

# Honduras

## Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Cultura y Desarrollo**

**Título del Programa: Creatividad e Identidad Cultural para el  
Desarrollo local**

Autor: Christian Privat, Consultor del F-ODM

## Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este Informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.



**FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO**

**SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN HONDURAS**

**PROGRAMA CONJUNTO  
CREATIVIDAD E IDENTIDAD CULTURAL PARA EL DESARROLLO LOCAL**

**EVALUACION INTERMEDIA (2010)**

**Informe**

**Christian Privat**

**Consultor Internacional**

**21 de Junio del 2010**

## Agradecimientos

El autor del presente informe expresa su agradecimiento por la oportunidad que se le dio de trabajar en estrecha colaboración con el Equipo de País de Naciones Unidas en Honduras, en el marco de la Evaluación del Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local.

En especial desea agradecer el Ministro de la Secretaría de Cultura Artes y Deportes, el Sr. Bernard Martinez, la Coordinadora Residente de Naciones Unidas, la Sra. Rebeca Arias, y la Coordinadora de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Sra. Elena Gutierrez por su permanente interés y visión sobre la importancia de este ejercicio, y del Programa Conjunto en general.

El autor del informe también desea agradecer a las agencias de Naciones Unidas, y en particular los Representantes en Honduras por sus aportes a la reflexión durante toda la evaluación.

Este ejercicio participativo en las regiones benefició significativamente de la delegación importante que acompañó al consultor, compuesta de siete responsables principales del programa de las agencias de Naciones Unidas basados en Tegucigalpa (Karla Posas del PNUD, Juan José Leal Martínez de los VNU, Celia Barrantes y Divina Alvarenga de UNESCO, Liena Isaula de UNICEF, Isabel Perez para la OMT, y Juan Dagoberto Reyes Larreinaga de la FAO). Sin su participación, su interés, y su dedicación, esta evaluación hubiera sido un ejercicio habitual de evaluación.

Finalmente, el Sr. Rigoberto Ochoa, Coordinador de Programa y Estela Tróchez, Especialista de Monitoreo y Evaluación para Programas Conjuntos en la Oficina del Coordinador Residente, que participaron también en todos los talleres regionales merecen un agradecimiento muy especial por todo su apoyo a lo largo del proceso de evaluación. Ellos desempeñaron un papel determinante en la preparación del proceso de evaluación en su conjunto, y en la revisión de varias versiones del informe. Sus comentarios contribuyeron significativamente a mejorar el texto final.

## Tabla de Contenidos

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
	<b>A. Antecedentes.....</b>	<b>6</b>
	<b>B. Portada.....</b>	<b>6</b>
	1. Importancia de la evaluación intermedia	
	2. Evaluación y UNDAF	
	<b>C. La evaluación: parte del proceso de M&amp;E.....</b>	<b>7</b>
	<b>D. Objetivo de la evaluación y resultados esperados.....</b>	<b>8</b>
	1. Objetivo general de la evaluación	
	2. Objetivos específicos	
	<b>E. Metodología empleada en la evaluación.....</b>	<b>9</b>
	1. Talleres y técnicas participativas	
	a. Reunión introductoria	
	b. Talleres regionales	
	c. Taller nacional sobre las preguntas de evaluación	
	d. Taller nacional sobre M&E	
	2. Lecciones aprendidas de la metodología participativa	
	3. Entrevistas y encuestas	
	4. Reunión de cierre	
	5. Fuentes de información principales y revisión documental	
	6. Elementos de la metodología relacionados al UNDAF	
	7. Otros elementos de la metodología	
	8. Condicionantes y límites del estudio realizado	
<b>II.</b>	<b>Descripción de las intervenciones realizadas.....</b>	<b>17</b>
	<b>A. Concepción inicial del programa conjunto.....</b>	<b>17</b>
	<b>B. Descripción detallada de su evolución.....</b>	<b>20</b>
<b>III.</b>	<b>Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación.....</b>	<b>22</b>
	<b>A. Nivel de Diseño.....</b>	<b>22</b>
	1. <b>Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes</b>	

- a. Conceptualización del problema y sus causas, y acciones y resultados esperados
  - b. Población meta en las áreas de actuación
  - c. Contexto sociocultural de las zonas de intervención
  - d. Papel del Secretariado del F-ODM en la formulación del Programa
- 2. Apropriación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
- a. Planes y prioridades nacionales y regionales, y política nacional
  - b. Autoridades locales y agentes sociales

**B. Nivel de Proceso.....25**

- 1. Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**
- a. Modelo de gestión
  - b. Agencias no-residentes
  - c. Recursos humanos
  - d. Coordinación interagencial, Gobierno y sociedad civil y valor agregado del Programa en el cuadro del UNDAF
  - e. Mecanismos de coordinación del PC
  - f. Mecanismos entre programas conjuntos, con los Grupos Temáticos del UNDAF y el Equipo de País
  - g. Implementación por los socios e integridad de los resultados
  - e. Capacidad de adaptación del Programa frente a los problemas encontrados
- 2. Apropriación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
- 3. Principios inter-relacionados del UNDAF: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, los cinco principios inter-relacionados que se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF**
- 4. M&E y cuestiones de evaluabilidad del programa**
- a. Sistema de M&E
  - b. Riesgos y supuestos
  - c. Evaluabilidad del Programa
  - d. Sistematización de experiencias
  - e. Visitas de campo
  - f. Revisiones e informes

**C. Nivel de Resultados.....36**

- 1. Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa**
- a. Avances en los resultados esperados – Logros a nivel nacional
  - b. Nivel de ejecución
  - c. Factores de progreso o de retraso
  - d. Calidad de los productos generados
  - e. Medidas innovadoras en la solución de los problemas
  - f. Posicionamiento de la problemática cultural dentro de la agenda política
  - g. Comunicación e incidencia
- 2. Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo**
- a. Premisas necesarias para la sostenibilidad
  - b. Alcanzar una sostenibilidad en el futuro

3. **Visión estratégica y prioridades: Revisión de la visión estratégica y de las prioridades principales para el resto del ciclo**
  - a. Prioridades principales para el resto del ciclo
  - b. Extensión o nueva fase

#### **IV. Conclusiones y enseñanzas obtenidas.....43**

1. Originalidad del proyecto
2. Apoyo a la descentralización
3. Vinculo con el desarrollo (Cultura y desarrollo)
4. Eficacia del Programa
5. Apropiación nacional
6. Algunas lecciones

#### **V. Recomendaciones.....46**

1. Visión integral de la cultura y originalidad del programa
2. Rescatar y fortalecer la apropiación a nivel local y nacional
3. Extensión o nueva fase
4. Reforzar la ejecución y hacer énfasis en el monitoreo
5. Integrar las regiones en la planificación nacional
6. Apoyar la elaboración de la política nacional de cultura
7. Seguir apostando a la descentralización de la cultura
8. Abordar intervención a la Mosquitia y Francisco Morazán
9. Procurar procesos administrativos eficientes y reforzar la intergencialidad
10. Reforzar la Oficina de Coordinación
11. Reforzar la comunicación
12. Reforzar el Monitoreo y la Evaluación

#### **Anexos.....51**

- Anexo 1: Agenda y Guión Metodológico de los Talleres Regionales
- Anexo 2: Taller Regional de Evaluación Intermedia, Formato de Trabajo Grupal
- Anexo 3: Guión Metodológico del Taller Nacional de Evaluación Intermedia
- Anexo 4: Taller de M&E, Preguntas de evaluación
- Anexo 5: Preguntas, niveles y criterios de evaluación, Taller nacional, 27 de Abril de 2010
- Anexo 6: Lista de personas entrevistadas
- Anexo 7: Calendario de actividades y de entrega de los productos principales
- Anexo 8: Lista de los documentos principales utilizados durante la evaluación
- Anexo 9: Contribución de la Cultura al Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Anexo 10: Evaluación Intermedia, Síntesis de Resultados de los Talleres Regionales

## I. Introducción

### A. Antecedentes

En Honduras, el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) apoya el Gobierno de Honduras y los otros actores nacionales a través de tres programas conjuntos: Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local; Desarrollo Humano Juvenil vía Empleo; y Agua y Saneamiento. Estos tres programas son los más importantes en la programación conjunta de Naciones Unidas en el país. Apoyado con un presupuesto significativo, el Programa Conjunto (llamado a menudo “Cultura y Desarrollo”) juega un papel importante en la programación conjunta de Naciones Unidas en Honduras, especialmente si uno considera su originalidad. El Programa tiene una duración de tres años (Mayo 2008 – Junio del 2011).

En el marco del proceso de reforma del Sistema de las Naciones Unidas, y bajo el liderazgo del Coordinador Residente, el Equipo de País de Naciones Unidas asegura la coherencia estratégica y la coordinación operativa entre las Agencias, y promueve iniciativas y programas conjuntos, en áreas relacionadas con los ODM, y en otras áreas. Desde 2006, las estrategias planteadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF<sup>1</sup>) para Honduras (2007-2011) constituyen el marco de acción que congrega los programas específicos de cada agencia bajo objetivos comunes. Esto facilita la identificación de áreas de cooperación para el trabajo interagencial y la formulación de programas conjuntos. Sin embargo, es importante notar que el Programa Conjunto fue formulado después del UNDAF, debido a la ventana de oportunidad que se abrió con el F-ODM, y que no se alineó de manera exacta a las prioridades formuladas en el UNDAF.

La evaluación intermedia del Programa se inició en marzo de 2010, por un lado a través de un proceso de consultas (con la sede del F-ODM, el equipo que maneja el Programa en Honduras, y el Comité técnico) y por otro lado con la entrega de la mayor parte de la documentación del programa al consultor.

El presente informe describe la portada, los antecedentes, los objetivos y el enfoque metodológico de la evaluación. Se incluye una descripción de las intervenciones realizadas, con la teoría del cambio del programa. El informe presenta sobretodo un análisis de los criterios y de las preguntas de evaluación. Finalmente, propone algunas conclusiones y enseñanzas obtenidas, y unas recomendaciones.

### B. Portada

#### 1. Importancia de la evaluación intermedia

Sin ninguna duda, esta evaluación tiene una gran importancia para el Programa Conjunto, dado una serie de factores y acontecimientos.

- El contexto político del país durante la implementación de la primera fase del Programa hasta esta evaluación fue muy difícil, con la crisis política que ocurrió después de un año de implementación del programa, probablemente al peor momento después del arranque del Programa.
- El Programa era muy innovador para el sistema de Naciones Unidas, que nunca antes había trabajado de una manera tan coordinada en Honduras.

---

<sup>1</sup> UNDAF: acrónimo en inglés para United Nations Development Assistance Framework.

- Además, el tema de la cultura era nuevo para el SNU y el enfoque muy novedoso, primero con el apoyo a la descentralización de la cultura, segundo con el vínculo entre la cultura y el desarrollo, y tercero con la relación entre los artes (música, teatro, cine, literatura, poesía, etc.) por un lado y las micro-empresas de artesanía y productos naturales y las ferias por otro lado.
- Honduras tiene tres programas conjuntos y es uno de los ocho países focales del F-ODM para una evaluación de país que tendrá lugar en el 2011-2012, representando Centro América.
- Una misión de alto nivel del Secretariado del Fondo visitó Honduras en Marzo 2010 e hizo algunas observaciones y recomendaciones en relación a la ejecución, la incidencia y comunicación, y el seguimiento y evaluación.

## **2. Evaluación y UNDAF**

La evaluación intermedia se hace también en el espíritu de las recomendaciones de la Revisión Trienal Amplia de la Política Relativa a las Actividades Operacionales para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (TCPR<sup>2</sup>) y las pautas del UNDAF respecto a la importancia de evaluar las actividades del SNU. Una evaluación de este tipo permite influir en la implementación, no solo del Programa Conjunto a mitad de período, sino también del UNDAF en curso. Además, el final del Programa Conjunto (Julio 2011) corresponde aproximativamente al final del UNDAF (Diciembre del 2011).

Este tipo de ejercicio permite también proveer aportes con anticipación, para la planificación estratégica del próximo UNDAF y de lo que sucederá eventualmente al Programa, constituyendo asimismo un aporte para el análisis y la planificación nacional.

Así pues, esta evaluación, y la otra del Programa Conjunto de Agua y Saneamiento (que tendrá lugar en Junio – Julio 2010), se pueden considerar como un aporte sólido a la evaluación del UNDAF planeada por el periodo Mayo – Julio 2010.

Las conclusiones del ejercicio también podrán contribuir a la reflexión respecto al proceso de programación conjunta de las agencias de las Naciones Unidas que comenzará en 2010 con el taller de priorización del UNDAF y conducirá a la formulación del próximo UNDAF (2012-2016).

### **C. La evaluación: parte del proceso de M&E**

En el marco del ciclo en curso, el Programa Conjunto es objeto de un seguimiento regular de los progresos realizados en la realización de sus tres efectos. El proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E) es caracterizado por la asociación entre el Sistema de Naciones Unidas y el Gobierno. Aparte de los informes trimestrales, el sistema de M&E produjo un informe semestral (para el período Julio - Diciembre de 2009) un mini reporte de monitoreo de enero a julio de 2009, y dos informes anuales (para 2008 y 2009).

La presente evaluación, que forma parte integrante de las actividades de M&E, construyó sus bases sobre este trabajo preliminar y evitó toda duplicación del trabajo. La evaluación intermedia no fue entonces objeto de una recogida de líneas de base, y se basó más bien en los datos existentes y disponibles, resultantes del sistema de M&E. Todo este enfoque permitió reducir los costos de operaciones para los responsables del Programa, las Naciones Unidas, el Gobierno y otros socios.

---

<sup>2</sup> Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de Naciones Unidas, Resoluciones de la Asamblea General 59/250 (2004) y 62/208 (Diciembre del 2007).

El Seguimiento y Evaluación del F-ODM se concreta a través de grandes orientaciones contenidas en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación<sup>3</sup>, y los lineamientos en la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.<sup>4</sup> En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia y se incluyen otras herramientas de M&E. Además, la Guía precedente para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto precisaba los requerimientos del Secretariado para los Informes de Seguimiento semestrales.<sup>5</sup>

La evaluación constituyó un proceso estructurado, definido en sus grandes líneas en los Términos de Referencia para la Evaluación Intermedia del Programa Conjunto de Cultura y Desarrollo (TdR).<sup>6</sup> Esta evaluación fue sin duda un ejercicio muy significativo y útil para aprender de la implementación actual, y sobretodo reforzar el planeamiento y la programación futura, gracias a un análisis común de cuatro regiones y a nivel nacional.

## **D. Objetivo de la evaluación y resultados esperados**

### **1. Objetivo general de la evaluación**

La evaluación intermedia tuvo una naturaleza eminentemente formativa y buscó la mejora en la implementación del programa durante su segunda fase de ejecución, así como la búsqueda y generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas. Además de ser una evaluación “formativa”, la evaluación fue también una evaluación “de proceso”, más bien que una evaluación “recapitulativa” o “de impacto”. Era previsto también que la evaluación no debía ser un proceso demasiado largo y elaborado para todos los socios involucrados, y que iba a ser, en la medida del posible orientada hacia el futuro.

Por lo tanto, las conclusiones y recomendaciones que se generaron por esta evaluación están dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Comité Técnico y el Comité de Gestión del Programa, el Comité Nacional de Dirección y el Secretariado del Fondo.

### **2. Objetivos específicos**

Los Términos de Referencia indicaban que la evaluación intermedia tenía que proveer un análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del programa conjunto, basado en el alcance y en los criterios incluidos en estos TdR, a través de un proceso expedito. Esto permitía obtener conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de aproximadamente 3 meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto, la matriz de resultados y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

---

<sup>3</sup> Monitoring and Evaluation System, “Learning to Improve”, Making evidence work for development, MDG Achievement Fund.

<sup>4</sup> Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), Julio de 2009.

<sup>5</sup> Guía para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto.

<sup>6</sup> Términos de Referencia para la Evaluación Intermedia del Programa Conjunto de Cultura y Desarrollo, F-ODM (2010?).

Segundo los TdRs, la presente evaluación intermedia tenía como objetivos específicos:

1. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
2. Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de Delivering as One UN.
3. Conocer el grado de eficacia del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, y la contribución a los objetivos de la ventana temática de Cultura y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

Los resultados principales de la evaluación son los siguientes.

1. La evaluación debía facilitar la identificación colectiva de algunos ajustes que se podrían considerar necesarios para mejorar el diseño inicial y responder mejor a los nuevos retos que han surgido desde la preparación del Programa, reforzar la implementación, y asegurar la evaluabilidad del programa. Todo esto tenía el potencial de mejorar los resultados para los beneficiarios y aumentar el impacto y la sostenibilidad del programa.
2. La evaluación podía ayudar a determinar si el modelo lógico del Programa, y su concentración estratégica permitirá la obtención de los resultados esperados, y debía pronunciarse en cuanto a su nivel global de ejecución.
3. La evaluación contemplaba también implícitamente a: reforzar la apropiación del Gobierno y los otros socios nacionales; definir eventualmente nuevas iniciativas de asociación, en particular, en el contexto de las nuevas modalidades de la ayuda; y por lo que se refiere a las agencias del sistema de Naciones Unidas, permitirles añadir el mayor valor posible a la realización de los objetivos de desarrollo nacionales y, dentro de lo que cabe, contribuir a la armonización y a la simplificación de sus métodos de trabajo.
4. A través del proceso de evaluación se esperaba poder identificar como los cinco principios inter-relacionados que se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF, se han aplicado también en el programa. Estos principios son los siguientes:
  - a) Enfoque Basado en los Derechos Humanos (HRBA)
  - b) Igualdad de género
  - c) Sostenibilidad ambiental
  - d) Gestión Basada en Resultados (RBM)
  - e) Desarrollo de capacidades.

#### **E. Metodología empleada en la evaluación**

Como mencionado, la evaluación intermedia fue eminentemente formativa y orientada hacia las lecciones aprendidas, y más importante todavía, hacia el futuro. Buscó la mejora en la implementación del programa durante la segunda fase de ejecución del Programa, y en los procesos utilizados durante la

primera fase de un año y medio. Siendo una evaluación formativa, se hizo un análisis cualitativo de los resultados de manera a hacer resaltar los logros principales que emanaron de las distintas actividades puestas en marcha por las agencias.

Este enfoque dictó toda la definición de la metodología, primero entre el Coordinador del Programa Conjunto y la Oficial de M&E y el consultor, y segundo entre el Comité Técnico del Programa y el consultor. El “Comité de Referencia” previsto en los TdR para la evaluación fue compuesto de los mismos miembros del Comité Técnico, y por esta razón, este informe se refiere principalmente a este último. La metodología, que había sido definida en sus grandes líneas en el Informe de Gabinete antes de la misión de evaluación, fue discutida también durante la primera reunión con el Comité Técnico, separadamente con algunos oficiales de las agencias a cargo del Programa, y durante las entrevistas. Hubo entonces un fuerte consenso y apoyo sobre el enfoque participativo y descentralizado de la evaluación.

La misión del consultor internacional duró 10 días, en el periodo 19-29 de Abril del 2010. La misión empezó con una primera reunión con el Comité Técnico, una serie de entrevistas con los Representantes y personal de las agencias de Naciones Unidas, unos talleres regionales y nacionales con el Comité Técnico, una entrevista con el Ministro de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes (SCAD), y una reunión de cierre con el Comité de Gestión.

A continuación, se presenta un resumen bastante detallado del enfoque metodológico de la metodología adoptado durante la evaluación, sabiendo que podría ser útil para proveer aportes a la metodología de las evaluaciones intermedias que seguirán ésta, que fue una de las primeras del F-ODM. En tal sentido, se hizo también una sesión final de trabajo en el último taller nacional con el Comité Técnico, que recogió las impresiones finales de los participantes, y que son resumidas en una subsección sobre lecciones aprendidas.

## **1. Talleres y técnicas participativas**

Una de las características más significativas de la evaluación fue el enfoque muy participativo que se eligió. Fue también una de las cosas que fueron más apreciadas, sea por el Comité Técnico que por el Comité de Gestión. En las regiones visitadas, este enfoque fue muy exitoso, brindó resultados fuera de lo que se espera de una evaluación habitual.

### **a. Reunión introductoria**

En primer lugar, se organizó una reunión introductoria sobre la evaluación intermedia durante toda una tarde, el primer día de la misión del consultor en el país. Después de palabras introductoras y una breve discusión sobre el proceso de evaluación (especialmente el enfoque participativo), las agencias presentaron cada una sus avances y dificultades. Eso fue muy útil para dar a todos los participantes y al consultor un primer panorama. La parte más importante de la reunión fue sin embargo dedicada a la identificación colectiva de las principales dificultades encontradas. Para eso, la categorización del informe de gabinete fue utilizada y puesta sobre papel rota-folio en la pared. Esto permitió validar la exactitud del análisis del informe de gabinete. Las categorías fueron las siguientes:

- Apropiación y coordinación con el Gobierno
- Apropiación de los socios implementadores
- Ejecución del programa
- Coordinación interagencial
- Beneficiarios y zonas más desfavorecidas
- Monitoreo y evaluación

- Comunicación e incidencia
- Otras dificultades.

En el proceso se identificaron ya algunas lecciones aprendidas y algunos primeros acuerdos.

### **b. Talleres regionales**

Después de una serie de reuniones bilaterales entre las agencias y el consultor en los dos días siguientes, se empezó inmediatamente una misión de terreno, con la visita a cuatro regiones (sobre un total de ocho además de Tegucigalpa que ha sido nombrado como una novena región recientemente). Estas regiones fueron consideradas bastante representativas. Eran las siguientes: Región Centro A (Taulabé, 22 de Abril 2010), Región Occidente B (La Esperanza, 23 de Abril 2010), Región Occidente A (Santa Rosa de Copan, 24 de Abril 2010), Región Norte A (San Pedro, 24 de Abril 2010).

Estos talleres regionales fueron articulados alrededor de la evaluación. Sin embargo trataron también estimular la participación, la discusión, y el análisis sobre el mejoramiento de la implementación del Programa a nivel regional.

Este ejercicio participativo a través de talleres fue grandemente potenciado por la delegación importante que acompañó el consultor compuesta de seis de los siete responsables principales del programa en las agencias de Naciones Unidas, basados en Tegucigalpa (PNUD, VNU, UNESCO, UNICEF, OMT, and FAO). Solo OIT no pudo participar por razones médicas muy serias. Para UNESCO, participó no solo la oficial a cargo de la oficina presente en Tegucigalpa, sino también una oficial de la sed regional de Costa Rica. Para las regiones, la participación de una delegación tan fuerte fue un símbolo de unidad entre las agencias. Además, desde el principio del Programa, las agencias no habían viajado de manera conjunta en las regiones. Esto fue potenciado por la participación activa de los técnicos de las agencias que se encuentran en estas regiones.

Estos talleres dieron oportunidades de discusiones enfocadas entre los socios principales involucrados en estas regiones y las agencias, y por supuesto entre los socios, en estas cuatro regiones. Los talleres permitieron reunir a la gente para escuchar lo que pensaban los actores principales a nivel regional acerca del programa conjunto, cuáles eran sus avances y dificultades, facilitando así el diálogo, particularmente entre ellos mismos. Estos talleres fueron muy bien atendidos con un promedio de treinta personas de las regiones en cada taller, además de las agencias. Estas personas eran bastante representativas de las tres áreas del Programa en las cuatro regiones (Consejos Regionales y Locales, Empresas Culturales y Creativas, y Voluntarios). Estas personas involucradas a nivel regional no han tenido muchas oportunidades en el pasado de encontrarse, dado que estas áreas tienden a trabajar de manera separada. Algunos participantes viajaron de muy lejos para estar presente durante los talleres.

Estos encuentros representaron también una ocasión ideal de llevar una reflexión estratégica para un mayor apoyo a la realización de las prioridades del Programa. Más que una simple evaluación a nivel regional, los talleres representaron una oportunidad de planeación estratégica que ayudó a tomar el pulso de la situación, y desarrollar estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados, no solo durante la puesta en marcha del Programa, sino también después. Esta inmersión y estas discusiones en estas regiones permitieron una relectura del programa y una prospección para el año tres. Facilitaron mucho el proceso de planificación del último año de la puesta en marcha del Programa y tienen el potencial de acelerar así la ejecución y la sostenibilidad.

Los talleres fueron contruidos con una simple metodología que fomentó la participación de todos los participantes. Ver la agenda en anexo. En cada taller, después de palabras introductoras, se crearon

tres grupos: Consejos Regionales y Locales, Empresas Creativas y Culturales, y Voluntarios. Cada grupo tenía a cargo de identificar los logros, analizar las dificultades encontradas, identificar las lecciones aprendidas, y ponerse de acuerdo sobre las acciones prioritarias. Estos ejercicios se hicieron con papel rota-folio en la pared y cada grupo presentó su trabajo en plenaria, lo cual fue seguido de una discusión general para concluir los talleres. Esta metodología simple fue muy apreciada y útil, por los actores locales, como también por las agencias.

Todo esto fue un proceso ambicioso pero muy exitoso y muy apreciado, que fue más que una simple evaluación, y permitió también un trabajo de planificación estratégica a nivel descentralizado, así como la construcción de equipos (a nivel de las regiones, como de las agencias). Sin ninguna duda, fomentó fuertemente el interés y la participación de todos los actores, a nivel regional, como a nivel nacional, y suscitó una fuerte movilización.

Finalmente, gracias a la técnica participativa con el papel rota folio, el Comité Técnico podrá enviar a cada región una síntesis de las discusiones, y se pudo hacer una síntesis global de esta misión de campo, que se incluyó en este informe. Ver anexo.

### **c. Taller nacional sobre las preguntas de evaluación**

Se profundizó el proceso de consulta y de evaluación organizando dos talleres a nivel nacional para el Comité Técnico. También original fue el hecho que se organizaron los talleres regionales antes de los talleres nacionales, permitiendo al Comité Técnico / de Referencia tener una perspectiva local previa al taller nacional, reflejando bien un enfoque de lo regional hacia lo nacional. Así, los talleres nacionales pudieron grandemente beneficiar de los aportes de los talleres regionales.

En el primer taller nacional, los criterios y niveles de la evaluación fueron analizados en detalle. Esto se hizo principalmente a través la utilización de la lista de preguntas de evaluación, que definió la estructura y la agenda de estos talleres: nivel de diseño (pertinencia y apropiación), nivel de proceso (eficiencia y apropiación), y nivel de resultados (eficacia y sostenibilidad). Ver el listado de preguntas en anexo.

Los Términos de Referencia genéricos habían provisto el listado original de preguntas de evaluación, lo cual definió la información que se debía generar como resultado del proceso evaluativo. Este listado fue complementado por el consultor y el Comité Técnico antes de la misión. En particular, se adjuntaron unas preguntas sobre el M&E y la eficiencia de los procesos, así como dos nuevas secciones: una sobre la visión estratégica y las prioridades principales para el resto del ciclo, y la otra sobre los principios inter-relacionados del UNDAF, especialmente la medida en que se aplicaron en la programación del Programa Conjunto, dado que estos cinco principios se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF.<sup>7</sup>

Originalmente este taller iba a demorar un día, pero en la realidad demoró una mañana más. De manera a generar el mejor consenso posible en las respuestas, se utilizó una laptop con pantalla al muro, para tomar notas y tratar sintetizar las respuestas, cuando era posible. Eso fue muy útil como fuente principal de información para la redacción de este informe.

### **d. Taller nacional sobre M&E**

---

<sup>7</sup> Ver sobre este tema unas instrucciones recientes del UNDAF que además de recordar la importancia de estos principios explica la importancia de considerarlos “inter-relacionados”: Application of the Programming Principles to the UNDAF, Guidance Note, UNDG, January 2010.

Se organizó también un taller nacional específico sobre las cuestiones de Monitoreo y Evaluación, donde se trató también el tema del Enfoque basado en Resultados. Los participantes (el Comité Técnico) discutieron del diseño inicial del sistema de M&E, y de los esfuerzos sucesivos y en curso de revisión de la Matriz de resultados y del Marco de M&E, así como de los medios susceptibles de mejorar la implementación del Programa. En este proceso, se habló de la importancia de la revisión de los indicadores, las líneas de base, las metas y los riesgos e hipótesis, segundo los criterios SMART. No se consideró útil hacer un trabajo distinto respecto a lo en curso. El proceso mismo de revisión de la matriz y del marco permitirá un mejor manejo del Programa por todos los actores, sea a nivel nacional que regional, donde existe el desafío importante de monitorear el Programa de manera más sistemática, lo cual será útil para el ciclo de programación actual como para el próximo.

## **2. Lecciones aprendidas de la metodología participativa**

Al final del segundo taller nacional, el consultor pidió la retroalimentación sobre la metodología al Comité Técnico. Algunas lecciones fueron identificadas.

Se reconoció que hay experiencia de evaluación al interior de las Agencias, pero el Sistema como tal no tiene experiencia en evaluación de programas conjuntos, y esta era la primera. El planteamiento metodológico ha permitido identificar muchas ideas y experiencias que no se habían compartido de esta manera entre los miembros del equipo técnico. Fue apreciado el nivel y la profundidad de las cuestiones debatidas y se apreció el resultado del proceso en términos de toma de decisiones.

El trabajo realizado fue considerado muy valioso, especialmente el proceso de consulta en el campo, y la facilitación del procesos de evaluación. Con la presencia de las agencias en conjunto en el campo, la evaluación ha trascendido la expectativa de los puntos focales, y el ejercicio en las regiones facilitó conocer los resultados en el terreno. El acercamiento al campo ha permitido conocer el estado de avance, las fortalezas y debilidades de los grupos meta, y ha sido útil para redefinir algunas acciones. El ejercicio ha permitido plantear puntos importantes, ver la capacidad de los grupos meta y concretar elementos de la evaluación. Por supuesto, algunos logros en las regiones se identifican con actividades no necesariamente relacionadas al Programa e incorporaban a veces otras acciones, pero esta cuestión de atribución de los resultados al SNU es un problema recurrente en todo trabajo de evaluación de este tipo. Se mencionó que no hubo siempre claridad sobre el proceso de evaluación, especialmente si se trataba de impacto o de procesos.

El tiempo de la misión de evaluación fue considerado muy corto. La agenda de evaluación debería considerar los tiempos, y no se hubiera debido limitar el debate en el equipo en algunas ocasiones, de manera a poder encontrar las soluciones más adecuadas. Idealmente, sería importante procurar no realizar actividades los domingos.

Las preguntas de evaluación para el principal taller nacional fueron consideradas un poco repetitivas y redundantes, y sería importante revisar el listado y simplificarlo. Se observó también que la discusión sobre el diseño tomó mucho tiempo y hubiera sido más indicado invitar a las personas que participaron en el diseño del programa para abordar ese tema, y reportar en plenaria al Comité Técnico, dado que muchos de sus miembros no participaron en el diseño, y estaban entonces limitados en responder a esta sección del listado de preguntas. Por otro lado, fue reconocido que las preguntas forzaron a los participantes a hacer un análisis preciso de algunos puntos, que no se hubiera hecho, quizás, sin este listado muy completo y estas preguntas en general complementarias.

Fue apreciada la dinámica del llenado del cuestionario en la pantalla, pero fue observado también que no había sido siempre muy práctica, y sobretodo que se debería buscar una técnica más rápida para facilitar esta parte de la evaluación. Por otro lado, el Comité de Referencia era compuesto de solo siete

miembros, y no era muy fácil hacer grupos de trabajo con un grupo tan reducido. Además tener una discusión en común sobre estas cuestiones fue considerado valioso y útil no solo para la evaluación misma, sino también para el futuro.

Fue considerado muy útil tener una representante regional de UNESCO (agencia non residente) basada en Costa Rica durante todo el proceso de evaluación, no solo en los talleres nacionales, sino también en los talleres regionales, ya que permitió un intercambio más intenso con el Comité Técnico y con las regiones. Por otro lado, fue entendida la ausencia de participación al proceso por parte de OIT, dado las graves condiciones de salud de su oficial en Honduras.

Fue considerado importante que el equipo conozca mejor la metodología de la evaluación en las regiones previo a su desarrollo, para entender el rol y el involucramiento de cada uno. Los equipos técnicos en las regiones hubieran podido aportar también en el ejercicio de definición de la metodología. Hubiera sido útil organizar un taller nacional o encontrar separadamente los técnicos de las agencias en el campo, para conocer mejor sus percepciones y sus aportes en la implementación del programa.

Fue muy útil haber podido contar sobre las agencias para facilitar las discusiones y apoyar las técnicas participativas con el papel rota folio en los talleres regionales. Se podrá así enviar a cada región una síntesis de las discusiones, y se pudo hacer una síntesis global que se incluyó en este informe. Ver anexo.

En síntesis, hubo un consenso sobre el hecho que ha habido críticas en el pasado de los técnicos regionales de la poca presencia del equipo interagencial en el campo. El enfoque metodológico de la evaluación permitió a todos salir de su trabajo y de su rutina habituales, y trabajar en el campo, y además de manera conjunta, ofreciendo a las regiones una verdadera perspectiva interagencial. Esto permitió la vivencia en la construcción de equipo, lazos más estrechos, y un mejor conocimiento entre los miembros del Equipo Técnico. Todos han aportado en la evaluación.

Se notó también la apertura de los representantes de las agencias, ya que su participación en la evaluación fue notable y su apoyo al enfoque metodológico muy fuerte. Las entrevistas individuales fueron auto-críticas y con franqueza. No fue una simple evaluación y los hallazgos fueron considerados muy relevantes. La reorientación del trabajo y el relacionamiento entre agencias y autoridades y actores sociales podría proveer muy buenas oportunidades. Se ha visto también el dinamismo del trabajo que se hace en las regiones con el apoyo del Programa y eso permitió fortalecer aún más el respeto al trabajo de campo con los grupos meta y de los técnicos de campo. En fin, la evolución contribuyó a generar cohesión y consenso en todos los niveles.

### **3. Entrevistas y encuestas**

Dada la naturaleza del trabajo interagencial implicado por la evaluación intermedia, se consideró que el proceso de consultas con las agencias de manera individual era importante para proveer aportes de todos los actores principales a la evaluación. Entrevistas fueron organizadas por el Coordinador del Programa con las agencias de Naciones Unidas (los Representantes y Administradores de Programas, así como los oficiales a cargo del Programa Conjunto), con el Ministro de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes (SCAD), y con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) para complementar las otras fuentes de información como la revisión documental, los talleres y las visitas de campo. Estas entrevistas fueron muy útiles para apreciar el papel de cada agencia y los procesos interagenciales, y permitieron una triangulación de la información con el resto del proceso evaluativo.

Fue muy positivo el hecho que el Coordinador del Programa y la Especialista de M&E para los Programas Conjuntos acompañaron al consultor en todas estas entrevistas.

#### 4. Reunión de cierre

Una reunión de cierre se organizó al final de la misión, con el Comité técnico del programa, incluyendo algunos representantes de las agencias, pero sin las principales contrapartes del Gobierno. Esta reunión permitió al consultor presentar al Comité la metodología empleada durante la evaluación, los principales logros del Programa y sus dificultades, las cuestiones de M&E, algunas lecciones aprendidas, algunas recomendaciones preliminares y las próximas etapas del proceso de evaluación. Una discusión permitió también profundizar estos temas con mirada hacia el futuro.

#### 5. Fuentes de información principales y revisión documental

La primera fuente de información fueron los documentos generales sobre la conceptualización y la puesta en marcha del Programa. Esto incluyó la Nota Conceptual y el Documento de Programa Conjunto, así como el Informe de seguimiento semestral (Julio – Diciembre 2009), los Informes anuales (2008 and 2009), el Informe de misión del Secretariado de Marzo del 2010 y unos documentos de estrategia (por ejemplo sobre la comunicación). La revisión documental también usó una segunda fuente de información que se obtuvo principalmente en la documentación disponible relativa a las actividades de las agencias desde el inicio de la puesta en marcha del Programa. Ver la lista de documentos en anexo.

El otro documento muy útil en términos conceptuales ha sido el documento: *Propuesta para el avance del proceso para la descentralización de la cultura en Honduras*, del final del 2009. Este documento clave permitió entender mejor la intención estratégica del programa para la descentralización de la cultura, y fue muy útil para entender cual son las estrategias principales y las actividades planificadas en el marco del programa para lograr esta descentralización.

#### 6. Elementos de la metodología relacionados al UNDAF

Adicionalmente, la evaluación dio importancia a los documentos relacionados al UNDAF, especialmente las revisiones anuales para ver como se insertan los programas conjuntos, y especialmente éste, en la programación conjunta del Equipo de País.

La metodología utilizada para esta evaluación está también inspirada en las pautas actualizadas del UNDAF (Enero del 2010).<sup>8</sup> Tiene particular relevancia la parte sobre “Seguimiento y Evaluación” de las pautas, así como la Guía de Mandatos para la Evaluación del UNDAF, que hace parte de las pautas del UNDAF. Estas instrucciones más precisas se aplican a las evaluaciones y las revisiones de medio término del UNDAF, y son consideradas con muy relevantes para esta evaluación intermedia del Programa Conjunto, puesto que la implementación más significativa del UNDAF se hace en general a través los programas conjuntos.<sup>9</sup>

También se tomarán en cuenta varios estudios llevados a cabo sobre el UNDAF por el UNDG (particularmente el Grupo de Trabajo sobre las Cuestiones de Programación (WGPI<sup>10</sup>), y por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG<sup>11</sup>), algunas en el marco de la preparación de la TCPR 2007. Muchos hallazgos y recomendaciones de estos estudios son muy relacionados y relevantes también para el Programa Conjunto, y enriquecerán sin ninguna duda esta evaluación.

---

<sup>8</sup> How to prepare an UNDAF, Part I., Guidelines for UN Country Teams, January 2010, y Part II. Technical Guidance for UN Country Teams, January 2010.

<sup>9</sup> Guía de Mandatos, Evaluación del UNDAF, Julio de 2005.

<sup>10</sup> WGPI: acrónimo en inglés para Working Group on Programming Policy.

<sup>11</sup> UNEG: acrónimo en inglés para United Nations Evaluation Group.

- La primera serie de estudios, que se tomaron en cuenta en esta evaluación se relaciona a la calidad de los UNDAFs, sus “evaluabilidad”, las lecciones provenientes de su implementación en varios países, y el resultado de las encuestas sobre el UNDAF a los UNCT. Los hallazgos y las recomendaciones de todos estos estudios se encuentran parcialmente reflejados en la nueva versión de las pautas del UNDAF 2010.<sup>12</sup>
- Asimismo, la segunda serie de estudios que inspiraron la evaluación son estudios enfocados en la Gestión Basada en Resultados del UNDAF. El proceso que llevó a estos estudios así como sus hallazgos y recomendaciones fue también muy útil para el análisis de la utilización de la Gestión Basada en Resultados durante las fases de diseño y de puesta en marcha del Programa Conjunto.<sup>13</sup>
- La tercera serie de estudios que beneficiaron a la evaluación trata de los vínculos entre el UNDAF y el Delivering as One (Unidos en la Acción). Una serie de estudios sobre la evaluabilidad de Delivering as One se llevaron a cabo por el UNEG en los ocho países piloto en 2008. Se preparó también un informe de síntesis, que tratan de varios temas abordados en el presente informe.<sup>14</sup> En el primer semestre del 2010, se están conduciendo también evaluaciones lideradas por los países piloto (Country-led evaluations), y se tomaron en cuenta los TdR genéricos de estas evaluaciones.

## 7. Otros elementos de la metodología

Asimismo, se utilizaron los criterios de evaluación estándares del OECD/DAC, reflejados también en los Términos de Referencia para la evaluación del Programa y particularmente los criterios siguientes:

- *la función y relevancia;*
- *el diseño y focalización;*
- *la eficacia* del Programa en lo relacionado al adelanto hacia los efectos directos y productos acordados;
- *la eficacia* del Programa como marco de coordinación y de colaboración; y en cierta medida la validez de *las ventajas comparativas* del Programa;
- *la eficiencia* del Programa como mecanismo para minimizar los costos para el Gobierno y las Agencias;
- *el impacto* del Programa sobre las vidas de los pobres; y
- *la sostenibilidad* de los resultados logrados y las estrategias utilizadas.

Es importante señalar que los criterios de evaluación relativos al impacto y la sostenibilidad no fueron estudiados de manera detallada y profundizada, dado la falta de información al respecto en esta

---

<sup>12</sup> Entre estos estudios se encuentran: i) “Issues and Recommendations for the Revision of the 2004 CCA-UNDAF Guidelines, A Paper presented to the Working Group on Programming Policy”, Alex MacKenzie, 9 October 2006, Final Draft; ii) “UNEG Study on the Evaluability of the UN Development Assistance Framework”, Paul Balogun, Consultant, December 2006, Final version; iii) “Review of the Role and Quality of the United Nations Development Assistance Frameworks (UNDAFs)”, Richard Longhurst, Consultant, May 2006, Overseas Development Institute, iv) “Revision of CCA/UNDAF Guidelines, Recommendations and suggested actions on amending the M&E aspects of the 2007 CCA/UNDAF Guidelines”, Working document prepared by Paul Balogun (Consultant, UNDGO) and Christian Privat (UNICEF Evaluation Office), November 2007.

<sup>13</sup> Entre ellos están: i) Results-Based Management in UNDAF, Issues Note: *October 2007*, UNDG Working Group on Programming Policies – Task Team 1, y ii) Results-Based Management at country level: Systemic issues that prevent good UNDAF results and the use of UNDAF results information, A paper presented to the Working Group on Programming Policies, Alexander MacKenzie, Consultant, 20 March, 2008.

<sup>14</sup> Evaluability Assessments of the Programme Country Pilots Delivering as One UN, Synthesis Report, Final version, UNEG, 2008.

primera fase de implementación. Sin embargo se utilizaron preguntas muy específicas sobre estos criterios, como reflejado en la lista de preguntas.

Finalmente, la evaluación intermedia del programa conjunto se llevó a cabo de acuerdo a los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. Los términos de referencia hacen referencia en particular a los siguientes principios y premisas éticas de la evaluación: Anonimato y confidencialidad, Responsabilidad, Integridad, Independencia, Incidencias, Convalidación de la información, Propiedad Intelectual y Entrega de los Informes.

## **8. Condicionantes y límites del estudio realizado**

Respecto a las limitaciones de la evaluación, se pueden mencionar las siguientes. Como se ha ya explicado, el tiempo de la evaluación fue considerado demasiado corto. Otra condicionante fue el hecho que no se pudieron visitar a las nueve regiones, y que se visitaron solo cuatro. Sin embargo, visitar a cuatro regiones era ya mucho y fue un proceso ambicioso.

Hubo poca participación del asociado principal en todo el proceso, reflejando probablemente una situación de transición con el nuevo Gobierno. Dado el cambio de Gobierno y la débil apropiación de la parte nacional hasta la fecha, no muchas entrevistas fueron organizadas con el Gobierno (si no con el Ministro de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes (SCAD)). Tampoco se pudieron obtener las percepciones de los donantes (menos la AECID), las organizaciones nacionales de la sociedad civil y otras contrapartes, para complementar las otras fuentes de información como los talleres y las visitas de campo. El Gobierno y la AECID no participaron en la reunión de cierre del Comité de Gestión. La AECID tenía un viaje en una región este día. Por otro lado, las visitas en las regiones fueron muy representativas, dado en enfoque muy descentralizado del Programa.

La metodología no incluyo a técnicos de campo de manera separada, pero coincidentemente, un taller fue organizado inmediatamente después de la misión de evaluación, que recogió sus opiniones. Aún los equipos técnicos en las regiones no aportaron directamente en la metodología, participaron activamente en el ejercicio en todas las regiones.

## **II. Descripción de las intervenciones realizadas**

### **A. Concepción inicial del programa conjunto**

La teoría inicial de cambio del programa conjunto propuesta en el informe de gabinete fue contrastada durante la evaluación y funcionó como un punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el consultor y los gestores de la evaluación.

El Programa Conjunto “Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local” tiene como propósito contribuir al desarrollo social y económico de comunidades hondureñas mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo cultural y creativo de manera descentralizada y sustentada en la diversidad de identidades hondureñas, desarrollando los preceptos constitucionales en cuanto a los derechos culturales. En tal sentido, los efectos del Programa Conjunto están orientados a promover la cultura como agente de cohesión social y desarrollo económico. La evaluación intentará de apreciar cómo se acerca la implementación al propósito del Programa.

Honduras no le da mucha importancia a la cultura. El documento de programa afirmaba en el 2008 que el presupuesto de la Secretaría de Cultura Artes y Deporte era apenas el 0,01 del presupuesto nacional, donde se destacaba como único avance la regional de San Pedro Sula. Adicionalmente, la cultura ha sido un tema secundario en la agenda de la cooperación y de los donantes, con la excepción de actividades de cooperación bilateral de países como España, Japón, y Suecia. Así mismo, el sector privado no juega el rol de promotor cultural, lo que lleva a las instituciones culturales a subsistir de otro tipo de eventos sociales y del eventual patrocinio de las municipalidades.

El INDH Honduras 2003 evidenció la escasez de recursos (institucionales, instrumentales y financieros) existentes para la participación de la ciudadanía en la vida cultural y puso de manifiesto la necesidad de mayor reconocimiento de la diversidad cultural, la debilidad de la industria cultural, el potencial de vincular a la producción artesanal y creativa con la actividad turística y la conveniencia de una mayor reflexión sobre la centralidad de los aspectos culturales en el conjunto del desarrollo del país.<sup>15</sup>

Con el Programa, se está haciendo por primera vez un esfuerzo de descentralización con la transferencia de un reducido capital a siete consejos regionales de cultura para el fomento del sector a nivel local.<sup>16</sup> En este ámbito, la evaluación buscará de apreciar el nivel de progreso obtenido en la descentralización de la cultura y en la apropiación nacional en este sentido, principalmente a través del primer efecto directo del Programa de y los productos interagenciales que eran esperados cuando se elaboró el Programa:

**Efecto directo 1:** Se han establecido y aplicado estrategias y programas inclusivos de cultura para el desarrollo en ámbitos locales, que sientan las bases para una política nacional de cultura y desarrollo sustentada en la diversidad cultural y el fortalecimiento de la identidad.

*Producto interagencial 1:* Ocho estrategias regionales de cultura y planes municipales con componente cultural incorporado de las municipalidades involucradas;

*Producto interagencial 2:* Habitantes de las 8 regiones reconocen las diversas culturas de su región y sus intereses comunes y factores de tensión.

El Programa Conjunto también intenta contribuir a la reducción de los niveles de pobreza a través de la promoción de la creatividad para que ésta, las identidades y las tradiciones del país transiten de bienes a recursos culturales. Asimismo, la formación de redes de acceso a mercados para estos recursos tributa a la convivencia y a la disminución de factores de inseguridad a través del apoyo a la oferta de espacios públicos y actividades culturales focalizadas. También, se coadyuva a la gestión de recursos para la cultura mediante la elaboración y divulgación de información que muestre a los diferentes actores – gobierno central, municipalidades, empresa privada y la cooperación internacional – los beneficios tangibles de la actividad cultural para el desarrollo social y económico, en consecuencia, genere inversiones en el sector.

Con el Programa, se está haciendo un esfuerzo de desarrollo de las industrias creativas y culturales. En este ámbito, la evaluación buscará de apreciar el nivel de progreso obtenido en estas áreas, principalmente a través del análisis del segundo efecto directo del Programa de y los productos interagenciales que eran esperados cuando se elaboró el Programa:

---

<sup>15</sup> Informe Nacional de Desarrollo Humano de Honduras INDH 2003 “La cultura medio y fin del desarrollo”. Relevante también son los siguientes documentos: Informe Mundial de Desarrollo Humano 2004 y INDH de Honduras 2006 “Hacia la expansión de ciudadanía”.

<sup>16</sup> Uno de los documentos de referencia del Programa respecto a la descentralización es intitulado: Propuesta para el avance del proceso para la descentralización de la cultura en Honduras.

**Efecto directo 2:** Se han formado industrias creativas y culturales que fomentan el desarrollo económico y social y que posibilitan la expansión de oportunidades para la población en 8 regiones.

*Producto interagencial 1:* Se han mejorado equipamientos, espacios públicos y patrimoniales para la preservación y defensa del patrimonio cultural y arqueológico, la formación y circulación de expresiones creativas y culturales y la construcción de cultura ciudadana, expresada en cambios de comportamiento individual y colectivo;

*Producto interagencial 2:* Se ha conformado un sistema de incubación de industrias profesionalizadas culturales y creativas, con énfasis en microempresas y conectadas con mercados demandantes.

El documento de programa explica también que no existe información estadística adecuada ni del propio sector, ni incorporada a la encuesta de hogares del INE, ni en las cuentas nacionales (aportes al PIB), que permita orientar acciones y recursos públicos o sirva de guía al sector privado inversionista. Por ello mismo, persiste un desconocimiento generalizado en la sociedad hondureña y en su sector privado, de los beneficios concretos de los bienes y servicios culturales frente a aspectos como su productividad, competitividad y convivencia. Son contados los ejemplos locales que han apostado por la actividad cultural, destacándose los casos de Santa Rosa de Copán y Comayagua. Sin embargo, aún falta visibilizarlos colectivamente como motor de desarrollo social y económico haciéndolos extensivos a toda la población y superando la relativa privatización de la actividad cultural, donde se percibe que la cultura y la inversión en cultura es para una élite de los actores culturales y los artistas, no para la ciudadanía en general.

Por ello el Informe Nacional de Desarrollo Humano de Honduras INDH 2003 “La cultura medio y fin del desarrollo”, el Informe Mundial de Desarrollo Humano 2004 y INDH de Honduras 2006 “Hacia la expansión de ciudadanía” enfatizan la cultura motor de desarrollo tanto por su contribución a la construcción de ciudadanía a través del diálogo, convivencia, cohesión e integración; y como factor de desarrollo económico mediante industrias creativas, culturales y de turismo rural vinculado a mercados.

**Efecto directo 3:** Se ha generado, recopilado, analizado y difundido información del impacto de la cultura en el desarrollo para construir públicos y orientar las políticas públicas y la inversión privada.

*Producto interagencial 1:* Ciudadanía, instituciones y empresarios hondureños sensibilizados en los valores de la cultura y los impactos de corto y largo plazo en el desarrollo social y económico de la sociedad;

*Producto interagencial 2:* Sistema de información e indicadores de impacto de la cultura en el desarrollo en operación y marco legal y de cooperación para el sector.

El sistema de información que el programa trata de desarrollar incluye además el monitoreo y evaluación del impacto de la cultura en el desarrollo y por ende en el cumplimiento de los ODM en unidades territoriales focalizadas, así como de las actividades del Programa Conjunto, todo lo cual servirá como insumo para la elaboración de planes estratégicos, políticas públicas, programas y proyectos.

Con el Programa, se está haciendo un esfuerzo de generación, recopilación y difusión de la cultura. En este ámbito, la evaluación buscará de apreciar el nivel de progreso obtenido en la creación de un sistema de información, principalmente a través del tercer efecto directo del Programa de y los productos interagenciales que eran esperados cuando se elaboró el Programa.

En síntesis, a través de los efectos directos, los productos interagenciales, y las estrategias, se pretende lograr, la importancia de la cultura para el desarrollo de las comunidades y servir como base para la potencial elaboración en el mediano y largo plazo de una política pública de cultura, mediante la planificación y la experiencia práctica, la integración de la cultura como recurso para el desarrollo económico local a través del impulso a grupos desaventajados con emprendimientos e industrias creativas, culturales y de turismo doméstico, y el desarrollo de un sistema de información. La evaluación intentará entonces de apreciar los cambios generados por el Programa y el progreso obtenido en la obtención de los resultados combinados del Programa.

Asimismo, el Programa Conjunto tiene una vinculación directa con 3 de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) así como con la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP), así:

- ODM 1: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el % de personas cuyos ingresos sean inferiores a US 1 diario;
- ODM 3: Eliminar la desigualdad de género en la educación primaria y secundaria preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la educación antes del fin del año 2015;
- ODM 8: En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.

La evaluación intentará de apreciar la contribución del Programa a los ODM y a la reducción de los niveles de pobreza a través de la promoción de la creatividad e identidad cultural.

## **B. Descripción detallada de su evolución**

La evolución del programa fue muy relacionada a los acontecimientos políticos que conoció el país durante la primera parte del ciclo. Una de las dificultades más importantes del programa fue relacionada a los temas de la apropiación y coordinación con el Gobierno, ambos muy importantes en la reforma de Naciones Unidas, en Delivering as One, y en la implementación de la Declaración de París y subsecuentemente, el Programa de Acción de Accra.

Uno de los desafíos principales identificados en el informe Semestral (Julio-Diciembre 2009) fue la coordinación con el Gobierno. La alteración del orden constitucional a partir del 28 de junio de 2009 en el país, tuvo como consecuencia la instauración de un nuevo gobierno, lo cual creó una situación de ilegitimidad democrática y un impacto negativo sobre la vigencia de los derechos humanos de los habitantes, afectando además las distintas esferas económica, social, política y cultural.

La principal dificultad en la implementación a partir del establecimiento del gobierno de facto, lo constituyó la situación de ilegitimidad democrática que afectó a los principales socios institucionales. El no reconocimiento de la comunidad internacional al gobierno de facto interrumpió las acciones con las instituciones públicas involucradas en las actividades del Programa Conjunto. Sin duda alguna, la crisis política afectó las relaciones institucionales con los socios, el desarrollo normal de las actividades conjuntas programadas, y los niveles de ejecución técnica y financiera de ciertos productos.

Asimismo, la ruptura del orden constitucional y el establecimiento de un gobierno de facto, generó cambios en la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes (SCAD) a nivel del Ministro, Vice ministros, directores de Planificación, del Libro y de la Hemeroteca, la cancelación del Gerente del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAH), así como la no inclusión por la Secretaría de Finanzas (SEFIN) -en el presupuesto nacional de 2010- de la contrapartida para el financiamiento del Centro Documental de Investigaciones Históricas (CDIHH), de la intervención en el Sitio Arqueológico de Yarumela, y del Fondo de investigaciones históricas, antropológicas, artísticas y culturales previsto en la

planificación. El informe semestral indicaba también que de manera general, las dificultades externas pasan necesariamente por el restablecimiento de la legitimidad democrática, ya que es un factor desencadenante para la vigencia de los derechos civiles y políticos, así como de los económicos, sociales y culturales.

Para disminuir las dificultades externas, el Programa Conjunto impulsó líneas de acción alternas para continuar con las actividades, por lo que se orientó el trabajo a nivel local con las autoridades municipales y organizaciones sociales y culturales de los municipios. Esto resultó viable en las actuales circunstancias, así también como la consecución de nuevos socios (organizaciones no gubernamentales), la contratación de técnicos para el fortalecimiento de las capacidades de los consejos locales/regionales de cultura, y las alianzas estratégicas (sector privado) permitieron atenuar la carencia de institucionalidad pública en el desarrollo de las actividades.

Cuando fue aprobado el Programa, se había previsto que 20% del presupuesto sería financiado por el Gobierno, especialmente para asegurar la sostenibilidad de los consejos regionales de cultura. El nuevo Gobierno abandonó este compromiso.

Recientemente, la misión del Secretariado del FODM que tuvo lugar a los 18 meses de implementación del programa (Marzo del 2010) subrayó las dificultades debidas a la actual situación política en el país, en el que el Sistema de Naciones Unidas todavía no reconoce al gobierno electo.

La reunión con el Ministerio de Cultura sirvió para restablecer de nuevo el contacto con el gobierno actual y para reiterar el interés por el campo de intervención del PC. Se manifestaron algunas preocupaciones relacionadas con la reducción del presupuesto que este ministerio ha sufrido, y la pérdida de una partida que estaba comprometida por el gobierno anterior para apoyar al PC en relación a los CRC, Yarumela, y CDIHH. Durante la reunión mantenida, el Viceministro de Planeamiento y Cooperación exterior, se comprometió a coordinar con la SCAD a mantener conversaciones con el Viceministro de Finanzas para analizar las posibilidades de impedir el recorte presupuestario de la SCAD y recuperar los montos comprometidos anteriormente en apoyo al PC.

El Programa viene a responder a una necesidad de apoyo al proceso de descentralización de la cultura que comenzó en el 2008 a través de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes durante la gestión del Ministro Rodolfo Pastor Fasquelle. Este proceso se basaba en el establecimiento de consejos regionales de cultura por cada una de las subdivisiones territoriales que se establecieron. El PC ha apoyado a los consejos a través del fortalecimiento de sus capacidades, así como a la conformación de consejos locales de cultura y la obtención de sus personerías jurídicas.

Si bien la cultura como motor de desarrollo y su descentralización es una de las prioridades del gobierno, el impacto del Programa se verá muy limitado si no existe el apoyo necesario a nivel central y se lleva a cabo una verdadera descentralización política, administrativa y presupuestaria. Actualmente los Consejos Regionales funcionan basados en voluntarios, que consideran que no disponen de la capacidad necesaria para desarrollar todas las actividades que se les encomiendan en el marco del programa. El fortalecimiento y legitimación jurídica por parte del Gobierno es esencial para que el desarrollo de las políticas regionales de cultura, en todo nivel, sea real y factible.

Si bien el Plan de Nación menciona la cultura como motor de desarrollo y su descentralización es una de las líneas de acción del gobierno, el impacto del Programa se verá muy limitado si no existe el apoyo necesario a nivel central y se lleva a cabo una verdadera descentralización política, administrativa y presupuestaria. Actualmente los Consejos Regionales funcionan basados en voluntarios, algunos consideran que no disponen de la capacidad necesaria para desarrollar todas las actividades que se les encomiendan en el marco del programa. El fortalecimiento y legitimación jurídica por parte del

Gobierno es esencial para que el desarrollo de las políticas regionales de cultura, en todo nivel, sea real y factible.

Recientemente, el borrador del informe anual para el año 2009 reitera que el no reconocimiento de la comunidad internacional al nuevo gobierno ha detenido acciones con las instituciones públicas involucradas. La realización de elecciones en noviembre pasado bajo la tutela del gobierno de facto ha conllevado el riesgo que internamente el proceso y los resultados electorales sean cuestionados, y que externamente la comunidad internacional no reconozca al nuevo gobierno. Con el apoyo de la Coordinación Residente se ha impulsado de manera alterna un trabajo a nivel local, el cual ha resultado viable en las actuales circunstancias, así como la consecución de nuevos socios y alianzas estratégicas.

Como lo indica el informe de la misión de la sede, en la ausencia de una contraparte nacional reconocida, el programa ha estado trabajando con los consejos regionales y locales de cultura y las casas de cultura. Se espera que entre en juego la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes a formar parte activa del programa.

### III. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación

Esta sección está principalmente inspirada de los talleres nacionales, y en una cierta medida de los talleres regionales y las entrevistas. Muchos elementos más específicos se encuentran en anexo respecto a los talleres regionales.

#### A. Nivel de Diseño:

##### 1. **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes**

###### a. **Conceptualización del problema y sus causas, y acciones y resultados esperados**

Respecto a la conceptualización, en el documento de programa, los efectos son muy alineados con los lineamientos del F-ODM, y ha sido de mucho apoyo la participación de la AECID en esta fase inicial. En la elaboración, participaron distintos actores del sector cultural y las autoridades, con un Ministro de la SCAD que era muy interesado por el programa.

El diagnóstico del programa es concreto y se refleja en los efectos del programa, lo cual tiene un análisis de contexto y una visión futura. Sin embargo, se ha vuelto a trabajar en una tabla de resultados para aterrizar a la solución de algunos problemas identificados por el Programa. Además, la propuesta ha tratado de abarcar muchos problemas, en lugar de enfocarse en la solución de uno solo. En la práctica, el equipo se dio cuenta de que los tiempos no eran suficientes para alcanzar las metas y será importante, como lección aprendida, considerar los tiempos de ejecución. Hubo también poca reflexión sobre los grupos metas y beneficiarios, al momento de la elaboración.

Los supuestos del Programa fueron optimistas, y desde el inicio, se contaban con datos poco precisos de parte de la SCAD. Por ejemplo, no estaban funcionando los Consejos Regionales, no existían transferencias, y faltaba claridad sobre el rol de los gobiernos locales. En este contexto, faltó focalizar en algunas regiones; abarcar todas las regiones del país ha sido muy costoso. Por otro lado, la intervención en las ocho regiones era justificada por el hecho que correspondían a las regiones definidas por SCAD en

su política de descentralización. Respecto a la región La Moskitia, todavía no existe una casa de la cultura, y el equipo expresó dudas sobre la sostenibilidad de los procesos en esta región.

El programa responde también a una necesidad de apoyar y sentar las bases para la construcción y concertación de una política nacional de cultura, sin embargo el ministro anterior no optó por la definición de una “política nacional”, ya que tuvo una propuesta de ley de fomento a la cultura. Las políticas culturales han sido integradas de una manera articulada en las 8 estrategias regionales.

En el diseño, no se le dio mucha importancia al hecho que las Naciones Unidas estaban en un proceso de reforma. La conceptualización de la interagencialidad está muy poco definida en el documento, y esto ha dificultado alcanzar metas interagenciales. No se utilizó un enfoque de cooperación y de coordinación interagencial muy fuerte como el Delivering as One.

- En primer lugar, no se utilizaron plenamente los instrumentos del UNDAF ni de la reforma de la ONU. El diseño del Programa fue elaborado utilizando las herramientas del Fondo, pero las instrucciones del UNDAF, aprobadas al nivel del UNDG, no inspiraron el diseño (o la implementación sucesiva) de manera significativa, mientras que algunas herramientas hubieran probablemente sido útiles en el diseño como en la implementación sucesiva del Programa.
- En segundo lugar, en el 2007, Delivering as One no era un concepto todavía muy definido a nivel internacional, y había en esa época (y hay todavía) poca análisis de los programas conjuntos por parte de UNDG.<sup>17</sup> El modelo de DaO se utilizó como una fuente de inspiración, por ejemplo respecto a la organización administrativa y un presupuesto común.
- En tercer lugar, la Declaración de París no fue muy utilizada en términos de alineación, apropiación, armonización, y gestión por resultados. Sin embargo, en el 2007 existía menos información a nivel del UNDG que ahora sobre cómo poner en marcha la Declaración de París.

Todavía, no se han fortalecido las capacidades de las agencias del SNU en todos estos instrumentos (reforma de NNUU, DaO, y la Declaración de París) los cuales no se están utilizando en su totalidad, aunque se ha avanzado en el enfoque de derechos (ver documento de la Coordinación Residente), en la gestión basada en resultados (ver informes AWP años 1° y 2°).

Respecto al análisis causal el enfoque de derechos nunca fue un lineamiento, y se diluyó en un eje transversal, sin que fueran desarrollados los contenidos, excepto en talleres puntuales. Se mencionó también durante el taller nacional que hay una diferencia entre la nota conceptual y el documento de Programa, que era muy vaga acerca de los problemas que se iban a abordar.

En este sentido el diseño era muy débil, ya que no se clarificaban tampoco capacidades y debilidades de los actores, y se hubiera debido hacer un análisis de contexto, institucional, y de riesgo de las contrapartes. No se contemplaba, por ejemplo, hacer un esfuerzo para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la SCAD (aunque sí del IHAH), y tampoco las capacidades humanas, mientras que se exigieron estas capacidades para la buena implementación del Programa.

Estaba clara la relación del PC a la consecución de los ODM, pero no se tomaron en cuenta los lineamientos para trabajar los ODM, aunque en el proceso se ha ido avanzando en el enfoque pro-pobre, equidad de género y en empleabilidad de jóvenes. Por otro lado, la cultura no responde específicamente a ninguno de los ODM, y no aparecen indicadores o metas específicas respecto a cultura. No se hizo referencias a las experiencias de Asia Pacífico y Sudamérica en este ámbito. Sin embargo, aunque si la cultura no está incluida directamente en los ODM, desde el PC se ha hecho el esfuerzo de argumentar cómo las acciones realizadas contribuyen al logro de los ODM.

---

<sup>17</sup> Ver por ejemplo: <http://www.undg.org/index.cfm?P=241>

## **b. Población meta en las áreas de actuación**

La población meta era todas las personas en el campo (CRC, CLC, grupos culturales, organizaciones comunitarias y culturales, etc.). Se hizo un análisis de los socios involucrados a través de un diagnóstico de actores, que ha permitido validar y satisfacer las necesidades de los grupos con los que se trabaja. La contraparte nacional era la SCAD. Sin embargo, la definición incluida en el diseño (especialmente en el documento de programa, p. 11) faltó de precisión. Para remediar a esta situación, los grupos beneficiarios fueron definidos en el Informe 2008, cualitativamente y cuantitativamente (por ejemplo en el informe anual, p.19).

## **c. Contexto sociocultural de las zonas de intervención**

Cada agencia ha previsto responder y adaptarse al contexto sociocultural de acuerdo a los productos que tiene a su cargo. Además, se han utilizado estrategias como la focalización, la gestión cultural, la gestión del conocimiento, la descentralización de los CRC, que han permitido al Programa intervenir conjuntamente, a pesar de tener estrategias de intervención distintas. Se notó también durante la puesta en marcha que al no focalizar se dispersaban los esfuerzos, y se decidió focalizar más los sitios y las líneas de intervención conjunta.

Respecto a las empresas, la intervención se adaptó de lo más sencillo a lo más complejo, desde la organización hasta la comercialización. A pesar del hecho que las estrategias para la comercialización no han sido muy bien definidas, la incorporación de empresas al sector cultural es un resultado significativo e innovador del Programa.

Durante el taller nacional, el enfoque pro-pobre fue considerado ambiguo en el F-ODM, porque podría abarcar de la clase media para abajo, y faltó definir cuál era el enfoque pro-pobre en el Programa. Los participantes al taller se preguntaron si el Programa está utilizando realmente el enfoque pro-pobre en la implementación, si se está respondiendo a las necesidades más fundamentales de la población, y donde se quiere llegar. Utilizar el enfoque de derechos hubiera quizás permitido llegar de manera más eficaz a la población a la cual se quiere llegar, pero hubo dificultades para su discusión.

Sin embargo, el enfoque pro-pobre es complejo al nivel empresarial, ya que debe seguir una línea y un proceso, y faltó profundizar en la conceptualización de muchos conceptos. El diseño era muy ambicioso para alcanzar las metas que se querían alcanzar, y no existía una estrategia de intervención previa. El trabajo se ha enriquecido con el equipo. Por ejemplo la incubación de empresas culturales era poco definida. En la práctica, se escogieron grupos que no tienen planes de negocio, así como otros que únicamente les falta la comercialización. El tema de la incubación de empresas y de los emprendimientos también quedó abierto en el diseño. Quedó claro que una incubación era facilitar metodologías, asesoría técnica y espacios para empresas que ya tenían capacidades y productos, y una oportunidad de despegue, pero no necesariamente eran empresas constituidas.

## **d. Papel del Secretariado del F-ODM en la formulación del Programa**

La contribución del Secretariado ha sido importante y apreciada. Hizo un esfuerzo por ordenar y explicar el trabajo. El equipo de país ordenó una buena nota conceptual. Hubo una retroalimentación y se revisó el presupuesto, llegando a una reducción de más de cuatro millones de dólares, respecto a lo que se había previsto inicialmente en la nota conceptual (11,4 millones). A nivel país, el PC de cultura fue el primer PC aprobado.

En la formulación, no se pensó en las agencia de manera individual. Por ejemplo, el fondo interagencial, que no existía en la primera propuesta, fue sugerido para reforzar una visión integral, y en el país

mismo, el documento del proyecto fue bien aceptado. Sin embargo, no había lineamientos respecto al involucramiento de las agencias no residentes, y fue dejado muy flexible.

El relación con el Fondo, hubo una confusión importante respecto a la unidad temporal de implementación del Programa: Año programático o Año calendario. Finalmente fue el año programático. Esto complicó bastante el trabajo y ha creado diferencias entre la parte técnica y la parte financiera.

El Fondo contribuyó también después de la formulación del Programa de distintas maneras. Sin embargo, las visitas de la sede vinieron principalmente para dar lineamientos, y eran más visitas políticas. La visita de marzo del 2010 tuvo más contenido y fue más profundizada.

## **2. Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

### **a. Planes y prioridades nacionales y regionales, y política nacional**

El PC era muy pertinente al contexto político; se seguía una prioridad nacional. Los Consejos Regionales, por ejemplo, eran una apuesta también de SCAD. Los lineamientos nacionales del gobierno anterior fueron tenidos en cuenta en todo momento. El PC respondía al enfoque de reducción de la pobreza que tenía el país. Se siguió el plan estratégico de la SCAD cuando se formuló. En la formulación del Programa, participaron representantes políticos de SCAD e Instituto de Antropología. Para la aprobación también participaron funcionarios de SETCO (Secretaría Técnica de Cooperación). Durante la puesta en marcha, se consideró pertinente incluir a otras secretarías. El Instituto de Turismo no quiso estar involucrado formalmente pero sí informado.

### **b. Autoridades locales y agentes sociales**

En el diseño, las autoridades nacionales estuvieron muy presentes, pero no se consultaron las regiones y los alcaldes de manera extensiva. El mandato de la SCAD era conformar lo antes posible los consejos y poder así transferir fondos cuanto antes. El ministro confirmaba que su política era transferir fondos y formalizar estos Consejos, antes de un posible cambio de Gobierno o un cambio ministerial. Hubo sin embargo dos reuniones de consulta con los Consejos, para discutir algunas prioridades y cuestiones claves. El consultor fue a tres regiones. Tampoco hubo mucho tiempo después para socializar el Programa con las autoridades locales. El proceso poco participativo a nivel local creó dificultades y la fuerza de los consejos fue sobre estimada. El interés y la capacidad local eran limitados en algunas regiones, y se tuvo que suponer la importancia de los agentes locales. Hubiera sido útil consultar más a los agentes locales, involucrándolos más en los procesos de formulación.

El PC de Honduras casi fue piloto en todo. Era el primero de Honduras y era innovador en su enfoque sobre la cultura. Hay también que tener en cuenta en la apropiación nacional y local que de la formulación a la aprobación pasaron como 12 meses. De la aprobación al primer desembolso pasaron 6 meses. El Coordinador del Programa fue reclutado también seis meses después de la aprobación debido al hecho que el primer Coordinador aceptó ser reclutado y renunció después. Pasó entonces un año y medio en total antes que se pudieron empezar algunas acciones iniciales, y esas no llegaron en el campo hasta más tarde.

## **B. Nivel de Proceso**

### **1. Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**

### a. Modelo de gestión

Según el informe semestral del 2009, se notaba que fue difícil la coordinación interagencial en términos de gestión del programa, y que la implementación de los programas conjuntos había resultado un proceso complejo para el sistema de las Naciones Unidas. Se indicaba que algunos aspectos que retrasan la ejecución de las actividades planificadas tienen que ver con la variedad de los sistemas administrativos que presenta cada agencia integrante del Programa, lo cual dificulta tener un modelo único para la gestión de los productos agénciales.

En el taller nacional, y en las entrevistas, se profundizó mucho este tema y se discutió como el modelo de gestión contribuyó a generar los productos y resultados previstos del programa conjunto, especialmente respecto a los instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, y toma de decisiones en la gestión.

No hay un modelo de gestión único como tal en el PC, donde la Oficina de Coordinación dispondría de su presupuesto (a través de un *Fondo Canasta*). Existe una hibridez para la consecución de objetivos, de acuerdo a la existencia independiente de varias agencias. Cada agencia maneja sus propios criterios para la administración. El PC se gestiona a partir de la modalidad de cada agencia, ósea de manera muy indirecta. Los procesos son distintos. Unas agencias son más eficientes y rápidas que otras. Solo se pueden hacer alianzas para algunos procesos. Debería haber habido una etapa previa para hacer línea de base y crear un verdadero modelo de gestión conjunto. Eso hubiera permitido tener una línea de aprendizaje de las agencias, con un modelo de gestión compartido.

Existe cierto un manejo conjunto, a través del Comité Técnico, del Comité de Gestión y del Comité de País, con reuniones frecuentes, y algunas intervenciones en las regiones se hacen de forma conjunta y anticipada. Sin embargo, ahora no hay un único modelo administrativo para el programa igual para todas las agencias. Recursos integrados han sido muy pocos. Una mayor armonización sería necesaria, dado que ha sido muy complejo unificar los procesos administrativos, aunque haya habido progreso en esta dirección. Existe definitivamente la posibilidad de interagencialidad en los procesos administrativos. Por el momento, cada agencia tiene su autonomía y el Programa no puede cambiar las reglas administrativas, de reclutamiento, de suministros de las agencias, y evoluciona lentamente la cultura organizacional de las distintas agencias. Sería muy factible, por el contrario, generar un fondo en común para algunas actividades que tengan relevancia en torno al programa, y que sea apuesta de todas las agencias (por ejemplo, la actividad de la rueda de negocio fue exitosa en cuanto a la interagencialidad, se trabajó sobre un presupuesto común). Esto permitiría alcanzar algunos objetivos de la reforma que se plantea el sistema de NNUU, y de la programación Conjunta.

En las entrevistas, muchas agencias mencionaron también los altos costos administrativos que ha tenido el Programa, debido a estos factores. Por cierto, el modelo no ha funcionado como hubiera podido, y han habido limitaciones importantes en la gestión administrativa, aunque sí ha habido un avance con respecto a lo que había antes. Sin ninguna duda, es un avance respecto a las actividades programáticas y ha habido instrumentos armonizados entre varias agencias (por ejemplo para los consejos, las empresas culturales, las capacitaciones, la estrategia de comunicación, el equipamiento de las Casas de la Cultura, el fondo de investigación, etc.). El flujo de información generado e intercambiado también ha sido positivo. Además a pesar de todos los acontecimientos, se mantiene la columna vertebral del PC.

La evaluación prestó atención a todas estas prácticas administrativas, para apreciar si se podría mejorar este alineamiento con estos procesos en el marco del UNDAF. Se mencionan en el informe semestral 2009 (p. 41) dos prácticas administrativas implementadas en el 2009 por las agencias: la propuesta de fideicomiso para el manejo del Fondo Interagencial dirigido a empresas culturales, y la planificación y presupuesto para la ejecución de la Rueda de Negocios de la Industria Cultural y Creativa. Se

implementaron también dos trabajos analíticos conjuntos: el Mapeo de Recursos culturales y el Diagnóstico de Actores Culturales. Una sola misión tuvo lugar de manera común a la Rueda de Negocios de la Industria Cultural y Creativa en San Pedro Sula.

#### **b. Agencias no-residentes**

Durante la evaluación se habló también en detalle de la situación de retraso en la implementación principalmente – pero no solamente – debida a las agencias no-residentes (UNESCO y OIT). La misión del Secretariado del F-ODM (Marzo del 2010) mencionó que algunos problemas administrativos con UNESCO provocaron ciertas dificultades para la implementación de algunas actividades y retrasos en la ejecución de otras. Esto es especialmente importante dada la interdependencia de las diferentes componentes y agencias. Después de la misión, la sede escribió una carta a la sede de UNESCO en Nueva York para explicar las consecuencias de estas dificultades.

Antes de que la misión de evaluación empezara, hubo encuentros entre la Oficina de Coordinación, la UNESCO (Sede Regional de Costa Rica y Antena de Tegucigalpa). Similares reuniones tuvieron lugar con la OIT, especialmente después de que su Coordinador en el país sufrió de problemas de salud grave antes de la misión de evaluación.

Las soluciones administrativas que se iniciaron en la UNESCO para solventar las dificultades presentadas son cuatro:

- 1) Los "partnership agreements": son contratos con un socio implementador que permiten la articulación de actividades complementarias con un solo contrato, se ejecutan varias actividades y permiten reducir los gastos de implementación, los procesos burocráticos y administrativos, puesto que es el socio implementador el que administra los fondos de las actividades según sus reglas financieras y contables. De esta forma se debería lograr mayor impacto y sostenibilidad, y el papel de la agencia no sólo consistirá en el seguimiento administrativo, sino también en el acompañamiento de los procesos a nivel técnico, favoreciendo a los socios con insumos conceptuales y metodológicos, y creando capacidades locales.
- 2) Misiones de campo: La Antena CLT Unesco en Honduras planificará las misiones con un mes de anticipación; de esta manera el personal de UNESCO en Honduras tendrá asegurados los fondos en Honduras para la realización de sus visitas de campo.
- 3) Contratación de una Asistente Administrativa a la Sede Regional: Se ha asignado a una persona en la Sede Regional para el Sector Cultura exclusivamente que ofrezca el apoyo administrativo en los procesos de las Antenas de Honduras y Nicaragua (no residentes), así como de la Sede Regional
- 4) Monitoreo Técnico: Se ha asignado a una persona que sirve de enlace entre la Sede Regional y la Antena Tegucigalpa, que a pesar de que sus funciones no serán exclusivas del mando administrativo, servirá de apoyo para facilitar dichos procesos.<sup>18</sup>

#### **c. Recursos humanos**

En general, los recursos humanos son considerados apropiados, con un equipo nacional compuesto del personal de las agencias, y técnicos de campo de varias agencias, especialmente con los técnicos del PNUD, con los Voluntarios de NNUU y la FAO. Hay también una Especialista de M&E para los tres Programas Conjuntos, lo cual asegura una atención particular dedicada al seguimiento del programa. El

---

<sup>18</sup> Esta información fue proveída por UNESCO a la demanda del evaluador.

equipo del Programa es considerado como la fuerza principal que tiene el Programa, con una motivación muy fuerte de sus miembros, y una dedicación para hacer avanzar la cuestión cultural en el país. Los recursos humanos del PC son comprometidos y capaces. Además, los recursos humanos de todas las agencias han crecido. El PC ha dado experiencia y conocimiento, y ha mejorado los equipos de las agencias. Ya hay capacidades instaladas en las agencias en términos de cultura.

El papel del Coordinador es muy destacado por su capacidad a trabajar con todos en la búsqueda de la mejor eficacia posible de los procesos y en la búsqueda de los resultados esperados. El liderazgo fuerte del Coordinador del PC facilitó significativamente el trabajo de cohesión de las agencias como equipo. Sin embargo, la Oficina de Coordinación es compuesta de un solo Coordinador de Programa, sin ningún asistente. Dado la presencia del Programa en todas las regiones culturales del país y la naturaleza compleja y ambiciosa del Programa, en un tema novedoso como el de la cultura, la composición de la Oficina de Coordinación parece inadecuada. Existe también un problema de autoridad del Coordinador, el cual no es nada más que un simple coordinador dado que los oficiales de las agencias reportan a sus jerarquías respectivas.

#### **d. Coordinación interagencial, Gobierno y sociedad civil y valor agregado del Programa en el cuadro del UNDAF**

El proceso de interagencialidad ha partido de una demanda local. Las actividades con los actores locales son las que han realmente permitido la interagencialidad. En los Comités (Técnicos y de Gestión) participó el personal de gobierno. Esto le dio integralidad al sistema como tal.

Cuesta adoptar el espíritu de la reforma de UN. Para el UNDAF El PC fue un proceso ex post respecto al UNDAF que ya estaba en curso de implementación cuando el Programa fue concebido y aprobado. El UNDAF, por su lado, no integraba la visión de los programas conjuntos y su interagencialidad era limitada.

#### **e. Mecanismos de coordinación del PC**

Durante el taller nacional se trató de analizar si son adaptados los mecanismos de coordinación (Comité Técnico, Comité de Gestión, Comité Directivo de País, Agencias Líderes, Unidad de Coordinación).

El Comité Técnico tiene un papel central. Por su lado, el Comité de Gestión integra las acciones de la interagencialidad, aprueba los planes de trabajo y el presupuesto y cuenta con la participación de la SCAD y de la AECID. Sin embargo, ha habido cierta duplicidad en algunos casos entre Comité Técnico y Comité de Gestión. Lo discutido en el Comité Técnico debe ser nuevamente discutido en el Comité de Gestión. Las agencias no residentes son representadas por las mismas personas en los dos Comités. En la práctica es repetitivo. El Comité de País tiene mayor peso, pero es una mera formalidad, y no añade mucho.

#### **f. Mecanismos entre programas conjuntos, con los Grupos Temáticos del UNDAF y el Equipo de País**

Los tres PC de Honduras tienen un Comité Técnico interagencial. Estas entidades han sido muy significativas por su capacidad de poner en marcha las acciones. Sin embargo, no ha habido una interacción con los mismos mecanismos de los dos otros Programas Conjuntos. No hay habido muchos mecanismos de trabajo conjunto entre programas conjuntos (salvo que comparten una casa conjunta, tienen los mismos formatos de informes y comparten gastos administrativos), pero el fondo interagencial del PC de Cultura se está vinculando al fondo interagencial del PC de Juventud. Los tres PC han hecho conjuntamente la Estrategia de Comunicación y el Plan de Monitoreo y Evaluación de

Honduras como país focal (evaluación de país del Fondo) y actualmente desarrollan de manera integrada sus líneas de base.

Han sido pocas reuniones las que han estado los tres PC, excepto para los informes de avance y las visitas del Fondo, aunque sus coordinadores tienen comunicación fluida. No hay tampoco retroalimentación entre los Grupos Temáticos y los Programas Conjuntos, excepto a través de las agencias, pero no como Programas. Tampoco existe una relación directa entre los Programas y el Equipo de País de NNUU, a pesar de que el mando y las instrucciones de interagencialidad y coordinación vienen desde arriba.

A pesar del papel importante y del compromiso de la Coordinadora Residente y de la Oficina de Coordinación (hay reuniones mensuales entre los Coordinadores de cada Programa y la Coordinadora Residente), no ha habido un intercambio directo entre los PC y el Equipo de País, donde se hubiera podido debatir sobre los logros y dificultades de los PC.

#### **g. Implementación por los socios e integridad de los resultados**

A nivel central, la implementación de actividades y productos por parte del asociado principal no está asegurando la integridad de los resultados del programa conjunto en su totalidad. La crisis política no ha permitido poder avanzar. El socio nacional no ha podido apropiarse del Programa, como se ha mencionado anteriormente. Antes de la crisis estaba asegurada la implementación de varias de las actividades y productos del PC, existía trabajo conjunto y apropiación por parte de SCAD; ahora existe un mínimo de apropiación o casi ningún apoyo a las actividades y productos del PC.

A nivel regional, los talleres regionales demostraron que hay una puesta en marcha mucho más integrada de los resultados del PC, aún queda mucho por hacer como lo demuestra la síntesis de los talleres regionales incluida en Anexo.

#### **e. Capacidad de adaptación del Programa frente a los problemas encontrados**

Al principio del Programa, debido a la dificultad de crear los CRC y hacerles funcionar, se contrataron por parte del PNUD unos técnicos en organización ciudadana. Además, a partir de la crisis política se han buscado nuevas contrapartes no gubernamentales que trabajan en desarrollo cultural y pueden ser aliados permanentes a pesar de los acontecimientos políticos. La contraparte gubernamental no ha sido un aliado permanente. Las alianzas a nivel local, incluido con cámaras de comercio y alcaldías, han sido importantes en el desarrollo de las actividades y productos del PC. El IHAH apoyo para conocer desde el punto de vista histórico el vínculo entre municipios para comprender el porqué de las regiones.

De acuerdo al contexto geográfico, el Gobierno determinó también la 9 región cultural, pero la división geográfica no tiene una sustentación teórica y científica, y responde a unos criterios de practicidad y en torno a la proactividad de la gente en determinadas regiones. EL PC cuestionó la creación de estas regiones en relación al trabajo municipal, no obstante, se siguió la línea de SCAD de la regionalización.

La transformación de la SCAD es necesaria. Por el momento, el presupuesto se va en funcionamiento. La contraparte nacional no se ha apropiado del PC respecto a las actividades previstas sea a nivel nacional que local. Se necesitaría un proceso de reingeniería y reforma para la implementación de la política nacional. Se han organizado dos talleres con la SCAD en el mes de Mayo 2010. Sin embargo, con los recursos y el tiempo que queda en la implementación del Programa, no parece muy factible lograr ningún cambio significativo. Se puede dejar planteado un lineamiento estratégico para la reforma de SCAD en una segunda fase. La vinculación del Programa con la SCAD es la parte política, pero es importante reflexionar en cuanto a la vinculación con las empresas culturales organizadas. También es

importante tener en cuenta la naturaleza del PC, que no es un programa de asistencia técnica propiamente dicho, aunque apoya el fortalecimiento institucional del IHAH. El fortalecimiento de capacidades institucionales están determinadas por el trabajo conjunto PC-SCAD. El PC no podría ser un asesor técnico de la SCAD, pero podría utilizarse la política nacional para este fin.

## **2. Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

Durante la evaluación se analizó en qué medida la población objetivo y los socios/beneficiarios se han apropiado del programa asumiendo un papel activo y en qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo y generar los impactos del programa.

Se ha hablado de la apropiación y coordinación con el Gobierno en la parte de este informe relativa a la evolución del Programa y no se repiten aquí los hallazgos de la evaluación en este sentido. La apropiación de los socios implementadores ha sido considerada valiosa en el informe semestral del 2009, ya que han participado activamente desde el desarrollo de la nota conceptual, la formulación del documento de programa, así como en las instancias de toma de decisiones para la aprobación e implementación de los planes operativos anuales; sin embargo y dada la crisis política, el proceso de apropiación, alineación y mutua responsabilidad, particularmente a nivel nacional, se ha visto paralizado por el no reconocimiento del gobierno de facto por parte de la cooperación internacional.

Además, la co-financiación del PC que era del 20% del presupuesto del Programa, y que iba a ir a las regiones con el Gobierno precedente fue totalmente interrumpida con el nuevo Gobierno. Según el Ministro de la SCAD, que se entrevistó durante la evaluación, ahora se están buscando soluciones para obtener una financiación de contrapartida a partir de una propuesta de ley que será discutida en el Parlamento próximamente.

No obstante, las contrapartes de la sociedad civil participaron en el proceso de construcción de la responsabilidad conjunta en la ejecución y de actividades con las agencias involucradas. A través de los talleres regionales, la evaluación trató de determinar si era sostenible un Programa que depende en gran parte del trabajo de voluntarios, que demuestra una cierta apropiación a nivel descentralizado, pero tiene riesgos importantes en términos de sostenibilidad y de apropiación por el Gobierno. La evaluación dio entonces mucha importancia al análisis de como los socios implementadores están involucrados en el programa, especialmente los voluntarios en las regiones, los cuales han afirmado que sus capacidades son limitadas.

Hay una buena apropiación de los socios implementadores y de los beneficiarios a nivel local, particularmente los Consejos regionales y en cierta medida los Consejos locales, y las empresas culturales y creativas, que asumen mucho más que antes el tema cultura, a pesar de un contexto nacional muy difícil, con la crisis política y de institucionalidad, y las dificultades del arranque del programa. Existe definitivamente la construcción de procesos que refuerzan la apropiación de la cultura en un sentido mucho más amplio que antes, por parte de los actores sociales. El abordaje del tema Cultura en ese PC es original e intersectorial y se valora mucho en las regiones. Durante los talleres regionales, fue impresionante el nivel de participación y el interés de los actores. Se tuvo la impresión de que se han impulsado algunos procesos muy importantes para la valoración de la cultura en el país, y que existe una demanda real en este sentido.

Se ha podido acceder a recursos adicionales al PC y experiencias de réplicas. Algunos ejemplos incluyen la red de voluntarios que ha financiado actividades culturales, las municipalidades que han asumido pagos de transporte para el equipamiento de las casas de la cultura y de los CRC, las iniciativas los

campamentos juveniles de las artes y el programa de cine en la calle que han replicado algunas actividades. Ha entonces existido un efecto multiplicador cierto por los actores sociales.

La misión de la sede de marzo del 2010 también pudo constatar el alto grado de satisfacción de los beneficiarios, que a su vez se ven comprometidos como parte activa en la ejecución del programa a través de la aportación de su trabajo de manera voluntaria. Se viene trabajando con estructuras e iniciativas ya existentes, bibliotecas rurales, grupos de teatro, etc., y esto mejora la apropiación y continuidad de las actividades, aunque esto siempre dependerá finalmente de la financiación disponible para las regiones y localidades.

### **3. Principios inter-relacionados del UNDAF: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, los cinco principios inter-relacionados que se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF**

A través del proceso de evaluación se trató determinar cómo los cinco principios de programación del UNDAF se han integrados en el Programa. El Fondo y el Sistema de NNUU no han dado orientaciones específicas. Hay esfuerzos y algunos avances en la utilización de los cinco principios, pero no se han adoptado medidas fuertes.

Respecto a la utilización en la programación del Enfoque Basado en los Derechos Humanos (HRBA) y del Entendimiento Común entre las Agencias de Naciones Unidas sobre el HRBA, del 2003, se diluyó en un eje transversal, sin que fueran desarrollados los contenidos. El análisis causal, de los roles, y de las capacidades nunca fueron unos lineamientos. Nada de lo realizado anteriormente era directamente relacionado con los principios que rijan este enfoque. No se hizo por ejemplo un árbol de problemas al momento de la elaboración del Programa. Sin embargo, el Coordinador del Programa hizo una presentación sobre los derechos humanos y culturales para fortalecer las capacidades en este ámbito.<sup>19</sup> Los VNU también decidieron tener más conocimientos sobre derechos humanos y derechos culturales, porque consideraron que el enfoque de derechos les podía ayuda en la programación y el establecimiento de prioridades.

El Programa enfoca mucha de su intervención en las regiones y tiene un enfoque pro-pobre, que abarca, en cierta medida, la población más excluida y las áreas más pobres del país, y aboga por el desarrollo de intervenciones que promuevan en la práctica la inclusión social de todos los ciudadanos para el goce de sus derechos culturales, así como la promoción y defensa de esos derechos – por ejemplo, a través de actividad relacionadas a la participación de los actores locales en el fomento de la cultura. Sin embargo, queda pendiente aún identificar una estrategia para generalizar el enfoque en todas las actividades de las Agencias.

Para la elaboración de la política nacional de cultura, el Programa beneficia de una guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, que fue publicada por las NNUU en Honduras en el marco del Programa global “Action 2”, el cual objetivo era generalizar el enfoque en la programación del UNDAF. Esta guía podría ser muy útil para este trabajo de preparación de la política, así como los conocimientos destacados del Coordinador sobre este tema.<sup>20</sup>

Respecto a la integración de los conceptos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres, se han hecho acciones informativas, y se le da importancia a la igualdad de género, en el apoyo a empresas culturales y creativas. Se han también realizado acciones afirmativas para incluir preferentemente a las

---

<sup>19</sup> Derechos Humanos y Derechos Culturales, Rigoberto Ochoa.

<sup>20</sup> Guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, Rigoberto Ochoa (Naciones Unidas, Honduras).

mujeres en las actividades del programa, especialmente en las empresas culturales y creativas, ya que se estableció una cuota del 50% para su inclusión. Un total de 57% de los 3668 socios de las 63 empresas que apoya el Programa son mujeres, y esto es muy novedoso. Las mujeres juegan un gran papel en el desarrollo y la comercialización de estos emprendimientos, pero todavía no ha sido visibilizado. El personal del Programa tiene conocimientos también sobre la igualdad de género. Sin embargo, el enfoque de género se incluyó de manera muy clara en la planificación y no se ha traducido en una cadena de resultados estratégicos para la igualdad de género y no se plantearon objetivos y metas concretos. Tampoco se intentó producir datos e indicadores desagregados por sexo a fin de determinar el progreso.

El Programa no le ha dado un énfasis particular a la sostenibilidad ambiental en la programación, pero apoya por ejemplo un grupo de teatro de la calle que ayuda a aumentar los conocimientos respecto a los desechos, en la región de Santa Rosa de Copan.

La utilización de la Gestión basada en resultados durante la implementación del programa ha sido limitada. El equipo de país y el equipo del PC no han sido capacitados en gestión basada en resultados, pero el equipo la ha ido trabajando desde la aproximación del trabajo.

El Programa ha contribuido a la creación, el desarrollo y el reforzamiento de las capacidades, especialmente a nivel regional y local ya que muchas acciones del UNDAF han fortalecido las capacidades de las contrapartes. Menos se sabe sobre gestión de resultados.

#### **4. M&E y cuestiones de evaluabilidad del programa**

##### **a. Sistema de M&E**

La Guía de ejecución de programa conjuntos del F-ODM indica que Honduras fue un país innovador, habiendo elaborado un manual para la implementación, el monitoreo y el seguimiento de las actividades del Programa.

Se ha contratado a una Especialista de Monitoreo y Evaluación con cargo a los tres programas conjuntos del F-ODM, la cual está adscrita a la Oficina de Coordinación. Los tres programas han también preparado un documento que describe el sistema de monitoreo y evaluación de los PC en el país, empezando a definir la estrategia de M&E en este país focal.<sup>2122</sup> El documento describe los cuatro niveles de evaluación (Programa Conjunto, País, Ventana Temática y F-ODM).

El PC cuenta con un Plan de M&E que es una herramienta gerencial que permite prever al coordinador del PC y al oficial de M&E sobre las actividades del componente que se realizan a lo largo del ciclo de vida del programa.<sup>23</sup> El plan de monitoreo y evaluación del Programa Conjunto da respuesta al requerimiento del F-ODM en la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto según el lineamiento del documento *Monitoring & Evaluation System "Learning to Improve Making Evidence Work for Development"* que indica como primera tarea la actualización de indicadores y el plan de M&E incluido en el diseño del Programa.

---

<sup>21</sup>

<sup>22</sup> Sistema de Seguimiento a los Programas Conjuntos, Honduras.

<sup>23</sup> Plan de Monitoreo y Evaluación, Programa Conjunto "Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local", Noviembre 2009.

Para cada uno de los efectos, sus resultados y productos se han precisado indicadores de medición del avance, así como las metas globales que deben ser utilizadas como la base de la definición de los hitos o alcances que el programa y sus agencias deberán alcanzar periódicamente (anual y trimestralmente). La periodicidad en la medición de los indicadores está organizada según los niveles de los resultados esperados. Los Efectos y algunos Productos Interagenciales se medirán a través de la evaluación (línea de base y evaluación final). Los productos que desarrollan las agencias se miden en monitoreo y deben ser reportados en el informe trimestral que las Agencias presentan a la coordinación del programa, donde además de indicar su avance cuantitativo darán cuenta de avances en procesos y algunas observaciones de carácter cualitativo, así como lecciones aprendidas e historias de interés que puedan demostrar cambios significativos en las familias, comunidades y regiones. Las Agencias tienen un formato de reporte.

La actividad de la elaboración de informes trimestrales son acompañadas por otras actividades de monitoreo, como visitas de monitoreo en campo, con carácter de verificación de productos y acompañamiento técnico. Las visitas también incluyen conversatorios con los grupos de participantes integrados en la ejecución del programa así como las contrapartes, estos resultados se compartirán en Comité Técnico.

Se ha previsto el desarrollo de ejercicios de reflexión con el Comité Técnico del programa, tomando como insumos los avances de los productos, compromisos de ejecución o planes, así como resultados de las visitas de campo y percepciones de los participantes, en la procura de la mejora continua en la ejecución y la toma de decisiones.

Asimismo, se cuenta con una Matriz de indicadores con avance cualitativo, el cual considera los métodos de recolección de la información, los medios de verificación, así como los responsables y el avance cualitativo.<sup>24</sup>

En el 2010, se preparó un Cuadro de Mando que permitió hacer un levantamiento de las líneas de base.<sup>25</sup> Todos los programas conjuntos se encuentran elaborando sus líneas de base para obtener los valores iniciales de los indicadores incluidos en los marcos de seguimiento y evaluación de cada programa. La misión de la sede de Marzo 2010 consideró que estos esfuerzos son positivos y conformes a lo que plantea la estrategia de M&E del F-ODM. Aunque por otro lado la misión subrayó la importancia de tener en cuenta que los programas ya comenzaron y han desarrollado parte de su implementación (en algunos casos hasta un año y medio). El informe de misión recomendó por lo tanto reflejar este hecho en los valores que se obtengan para los indicadores o bien reconstruir el valor inicial del indicador (cuando comenzó la implementación de los programas conjuntos).

Tal como descrito al final del 2009, todo este sistema de M&E (el Plan de M&E, la Matriz de Indicadores, y el Cuadro de Mando) es un muy bueno sistema, bien elaborado y bien pensado. Sabiendo que el sistema ha conocido sus dificultades, especialmente al principio del Programa se discutió este tema durante un taller nacional específico sobre M&E, durante la misión de evaluación. Se trató de entender si el sistema de M&E está suficientemente desarrollado, apropiado y funcional, si es adaptada la matriz de resultados y regularmente puesta al día, si los indicadores son relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto (criterios SMART), si han sido definidas y regularmente puestas al día las líneas de base y las metas, si han precisado los riesgos y supuestos, e si han sido útiles las visitas de terreno y los procesos de revisión anual, semestral y trimestral. Sobre la base de estas preguntas se trató de identificar si es evaluable el Programa Conjunto.

---

<sup>24</sup> Matriz de indicadores con avance cualitativo, Programa Conjunto “Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local”, Noviembre 2009.

<sup>25</sup> Cuadro de mando (2010).

En el momento en que se formuló el documento de programa, el tiempo era muy limitado, y si bien se presentó un marco de resultados con el documento de proyecto, el desarrollo del marco de manera más detallada fue un poco un “after-thought”, como es el caso a veces con el UNDAF. Sin embargo, el marco se debe concebir como un instrumento que se puede ajustar para reflejar la realidad, y se ajustó en Comité Técnico. Este ejercicio de adaptación se concentró principalmente en los resultados interagenciales del efecto 2. En Abril del 2009, se organizó un taller sobre la Estrategia para el Desarrollo de Empresas Culturales y Creativas, y se prepararon un Protocolo de Resultados y un Árbol de Resultados.

Se realizó también una actualización de los indicadores de todo el marco de resultados, y se ha reportado al F-ODM con el marco actualizado. Sin embargo, no se ha hecho una presentación de las modificaciones al Comité de Gestión y no se ha formalizarlo ante las instancias de toma de decisiones.

En el proceso de preparación e inicio del PC, no se debió incluir el estudio de línea de base.

El diseño la línea de base y pensar en la evaluación final del programa no eran requisitos solicitados claramente por el Fondo, y no se consideró con atención en la implementación inicial.

El fondo dio la orientación a los PC en la reunión de Cartagena, de levantamiento de línea de base en junio de 2009. Subsecuentemente, y se ha dispuesto de un presupuesto con apoyo del Plan de M&E del F-ODM y otros fondos localizados por la Coordinación del PC, se ha realizado el diseño del estudio y se iniciado el levantamiento de datos en campo. El programa tiene metas globales y anuales, pero todavía, por lo menos antes de la evaluación, no se logró a desarrollar un proceso de consenso y dialogo de las agencias para la revisión de los productos y las metas del Programa.

A pesar de la existencia de un sistema de M&E sofisticado y de haber trabajado en temas de M&E de manera regular durante el primer año y medio de puesta en marcha del Programa, existe probablemente un desafío. La cuestión clave es saber si este sistema de M&E es realmente en grado de asegurar un monitoreo sistemático del programa que permita un manejo estratégico del programa.

#### **b. Riesgos y supuestos**

Se ha realizado la actualización de los riesgos y supuestos en el marco de resultados. Sin embargo, la utilización de los riesgos y supuestos en la implementación del PC ha sido limitada, y puesta al día de los mismos no se ha hecho con mucha frecuencia. La crisis política es un acontecimiento que puso en discusión los riesgos y supuestos del programa conjunto. La apropiación nacional fue un supuesto importante, hubo afectación de las acciones con el asociado principal existe una limitada disposición de integración de las acciones del PC en los planes. La ejecución se vio afectada por la suspensión de actividades por la situación política, la suspensión de los permisos de salida en campo por cuatro meses. El cambio de autoridades en tres gobiernos ha afectado la implementación con el asociado principal, el cambio de líderes en el gobierno local. Se previó realizar acciones de incidencia política con candidatos políticos a nivel local y nacional para vincular a los candidatos en los procesos del PC, que no se pudo realizar por la suspensión del relacionamiento con las autoridades nacionales. Se esperaba presentar una agenda cultural regional a los candidatos políticos alcaldía y presidencia para la incorporación del tema en sus propuestas de trabajo, no se pudo realizar. Los nuevos alcaldes y autoridades asumieron sus posiciones sin tener conocimiento del Programa Conjunto.

Existe ahora un riesgo importante: hay un proceso de regionalización del país en el marco del Plan de Nación y Ley de Visión de País que puede afectar la ejecución del programa. La regionalización del programa puede entrar en contradicción con el establecimiento de las regiones de país, donde trabaja el PC.

### **c. Evaluabilidad del Programa**

Respecto a la evaluabilidad del PC, con todo el trabajo en torno a la revisión de los indicadores, el desarrollo de la línea de base, la definición de las metas globales y anuales, y un trabajo más detallado sobre las metas como un resultado posible de la evaluación, el taller nacional consideró que se tendrán las condiciones para evaluar el programa, si hay una evaluación final, y que el sistema de M&E podrá contribuir significativamente en la evaluación de país, Honduras siendo un país focal para el F-ODM.

### **d. Sistematización de experiencias**

La identificación e incorporación de las lecciones aprendidas hasta ahora se ha basado en la participación efectiva de las agencias en los procesos de planificación, ejecución y evaluación conjunta, lo que ha permitido retomar las acciones que sí funcionaron, las que son susceptibles de mejorar y descartar las que no funcionaron. Existe el potencial para una buena sistematización de experiencias en el futuro.

### **e. Visitas de campo**

Las visitas de campo han sido útiles; han permitido tener aproximación a las inquietudes de los participantes, y la retroalimentación ha sido valiosa. Han permitido dar respuestas inmediatas a situaciones, demandas y procesos que necesitan apoyo y fortalecimiento. Los diferentes actores han podido compartir sus experiencias. Por ejemplo, antes de la visita organizada en torno a los talleres de evaluación, las empresas creativas y culturales no habían compartido sus experiencias de manera sistemática con los consejos regionales, los grupos de voluntarios y los grupos artísticos, y el intercambio interpersonal y de conocimiento ha ampliado el concepto de la cultura en los grupos y en el equipo de programa. La visita interagencial ha sido también positiva para recoger las percepciones, fortalecer la participación de los participantes del programa, y ayudar en la integración del equipo técnico y de las agencias. La población meta hizo nuevas propuestas muy concretas para mejorar la implementación en el campo.

Respecto a las visitas de campo, se debe tomar en cuenta la modalidad de cada Agencia. Por ejemplo, FAO tiene muchas actividades en campo, las cuales representan el 70% de su ejecución. En cada región hay un técnico que da cuenta de las acciones en campo, y esto es un apoyo para la realización de las acciones de la sede. Hay también un nivel más alto en la jerarquía de los técnicos de campo, y el punto focal participa en los procesos estratégicos que se realicen interagencialmente.

### **f. Revisiones e informes**

Las revisiones permiten ver cuánto hemos avanzado, establecer prioridades y estimar acciones a tomar, y han ayudado a reorientar procesos a nivel trimestral, semestral y anual, en el campo como a nivel de las sedes de las agencias. Respecto a los informes, se notó el retraso de los reportes de algunas agencias, especialmente financieros. No hay mecanismos de acercamiento a los técnicos, y los formatos de reporte de los técnicos regionales de las diferentes agencias, que servirían para facilitar la elaboración de informes a nivel de Agencias y de PC, no son estandarizados. Además, el tiempo de consolidación de informes de agencia y revisión para su envío al Secretariado es corto. Los informes de avance para la sede carecen de análisis (el formato no permite, y el número límite de palabras para reportar no permite explicar de manera adecuada ni los resultados, ni los procesos). Sería útil también buscar un espacio para retroalimentar los resultados en Comité Técnico, para desarrollar un análisis cualitativo. Desgraciadamente, dado su formato, los informes solamente se usan para reportar a la sede. De lo contrario, podrían servir también de insumo para apoyo a actividades de comunicación del PC a

nivel regional, a través de un boletín informativo, lo cual serviría también como mecanismo de rendición de cuentas.

### C. Nivel de Resultados

#### 1. Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa

##### a. Avances en los resultados esperados – Logros a nivel nacional

Durante el taller nacional, hubo un consenso sobre el hecho que ha habido muchos avances en la consecución de los resultados que se habían definido en la concepción del programa. Los siguientes logros principales fueron identificados. No son necesariamente presentados en un orden específico.

- ✚ Colocar el tema de Cultura en el ámbito nacional
- ✚ Trabajo a nivel local y regional
- ✚ Mapeo con participación de los actores locales
- ✚ Estructuración y participación de los consejos en la construcción de la política nacional de cultura
- ✚ Coordinación interagencial gracias a la voluntad del equipo del Programa Conjunto
- ✚ Manual y desarrollo de las redes de voluntariado
- ✚ Rueda de negocios novedosa en el mercado
- ✚ Creación del fondo de financiamiento para empresas creativas y culturales
- ✚ Corresponsabilidad de los CR y CL en la administración del fondo en la toma de decisiones
- ✚ Capital social y humano organizado
- ✚ 14 casas de la cultura funcionan con una ludoteca
- ✚ Exposición itinerantes con 6000 personas
- ✚ Ferias como una herramienta de creación de espacios de encuentro y acercamiento de servicios culturales
- ✚ Alianzas establecidas con otros países, universidades y actores locales nacionales e internacionales
- ✚ La puesta en valor de la cultura a través de la metodología de cadena de valor y el aporte que hace al PIB
- ✚ 57% de participación de las mujeres en la micro empresa
- ✚ Diseño de la estrategia de comunicación
- ✚ Visión cultural integrada en todos los quehaceres de la comunidad
- ✚ Se aplican los principios empresariales a empresas creativas y culturales
- ✚ El PC está inmerso en el proceso de organización comunitaria
- ✚ Enfoque multisectorial (cultura, empresas, turismo, artesanía, producción agrícola)
- ✚ Potencial de incidir en los municipios y en la agenda pública local.

##### b. Nivel de ejecución

El nivel de ejecución financiera es el siguiente:

Ejecución año 1: \$1, 609,846.00

Ejecución año 2: \$1, 329,171.00

Ejecución año 3: pendiente de programar 33% del fondo asignado.

**Tabla 1: Situación Financiera Año 1**

Agencia	Fondos Año 1	Ejecución Año 1	Remanente Año 1
<b>PNUD, UNV, COORDINACION</b>	682,604.00	510,021.03	172,582.97
<b>UNESCO</b>	235,293.00	230,209.79	5,083.21
<b>UNICEF</b>	104,164.00	103,997.00	167.00
<b>FAO</b>	192,600.00	157,459.99	35,140.01
<b>OIT</b>	179,760.00	119,560.00	60,200.00
<b>OMT</b>	215,425.00	207,924.00	7,501.00
<b>TOTAL</b>	<b>1609,846.00</b>	<b>1329,171.81</b>	<b>280,674.19</b>

Tabla 2: Presupuesto Programático, Años 1 y 2

Agencia	Remanente Año 1	Fondos Solicitados Año 2	Total AWP 2	Pendiente por Programar	% Pendiente de Programar
<b>PNUD, UNV, COORDINACION</b>	172.582,97	1.539.834,99	1.712.417,96	676.978,01	28%
<b>UNESCO</b>	5.083,21	1.155.303,27	1.160.386,48	1.194.844,73	46%
<b>UNICEF</b>	167,00	321.966,00	322.133,00	196.182,00	32%
<b>FAO</b>	35.140,01	300.135,00	335.275,01	192.065,00	28%
<b>OIT</b>	60.200,00	164.505,00	224.705,00	154.355,00	31%
<b>OMT</b>	7.501,00	243.816,00	251.317,00	250.169,00	35%
<b>TOTAL</b>	<b>280.674,19</b>	<b>3.725.560,27</b>	<b>4.006.234,46</b>	<b>2.664.593,73</b>	<b>33%</b>

En noviembre del 2009, se solicitó el desembolso del segundo año de ejecución y actualmente se encuentran alrededor de un 28% de ejecución. Pese a las dificultades de implementación se ha ido avanzando, y una vez esté conformado el fondo interagencial de financiamiento para micro emprendimientos creativos el nivel de desembolso aumentará notablemente.

Durante la evaluación se habló de este tema de la ejecución en los talleres nacionales con mucha atención, en particular para ver si se podrá asegurar una mejor ejecución durante el año y medio que queda antes del final del programa. También los talleres regionales reflexionaron sobre la implementación, como lo muestra la síntesis de estos talleres. Además, se abordó esta cuestión durante todas las reuniones entre las agencias, el consultor, el Coordinador de Programa y la Especialista de M&E. Las agencias que tienen el nivel de ejecución más bajo son la UNESCO y la OIT, que son las dos agencias no residentes. Otras agencias, en cambio, van a acabar su presupuesto al final del año 2010 (OMT por ejemplo). En estas circunstancias, se trató de analizar si las agencias que tienen retraso van a poder implementar sus recursos en el año y medio que queda. Se menciona este tema en relación a UNESCO y OIT en la parte Nivel de Proceso de este informe, y las dos agencias indicaron que tenían planificado para enfrentar esta situación.

Se estudió, durante los talleres nacionales si se podían transferir fondos entre las agencias. Resulto que la transferencia de recursos entre agencias tiene implicaciones de costos de transacción que van de 2% a 3% adicional al costo de administración inicial de la Agencia ejecutora (7%). En total, los costos podrían ser de 9 a 10 %. Las agencias no residentes, UNESCO en particular, han reflexionado también sobre las implicaciones de instalar una oficina en el país, pero se requiere de iniciativas que justifiquen la inversión para la Agencia. El PC ha definitivamente sido una prueba técnica para UNESCO.

### **c. Factores de progreso o de retraso**

Se ha hablado de los factores de progreso y de retraso en la sección de este informe sobre la evolución del programa, y también en otras secciones. Esta sección se limita entonces a mencionar los elementos principales.

Los factores principales que explican el progreso son los siguientes:

- Presencia en las regiones y descentralización del trabajo.
- Buen equipo de recursos humanos. Comprometido.
- Involucramiento activo y propositivo de los actores locales.
- Alianzas estratégicas con gobiernos locales y organizaciones sociales.
- Insertados en procesos que ya existían a nivel local.
- Esfuerzo por trabajar interagencialmente.
- Instrumentos de planificación beneficiosos.
- Estrategia de comunicación.

Las dificultades principales que explican el retraso son las siguientes:

- Crisis política (tres Gobiernos en un año y medio), ausencia de relaciones Gobierno-NNUU, y visitas de campo restringidas.
- No hay presupuesto de la contraparte nacional y la o-financiación del PC ha sido interrumpida.
- Poco entendimiento del SCAD-IHAH sobre el PC.
- Problemas de transparencia de la institucionalidad.
- Arranque difícil de la implementación, y no se previó un periodo de preparación antes que la puesta en marcha empezara.
- Situación de conformación de los consejos regionales de cultura durante el 2008, que limitó la intervención en las regiones, por lo que se hizo su fortalecimiento.

- Emergencia nacional debido a la tormenta tropical 16, que limitó varias actividades en el terreno al final del 2008.
- Contratación tardía del personal de las agencias y del Coordinador, e incorporación más tarde de los técnicos de las agencias.
- Retrasos en desembolsos de las sedes de las agencias hacia las agencias en Honduras.
- Procedimientos administrativos lentos, problemas de ejecución, especialmente de algunas agencias no-residentes.
- Prácticas administrativas no a la altura de las necesidades de un Programa Conjunto, que siguen retrasando las acciones programáticas.
- Ejecución de actividades entre las agencias no muy flexibles.
- Proceso nuevo de construcción de la interagencialidad.
- Trabajo de campo no muy coordinado.
- Desarrollo tardío de la matriz de indicadores, y no ha habido una línea de base al principio.
- La cultura no se ve como fundamental y es un tema nuevo.
- Estrategia de comunicación no implementada a causa de la crisis política.
- Falta de retroalimentación con los actores (CRC, CLC, etc.).

#### **d. Calidad de los productos generados**

Los productos generados son considerados de buena calidad, y algunos incluso han traspasado la calidad de la que se esperaba. También el programa ha sido pioneros en muchas aéreas.

Los productos más destacados son los siguientes: los Consejos Regionales conformados y con personería jurídica, las Casas de la Cultura con planes operativos y equipamiento, la guía metodológica para la dimensión económica de la cultura con pueblos étnicos, el manual de formación de formadores para empresas artesanales, la rueda de negocios y el directorio de empresas creativas y culturales para la rueda de negocios, los planes de negocio y mercadeo de empresas, los productos comunicacionales, el mapeo de recursos culturales, los catálogos de indumentaria folclórica, guancascos e iconos culturales, las metodologías para las ferias, y el hecho que fueron sistematizadas, los centros de aprendizaje artístico y popular (CDAP), las publicaciones sobre el patrimonio cultural de las regiones, las revistas gastronómicas, sin olvidar como resultado importante del Programa, los voluntarios culturales organizados.

Sin embargo se pudo notar que no todos estos productos están socializados. Por ejemplo, los productos relativos a las ferias han sido compartidos sólo con los actores involucrados en las ferias. Esta información todavía no ha sido entregada en otros lugares (bibliotecas, universidades, un sitio web etc.).

#### **e. Medidas innovadoras en la solución de los problemas**

El problema principal que encontró el Programa en su ejecución, es que las actividades y procesos eran con el Gobierno, y que todo se paró con la crisis política. Estas dificultades solucionaron mediante medidas novedosas como el establecimiento de nuevas alianzas locales y la contratación de técnicos en organización ciudadana. En el caso de las ferias fue necesario contratar personas locales para el apoyo al comité de ferias. En el caso del mapeo, se realizó con la gente de las comunidades capacitándolos y lograr además la sostenibilidad del proceso. Otra medida innovadora fue la inclusión en el teatro comunitario de nuevos actores locales, sobre temas relacionados directamente con la comunidad producto de la construcción colectiva, y con la puesta en escena como producto de la cohesión y participación de las comunidades.

Otra novedad es la estructuración y participación de los CRC, CLC en la construcción de la política nacional, y el trabajo de lo local a lo nacional. Se ha igualmente puesto la cultura en el centro del debate

local, regional y nacional a través de instrumentos de participación y comunicación ciudadana, apostando a la sostenibilidad de los procesos.

Otras medidas innovadoras incluyen el desarrollo del manual y las redes de voluntariado cultural, la rueda de negocios cultural con la participación de gente del exterior, la conexión entre empresas, y el fomento de relaciones entre empresas (a través de alianzas), la creación del fondo de financiamiento para iniciativas culturales y el trabajo de dos programas conjuntos en este para abaratar los costos de implementación, la alianza con las cooperativas que reduce la cadena y los costos de intermediación.

También se estableció la corresponsabilidad de los beneficiarios en la ejecución de actividades y el equipamiento de las casas de la cultura, así como la corresponsabilidad de los CRC en la administración del fondo en la toma de decisiones. La metodología de selección de espacios públicos y patrimoniales a 2 niveles: una primera fase de selección que facilita la consulta y el consenso con los consejos regionales, y una segunda fase de selección a nivel técnico de la comisión evaluadora en el PC.

Fue original el enfoque del Programa de partir de lo regional a lo local y luego a lo nacional, mientras que generalmente se inicia de lo nacional a lo local o viceversa. El programa conjunto ha trabajado mayoritariamente en el nivel intermedio desde los Consejos Regionales de Cultura, con muchas acciones iniciadas en las regiones y luego al nivel local. En algunos casos, como los emprendimientos culturales, se inició en lo local, mientras que en otros casos, como las estructuras sociales de cultura, se partió de lo regional.

Otra innovación importante es la sensibilización en el tema de la cultura del equipo técnico. La FAO ha retomado este tema en otros proyectos. Esto incluye la creación de espacios de encuentro y acercamiento de productos y servicios culturales a través de las ferias y la rueda de negocios, el planteamiento de las ferias como una oportunidad de mostrar los productos y servicios culturales y tradicionales, la participación de los productores en los comités de ferias, la metodología que se ha implementado en el campo de acercamiento a la comunidad. En la medida en que se alcanzaron las metas, creció la receptividad de los grupos y empresas en el campo, y su capacidad de posicionar el tema cultura en los distintos ámbitos de acción. Se creó en muchos ámbitos un capital social y un capital humano organizado, lo cual es un logro muy significativo para el país en el ámbito cultural. Las alianzas establecidas por el PC con otros países, por ejemplo la cooperación Sur-Sur con Colombia sobre el tema de la política cultural, con México sobre el sistema de información cultural, con universidades y otros actores locales, nacionales e internacionales son también innovadoras para el sector cultural del país.

La metodología de la cadena de valor es también novedosa, con su énfasis en empresas que tengan emprendimientos culturales pero ligadas a las cadenas de valor, con un sistema de información e indicadores. El PC tiene el potencial de poner en valor la cultura y de demostrar el aporte que hace al Producto Interno Bruto (PIB). El enfoque de género para las 63 empresas, que representan 3668 socios, de los cuales el 57% son mujeres es también muy novedoso. La mujer juega un gran papel en el desarrollo y la comercialización de estos emprendimientos, aunque si no ha sido visibilizado.

#### **f. Posicionamiento de la problemática cultural dentro de la agenda política**

Se ha puesto en la escena política el tema de la Cultura, con el ministro anterior y con el actual. La sociedad civil también trata temas culturales, aunque si tiene muchas debilidades en el país. No había mucha organización comunitaria antes del PC, todavía menos en cultura. El hecho que el Programa esté ahora inmersos en el proceso de organización de grupos de base es un logro importante para el país. Se sientan, se juntan y se reúnen agentes que nunca antes se encontraban. EL PC ha logrado fomentar el debate alrededor de la Política cultural.

Sin embargo, a nivel del gobierno central falta por hacer. Por el momento, la institucionalidad se ha limitado a la SCAD, y no se ha trabajado con los otros ministerios como Educación, Turismo, etc. En el nuevo Plan de Nación poco se hace referencia a Cultura. El Plan ya está aprobado, pero se puede mejorar todavía con nuevas propuestas a corto plazo. El tema de Cultura no ha sido colocado en la agenda pública, y en las distintas políticas sectoriales. También no se trabajó con el Congreso, y no se hizo un análisis de las leyes que ya existen y que sí podrían hacer alusión a la cultura.

El PC está construyendo la agenda política desde abajo, aunque aparentemente no haya nada sistematizado. En el escenario político, ha habido un avance en el discurso hablado en cuanto a Cultura. Se han identificado sectores identificados a la política (turismo, etc.). No se ha trabajado todavía en cuanto al debate político (foros de discusión, etc.). La misión de Colombia, que refleja una cooperación Sur-Sur promovida por el Programa, va a ayudar a crear un marco metodológico que lleve a la agenda política.

Sería útil saber cuánto de lo realizado ya ha ayudado a la agenda política; el trabajo de monitoreo y evaluación puede ayudar en este análisis. Muchas experiencias ya apuntan a la política pública de cultura. Aunque si la política no estará finalizada en Junio del 2011, es importante seguir dejando sentadas las bases para la política pública cultural.

#### **g. Comunicación e incidencia**

La incidencia política debe convertirse en uno de los objetivos del programa, para conseguir asegurar la sostenibilidad de las iniciativas a través de la movilización de fondos, la consecución de compromisos de continuación, etc. La misión de la sede de Marzo 2010 reúne algunas observaciones del Secretariado del Fondo en relación a la incidencia y comunicación y el seguimiento y evaluación de los programas conjuntos de Honduras y sobre la iniciativa de país focal de la cual Honduras forma parte representando Centro América. El programa ya ha mostrado un alto nivel de incidencia política en el ámbito de cultura contribuyendo a la inclusión de cultura en el nuevo Plan Nacional del gobierno de Honduras. También está en el proceso de integrar a la cultura a nivel local no solamente como una expresión de los diferentes pueblos de Honduras, sino también como medio de educación, organización y empoderamiento de los mismos. Adicionalmente, la metodología que se está adoptando para la implementación de los diferentes componentes, refleja un ejercicio importante de descentralización y democracia que promete un impacto más sostenible en desarrollo.

Se abordó también el tema de la comunicación en todos los talleres regionales y nacionales. Se notaron debilidades en la comunicación interna del Programa. FAO tiene un boletín electrónico que se distribuye mensualmente con los actores, y UNESCO presenta un informe mensual a su sede regional, aparte del reporte del PC. Sin embargo, no existe un boletín de información para el Programa. Además, las aéreas del Programa en las regiones (Consejos, Empresas y Voluntarios) no tienen mecanismos de comunicación bien establecidos.

Existe también una doble función y posible conflicto de interés para el PNUD que hace la comunicación para el componente PNUD del Programa y para el PC, el cual no tiene, de hecho, sus propios instrumentos comunicacionales independientes.

## **2. Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo**

### **a. Premisas necesarias para la sostenibilidad**

Algunas premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto existen, otras

no. El programa se apoya por las instituciones nacionales y locales, aunque si hay serios problemas de apropiación, como se ha visto, con el Gobierno y con la SCAD y si muchas actividades dependen del voluntariado a nivel local y regional. Los socios no tienen la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa. Las instituciones han demostrado capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo. Se han creado y fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales. El periodo de duración del programa conjunto no es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones.

#### **b. Alcanzar una sostenibilidad en el futuro**

El PC no será sostenible en un periodo tan breve de tres años. Son sostenibles los procesos mediante la incidencia, la capacitación en gestión cultural de los consejos y los actores culturales, la capacitación e incidencia en los gobiernos locales y la SCAD. La sostenibilidad tendrá que ver con la apropiación y posicionamiento de los gobiernos locales y el gobierno central en el tema cultura, la creación de una instancia nacional de la cultura (Consejo Nacional de Cultura), el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y regionales, su organización y participación en las comunidades, y su capacitación para hacer incidencia.

Se tendrá que visualizar la necesidad de los productos culturales, mediante la firma de convenios con gobiernos locales, empresas, mancomunidades; involucrar a AMHON e intentar que se cumpla el porcentaje asignado a la cultura en los municipios, con la ayuda de los voluntarios y el acercamiento con los gobiernos, sin seguirle apostando a la dependencia de los cooperantes. La vinculación de los voluntarios con los consejos locales y regionales de la cultura ha permitido empezar a desarrollar una estrategia de entrada con los gobiernos locales desde el PC, utilizando las puertas que ya están abiertas.

La sostenibilidad también se podría realizar en parte a través del desarrollo de empresas locales y turismo. Algunos alcaldes ven como una amenaza contribuir al financiamiento de los consejos de cultura, debido a que son organizaciones de sociedad civil. Habrá que hacer un trabajo estructural a través de las mancomunidades y AMHON para lograr resultados en este sentido, aunque parece arriesgado apostarle a la sostenibilidad desde los gobiernos locales. El papel de AMHON es fundamental en el debate de políticas públicas. A veces también, las organizaciones a nivel local se convierten en espacios de poder, que en algunos casos dificultan la sostenibilidad.

Además, será necesario reflexionar sobre cómo se va a trabajar con el Equipo de País, en el marco del UNDAF y de los grupos temáticas, y a través de la mesa de cooperantes, incluyendo el enfoque de derechos y articulando el tema cultura.

### **3. Visión estratégica y prioridades: Revisión de la visión estratégica y de las prioridades principales para el resto del ciclo**

#### **a. Prioridades principales para el resto del ciclo**

Durante el taller nacional, las prioridades fueron definidas de esta manera. Se recomienda que se haga una re-priorización de esta lista después de la evaluación, pero esta lista es una primera aproximación.

- La utilización de los recursos disponibles de manera coherente para la consecución de los resultados esperados en un tiempo limitado.
- Redefinición de la focalización en algunas regiones.
- Impulsar las iniciativas que permitan el desarrollo económico y social de la localidad y la colocación del tema cultura en un contexto de crisis.

- Definir las estrategias para conseguir el enlace con los gobiernos municipales y las mancomunidades.
- Hacer incidencia para incluir en el plan de nación y de gobierno el tema cultura.
- Formular las estrategias regionales de cultura.
- Ampliar las alianzas con el sector público y privado.
- Sistema de gestión del conocimiento (información).
- Sistema de indicadores de impacto de la cultura en el desarrollo.
- Consolidación de los CLC y CRC.
- Consolidación del fondo interagencial.
- Redefinición del fondo de investigaciones.
- Espacios públicos y sitio arqueológico como sitios de circulación de bienes y servicios.
- Armonizar la estrategia de comunicación con los procesos locales y regionales implementados por el PC.
- La sostenibilidad de las empresas culturales y creativas y su replicabilidad.
- La formación de formadores de artesanos y su sostenibilidad.
- Articulación del diagnóstico de las leyes del sector cultura y la mesa de cooperantes.
- Fortalecer los problemas de diseño y comercialización de los productos artesanales.
- Definir la intervención de OIT en el tema artesanal y su vinculación formal con el trabajo de FAO.
- Revisar plan estratégico de desarrollo empresarial y redefinir las acciones de cara al resto del ciclo.

#### **b. Extensión o nueva fase**

La evaluación estudió también lo que emerge para el próximo Programa Conjunto o lo que lo remplazará. Dado el retraso en la implementación, se estudio también la posibilidad de una extensión. Dado los acontecimientos políticos y las dificultades en el arranque del Programa, una extensión era una opción que podría facilitar los procesos actuales. Sin embargo, se consideró también que no sería indispensable la extensión porque en principio, se deberían lograr los productos en tiempo. Los sistemas puestos en marcha para agilizar los procesos, de parte de las agencias no residentes así como las residentes deberían acelerar la implementación. Hay, por otro lado, algunas preocupaciones respecto al trabajo de construcción o renovación de ciertos edificios, por el hecho que son procesos largos.

Una nueva fase tendría el merito de asegurar el fortalecimiento de los productos y procesos logrados en el marco del PC, y de los procesos que se han iniciado respecto a la institucionalidad de la cultura en el país (a través de las entidades estatales, regionales y locales), la posible elaboración, consecución, socialización, aplicación y apropiación de la política nacional de cultura, la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias y de los procesos, el seguimiento a las empresas culturales y creativas, el desarrollo del sistema de información cultural, la necesidad de incorporar la mirada de cultura al proyecto Ruta Lenca, y dar seguimiento a algunos procesos implementados por el PC en las regiones centro y occidente del país. Tampoco está considerado el cierre del programa.

## **IV. Conclusiones y enseñanzas obtenidas**

### **1. Originalidad del proyecto**

Antes de este programa, no había habido una cooperación interagencial en Honduras de esta amplitud. Este PC ha permitido una integración significativa del trabajo de 7 agencias de NNUU.

Es un programa complejo sobre la cultura, que no había sido enmarcado en ningún programa de este tipo por parte de NNUU o de otros donantes en el pasado. Embarca temas habituales de cultura como

los artes (música, teatro, cine, literatura, poesía, etc.) pero también temas más novedosos como micro-empresas culturales y creativas, artesanía y productos alimenticios tradicionales y ferias. Esta articulación es muy original. Es un modelo del cual el Gobierno debería ser muy orgulloso, y que se podría replicar en otros países. Para el país, es un programa multisectorial que abarca la Secretaría de la Cultura, los Ministerios de Turismo, Agricultura, Planificación, etc.

## **2. Apoyo a la descentralización**

El mensaje que el PC trasmite de las regiones es que no puede haber desarrollo de la cultura sin descentralización. Es un programa que apunta a los Consejos Regionales y Locales, y las Casas de la Cultura.

La cuestión clave es: ¿Cómo el Gobierno está apoyando a este proceso de descentralización en la cultura?

## **3. Vínculo con el desarrollo (Cultura y Desarrollo)**

El otro mensaje que el PC trasmite de las regiones es que no puede haber desarrollo sin cultura. El PC trata de contribuir al logro de muchas de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente, especialmente la Declaración del Milenio y los ODM. Ahora que faltan no más de 5 años antes del 2015, el PC puede contribuir a relacionar la cultura con los ODM de manera más clara.

La cuestión clave es: ¿Cómo el Gobierno ha contribuido a establecer un vínculo más fuerte entre cultura y desarrollo?

## **4. Eficacia del Programa**

Muchas actividades han sido realizadas en el marco del PC, pero hay también un retraso debido a varios factores: demora inicial, desembolsos tardíos, complejidad del tema, acontecimientos políticos.

Sin embargo, para la misión de evaluación, ha sido muy impresionante ver el dinamismo de las regiones y localidades, y todo lo que se ha hecho, a pesar de las dificultades a nivel nacional.

La cuestión clave es: ¿Cómo se puede contribuir, con el Gobierno y las regiones, a consolidar lo que se ha logrado y acelerar el progreso en el año que queda?

## **5. Apropiación nacional**

La evolución del programa fue muy relacionada a los acontecimientos políticos que conoció el país durante la primera parte del ciclo. Una de las dificultades más importantes del programa fue relacionada a los temas de la apropiación y coordinación con el Gobierno, ambos muy importantes en la reforma de Naciones Unidas, en Delivering as One, y en la implementación de la Declaración de París y subsecuentemente, el Programa de Acción de Accra.

En este contexto, a través de los talleres, la evaluación ha podido ayudar los socios a identificar como se podrá asegurar la coordinación de las acciones que se lleven a cabo a nivel central sobre cultura y desarrollo, y las que se lleven a cabo a nivel local.

Se ha percibido que las regiones se sienten un poco “abandonadas” por el nuevo Gobierno, y que entonces no se le da importancia a la cultura, a los artes, a las micro-empresas culturales y creativas, a

las ferias, al sistema de información alrededor de la cultura. Se percibe que la cultura no viene vista como instrumento de cohesión nacional. Sin embargo la cultura está ahora en el Plan de Nación y existe un Marco Estratégico de la SCAD.

El PC está muy relacionado a la implementación de la reforma de NNUU, a las recomendaciones de la Asamblea General resultante de las Revisiones trianuales de las actividades de desarrollo, y sobre la Coherencia, Eficacia y Relevancia del SNU para que responda mejor a las prioridades nacionales. Unidos en la Acción (Delivering as One) también va en la dirección de un trabajo mucho más integrado entre el SNU y los países. Similarmente, la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda ha sido complementada por el Programa de Acción de Accra, donde los países en vía de desarrollo tienen un mayor papel. Accra representa una muy buena oportunidad para que el SNU, el Gobierno, y demás socios reflexionen sobre cómo hacer más eficaces la ayuda externa y la cooperación de Naciones Unidas en el país.

Las cuestiones clave son: ¿Cómo el Gobierno se apropia del PC? Como se va a implementar el Plan de la Nación, y como se va a relacionar con el PC? ¿Cómo se le va a asegurar sostenibilidad al PC?

## **6. Algunas lecciones**

Como mencionado, la evaluación intermedia fue eminentemente formativa y orientada hacia las lecciones aprendidas, y más importante todavía, hacia el futuro. Buscó la mejora en la implementación del programa durante la segunda fase de ejecución del Programa, y en los procesos utilizados durante la primera fase de un año y medio. Todo el proceso evaluativo fue orientado hacia la búsqueda y la generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas en el programa, a otros programas o a otros países. Se hizo también una sesión final de trabajo en el último taller nacional con el Comité Técnico, que recogió las impresiones finales de los participantes, y que son resumidas en una sub-sección sobre las lecciones aprendidas de la metodología participativa.

El enfoque descentralizado ha sido una chance en un contexto político complicado. Es una lección para los países con un contexto político complicado. En la ausencia de una contraparte nacional reconocida, el programa ha estado trabajando a nivel descentralizado con los consejos regionales y locales de cultura y las casas de cultura. El programa ha logrado seguir implementando ciertas actividades en un contexto muy específico y difícil, y con todos los socios, y a sentar la bases de una mucha mejor apropiación del Gobierno para el resto del ciclo.

El accionar en el camino de la descentralización ha permitido al PC ver que la SCAD necesita una nueva visión y una reestructuración porque no está en sintonía con lo que ocurre a nivel local y regional. El programa puede ser facilitador de este proceso.

La apropiación del Gobierno es probablemente el elemento lo más fundamental para el éxito del programa. Esto se reflejará también en compromisos y acciones concretas de parte del Gobierno respecto a la co-financiación durante el resto del ciclo.

Otras lecciones incluyen la importancia de tomar en cuenta el tiempo de preparación al momento de diseñar un programa conjunto, el tiempo de los procesos administrativos, y la importancia del sistema de M&E y de la planificación estratégica. También se debe notar la importancia del intercambio de experiencias a todos los niveles (local, regional y nacional) y en todas las aéreas del Programa (Consejos y Casas de la Cultura, Empresas y Voluntarios). Finalmente el PC lleva con él una visión: es ambicioso, multisectorial y de cobertura nacional.

## V. Recomendaciones

### 1. Visión integral de la cultura y originalidad del programa

El abordaje del tema Cultura en ese PC es original e intersectorial y debe valorarse. La dimensión holística de la cultura es un aporte muy significativo del Programa. Es impresionante el nivel de participación e interés de los actores. Se han impulsado algunos procesos muy importantes. Existe una demanda cultural que no existía antes de la misma manera. Podría ser útil traducir de manera más articulada en un documento comunicacional, que profundice acerca de estos elementos. En este sentido, sería importante explicar también el aporte económico que hace la cultura al Producto Interno Bruto (PIB) del país, que está muy poco resaltado en el plan estratégico de la SCAD. Además, la cultura es la oportunidad de encuentro y reconciliación. Se debe quitar el estigma que pesa sobre los consejos locales y regionales de cultura, y potenciar lo que la cultura puede aportar al país en la construcción de ciudadanía.

### 2. Rescatar y fortalecer la apropiación a nivel local y nacional

Se espera que entre en juego la Secretaria de Artes y Deportes a formar parte activa del programa. Ahora que la cultura está en el Plan de Nación y que existe un Marco Estratégico de la SCADS, es fundamental que el Gobierno se apropia del PC e perciba la cultura como una parte esencial del desarrollo humano sostenible, para el logro de los ODM y otras metas acordadas internacionalmente, y que se vea la cultura como un instrumento de cohesión nacional. El Programa debería aportar para ayuda en la implementación del Plan de la Nación y del Marco Estratégico.

La evolución del programa fue muy relacionada a los acontecimientos políticos que conoció el país durante la primera parte del ciclo. La apropiación y coordinación con el Gobierno son fundamentales en la reforma de Naciones Unidas, en Delivering as One, y en la implementación de la Declaración de Paris y subsecuentemente, el Programa de Acción de Accra. Es muy importante que el Gobierno siga buscando vías para asegurar la sostenibilidad del PC y la cofinanciación.

Independientemente de lo que ocurre a nivel nacional, es muy importante que el Comité Técnico y el Comité de Gestión sigan apoyando al proceso de descentralización de la cultura, y que refuercen la apropiación a nivel regional y local, a través las actividades que se lleven sobre cultura y desarrollo, incluido los Consejos Regionales y Locales, las Casas de la Cultura, los artes, las micro-empresas culturales y creativas, las ferias, el sistema de información alrededor de la cultura, etc.

### 3. Extensión o nueva fase

Honduras ha iniciado un proceso largo en la construcción y consolidación de la Cultura como sector dinámico e impulsor del desarrollo. Es un PC que ha tenido dificultades muy significativas desde el arranque hacia crisis política e institucionalidad. Debería existir claridad lo antes posible acerca de la extensión o no del PC.

Se consideró que no era conveniente hacer la recomendación de extensión o de segunda fase en este momento de la evaluación. Más bien, se podría considerar la necesidad de mostrar primero los resultados de este año (antes del fin de diciembre). Se podría definir los hitos y las prioridades para estar claros a final de año que procesos no se lograron y elaborar así un plan de contingencia. En este contexto, este año el PC tendrá que demostrar el impacto y la inserción de los productos del PC en el desarrollo local. El ejercicio de priorización será fundamental.

El abordaje del tema Cultura en ese PC es original e intersectorial y debe valorarse. Podría ser útil un documento técnico que profundice acerca de estos elementos. Es impresionante el nivel de

participación e interés de los actores y la calidad de los procesos que se han impulsados. Existe una demanda fuerte a nivel regional y local. Planear una nueva fase para consolidar trabajo hecho en un contexto nacional frágil permitiría considerar la institucionalización y la sostenibilidad de las acciones.

El Comité Técnico podría realizar un análisis para proponer extensión o una segunda fase del programa, especialmente donde haya un compromiso nacional fuerte, con mayor armonización y disminución de los costos de transacción y otros criterios. El Comité de Gestión podría entonces considerar solicitar te oficialmente al Fondo. Se esperaría que este trabajo sea hecho hacia el final del año, antes de hacer recomendaciones hacia el final del PC. El equipo técnico podría también ir pensando a una estrategia de recaudación de fondos, y tener discusiones con otros donantes potenciales. Cuando sea oportuno, el equipo técnico podría también ir formulando una segunda fase del PC. Esta segunda fase debería ser construida sobre las expectativas de los actores sociales y los logros del programa actual.

El Comité Técnico debería considerar la necesidad de diseñar una estrategia de salida. Si se implementa una estrategia de salida deberá pensarse e iniciarse hacia el final del año 2010. Es cierto que los programas se implementan desde la normativa de cada agencia, y que cada una tiene una normativa para cierre de programas (administrativo, financiero y programático). Sin embargo, una estrategia de salida sería necesaria para el PC mismo. En general es un problema para los programas no tener una fase de salida, y se necesita un lineamiento para implementar la salida de los PC (Transferencia de conocimientos, tecnología, activos, etc.). Habrá que determinar la segunda fase o la extensión 6 meses antes, si no hay extensión habrá que elaborar un plan de cierre entre cuatro y cinco meses antes como mínimo.

#### **4. Reforzar la ejecución y hacer énfasis en el monitoreo**

Dado las circunstancias difíciles del primer año y medio (dificultades en el arranque, interagencialidad, tema de la cultura novedoso para NNUU, carácter innovador del Programa, y crisis política) es muy importante que se acelere la implementación para hacer frente generó a los retrasos en la consecución de productos del programa, y en la ejecución en general. Ahora se debería trabaja varios procesos de manera simultánea.

#### **5. Integrar las regiones en la planificación nacional**

Por el momento, la planificación se ha hecho principalmente a nivel de las agencias. El ejercicio participativo de la evaluación se considero muy valioso. Se recomienda hacer otros talleres en las regiones no visitadas, los cuales serian talleres similares, con un énfasis particular en la planificación.

#### **6. Apoyar la elaboración de la política nacional de cultura**

Se debería seguir iincentivando la participación de las regiones en la creación y concertación de la política nacional de cultura. El programa responde a una necesidad, la de apoyar la construcción y concertación de una política nacional de cultura. Se deben invertir suficientes recursos para esto, y definir mejor el trabajo interagencial en esta construcción, en el tiempo que queda, siendo realistas sobre lo que se puede lograr.

Para colocar la política en la agenda pública, se deben organizar los Consejos, y ya con esos grupos organizados, se podrá incidir en la agenda pública de abajo a arriba. Incidir en Cultura cuando no hay Plan de Gobierno es complejo, y por eso este proceso de construcción tiene que ser de lo local a lo global, partiendo de los Consejos, las empresas culturales, los voluntarios, etc. Adicionalmente, la incidencia que se hace en los municipios incide en la agenda pública local y regional.

A nivel del gobierno central, se debería reforzar la institucionalidad no sólo debe ser con la SCAD, sino también con otros ministerios (Educación, Turismo, etc.), y en las distintas políticas sectoriales. Se debería utilizar el nuevo Plan de Nación, que hace referencia a Cultura, y precisar lo que se puede hacer con propuestas concretas. La cultura también puede colocarse en la agenda pública a través el Congreso, y se podría hacer un análisis de las leyes que ya existen, y que podrían hacer referencia a la cultura.

Para la elaboración de la política nacional de cultura, el Programa beneficia de una guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, que fue publicada por las NNUU en Honduras en el marco del Programa global “Action 2”, el cual objetivo era generalizar el enfoque en la programación del UNDAF. Esta guía podría ser muy útil para este trabajo de preparación de la política, así como los conocimientos destacados del Coordinador sobre este tema.<sup>26</sup>

## **7. Seguir apostando a la descentralización de la cultura**

El enfoque descentralizado ha sido un chance en un contexto político complicado y una lección para los países con un contexto político complicado. Es muy importante seguir trabajando sobre la descentralización.

En su Plan Estratégico, la SCAD no refleja la originalidad de todo el trabajo del PC en las regiones y lo que está pasando en el terreno. Tampoco refleja una visión muy integrada de la cultura. Sería importante presionar a la SCAD en este sentido, promover una nueva visión de la cultura a nivel nacional, apoyarla en su reestructuración, y fortalecer sus capacidades humanas y institucionales para que esté más en sintonía con lo que ocurre a nivel local y regional. Podría ser útil, en este sentido, que el PC produzca un documento de reflexión acerca de esto.

Se debería incluir a las organizaciones locales a nivel de los municipios o mancomunidades, aunque sea muy corto el tiempo para desarrollar procesos. Así mismo, se podría reflexionar como involucrar, y establecer coordinación y colaboraciones con las alcaldías correspondientes a los diferentes consejos regionales, para que contribuyan a apuntalar y darle continuidad a las estrategias que se definan.

## **8. Abordar intervención a la Mosquitia y Francisco Morazán**

Se propone valorar la ejecución de acciones en la Mosquitia, la región postergada cuyos costos son altos, considerando los compromisos del PC. Igualmente de debería hacer una valoración de la ejecución en la región de Francisco Morazán; las acciones claves (PNUD, UNESCO y UNICEF) se relacionan con el lanzamiento del fondo y el desarrollo de la política de cultura.

## **9. Procurar procesos administrativos eficientes y reforzar la interagencialidad**

A través del PC, se debería reforzar el proceso de reforma del SNU en Honduras. Para el futuro, después de este programa, el desafío será crear un modelo de gestión más avanzado de lo que ahora se está implementando con los programas conjuntos. Las agencias tendrían que llegar a un consenso de modelo de gestión, apostando entonces por un posible modelo único. Mientras tanto, el Comité Técnico debería seguir buscando fórmulas administrativas innovadoras tanto a nivel país como a nivel regional para las agencias no residentes, de manera a optimizar y agilizar procesos. También se estudiará como se puede mejorar la complementariedad y contribución de las agencias a un objetivo final común de algunas componentes. Se deben buscar alternativas para flexibilizar la ejecución de actividades entre las agencias, de cara a la planificación del año 3.

---

<sup>26</sup> Guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, Rigoberto Ochoa (Naciones Unidas, Honduras).

En este sentido, se podría reforzar la interagencialidad para alcanzar metas interagenciales con más eficacia y eficiencia.

- En primer lugar, se podrían utilizar plenamente los instrumentos del UNDAF y de la reforma de la ONU, incluidas las nuevas instrucciones del UNDAF de Enero del 2010, como una fuente de inspiración a la hora de la implementación del Programa, en línea con la TCPR.
- En segundo lugar, hay más experiencias ahora sobre los programas conjuntos por parte de UNDG.<sup>27</sup>
- En tercer lugar, los países pilotas de Delivering as One han acumulado bastante experiencia, así como otros países que han abarcado el tema de la reforma de NNUU, y el concepto puede servir de fuente de inspiración, por ejemplo respecto a la organización administrativa y un presupuesto común. Existe un documento del 2009 sobre las lecciones aprendidas, escrito por los oficiales de coordinación en los países piloto de Delivering as One, que podría ser muy útil para profundizar este tema, ya que tiene muchísimos elementos de interés para el PC.<sup>28</sup>
- En cuarto lugar, la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra del 2008 proveen ahora un consenso para la comunidad internacional no fue muy utilizada en términos de alineación, apropiación, armonización, y gestión por resultados. Sin embargo, en el 2007 existía menos información a nivel del UNDG que ahora sobre cómo poner en marcha la Declaración de París.
- En quinto lugar, el nuevo UNDAF ya debería integrar la visión de los programas conjuntos y reforzar la interagencialidad, disminuyendo así los costos de transacción

Se sugiere, además, realizar una reunión a nivel regional de carácter técnico para integrar los equipos de las Agencias en campo semestralmente, y proveer oportunidades de retroalimentación de la información y experiencias locales. Se podrían eventualmente fusionar los Comités Técnico y de Gestión, y las decisiones del Comité de País se podrían aprobar en el Comité de Gestión.

#### **10. Reforzar la Oficina de Coordinación**

Sería útil reforzar la Oficina de Coordinación del Programa Conjunto, compuesta actualmente de un solo Coordinador de Programa, ni siquiera con un asistente. Este esquema parece inadecuado para un programa de este tamaño (6 millones de dólares), de esta naturaleza (tema novedoso de la cultura), de este nivel de interacción en NNUU (7 agencias, incluido dos no residentes), de este tipo de cobertura nacional (9 regiones en todo el país).

El Coordinador debería tener otro oficial, en particular para reforzar la capacidad de gestión del programa, de planificación estratégica, especialmente a nivel regional, implementar la estrategia de descentralización de Octubre 2009, asegurar la estrategia de salida para asegurar la sostenibilidad del programa, poner en marcha la estrategia de comunicación interna y externa, etc.

#### **11. Reforzar la comunicación**

Los talleres regionales y nacionales han recomendado prestar atención a la comunicación e la incidencia política del programa, como uno de los objetivos del programa. La estrategia de comunicación puede unir al sistema y adoptar un discurso único, y debería ser reforzada a nivel local y nacional, entre las regiones, y finalmente entre las regiones y el nivel nacional. Se debería adoptar las lecciones aprendidas en cuanto a comunicación, y se debería ir ganando interagencialidad en esto.

---

<sup>27</sup> Ver por ejemplo: <http://www.undg.org/index.cfm?P=241>

<sup>28</sup> Lessons Learned, Delivering as One UN pilot countries, Albania, Cape Verde, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzania, Uruguay, Viet Nam (2009).

Un instrumento de comunicación interna para todo el programa sería probablemente muy útil. Hay disposición de aportar fondos para realizarlo. Se debería valorar de reiniciar la publicación del boletín de información sobre las acciones del PC, para proveer retroalimentación a los actores, asegurar un buen flujo de información entre los diferentes niveles (local, regional y nacional) y las diferentes aéreas (Consejos, Empresas, Voluntarios), reflejando así la integralidad de las estrategias utilizadas en el programa, y para rendir cuenta. Además, todos los productos que se han producido a través del Programa (en papel o electrónicamente) del PC deberían recopilarse y entregar en lugares estratégicos (bibliotecas, universidades, un sitio web etc.).

El informe de la misión de la sede recomendó también fortalecer el vínculo entre el programa conjunto y los ODM sin limitarse al vínculo con los indicadores establecidos por los ODM, sino usando la Declaración del Milenio y los parámetros que articula como clave para la consecución de los ODM (derechos humanos, gobernanza democrática etc.) para mostrar la contribución del programa. La sede recomendó también un énfasis más fuerte sobre los ODM dentro de las diferentes iniciativas del programa y de continuar a que el programa sirva de plataforma para abrir espacios de diálogo entre ciudadanos y poder público a nivel local para la inclusión de sus prioridades dentro de políticas. La misión subrayó también la necesidad de periódicamente documentar a través de historias de vida, historia de buena práctica, sinopsis de programa etc., el proceso que se viene haciendo como un resultado del programa.

Adicionalmente, la misión hizo observaciones y recomendaciones para los tres programas del Fondo en Honduras, sobre (i) la importancia de la visibilidad e identidad de los Programas Conjuntos, (ii) la necesidad imprescindible de vincular los PC, particularmente en sus esfuerzos y estrategias de incidencia y comunicación a los ODM dadas las necesidades básicas de muchas personas a solo 5 años restantes para la fecha tope, (iii) el vínculo y la contribución al plan país focal que no es una iniciativa separada sino que uno que esta intrincadamente vinculada y basada en el trabajo y los recursos ya invertidos por el Fondo ODM a través de sus programas conjuntos, (iv) la financiación de las estrategias de incidencia y comunicación que este aliada con la estrategia global del Fondo ODM, y (v) la importancia de producir periódicamente algunos productos de comunicación sobre los logros de los programas conjuntos.

## **12. Reforzar el Monitoreo y la Evaluación**

Se requiere desarrollar un proceso de consenso y dialogo de las agencias para la revisión de los productos y las metas. Se recomienda también realizar la notificación al F-ODM, Comité de Gestión y Comité de País de los cambios realizados al marco de resultados.

Se debería realizar una puesta al día semestralmente de los riesgos y supuestos, y se sugiere hacer reporte en el informe semestral. Existe ahora un riesgo importante: hay un proceso de regionalización del país en el marco del Plan de Nación y Ley de Visión de País que puede afectar la ejecución del programa. La regionalización del programa puede entrar en contradicción con el establecimiento de las regiones de país. Los informes para la sede deberían servir también de insumo para apoyo a actividades de comunicación del PC a nivel regional, a través de un boletín informativo, lo cual serviría también como mecanismo de rendición de cuentas. Establecer mecanismos de acercamiento a los técnicos, estandarizar formatos de reporte a técnicos regionales para facilitar la elaboración de informes a nivel de Agencias y de PC.

Es cierto que el trabajo de oficina limita las visitas, pero se deberían realizar más visitas de campo. Las visitas interagenciales como las de la evaluación son positivas y sería ideal realizarlas nuevamente, especialmente ayudan en la percepción y la participación de los participantes del programa y en la integración del equipo técnico y de las agencias. También permiten a la población meta hacer nuevas propuestas muy concretas para mejorar la implementación en el campo.

# Anexos

## Anexo 1:



### Evaluación Intermedia del Programa Conjunto Cultura y Desarrollo

#### Agenda y Guión Metodológico de los Talleres Regionales

Región Centro A (22 de Abril 2010), Región Occidente B (23 de Abril 2010),  
Región Occidente A (24 de Abril 2010), Región Norte A (24 de Abril 2010)

#### Objetivos de los Talleres

Analizar sobre los logros, dificultades y lecciones desde las regiones en el marco del Programa Conjunto.  
Definir acciones claves a nivel local, regional y nacional en el ámbito cultural.

Actividad	Tiempo	Responsable
Introducción a la sesión	5 minutos	Coordinador de PC
Explicación sobre la metodología a aplicar para el ejercicio de reflexión intermedia	20 minutos	Consultor de Evaluación
Organización de los grupos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Consejos regionales y locales de Cultura</li><li>• Voluntarios</li><li>• Empresas creativas y culturales</li></ul>	5 minutos	Oficial M&E  Puntos Focales y participantes
Trabajo grupal, cada grupo contestara las siguientes preguntas generadoras: <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados esperados</li><li>• ¿Qué hemos logrado?</li><li>• ¿Cuáles han sido las principales dificultades?</li><li>• ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?</li><li>• Propuesta de acción</li></ul>	60 minutos	Punto focal facilita el proceso de reflexión  Los participantes del PC construyen el análisis
Sesión de presentación de resultados de los trabajos grupales en plenaria  Preguntas y Respuestas	75 minutos	Representante de cada grupo, de preferencia de los participantes (no punto focal)
Sesión unificada de cierre y próximos pasos	15 minutos	Coordinador del PC

**Anexo 2:**  
**Taller Regional de Evaluación Intermedia**  
**Formato de Trabajo Grupal**

<b>Grupo Participante en Programa Conjunto</b>	<a href="#"><u>Consejo Regional-Local</u></a>
<b>Agencia Facilitadora</b>	FAO <input type="checkbox"/> UNICEF <input type="checkbox"/> OMT <input type="checkbox"/> VNU <input type="checkbox"/> PNUD <input type="checkbox"/> OIT <input type="checkbox"/> UNESCO <input type="checkbox"/>

Resultados Esperados	¿Qué hemos logrado?			¿Cuáles han sido las principales dificultades?	¿Cuáles son las lecciones aprendidas?	Propuesta de acciones
	No realizado	En proceso	Finalizado			
Consejos fortalecidos (técnica, organizativa y administrativamente)						
Estrategia regional de cultura elaborada						
Casas de la cultura equipadas						
Casas de la cultura funcionando						
Municipalidades han incorporado la dimensión cultural en sus instrumentos de planificación y presupuesto						
Líderes sensibilizados en valores y dimensión de la cultura						
Población conoce, participa y protege los recursos culturales de las regiones						
Los consejos toman decisiones sobre temas de su interés						
Iniciativas de cultura y desarrollo orientadas a niñez, juventud y personas con discapacidad seleccionadas y ejecutadas						

**Taller Regional de Evaluación Intermedia**  
**Formato de Trabajo Grupal**

<b>Grupo Participante en Programa Conjunto</b>	<a href="#">Voluntarios</a> <input type="checkbox"/>
<b>Agencia Facilitadora</b>	FAO <input type="checkbox"/> UNICEF <input type="checkbox"/> OMT <input type="checkbox"/> VNU <input type="checkbox"/> PNUD <input type="checkbox"/> OIT <input type="checkbox"/> UNESCO <input type="checkbox"/>

Resultados Esperados	¿Qué hemos logrado?			¿Cuáles han sido las principales dificultades?	¿Cuáles son las lecciones aprendidas?	Propuesta de acciones
	No realizado	En proceso	Finalizado			
Grupos de voluntarios organizados y realizando actividades en la región						
Red de voluntarios organizada y funcionando						
Interacción de los voluntarios con las ludotecas						

### Formato de Trabajo Grupal, Taller Regional de Evaluación Intermedia

<b>Grupo Participante en Programa Conjunto</b>	<a href="#">Empresas Culturales y Creativas</a> <input type="checkbox"/>
<b>Agencia Facilitadora</b>	FAO <input type="checkbox"/> UNICEF <input type="checkbox"/> OMT <input type="checkbox"/> VNU <input type="checkbox"/> PNUD <input type="checkbox"/> OIT <input type="checkbox"/> UNESCO <input type="checkbox"/>

Resultados Esperados	¿Qué hemos logrado?			¿Cuáles han sido las principales dificultades?	¿Cuáles son las lecciones aprendidas?	Propuesta de acciones
	No realizado	En proceso	Finalizado			
Microempresas culturales y creativas constituidas						
Empresas culturales y creativas han accedido a capital semilla y créditos blandos						
Formadores capacitados en mejora del diseño y comercialización de productos artesanales						
Microempresas o asociaciones micro empresariales que aprovechan productos naturales y bienes ecológicos funcionando						
Microempresas o asociaciones micro empresariales que aumentan sus ingresos						
Microempresas étnicas organizadas y operando						
Comités de ferias fortalecidos y ferias integrando actividades culturales						

### Anexo 3:



## Guión Metodológico del Taller Nacional de Evaluación Intermedia 27 de abril de 2010

### Objetivos del Taller

Dar respuesta a las preguntas de evaluación intermedia del Programa Conjunto.

Actividad	Tiempo	Responsable
Introducción	5 minutos	Coordinador de PC
Explicación sobre la metodología propuesta para el ejercicio de evaluación intermedia	5 minutos	Consultor de Evaluación
<b>Nivel de Diseño</b>	60 minutos	Consultor de Evaluación Coordinador de PC
Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes		
Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo		
<b>Nivel de Proceso</b>	75 minutos	Consultor de Evaluación Coordinador de PC
Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados		
Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo		

Principios inter-relacionados del UNDAF: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, los cinco principios inter-relacionados que se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF		
<b>Nivel de Resultados</b>	75 minutos	Consultor de Evaluación Coordinador de PC
Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa		
Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo		
Visión estratégica y prioridades: Revisión de la visión estratégica y de las prioridades principales para el resto del ciclo		
Conclusiones	10 minutos	Consultor de Evaluación Coordinador de PC

## Anexo 4:



### Taller de M&E

#### Preguntas de evaluación

28 de Abril 2010

- 1.- ¿Se ha adaptado la matriz de resultados del Programa Conjunto?
- 2.- ¿Se ha precisado los supuestos y riesgos?
- 3.- ¿Es apropiado y funcional el sistema de monitoreo y evaluación del Programa Conjunto?
- 4.- ¿Han sido útiles las visitas en terreno y los procesos de revisión anual, semestral y trimestral?
- 5.- ¿Se ha puesto al día la línea de base?
- 6.- ¿Se han actualizado las metas?
- 7.- ¿Es evaluable el Programa Conjunto?



## PROGRAMA CONJUNTO CREATIVIDAD E IDENTIDAD CULTURAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EVALUACION INTERMEDIA (2010)

### Preguntas, niveles y criterios de evaluación

Taller nacional, 27 de Abril de 2010

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

*Las preguntas en caracteres itálicos sobre M&E fueron tratadas en un taller distinto sobre M&E el día siguiente (28 de Abril).*

#### Nivel de Diseño

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**
  - ¿Es clara en el programa conjunto la conceptualización del problema y sus causas? ¿Hay un modelo lógico entre por un lado esta conceptualización, y por otro lado las acciones que se llevan a cabo y los resultados esperados?
  - ¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las necesidades más relevantes del problema en la población meta en las áreas de actuación?
  - ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención del programa conjunto al contexto sociocultural de las zonas de intervención donde se aplica? ¿Qué acciones prevé el programa conjunto para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
  - *¿Es adaptada la matriz de resultados y regularmente puesta al día?*
  - *¿Es apropiado y funcional el sistema de Monitoreo y Evaluación? ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto (criterios SMART)? ¿Han sido definidas y regularmente puestas al día las líneas de base y las metas? ¿Se han precisado los riesgos y supuestos? ¿Han sido útiles las visitas de terreno y los procesos de revisión anual, semestral y trimestral? ¿En resumen, es evaluable el Programa Conjunto?*
  - ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?
  - ¿En síntesis, como contribuye el Programa a la realización de los ODM?
  
- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

- ¿En qué medida responden los objetivos y las estrategias de intervención del Programa Conjunto a las necesidades identificadas en los Planes y prioridades Nacionales y regionales, y al contexto operativo de la política nacional?
- ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar el programa conjunto?

## Nivel de Proceso

- **Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**
  - ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión contribuyen a generar los productos y resultados previstos?
  - ¿En qué medida y como se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Ha contribuido el Programa a una mayor cooperación interagencial y con las contrapartes? Cual ha sido el valor agregado del Programa en la colaboración interagencial en el cuadro del UNDAF?
  - ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto (métodos, instrumentos financieros, HACT, etc.) se están llevando a cabo entre socios implementadores del programa conjunto (agencias ONU, gobiernos, etc.)? y ¿Entre programas conjuntos en el mismo país?
  - ¿Son adaptados los mecanismos de coordinación (Comité Directivo de País, Comité de Gestión, Comité Técnico, agencias líderes, Unidad de Coordinación)? Cual ha sido la interacción con los mismos mecanismos de los dos otros Programas Conjuntos del F-ODM? Con los Grupos Temáticos del UNDAF? Con el UNCT? ¿Cuales cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para el resto del ciclo programático?
  - ¿En qué medida la implementación de actividades y productos por parte de los socios está asegurando la integridad de los resultados del programa conjunto en su totalidad?
  - Dado el contexto particular: ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) para solucionar el problema planteado por el Programa?
- **Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
  - ¿En qué medida la población objetivo y los socios/beneficiarios se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
  - ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo y generar los impactos del programa?
- **Principios inter-relacionados del UNDAF: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, los cinco principios inter-relacionados que se consideran indispensables en el trabajo de Naciones Unidas en el marco del UNDAF:**
  - ¿Cómo se aplicó en la programación el enfoque basado en derechos y el Entendimiento Común entre las Agencias de Naciones Unidas sobre el HRBA, del 2003?
  - ¿En qué medida y de qué maneras se reflejan en la programación los conceptos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres? ¿El análisis sobre género se ha traducido en una cadena de resultados estratégicos para la igualdad de género? ¿Se intentó producir datos e indicadores desagregados por sexo a fin de determinar el progreso, y se plantearon objetivos y metas concretos?

- ¿En qué medida y de qué maneras se refleja en la programación la sostenibilidad ambiental?
- ¿Se ha utilizado la Gestión basada en resultados durante la implementación del programa?
- ¿En qué medida el Programa ha contribuido a la creación, el desarrollo y el reforzamiento de las capacidades, a todos los niveles?

## Nivel de Resultados

- **Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**
  - ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?
  - ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos?
  - ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
  - ¿Son los productos generados de la calidad que se necesitan?
  - ¿Está el programa proporcionando la cobertura a los socios/beneficiarios planificada?
  - ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas?
  - ¿Se han identificado experiencias exitosas o ejemplos transferibles a otros contextos que se puedan extender?
  - ¿En qué medida se han cambiado las conductas causantes del problema?
  - ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a impulsar el posicionamiento de la problemática dentro de la agenda política del país?
  - ¿Qué incidencia diferencial y tipos de efectos está produciendo el programa conjunto con respecto a grupos poblacionales tales como jóvenes, niñas, niños, adolescentes, personas mayores de edad, comunidades indígenas y población rural?
  - ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
  - ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo los objetivos establecidos por la ventana temática de Cultura?
  - ¿En qué medida y de que formas está contribuyendo el programa conjunto a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas y de Delivering as One?
  - ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad? b) ¿en los programas conjuntos?
  - ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?
- **Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.**
  - ¿Se están dando las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
    - i. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
    - ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
    - iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
    - iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
    - v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?

- ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?
- ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?
  
- **Visión estratégica y prioridades: Revisión de la visión estratégica y de las prioridades principales para el resto del ciclo.**
- ¿Cuál son las oportunidades que emergen de este proceso de evaluación que permitirían de definir la visión estratégica para el resto del ciclo, con el fin de mejorar la implementación, los resultados, el impacto y la sostenibilidad de Programa?
- ¿Cuál podrían ser las prioridades principales para el resto del ciclo?
- ¿Qué es lo que emerge para el próximo Programa Conjunto o lo que lo reemplazará?

## Anexo 6:



### Evaluación Intermedia

#### LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

<b>NOMBRE</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>TITULO</b>
Rebeca Arias	Sistema de las Naciones Unidas	Coordinadora Residente
Bernard Martinez	Secretaría de Cultura Artes y Deportes	Ministro
Elena Gutierrez	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Coordinadora
Vicente Dunabeitia	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Oficial de Cooperación-Honduras
Luca Renda	PNUD	Representante Residente Adjunto
Luis Gradiz	PNUD	Jefe de la Unidad de Pobreza
Rigoberto Ochoa	Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local	Coordinador de Programa
Juan Dagoberto Reyes Larreinaga	FAO	Coordinador Técnico Nacional
Juan José Leal Martínez	VNU	Coordinador VNU
Estela Tróchez	PNUD	Especialista de Monitoreo y Evaluación para Programas Conjuntos

Karen Ordóñez García	VNU	Oficial de Programa Programa de Voluntarios de Naciones Unidas
Carlos Andrés Zelaya Elvir	FAO	Representante Asistente Responsable del Programa
Sérgio Guimarães	UNICEF	Representante
Liena Isaula	UNICEF	Oficial de Programa
Montserrat Martell Domingo	UNESCO San José	Especialista del Programa de Cultura
Celia Barrantes	UNESCO San José	Monitor Técnico Programa Honduras
Divina Alvarenga	UNESCO Honduras	Oficial Nacional Honduras
Jorge Ramos	Sistema de las Naciones Unidas	Oficial de Coordinación
Yuri Leiva	Sistema de las Naciones Unidas	Oficial de Coordinación
Gabriela Carías Chaverri	Organización de Estados Iberoamericanos	Coordinadora de Programas de Cultura y Educación Artística
Karla Posas	PNUD	Oficial de Programa
Isadora Paz	PNUD	Técnica en Participación Comunitaria de la Cultura, PNUD, y Ex Directora de la Unidad de Planeación Estratégica de la SCAD
Isabel Perez	OMT	Oficial de Programa
Walter Romero	OIT San José	Oficial de Cooperación
Gustavo Bardales	OIT Honduras	Asistente Administrativo

## Anexo 7:

### Calendario de actividades y de entrega de los productos principales

Esta tabla presenta la Ruta Crítica para la Evaluación Intermedia Programa Cultura y Desarrollo.

Fase de la Evaluación	Actividades	Quien	Duración	Inicio	Final
Fase de Diseño	Constitución del grupo de referencia de la evaluación	Punto focal para la evaluación	15 días	23 marzo	12 abril
	Adaptados TDR y enviados al Secretariado + documentos informe gabinete	Grupo de referencia evaluación	15 días	23 marzo	5 abril
Fase de Implementación	Entrevista con el consultor	Secretariado	1 días	15 marzo	
	Revisión documental y entrega informe de gabinete al Secretariado	Consultor	7 días	16 marzo	29 marzo
	Discusión del informe de gabinete y contribuciones grupo de referencia	Grupo de referencia evaluación	7 días	26 marzo	16 abril
	Elaboración de Agenda	Punto Focal/consultor	7 días	23 marzo	7 abril
	Visita de campo	Consultor/Grupo de referencia evaluación	10 días	19 abril	29 abril
	Entrega del borrador del informe final al Secretariado	Consultor	10 días	30 abril	9 mayo
	Revisión del borrador del informe final y envío al grupo de referencia	Secretariado	7 días	9 mayo	16 mayo
	Discusión y contribuciones del grupo de referencia al borrador de informe final	Grupo de referencia evaluación	7 días	17 mayo	24 mayo
	Entrega del informe final al Secretariado y al Grupo de referencia	Consultor	7 días	24 mayo	31 mayo
Fase de Diseminación y Mejora	Plan de comunicación y Plan de mejora diseñados	Grupo de referencia/ Secretariado	7 días	1 Junio	7 Junio

## Anexo 8:

### Lista de los documentos principales utilizados durante la evaluación

#### *Contextualización del F-ODM*

- ✚ Documento Marco del F-ODM
- ✚ Síntesis de los marcos de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos e indicadores comunes
- ✚ Indicadores Temáticos de la ventana temática
- ✚ Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- ✚ Estrategia de Incidencia y Comunicación
- ✚ Guía de Implementación del programa

#### *Documentos del Programa Conjunto*

- ✚ Documento de Programa Conjunto
- ✚ Informes de misión del Secretariado
- ✚ Informes trimestrales
- ✚ Mini informe de seguimiento
- ✚ Informe de seguimiento semestral
- ✚ Informes anuales (2008 and 2009)
- ✚ Plan de trabajo anual
- ✚ Información financiera (MDTF)

#### *Otros documentos o información propuesta por el país tales como:*

- ✚ Evaluaciones o valoraciones o informes internos ya realizados sobre el programa o componentes del mismo
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra en el país
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre Unidos en la Acción (Delivering as One)
- ✚ Documentos estratégicos de desarrollo del país, y
- ✚ Cualquier otro documento que pueda representar evidencia para formar juicios.

Documento de Programa Conjunto, Informe de seguimiento semestral (Julio – Diciembre 2009), Informes anuales (2008 and 2009), y Informe de misión del Secretariado del Marzo del 2010.

El otro documento muy útil en términos conceptuales ha sido el documento: Propuesta para el avance del proceso para la descentralización de la cultura en Honduras, del final del 2009.

## Anexo 9:

### Contribución de la Cultura al Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

N°	Objetivos de Desarrollo del Milenio	Contribución de la Cultura
1	Erradicar la pobreza extrema y el hambre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas culturales generan empleo e ingresos</li><li>• Las personas pobres y grupos vulnerables acceden a bienes y servicios a través de proyectos basados en la cultura</li><li>• Los programas de educación artística desarrollan aptitudes y aumentan su capacidad de ser empleados</li><li>• La cultura ayuda a disminuir las estigmatizaciones y aumenta la autoestima y confianza en las personas.</li></ul>
2	Lograr la enseñanza primaria universal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los programas o actividades culturales y de educación artística motivan a los niños/as a asistir a la Escuela</li><li>• La cultura ayuda a disminuir las estigmatizaciones que impide a los niños con discapacidad asistir a la Escuela</li></ul>
3	Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las actividades culturales y artísticas ayudan a las mujeres y niñas a interactuar socialmente</li><li>• La participación en actividades culturales mejora la autoestima, confianza en sí misma y el sentido de control sobre el propio cuerpo</li><li>• Las niñas y mujeres tienen acceso a oportunidades de liderazgo y alcanzan experiencia</li><li>• La cultura cambia de manera positiva las normas sociales que rigen las relaciones entre hombres y mujeres</li><li>• Las niñas y mujeres con discapacidad se ven empoderadas por las oportunidades que brindan las actividades culturales, desarrollan aptitudes, integran redes y obtienen experiencia y liderazgo</li><li>• Por medio de actividades culturales se visibilizan los desequilibrios en enseñanza y alfabetización, empleo y participación política de la mujer</li></ul>

4	Reducir la mortalidad infantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura puede contribuir a transmitir información a las madres sobre la salud para que los niños crezcan sanos</li> <li>• Las artes ayudan a mejorar la condición física de los niños y niña</li> <li>• A través de actividades culturales se pueden realizar campañas de prevención de enfermedades prevenibles</li> <li>• Las actividades culturales pueden reducir los embarazos de adolescentes</li> </ul>
5	Mejorar la salud materna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades culturales pueden contribuir a transmitir información a las madres sobre salud reproductiva</li> <li>• Una mejor condición física ayuda a la recuperación postnatal</li> </ul>
6	Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades culturales pueden reducir la estigmatización y aumentar la reintegración social de las personas con VIH y Sida</li> <li>• A través de actividades artísticas se realizan campañas de prevención del VIH/Sida y otras enfermedades</li> </ul>
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las campañas educativas a través de actividades culturales aumentan la conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente</li> <li>• Las iniciativas de movilización social basadas en la cultura incrementan la participación comunitaria para la mejora y protección del entorno local</li> </ul>
8	Fomentar una alianza mundial para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades artísticas para la paz y el desarrollo contribuyen a aumentar la interacción entre los gobiernos y la comunidad internacional</li> </ul>



## Evaluación Intermedia

### Síntesis de Resultados de los Talleres Regionales

---

Los talleres regionales para la evaluación intermedia del Programa Conjunto, se aplicaron en 4 regiones focalizadas para la intervención: Centro A, Occidente B, Occidente A y Norte A.

A continuación se presenta la síntesis de la información provista por los diferentes actores que participan en la implementación del Programa Conjunto.

#### Resultados Esperados, Grupo Meta: Consejo de Cultura

*Consejos de cultura (regionales y locales) fortalecidos: técnica, organizativa y administrativamente*

##### *Logros*

- Algunos consejos regionales, tienen entre 2 y 3 años de existencia desde su formación, (yo quitaría el aún) se mantienen activos y el programa los apoya con fortalecimiento de sus capacidades en temas técnicos administrativos, organizativos y desarrollo de su planificación estratégica y operativa. Otros procesos como el desarrollo de una agenda artística y cultural así como la promoción del voluntariado en los consejos es visto por los informantes como logros en los que el programa ha sido clave.
- Se ha promovido la creación de consejos locales de cultura en los municipios que fueron seleccionados por cada consejo regional, en un total de 38 municipios, estos han recibido capacitación en materia técnica, organizativa y de gestión cultural. Los consejos locales de cultura disponen de un diagnóstico de actores culturales. Son percibidos por los miembros de los consejos regionales como estructuras de apoyo en el desarrollo de las agendas culturales regionales y como un enlace para el conocimiento e interrelación con grupos artísticos.
- En su mayoría los consejos regionales tienen una personería jurídica (6/9), los 3 faltantes tienen su procedimiento en desarrollo.
- Ha iniciado el acercamiento de los consejos regionales de cultura con otros sectores vinculados al desarrollo con quienes se han establecido alianzas como las ONG locales (ejemplo experiencia de teatro comunitario), el sector privado y el sector educativo, tal es el caso de la región Centro A que ha buscado la integración del sector con la Casa de la Cultura.

##### *Dificultades*

- Los Consejos Regionales de Cultura se han organizado en áreas geográficas amplias e incluyen municipios distantes, esto dificulta la participación de algunos miembros y representantes de consejos locales en el consejo regional por limitaciones en logística para su asistencia a eventos regionales.
- La toma de decisiones para algunos los consejos regionales de cultura es una experiencia reciente, los miembros mencionaron que se han sentido presionados en la toma de algunas decisiones, requieren de acompañamiento y una guía o normas técnicas que les facilite el proceso.
- Los consejos en general no tienen una fuente de recursos económicos segura que permita la implementación de sus planes operativos ni estratégicos.
- La mayoría de los consejos culturales (L y R), tienen poca vinculación con sector educativo, turismo, iglesia, consejos de cultura de otras regiones, grupos de voluntarios y técnicos de mancomunidades. Esta situación limita el accionar de los consejos y su crecimiento en su ámbito.
- Las personas con capacidades especiales no han sido un tema de relevancia en la planificación ni en las acciones realizadas por los consejos de cultura, al ser un grupo vulnerable se debe incorporar en la planificación.
- Los CR son apoyados por el programa, algunos consultores que realizan estudios o desarrollan procesos en las regiones, no tienen una comunicación efectiva con los consejos regionales de cultura, este problema de coordinación del PC a nivel local genera un problema de comunicación, dificulta el rol de instancia de toma de decisiones de los Consejos y deteriora la imagen interagencial del PC

*Municipalidades han incorporado la dimensión cultural en sus instrumentos de planificación y presupuesto*

*Logros*

- Los gobiernos municipales han comenzado a tener acercamientos con el tema cultural, a través de los consejos locales y regionales; sin embargo, muy pocos han incluido en sus presupuestos fondos orientados a cubrir acciones en el ámbito cultural, tal es el caso de Candelaria y La Labor correspondientes a la región Occidente A.
- Las mancomunidades incluyen el tema de cultura y desarrollo en su modelo de gestión, los consejos regionales de cultura deben realizar un acercamiento a los técnicos de la mancomunidad para desarrollar sus agendas de manera integrada y fortalecer el sector a nivel local.

*Dificultades*

- La ley de municipalidades donde se le da importancia a la cultura dentro de la gestión municipal no se aplica, hace falta realizar acciones de incidencia para que se destinen fondos al sector cultura y sus acciones.

*Casas de la Cultura equipadas y funcionando*

*Logros*

- Las Casas de la Cultura sede y otras seleccionadas por los consejos regionales de cultura, han recibido equipo de oficina, así como material y equipo de Ludoteca, donde se realizan actividades educativas y culturales con apoyo del voluntariado.

- Las Casas de la Cultura sede en su mayoría tienen una programación artística cultural, no así las otras casas de la cultura que requieren de apoyo para el desarrollo de un contenido basado en la disposición local.

#### *Dificultades*

- Algunas casas de la cultura no tienen aun planes de sostenibilidad ni apoyo económico para su sostenimiento y desarrollo de agenda cultural. Los recursos son limitados para el equipamiento de todas las casas.
- En algunos municipios la finalidad en torno al tema de la casa de la cultura es la construcción de un edificio y no se piensa en el aprovechamiento de otros espacios físicos para el desarrollo de las artes y la cultura, *“la cultura puede y debe llevarse a cualquier sitio”*. El sostenimiento de una casa de la cultura no depende únicamente de una edificación sino de la existencia y desarrollo de una agenda cultural.
- La SCAD no ha definido con claridad algún canal de comunicación con las Casas de la Cultura, su apoyo es muy limitado y existe mucha expectativa de parte de sus directivos. Se desconoce a qué institución pertenecen las casas de la cultura, algunos piensan que a la municipalidad otros a la SCAD, se considera que sería importante que cada casa tenga una personalidad jurídica.

#### *Líderes sensibilizados en valores y dimensión de la cultura*

##### *Logros*

- Se ha iniciado la motivación de la sociedad civil en el tema cultural por medio de charlas, talleres, capacitaciones y conversatorios. También se ha incorporado a grupos juveniles en actividades culturales en algunas regiones.
- Se ha diseñado y elaborado materiales de promoción del ámbito cultural, se ha publicado y distribuido se espera que el uso de los materiales provoque valorización de la cultura y conocimiento entre la población
- Se valora la organización de bibliotecas en el área rural para la sensibilización en valores y diseminación del tema cultural.
- La convocatoria realizada por el Programa Conjunto hacia las autoridades locales para la socialización del programa es considerado como un logro en sensibilización.
- En algunas regiones los medios de comunicación locales proveen de apoyo en la promoción de las actividades culturales.
- Se está capacitando a todos los consejos regionales y municipales de cultura en aspectos técnicos, conceptuales y metodológicos sobre gestión cultural y cultura y desarrollo. Se cuenta con dos módulos de formación sobre estos temas en los cuales se está capacitando a todos los consejos.

#### *Dificultades*

- La crisis política suspendió los procesos de comunicación previstos para la sensibilización de líderes en el tema de cultura, se están retomando la formulación y diseño de las campañas de comunicación por regiones, mediante talleres participativos

con cada consejo regional. La producción y difusión de las campañas comenzará en julio de 2010

- El concepto sobre cultura que tienen los diferentes actores sociales del país en general es muy pobre, no se le da importancia al sector.

#### *Población conoce, participa y protege los recursos culturales de las regiones*

##### *Logros*

- En algunas regiones como Occidente A según las opiniones de los miembros de los consejos de cultura, hay en la población un sentido de pertenencia en lo local y regional.
- Se han conformado equipos de apoyo para desarrollar una oferta de sostenibilidad y protección del patrimonio
- Los miembros de los consejos regionales de cultura han participado del proceso de investigación para la construcción del mapeo de recursos culturales, esto además de colocarlos en mayor contacto con los recursos, al mismo tiempo les ha formado en técnicas de investigación abriéndoles nuevas oportunidades de desarrollo personal

##### *Dificultades*

- Algunas regiones no disponen del documento de mapeo de recursos culturales y diagnóstico de actores culturales, en otras regiones que tienen conocimiento de dichos productos se opina que la investigación debe ser más amplia, hace falta incorporar otros elementos considerados dentro de la categoría cultural que en este momento no se reconocen.

#### *Iniciativas de cultura y desarrollo orientadas a niñez, juventud y personas con discapacidad seleccionadas y ejecutadas*

##### *Logros*

- Los participantes han identificado la formación de grupos de teatro en diferentes comunidades de la zona de intervención, quienes se han organizado y elaborado sus piezas teatrales de manera participativa incluyendo experiencias del grupo e intereses
- En la región Norte B se han desarrollado campamentos de arte, promovidos por miembros del consejo regional de cultura, como espacios para la expresión y mencionado como una experiencia replicable.
- Los consejos locales de cultura incluyen a jóvenes y niños en el desarrollo de actividades culturales del municipio.

##### *Dificultades*

- Las personas con discapacidad no se incorporan generalmente en los planes y en el desarrollo de la actividad cultural.

### *Lecciones Aprendidas*

- El liderazgo no solamente se localiza en el sector político se debe integrar a las demás organizaciones sociales
- Los procesos de desarrollo social requieren de apoyo en un tiempo razonable, la puesta en acción de los actores sociales sucede al mediano y largo plazo
- Para que los cambios de gobierno no afecten el compromiso de actores se debe fortalecer el voluntariado y el involucramiento de la mancomunidad en el sector cultural
- Los planes municipales contemplan el tema cultura como un discurso, pero en muchos gobiernos locales aun no hay acciones concretas
- La existencia de una red de cultura no significa que todos los municipios tengan iguales avances
- La sostenibilidad social se basa en el voluntariado, los jóvenes pueden hacer cambios culturales

### *Acciones a Tomar*

- Fortalecimiento de consejos en planificación, toma de decisiones, consolidación y relacionamiento con sectores vinculados al sector Cultura
- Seguimiento al proceso de descentralización de la cultura y su vinculación con la SCAD
- Seguimiento en la aplicación de la ley de municipalidades en fortalecimiento del sector cultura
- Desarrollo de procesos de comunicación efectivos del PC hacia actores vinculados al sector
- Sostenibilidad de Casas de la Cultura sede
- Integración de personas con capacidades especiales en las acciones del Sector Cultural
- Vinculación de los consejos de cultura con las asociaciones de empresas creativas y culturales

## Resultados Esperados, Grupo Meta: Empresas Creativas y Culturales

### *Microempresas culturales y creativas constituidas (étnicas)*

#### *Logros*

- Los participantes identifican la consolidación de sus micro-empresas y la obtención de su personería jurídica como el logro más significativo. En su mayoría aun tienen en proceso el trámite de registros sanitarios en el caso de micro empresas que transforman y ofrecen productos alimenticios.
- La identificación de su actividad dentro del sector cultura es un cambio importante anotado por empresarios.
- La organización de asociaciones micro empresariales y la disposición de una junta directiva es percibido como un logro positivo, que provee a los micro empresarios de respaldo para la actividad empresarial y un canal de comunicación con el mercado.
- Algunas asociaciones y micro empresas consideran que han adquirido habilidades para la gestión de proyectos productivos.
- Algunos micro empresarios han desarrollado planes de negocio y de trabajo anual, así como planes de crecimiento organizacional.
- Algunas micro empresas han tenido oportunidad de realizar intercambios de experiencias con otros empresarios de otras regiones, conocer de nuevas tecnologías y considerar su adopción, tanto para la mejora del producto como de conservación del ambiente.
- Las micro empresas de transformación de fibras naturales y artesanales han participado en las ferias y festivales desarrollados por los comités de ferias en varias localidades, este ha sido un espacio de promoción y oportunidad de transacción de negocios.
- El desarrollo de la rueda de negocios es percibido por los micro empresarios como una plataforma de exposición, donde se requiere de preparación tanto del producto como de las habilidades necesarias para el desarrollo de negocios.
- El sector artístico ha desarrollado una visión empresarial que fortalece su actividad en el sector económico, facilitando una guía para el crecimiento del negocio.

#### *Dificultades*

- La generación de utilidades no se realiza en un término corto de tiempo, los micro empresarios se desmotivan y desean cambiar de rubro o actividad
- En la visión de negocio ha sido difícil vincular a la cultura como un rubro importante de generación de ingresos
- Los jóvenes no se muestran interesados en involucrarse en actividades artesanales o culturales como un medio de vida, no se ha logrado identificar incentivos efectivos para este grupo.
- El sector artístico ha incursionado en el mercado de manera informal, teniendo desventaja en la colocación de contratos y negociación de precios en la oferta de servicios. Los patrocinadores exigen formulación contractual con los artistas quienes no tienen experiencia.

- Algunas micro empresas que aun no tienen una personalidad jurídica están en desventaja competitiva en el mercado, la disponibilidad de fondos destinados para la realización del tramite es una limitante en la mayoría de las asociaciones.
- El proceso de comercialización es nuevo para la mayoría de las micro empresas creativas y culturales, han identificado debilidades en la presentación de sus productos, la falta de marca, código de barra y otros elementos que pueden tornar al producto en uno de calidad competitivo que pueda tener mejores oportunidades en el mercado y generar mayores ingresos.
- Los artesanos no disponen de cultivos propios de materia prima, esto aumenta sus costos de producción y limita a veces su oferta en el mercado. Por otro lado la calidad de la materia prima disponible no es buena dejando en detrimento el producto final.

### *Empresas culturales y creativas han accedido a capital semilla y créditos blandos*

#### *Logros*

- Algunas micro empresas han tenido acceso a fondos de capital semilla, estos en su mayoría han sido invertidos en maquinaria, equipo e instalaciones

#### *Dificultades*

- Los créditos disponibles en el mercado financiero, los requerimientos del sistema financiero son rígidos, tienen altos intereses y las garantías son fiduciarias e hipotecarias, estas generalmente no son cubiertas por las capacidades de los micro empresarios quedando relegados al acceso a fondos
- Las micro empresas que no tienen una personería jurídica no tienen acceso a crédito
- Los conocimientos de diseño y presentación de proyectos productivos a la banca son mínimos, aunque se desarrollen procesos muy pocos tienen la habilidad de obtener resultados positivos.
- Aunque se han destinado fondos para el sector productivo y se han colocado en Fideicomisos, las condiciones de crédito siguen siendo rígidas e inalcanzables para el sector artesanía y cultural.
- Aunque algunas empresas han tenido acceso a fondos semilla, estos no se pueden orientar como capitales de trabajo, la disposición de fondos sigue siendo muy limitada.
- La participación de artesanos como grupos solidarios para la solicitud de créditos no es una práctica muy aceptada, existe el temor de no cumplimiento con las cuotas y la pérdida de oportunidades de nuevos créditos por falta de confianza en la cultura del ahorro y buen uso de los recursos económicos.

### *Microempresas o asociaciones micro-empresariales que aprovechan productos naturales y bienes ecológicos funcionando*

#### *Logros*

- Los micro empresarios del rubro de aprovechamiento de productos naturales y bienes ecológicos señalan que han adoptado nueva tecnología que ha mejorado el rendimiento de su producción, la calidad del producto y su relación con el ambiente.

- Los productores mencionan la experiencia de aplicar buenas prácticas en el manejo de desechos químicos o agroquímicos, reduciendo la contaminación en el proceso de producción. También se menciona la elaboración de aboneras con el desecho de frutas utilizadas en la elaboración de jaleas, dulces y mermeladas; para abonar orgánicamente los árboles frutales.
- Se ha desarrollado una alianza entre cooperativas, municipalidades y el programa conjunto para la producción.
- Los artesanos que hilan tejidos, han obtenido piezas de madera para la construcción de telares, esto mejora el equipamiento de las micro empresas y aumenta su producción.
- Algunos micro empresarios están aprovechando los restos de la producción que usa materias primas para elaborar artesanía y ofrecer nuevos productos creativos a la población, reduciendo costos y aumentando su oferta.

#### *Dificultades*

- La “clientela” población desconoce el valor que tiene la adquisición de productos ecológicos, la falta de concientización frente a las necesidades de protección del ambiente es una desventaja para los productores de este rubro, en general el precio de los productos producidos con tecnología amigable con el ambiente tienen un valor agregado que la población no reconoce y no está dispuesta a pagar el precio justo.
- Hay recursos y condiciones limitadas para la conservación de materia prima en la elaboración de productos alimenticios como concentrado de frutas silvestres, esto para poder producir fuera de la temporada de cosecha de algunos frutales.
- La adopción del uso adecuado de agroquímicos es muy limitada, los productores consideran que estas prácticas deben promoverse y replicarse entre los grupos productivos para su adopción generalizada.

#### *Aumento en el ingreso*

#### *Logros*

- El uso de nueva tecnología en la producción, supone un aumento en los ingresos de los micro empresarios, se espera que los participantes de empresas creativas y culturales den resultados positivos de la premisa.
- El mejoramiento en la calidad del producto permite que los micro empresarios aumenten el precio de los productos y tengan mayor oportunidad de participar en el mercado
- Las micro empresas tienen planes de negocios y planes operativos en los que se ha previsto las acciones a tomar para el aumento en los ingresos del sector económico-cultural.

#### *Dificultades*

- Los micro empresarios experimentan que el retorno del capital de inversión inicial es muy lento, algunos lo reportaron en el mediano y otros en el largo plazo.
- La comercialización es un proceso dificultoso para algunas micro empresas, es un campo poco conocido y se requiere de fortalecimiento de la micro empresa, del producto en términos de su presentación, conocimiento de los mejores canales de comercialización, identificación de clientes potenciales y procesos de negociación que permitan generación de utilidades.

## *Comités de ferias fortalecidos y ferias integrando actividades culturales*

### *Logros*

- Organización y formación de comités de feria regionales con participación de algunos miembros de consejos regionales de cultura, otros actores vinculados con las fiestas que no tenían participación activa y decisoria en los eventos como productores de papa de la zona de Intibucá en el Festival de la Papa entre otros.
- A través de las ferias y festivales se ha promovido las artes escénicas, la artesanía y los productos agrícolas tradicionales, es un medio de promoción del arraigo entre la población y los grupos artísticos, creativos y culturales de las regiones.
- Disminución de la venta de bebidas alcohólicas en los puestos de ventas organizados para las ferias y festivales, aspecto muy positivo y valorado por la población en general, los gobiernos locales y líderes de la iglesia católica un actor importante en el desarrollo de las fiestas patronales.
- Los comités de feria han adquirido conocimientos en la administración básica de los recursos que generan los eventos, así como la planificación de los mismos en seguimiento a la metodología facilitada por el programa. En la actualidad los comités han elaborado informes financieros de los eventos y los han difundido entre los líderes de la región y algunos por los medios de comunicación local, mencionan que cuentan con fondos para la realización del próximo evento.

### *Dificultades*

- El comité de ferias requiere del apoyo de los consejos regionales de cultura, mejorar sus canales de comunicación e integrar en sus acciones a los jóvenes voluntarios esto para fortalecer los resultados de eventos posteriores.
- Los gobiernos locales y elementos de seguridad deben contribuir más directamente con las necesidades de los comités de feria.
- Se requiere fortalecimiento de los comités de feria en la planificación y ejecución de al menos un evento mas, para asegurar la total adopción de la metodología y liderazgo del mismo. Los procesos de negociación con empresas nacionales que proveen de productos y servicios como bebidas y celulares entre otros deben ser retomados por los comités de feria para fortalecer alianzas y asegurar el mantenimiento de acuerdos realizados en los eventos desarrollados, tal es el caso de la no venta de bebidas alcohólicas en la vía pública.

### *Lecciones Aprendidas*

- La competencia en el mercado se puede realizar cuando los productos alcanzan los criterios de calidad establecidos.
- Sin personería jurídica las empresas no pueden realizar trámites legales como solicitud de créditos y negociaciones justas.
- Los “negocios” o transacciones comerciales deben partir con un documento de contrato que garantice la transacción para ambas partes.

- La asociación entre empresas facilita el apoyo mutuo para la legalización, obtención de materia prima y conocimiento del mercado.
- Las ferias y festivales son un espacio idóneo para la identificación del mercado y realización de transacciones.
- Existen regiones que permiten el desarrollo de ferias temáticas , como Copan donde se puede hacer el aprovechamiento de los espacios para promover diferentes rubros productivos y artesanales.

#### *Acciones a Tomar*

- Formación de los micro empresarios creativos y culturales en pre negociación, negociación y elaboración de contratos así como de la administración contable, en el caso de las empresas que tienen conocimientos sobre el tema requieren de reforzamiento de los mismos.
- Fortalecimiento a empresas en mercadeo, comercialización y transferencia de tecnología, en su mayoría los procesos de desarrollo económico emprendidos no completan el ciclo de negocio, se quedan en la entrega de tecnología para la producción y no llegan hasta la comercialización.
- Desarrollo de procesos para la protección del material genético criollo y reconocimiento de alimentos tradicionales.
- Promover la diversificación de productos en las micro empresas creativas y culturales
- Promover la cultura del ahorro e integración al sistema cooperativo de los empresarios.
- Integración de empresas en los consejos regionales y locales de cultura, para mayor coordinación y participación del sector económico y productivo del sector cultura en la agenda de eventos promovidos por los consejos.
- Facilitar el acceso a capital de trabajo y crédito blando, que permita el desarrollo empresarial y asegure la oferta frente al mercado.
- Fortalecer los comités de feria con reconocimiento ante SCAD, seguimiento metodológico, plan de gestión del patrocinio, intercambio de experiencias, incorporación de empresas creativas y culturales en la planificación y ejecución de los eventos e integración de voluntarios y consejos de cultura.

## Resultados Esperados, Grupo Meta: Voluntariado

### *Grupos de voluntarios organizados y realizando actividades*

#### *Logos*

- En las regiones visitadas se han formado los grupos de voluntarios previstos, estos se encuentran activos, funcionando y realizando actividades en sus localidades.
- Los grupos de voluntarios han desarrollado planes estratégicos y operativos, que siguen en la realización de sus actividades
- Algunos grupos realizan el registro de las actividades realizadas, para la promoción y difusión de sus acciones como un medio de motivación a nuevos grupos y jóvenes.
- Los líderes de los grupos voluntarios realizan un proceso continuo de reclutamiento de nuevos miembros, sin restricciones de ningún tipo para la incorporación de los grupos.
- Los grupos han relevado la importancia de la promoción de sus grupos y la identificación de grupo frente a la comunidad local, han elaborado camisetas para su distinción que utilizan en la asistencia de eventos y realización de actividades, esto para la búsqueda de aceptación, valorización y respeto de la población frente a la actividad que realizan en el sector cultural
- Algunos grupos de voluntarios han iniciado el acercamiento a los consejos regionales y locales de cultura, para prestar apoyo en la realización de actividades y coordinación de agendas.

#### *Dificultades*

- La mayor limitante de los grupos de voluntarios es la poca o total falta de recursos económicos y logísticos que aseguren la existencia de los mismos y el desarrollo de sus actividades. Los jóvenes han iniciado a considerar elementos que permitan a su grupo ser sostenible, pero aun no se identifica claramente el camino que les lleve a lograr ese objetivo.
- Los grupos de voluntarios consideran que necesitan un mayor acercamiento con los consejos regionales y locales de cultura, para prestar un mejor servicio en la agenda cultural de la región. También el mejoramiento de la comunicación con otros grupos meta del programa como las asociaciones de micro empresa creativa y cultural, estas alianzas pueden ser beneficiosas para todos los actores.
- Los voluntarios hacen manejo de las ludotecas en las casas de la cultura establecidas por el programa para la dotación de los materiales y equipo, pero requieren de capacitación para el buen manejo de la ludoteca y un mayor compromiso de los miembros voluntarios para prestar un servicio continuo a la población.

#### *Lecciones Aprendidas*

- El reconocimiento de la población ante las actividades realizadas por los voluntarios facilita las acciones de los grupos.

- La empresa privada está dispuesta a apoyar las acciones de los grupos de voluntarios, es importante organizarse y fortalecer la gestión de recursos.
- El registro o documentación de las actividades realizadas por el grupo, es importante para su difusión e intercambio de experiencias con otras regiones.
- Se debe lograr el compromiso del gobierno local para brindar seguridad a las casas de la cultura.
- El intercambio de experiencias enriquece el voluntariado cultural y promueve la formación de redes.
- El trabajo en red es un apoyo en la búsqueda de la sostenibilidad del grupo de voluntarios.

#### *Acciones a tomar*

- Fortalecer a los grupos de voluntarios con el desarrollo de estrategias de motivación a jóvenes para la incorporación de nuevos miembros y asegurar la participación de los miembros actuales, según las necesidades e intereses de los jóvenes.
- Finalizar planes de acción de los grupos, para organizar mejor las actividades y el establecimiento de los roles y responsabilidades de sus miembros.
- Desarrollo de reuniones para el intercambio de experiencias entre grupos de voluntarios, que permita la replicación de experiencias exitosas y construcción de lecciones aprendidas. Al mismo tiempo una instancia que de inicio a la formación de una red de grupos de voluntarios
- Promover y fortalecer la vinculación de los voluntarios con consejos regionales y locales de cultura, directores de casa de la cultura, municipalidades y mancomunidades, para una mejor prestación de su apoyo, reconocimiento y apoyo mutuo.
- Elaborar plan de acción regional de los grupos de voluntarios, para la consideración de aspectos relevantes según las necesidades de los grupos, así como el establecimiento de acciones en apoyo a la agenda cultural de la región.
- Desarrollo de planes de sostenibilidad y gestión de fondos de los grupos voluntarios.
- Desarrollo de la agenda cultural y su ejecución.