevistado.

Persona entrevistada
Nombre del entrevistado/a:
Ciudad:
Puesto que desempeña en su organización :
Relación con el efecto 3.3. de la organización de pertenencia y a nivel individual si hubiera diferencias :

1. Pertinencia, coherencia y ventaja comparativa de su organización para intervenir en un proyecto alineado al efecto 3.3 :

1.a ¿En qué medida cree que el Proyecto se ha **alineado con las prioridades, políticas o estrategias nacionales relacionadas con la reducción de la pobreza y promoción del empleo en condiciones de equidad?**

1.b. ¿Cómo describiría el enfoque y estrategia del Proyecto? ¿Existe coherencia y un enfoque integral y de descentralización en la estrategia? ¿Por qué? Cuál es la cadena de resultados y la teoría del cambio que la sustenta (sólo para entrevistados que conozcan la planificación PNUD)

1.c. ¿Y en lo que respecta a las necesidades locales? ¿Se ha hecho una evaluación de sus necesidades?

1.d. ¿Considera que han sido realistas y concretos los objetivos y resultados esperados?
¿De qué manera se trabajó desde el diseño con las otras organizaciones que actúan en el territorio? Y con otros programas gubernamentales o de agencias del Sistema de Naciones Unidas o del financiamiento externo ¿incluir explicaciones de acceso de las mujeres a la planificación y ejecución y de otros grupos vulnerables como afrodescendientes e indígenas(en caso que esté familiarizado con alguna iniciativa al respecto) ¿Se introdujeron variantes a la forma de articulación durante el diseño?
2. Eficacia
2.a.¿En qué medida cree que el proyecto ha contribuido a alcanzar los resultados del efecto 3.3.? A saber:
2.b. ¿Cuáles son los resultados clave logrados desde la perspectiva de los proyectos? En la medida de lo posible analizados por cada uno de ellos y por contenidos transversales.
2.c. ¿Cuáles fueron las debilidades y fortalezas que cree que ha tenido la implementación? ¿Cuáles han sido los factores que han influido en el logro de los resultados? ¿Cuáles han sido los factores que han impedido el logro de los resultados?
2.d. ¿Qué cambios se registran en los beneficiarios (en lo personal, institucional y en cuanto al desarrollo socioeconómico y cultural)
3. Eficiencia
3.a. A su juicio, ¿en qué medida se han utilizado bien los recursos (humanos/financieros)?
3.b.¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se han establecido para garantizar la eficiencia y la eficacia ?
4.Sostenibilidad

4.a. ¿En qué medida cree que los beneficios han sido sostenibles ? (que se mantengan en el tiempo)
4.b. ¿Cuáles son los factores que lo apoyan? ¿Cuáles son los factores que lo dificultan?
4.c. ¿Qué medidas relacionadas con los ejes de trabajo del proyecto se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de los logros?
5. Cambios
5.a. ¿Existió alguna influencia de los supuestos y riesgos tenidos en cuenta en el diseño del proyecto, sobre su implementación y cumplimiento de las metas?
5.b. ¿Se detectó algún efecto (positivo/negativo) que no fue previsto, como consecuencia de la ejecución?
5.c. ¿Se han observado cambios en el apoyo a nivel local para la aplicación de medidas y estrategias de promoción del empleo con equidad?
5.d. ¿Existe compromiso de comunidades y grupos en las áreas involucradas respecto a continuar con las medidas que emergen de los distintos proyectos ?
5.e. ¿En qué medida ha cambiado la relación con el resto de los actores involucrados?
6. Visibilidad
6.a. ¿Cómo se difundieron las actividades desarrolladas por el proyecto?
6.b. ¿A quiénes alcanzaron estas acciones?
7. Replicabilidad
7.a. ¿Cree que el proyecto es aplicable a otras áreas de Honduras, considera que los resultados pueden ser similares? Aspectos/componentes aplicables y no aplicables a otras regiones.
8. Cooperación Sur Sur y Triangular
8.a. Hubo? ¿Podría dar ejemplos?

9. Recomendaciones
10. ¿Hay algún tema que no haya sido cubierto pero que sea importante abordar?

D.2. Entrevistas a Funcionarios y Responsables de ONG.

Institución	Departamento/localidad	Nombre del entrevistado/Posición (aclarar si existe más de una persona entrevistada)
Fecha	Hora	Lugar de la entrevista
Observaciones generales	Miembros del equipo de contraparte presentes	Documentación entregada durante la entrevista

Introducción:

El PNUD es una organización comprometida con el desarrollo. Su cooperación se establece sobre la base de las prioridades del país, a través de una coordinación estrecha con los gobiernos e instituciones nacionales y locales y actores relevantes entre los que se destaca las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, la academia, los medios de comunicación, las agencias del Sistema de las Naciones Unidas y otros socios cooperantes.

La Oficina d del PNUD está realizando una evaluación a nivel de país en Honduras sobre cuestiones atinentes a empleo en zonas desfavorecidas con el objetivo de examinar la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo en el país e incluir la opinión de actores claves y el análisis de resultados en su futura programación. La evaluación es llevada a cabo por una consultora independiente.

Usted ha sido identificado como una de las partes interesadas del programa del PNUD en el país y nos gustaría invitarle a participar en esta evaluación proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los programas/proyectos apoyados por el PNUD. Valoramos su opinión, tanto negativa como positiva. Su respuesta permanecerá en el anonimato.

Los resultados de la evaluación serán usados como aporte a la preparación del próximo documento de programa para el país.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

ANTECEDENTES

Identifique el o los proyectos/ programas con que su institución está comprometida o lo ha estado en el pasado, descríbalos brevemente. Especifique su relación con el PNUD (si es a través de proyectos, programas o qué tipo de vínculo)

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. PERTINENCIA:

1.1 ¿En qué medida cree que el PNUD se ha **alineado con las prioridades, políticas o estrategias nacionales**?

1.2

Respuesta:

1.2 ¿Y en lo que respecta a las **necesidades locales**? ¿Se ha hecho una evaluación de las necesidades? Cree que se ha respondido a ellas?

Respuesta:

2. EFICACIA:

2.1 ¿En qué medida cree que el proyecto/programa/ área programática ha **alcanzado los objetivos esperados**?

Respuesta:

2.2 ¿Cuáles son los **resultados clave logrados** en relación a los objetivos del Área Estratégica correspondiente al efecto 3.3.?

Respuesta:

2.3 ¿Cuáles han sido los **factores de apoyo y los obstáculos**?

2.3.1 ¿Cuáles han sido los **factores de apoyo**?

Respuesta:

2.3.2 ¿Cuáles han sido los **obstáculos**?

Respuesta:

2.4 ¿Cuál es la contribución que Ud considera es atribuible al PNUD respecto de los resultados clave logrados?

Respuesta:

3. EFICIENCIA

3.1 A su juicio, ¿**en qué medida** cree que el programa/proyecto ha **utilizado bien** sus recursos (humanos/financieros)?

Respuesta:

3.2 ¿Lo ha hecho dentro de los **plazos, costos estimados**?

Respuesta:

3.3 ¿Qué **mecanismos de seguimiento y evaluación** se han establecido para garantizar la eficiencia?

Respuesta:

3.4 Gestión de riesgos: ¿Qué **medidas contra riesgos se han tomado** para afrontar problemas inesperados?

Respuesta:

3.5: ¿Considera que la **modalidad de ejecución** ha sido la adecuada para garantizar la eficiencia del gasto? ¿Por qué? ¿Qué mecanismos podrían haberse propuesto?

Respuesta:

4. SOSTENIBILIDAD:

4.1 ¿En qué medida cree que los beneficios del proyecto/programa/área estratégica serán (o han sido) **sostenibles una vez completado el proyecto/programa?**

Respuesta:

4.1.1 ¿Cuáles son los **factores que lo apoyan?**

Respuesta:

4.1.2 ¿Cuáles son los **factores que lo dificultan?**

Respuesta:

4.1.3 ¿Se han tomado medidas para institucionalizar los logros del proyecto? (por ej. resoluciones, decretos o leyes, convenios)

Respuesta:

4.2 **Apropiación:** ¿En qué medida su Institución ha desarrollado capacidades, o ha obtenido recursos propios, para proseguir los esfuerzos? ¿Qué planes tiene para asegurar la continuidad de los esfuerzos (p. ej., capacidad financiera, técnica)?

Respuesta:

A. EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PNUD

5. Tomando como punto de partida todas las contribuciones del PNUD (sobre las cuales ya hemos conversado), queremos analizar ahora la posición estratégica del PNUD respecto a las siguientes dimensiones:

5.1 ¿Cómo valora el **liderazgo** del PNUD (incluidas sus aptitudes de coordinación) y sus **ventajas comparativas** en relación al logro del efecto 3.3?

Respuesta:

5.2 ¿Cómo valora el **liderazgo** del PNUD (incluidas sus aptitudes de coordinación) y sus **ventajas comparativas** en relación a la visibilización de los programas/proyectos en que se han visto involucrados?

Respuesta:

5.2 Su capacidad de **influir en las políticas** (p. ej., promoviendo el diálogo sobre los ODM, sobre el empleo decente)

Respuesta:

5.3 Proporcionar capacidad técnica en el área estratégica en las que han colaborado (**creación de capacidad**)

Respuesta:

5.4 Capacidad de repuesta a **necesidades emergentes**

Respuesta:

5.5 **Asociación:** ¿En qué medida el PNUD favoreció la **articulación de los actores** (p. ej., otras agencias de la ONU, Gobierno, sector privado, OSC, la academia) en proyectos/acciones vinculadas al logro del efecto?

Respuesta:

5.6 Facilitar la **cooperación Sur-Sur** (capacidad de incorporar lecciones disponibles en otros países/regiones) en el área estratégica 3.

Respuesta:

5.7 Integrar las **cuestiones de transversalización de género, interculturalidad y derechos humanos** en su programación

Respuesta:

B. OTROS ASUNTOS

¿Hay algún **tema** que no se haya sido cubierto pero que sea importante abordar?

Respuesta:

¡Muchas gracias!

D.3. Guía para Grupos Focales

Evaluación Efecto 3.3.

Guía de trabajo para grupos focales

1. Introducción

Explicación sobre la tarea de la consultora en el marco de la Evaluación

(A grandes rasgos y referida al efecto y los programas y proyectos)

- a) objetivo
- b) explicar rol como evaluador independiente
- c) garantizar anonimato a los participantes
- d) recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, levantar recomendaciones.

2. Identidad del grupo

Ciudad/sitio:

Tipo de Beneficiarios / contraparte:

Programas y proyectos en los que han estado involucrados:

3. Cuestionario

3.1 Diseño

1. ¿Conocen el Efecto 3.3 del PNUD? ¿y el programa/proyecto ejecutado por el PNUD (esto varía en cada sitio de aplicación de la guía)?

¿Cómo lo definirían desde su experiencia? (pertinencia)

2. ¿Consideran que pudo conseguir lo que se propuso? (coherencia)

3.2 Participación/proceso

1. ¿En qué momento del Programa/proyecto se involucraron? (desde el diseño, desde la implementación, fijar tiempos. ¿De qué modo?

2. ¿En qué medida participan de la gestión y toma de decisiones?

3. ¿Cómo consideran que se podrían integrar más en la gestión/procesos del proyecto en el marco de la estrategia de creación de empleo tanto del gobierno, como de la sociedad civil y las empresas?

4. ¿Cuáles son las mayores dificultades para trabajar conjuntamente?

5. ¿Conocen los productos del Programa/proyecto? ¿Los usan?

6. ¿Con qué frecuencia están o han estado en contacto con personal del equipo del PNUD y de los proyectos? ¿En qué forma? (seguimiento y monitoreo)

3 Eficiencia

1. ¿Les parece que los recursos se usaron bien?
2. ¿La relación entre los recursos humanos y económicos y los resultados es correcta? ¿Modificarían algo al respecto? ¿Qué?

4 Eficacia

1. ¿Cuáles consideran son los mayores logros de la implementación del Programa/Proyecto? ¿Cuáles son los logros aún pendientes? ¿Se pueden alcanzar?

5 Impacto

Considera que, a partir de la implementación, ¿Se han producido cambios o adoptado nuevas medidas o prácticas como resultado de su implementación?

6 Sostenibilidad

1. ¿En qué medida permanecerán las actividades iniciadas para los próximos años? (ejemplos de sostenibilidad)
2. De qué depende que continúen?
3. ¿Considera que existe un compromiso de los beneficiarios para continuar con las acciones, medidas o prácticas que fueran resultado de la implementación Programa/proyecto?

7. Lecciones aprendidas

1. ¿Qué han aprendido del Programa/proyecto que deba transmitirse a otros?
2. ¿Considera que algunas de las acciones que se llevaron adelante, no deberían haberse hecho? ¿Y otras que no se hicieron, y se deberían haber implementado? ¿Cuáles?
3. ¿Se podría implementar el proyecto en otro lugar?.

Anexo D: – Modelo del Efecto 3.3.

La evaluación tiene dos componentes principales: 1) el análisis de la contribución del PNUD a la consecución de efecto 3.3 de desarrollo en todas sus áreas temáticas/programáticas, y 2) el posicionamiento estratégico del PNUD. Para cada proyecto /programa se presentarán sus hallazgos conforme a los criterios mencionados abajo, tal y como están definidos en el Manual Metodológico de la ERD¹⁴.

- (1) Contribución del PNUD a los resultados de desarrollo en las distintas actividades, productos y resultados asociados al efecto 3.3.

Se analizará la contribución de los resultados de desarrollo del PNUD en Honduras a través de sus actividades, conforme a los siguientes cuatro criterios:

- Pertinencia de los proyectos, productos y resultados del PNUD.
- Eficacia de las intervenciones del PNUD en términos del logro de los objetivos fijados.
- Eficiencia de las intervenciones del PNUD en términos del uso de los recursos financieros y humanos.
- Sostenibilidad de los resultados a los que contribuye el PNUD.

Al evaluar lo anterior, se prestará atención a la identificación de los “factores” (véase abajo una lista de factores principales) que influyen en el desempeño del PNUD.

- (2) La contribución del PNUD a través de su posicionamiento estratégico.

La evaluación valorará el posicionamiento estratégico del PNUD tanto desde la perspectiva del mandato de la organización como de las necesidades y prioridades de desarrollo en Honduras. Esto implicará un análisis sistemático de la posición y del nicho del PNUD dentro del espacio de desarrollo y las políticas del país, así como de las estrategias y enfoques utilizados por el PNUD para maximizar su contribución. Se aplicarán los siguientes criterios:

- Pertinencia y capacidad de respuesta de los distintos programas y proyectos en su conjunto.
- Utilización de las ventajas comparativas del PNUD.
- Promoción de los valores de Naciones Unidas desde la perspectiva del desarrollo humano.

Se valorará también el desempeño del PNUD respecto a sus enfoques globales. Bajo cada una de las áreas temáticas y programáticas, se incluirán varios aspectos como parte del análisis: la integración de los derechos humanos, la igualdad de género, el desarrollo de capacidad para una gestión pública eficaz, la promoción de la cooperación Sur-Sur, el tipo y grado de apropiación nacional, y el apoyo a la coordinación y a la asociación de las Naciones Unidas. Se estudiará también con un énfasis particular las buenas prácticas y las lecciones extraídas del apoyo y las intervenciones de tipo “soft” (actividades que incluyen apoyar, facilitar, promover, propugnar y apalancar procesos de desarrollo y fortalecimiento de las políticas públicas y las instituciones, procesos que tradicionalmente llevan más tiempo para

¹⁴ PNUD, Oficina de Evaluación, Manual Metodológico de la ERD, enero de 2011.

que se establezcan y sean operativas, y que muchas veces no se encuentran dentro del ámbito de ‘proyectos’ específicos), ampliamente asociados a la contribución que ha hecho el PNUD a través de su papel de posicionamiento estratégico, y que puedan ser aplicados a otros países y regiones.

Al evaluar lo anterior, se prestará atención a la identificación de aquellos “factores” que han influido, o están influyendo, en el desempeño del PNUD. Se considerarán ciertos aspectos en el análisis, a saber:

- El contexto socioeconómico por el que atraviesa la economía de Honduras a lo largo del período estudiado.
- El rol de la cooperación internacional asociada al logro de este efecto.
- un nuevo gobierno ha estado deseando y se ha comprometido a cambiar las condiciones de desarrollo en el país y, en línea con lo anterior, ha adoptado un programa de trabajo conjunto con el SNU donde la lucha contra el desempleo juvenil es clave en términos socioeconómicos pero también de gobernabilidad e inclusión.
- El desarrollo sostenible es un desafío para todas las agencias que operan en Honduras, para su sociedad civil y para el sector privado, cada actor tiene intervenciones diferenciales en relación a los proyectos y programas.

Se considerará también cuidadosamente el hecho de que otras agencias bilaterales, multilaterales y donantes necesitan tener una alianza con el PNUD y que el país ha desarrollado en diversas áreas, junto con sus instituciones y su capacidad para gobernar.

El análisis del programa del PNUD, en línea con el modelo adoptado recientemente por la OIE, quedará reflejado en la los avances realizados para alcanzar los cuatro resultados del programa del país y la contribución del PNUD a los cambios buscados. Se usará un enfoque de Teoría del Cambio (TdC)¹⁵ para orientar la reflexión, en consulta con el PNUD y las partes interesadas nacionales. De esta forma, se espera que aparezcan claramente los supuestos sobre los cambios deseados y los lazos causales, y que éstos supuestos formen una base para el enfoque de la recopilación de datos. Se usarán los criterios de evaluación y se identificarán los factores que han influido en la contribución siguiendo una plantilla estándar que facilitará la síntesis de los resultados y la identificación de conclusiones.

El énfasis será, en primer lugar, fundamentar un proceso de reflexión estratégica de cara al futuro (utilizando lecciones aprendidas y recomendaciones). Para ello, realizar el enfoque de

¹⁵ La Teoría del cambio es un enfoque basado en resultados que aplica un pensamiento crítico al diseño, la implementación y la evaluación de iniciativas y programas dirigidos a apoyar cambios en sus contextos. Si bien no hay una metodología definida, se considera que, como mínimo, la Teoría del Cambio abarca un debate de los siguientes elementos:

- Contexto de la iniciativa, incluidas las condiciones sociales, políticas y ambientales.
- Cambios de largo plazo que la iniciativa busca apoyar o a quiénes va a beneficiar.
- Proceso/secuencia de cambio previstos para llegar a los resultados de largo plazo deseados.
- Supuestos sobre cómo esos cambios pueden ocurrir, como una forma de verificar si las actividades y productos son adecuados para inducir cambios en la dirección deseada en este contexto.
- Diagrama y resumen narrativo que capta los resultados de la discusión.

Fuente: Vogel, Isabel, “Revisión del uso de la Teoría del Cambio en el Desarrollo Internacional” Abril 2012, DfID.

la Teoría del Cambio puede ayudar a la Oficina del PNUD en el país a elaborar, con datos evaluativos en la mano, una estrategia con el personal del programa y administrativo clave.

Desde un punto de vista más técnico, la presencia de un buen mecanismo de “evaluabilidad” del programa (como se describe en el apartado de metodología) permitirá evaluar los avances y la contribución en el logro del efecto, y comparar la línea de base y los indicadores explicitados en el MANUD (ver cuadro). El avance en este caso se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos considerando la última información estadística disponible de fuentes oficiales. La información provendrá de entrevistas semi-estandarizadas para permitir la cuantificación de los avances (con una base porcentual) en función de las percepciones de los encuestados, así como mediante observaciones objetivas (cuantitativas) cuando sea aplicable, la evaluación cualitativa del progreso en base a las percepciones de los interesados y beneficiarios. Sin embargo, no se puede esperar que el avance en el logro de los resultados, como en la mayoría de las intervenciones de desarrollo, tengan un trazado lineal, a menudo, puede ser más lento en la que la mayoría de resultados se producen relativamente tarde, dependiendo del tipo de intervención. Esto Honduras el papel del PNUD ha sido, con frecuencia de un tipo *soft* para procesos que tradicionalmente llevan más tiempo para que se establezcan y sean operativos, esto es perceptible en la disparidad de recursos que cada agencia aporta para el efecto 3.3. (más de 60 millones de FIDA vs 1, 5 millones de PNUD). A esta valoración cuantitativa a nivel de programa, validada por observaciones a nivel de proyectos, una valoración cualitativa permitirá apreciar las contribuciones del PNUD en áreas como gestión del conocimiento, difusión de buenas prácticas, y movilización de expertise internacional, entre otras. Todas las valoraciones (cuantitativa y cualitativa) tendrán que explicar la contribución de los diferentes asociados. A este respecto, las intervenciones del PNUD estarán divididas entre aquellas en las cuales el PNUD ha tenido un rol líder y aquellas en las que solo ha tenido un papel asociado dentro de programas y proyectos conjuntos.

La principal cuestión a plantear dentro del componente de la administración es cuál ha sido el impacto de las prácticas de gestión de la Oficina en el país en el logro de Efecto 3.3. Se estudiará cómo las dinámicas entre el PNUD y la Administración produjeron impactos inesperados en los resultados finales obtenidos. Esta información puede ser obtenida del análisis cruzado de los objetivos fijados en la Gestión Mejorada Basada en Resultados, los resultados financieros y la información complementaria obtenida por entrevistas y grupos focales.

:

Anexo E: Listado Documentos Recibidos

Nombre documento	Formato	Contenido
CPD_HON_FINAL_12_feb.	Pdf	Borrador del Documento del Programa del País Honduras 2012-2016
Decreto 286-2009 Visión de País Plan de Nación.	Pdf	Decreto Legislativo No. 286-2009
manual_completo.	Pdf	Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo
MANUD_2012-2016_Small.	Pdf	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. 2012-2016
PLAN_DE_ACCION_MANUD_2012-2016_Small.	Pdf	Plan de acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. 2012-2016.
Plan_Estrategico_Gobierno_30_junio	Pdf	Plan estratégico de gobierno 2014-2018
Presentación PTVM - a utilizar en Etapa de	Ppt	Plan de todos para una Vida Mejor. Partido Nacional de Honduras
Presentación VPPN General	Ppt	Decreto Legislativo No. 286-2009
Reglamento Consejo Plan de Nación	Pdf	Reglamento para la organización y funcionamiento del Consejo del Plan de Nación
ROAR 2012_Honduras.	Pdf	ROAR 2012
ROAR 2014_Honduras.	Pdf	ROAR 2014
ROAR_2013_Honduras.	Pdf	ROAR 2013

sp-evaluation-policy.	Pdf	Política de Evaluación del PNUD
SP_Spanish_Unversion	word	Plan estratégico del PNUD 2014-2017
tdr_Efecto 3 3_Honduras_final.	word	Términos de Referencia: Evaluación de la Contribución del PNUD al Efecto Directo 3.3 del Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016: De La población rural pobre accede a oportunidades de empleo en condiciones de equidad
UNDG-RBM Handbook-2012.	Pdf	Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level
UNDP_strategic-plan_14-17_SPANISH_v3	Pdf	plan estratégico PNUD 2014-2017
UNDP_Guidance_on_Outcome-Level_Evaluation_2011.	Pdf	a companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators
Contactos Proyectos pertenecientes al Efecto 3.	word	Proyectos pertenecientes al Efecto 3.3
Evaluacion Final PC Cultura y Desarrollo.	Pdf	Evaluación Final: Título del Programa: Creatividad e identidad cultural

		para el desarrollo local en Honduras
Evaluación Final PC Juventud Empleo y Migración	Pdf	evaluación Final: Programa Conjunto de Desarrollo Humano, Juventud Empleo y Migración
Informe Anual 2011 PROMECOM.	Pdf	Informe 2011 Proyecto Mejorando La Competitividad De La Economía Rural De Yoro Promecom
Informe Anual 2012 PROMECOM.	Pdf	Secretaría de Agricultura y Ganadería Informe de Avance para Misión de RMT del FIDA 11al 22de marzo de 2013
Informe Anual 2014 PROMECOM.	Pdf	Informe 2014 Proyecto Mejorando La Competitividad De La Economía Rural De Yoro PROMECOM
Informe Anual PDP 2012	Pdf	Informes de avances del PDP 2012 Programa de Desarrollo de Proveedor
Informe Anual PDP 2013	Pdf	Informes de avances del PDP 2013 Programa de Desarrollo de Proveedor
Informe Anual PDP 2014	Pdf	Informes de avances del PDP 2014 Programa de Desarrollo de Proveedor

Informe de Evaluación Final Programa Conjunto Juv... y Migración.	Pdf	Informe Final Programa Conjunto de Desarrollo Humano, Juventud Empleo y Migración
Informe de Terminación Promorco FINAL	Pdf	Informe Final Proyecto de Modernización del Riego en Micro Cuencas del Oeste del Valle de Comayagua
Informe Evaluacion MT Cultura y Desarrollo.	Pdf	evaluación Intermedia Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo local
Informe Evaluacion MT Juventud Empleo y Migracion.	Pdf	evaluación Intermedia Desarrollo humano juvenil vía empleo para superar los retos de la migración.
Informe Final PC Cultura y Desarrollo.	Pdf	PROGRAMA CONJUNTO F-ODM-INFORME NARRATIVO FINAL
Informe Final RIMS EmprendeSur.	Pdf	Informe Final Primer Estudio RIMS del Programa EmprendeSur
Informe final Sistematización PC Cultura y Desarrollo.	Pdf	Informe sistematización de la experiencia desarrollada por el Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local (junio 2008 - junio 2012)

Informe Fondos Cierre a la SEDIS	Pdf	Proyecto Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Desarrollo Social de Honduras, Para Establecer las Bases del Sistema de Monitoreo y Evaluación Nacional
Informe Linea Base PC Juventud Empleo y Migracion.	Pdf	Línea de Base del Programa Conjunto Desarrollo Humano, Juventud, Empleo y Migración(PCJEM)
Informe RIMS PROMECOM.	Pdf	Informe de Levantamiento de Encuestas RIMS
Informe RMT-PROMECOM-vf-11-o6.	Pdf	Informe Mediotérmino 2013
PRODOC HORIZONTES FIRMADO	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC APOYO A LA SEDIS.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC EMPRENDESUR FIRMADO.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PC Cultura y Desarrollo.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PC EMPLEO +Competitividad + Empleo.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PC Empleo y Migracion.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PC RUTA LENCA.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PDP.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PROGRAMA DE REMESAS.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PROMECOM FIRMADO.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PROMORCO.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC PRONAGRI 2DA PARTE.	Pdf	Documento de Proyecto

PRODOC PRONAGRI 1ERA PARTE.	Pdf	Documento de Proyecto
PRODOC REINTEGRACION MIGRANTES.	Pdf	Documento de Proyecto
Revision_PDP-Honduras_Informe-Final_VERSION FINAL	Pdf	Informe MT Revisión Externa De Medio Término Del Programa De Desarrollo De Proveedores
Results Oriented Annual Report - 2015.	Pdf	ROAR 2015
Anexos Informe Linea de Base PC Cultura y Desarrollo	Pdf	Línea de Base Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local
EVALUACIÓN TERMINO MEDIO DEL PROYECTO PROMORCO	Pdf	Evaluación MT Proyecto PROMOCO
Informe 1er semestre 2011 PC Cultura y Desarrollo	Pdf	Informe 1er semestre 2011 PC Cultura y Desarrollo
Informe 2o semestre 2009 PC Juventud Empleo y Migración	Pdf	Informe 2o semestre 2009 PC Juventud Empleo y Migración
INFORME 2do Sem 2012 PC Juventud Empleo y Migracion Final	Pdf	INFORME 2do Sem 2012 PC Juventud Empleo y Migracion
INFORME ANUAL EMPRENDESUR 2011	Pdf	Informe 2011 Programa de Desarrollo Rural Sostenible Region Sur
Informe de Avance Horizontes del Norte Abril 2013 V 15-05-13	Pdf	Informe de Avance Proyecto para la competitividad y el desarrollo rural sostenible en la zona norte
Informe de Avance Semestral Horizontes enero-jun...3 V 29-07-13	Pdf	Informe de Avance Proyecto para la competitividad y el desarrollo rural

		sostenible en la zona norte
Informe de Linea de Base PC Cultura y Desarrollo.	Pdf	Línea de Base Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Informe Ejecutivo Avances 2008 para reunión CDP... y Desarrollo.	Pdf	Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local" Informe Ejecutivo de Actividades 2008
Informe F-ODM 1er semestre 2011 PC Juventud Em... y Migración	Pdf	Informe Avance Programa Conjunto de Empleo Juvenil y migración
Informe F-ODM segundo trimestre 2011 PC Juventu... y Migracion.	Pdf	Informe Avance Programa Conjunto de Empleo Juvenil y migración
Informe Narrativo 2008 PC Cultura y Desarrollo HND_31_03_09.	Pdf	Informe anual Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Informe PC Cultura y Desarrollo 1 semestre 2012	Pdf	Informe de Avance Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Informe PC Cultura y Desarrollo seguimiento 2° semestre 2011.	Pdf	Informe de Avance Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Informe primer semestre 2010 PC Juventud Empleo y Migración.	Pdf	Informe de Avance Programa Juventud Empleo y Migración

Informe primer semestre 2012 Emprendesur.	Pdf	Informe de Avance Programa de Desarrollo Rural Sostenible Región Sur
Informe segundo semestre 2010 PC Juventud Empl... y Migracion.	Pdf	Informe de Avance Programa Juventud Empleo y Migración
Informe Semestral PC Cultura y Desarrollo HND I SEM 2010	Pdf	Informe de Avance Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Informe Semestral PC Cultura y Desarrollo HND II SEM 2010.	Pdf	Informe de Avance Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
MDGF_Monitoring_Report_June_2010_Culture_and_Development.	Pdf	Reporte Monitoreo Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
MDTF_Office_2009_Reporting_PC Cultura&Desarrollo HND	Pdf	Reporte Monitoreo Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
PC Cultura y Desarrollo Informe de Monitoreo_Julio...iembre 2009	Pdf	Reporte Monitoreo Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
PC Cultura y Desarrollo Informe Final 20130611	Pdf	Informe Final Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local"
Results Oriented Annual Report – 2015	Pdf	Reporte Anual 2015 PNUD

Informe AMHON	pdf	Informe técnico del Proyecto Asistencia para la reintegración comunitaria de niños, niñas y adolescentes migrantes retornados. 2016
Estrategia del BID con el país 2015-2018	pdf	Documento publico
International development association international finance corporation and multilateral investment guarantee agency country partnership framework for the republic of Honduras for the period fy16-fy20	pdf	Documento publico
Programa de Remesas Solidarias. Secretaria de Relaciones Exteriores	pdf	Informe final 2013
Secretaría de Agricultura y GanaderíaProyecto Mejorando la Competitividad de la Economía Rural enYoroPROMECOM	word	Informe 2010-2015

Anexo F: Listado Personas Entrevistadas

Nombre y Apellido	Institución/Cargo	Tipo de entrevista	Día
Dina Salinas	UNDP / PMSU	presencial	09-may
Dennis Funes	Coordinador Área desarrollo sostenible y resiliencia UNDP	presencial	09-may
Karla Posas	UNDP Empleo y Cultura	presencial	10-may
Rigoberto Ochoa	UNDP Empleo y Cultura	presencial	10-may
Luis Cruz	Agroliban, jefe de compras y coordinador del pdp de la empresa agrolibano	presencial	13-may
Jesus Medina	Agrolibano	presencial	13-may
Pamela Molina	Presidenta Fundacion Agrolibano	presencial	13-may
Luis Gradiz	Coordino la Cartera de Proyectos UNDP	Skipe	09-may
Sandra Pacheco	AMHON, es coordinadora de la unidad técnico adminsitrativa, parte contable financiera	presencial	10-may
Juan Carlos Amaya	AMHON, Proyecto de reintegración de migrantes	presencial	10-may
Derma Gonzalez	Gerente general de la Cooperativa de mujeres de Marcala	presencial	11-may
Elias Nazer	Cordinador PRONAGRI		
	PROMORCO		
Erwin Álvarez	COHEP / PDP	presencial	10-may
Violeta Rodriguez	Directora desarrollo económico local.	presencial	10-may
	Contraparte del proyecto conjunto Ruta Lenca		
Orlando Sierra	Coordinó del proyecto de remesas solidarias	presencial	10-may
Virgilio Espinal	Asociado Administrativo CD MIPYMES de proyecto Ruta Lenca	presencial	11-may

Roberto Carlos Reyes	Asociado Administrativo CD MIPYMES de proyecto Ruta Lenca	presencial	11-may
Osvin Omar Pineda	Tecnico Asesor de Cajas Rurales de Funder	presencial	11-may
Marvin Alvarez	Prooveedor de Agrolibano	presencial	13-may
Roberto Baquedano	Taller Cholutega	presencial	13-may
Arnold Sanchez	(HORIZONTES)		
Arturo Oliva	Emrpedesur		
Rafael Guillen	PROMECOM	Skipe	27-may
Joaquin Lozano	FIDA (Donante Proyectos Horizontes del Norte, Emprendesur y PROMECOM)		
Rocio Tabora	Secretaría de Finanzas		
Norma Palma	BCIE (Donante Proyectos Emprendesur y PROMECOM)	Skipe	
Carlos Gunter	Viceministro	Enviada por mail	

GRUPOS FOCALES ENTREVISTAS REALIZADAS			
Sra. Derma Gonzalez y Jóvenes beneficiados de micro créditos	Cooperativa mujeres de Marcala	Marcala, La Paz	Entrevista y grupo focal
Reunión con jóvenes indígenas lenca beneficiados de cajas rurales	FUNDER	Yamaranguila, Intibuca	Grupo focal 8 a 10 participantes y entrevista a técnico de Funder
Consejo Local de Cultura de Taubale	Casa de la cultura Taubalé	Taubale	Grupo focal

Anexo G: Trabajo de Campo

Se visitaron 8 ciudades donde se realizaron acciones como parte de los proyectos ejecutados/en ejecución: Marcala (La Paz), Esperanza, Comayagua, Yamaguila, Taulabé, San Lorenzo, Choluteca y Tegucigalpa, con el objeto de ver los logros en el campo y hablar con personal de los sitios e instituciones involucradas y/o afectadas por el Efecto 3.3. La Oficina País del PNUD se encargó de realizar los contactos con los responsables institucionales y actores claves a fin de establecer día, hora y lugar de reunión para las entrevistas.



REGISTRO FOTOGRAFICO



Taller Cholutega, Choluteca





Taulabé, emprendimientos Culturales



Marcala

Yamaranguila, Intibuca



