



Resumen Ejecutivo de Evaluación



Oficina
Internacional
del Trabajo

Unidad de Evaluación

Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local - Evaluación intermedia conjunta

Datos rápidos

Países: Honduras

Evaluación a mitad de periodo: Medio
Término

Fecha: 01/2011

Tipo de evaluación: Independiente - Conjunta

Área técnica: Empleo EMP/INVEST

Gestión de la evaluación: MDG AF

Equipo de evaluación: Christian Privat

(OIT) Código: . HON/08/50/UND

Donante: MDG AF US\$ 8,000,000

FAO: 684,800 WTO: 709,410

UNICEF: 622,312 UNESCO: 2,585,441

UNDP: 2,899,417 ILO: 498,620

Palabras claves: Desarrollo local, Factor Cultural

Resumen ejecutivo de MDG

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 (UNDAF1) 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.

Hallazgos y conclusiones principales

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 14 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 no 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.

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.

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 Secretaría 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.

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 Secretaría 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 incluyó 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.

Recomendaciones

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 interagencialidad
10. Reforzar la Oficina de Coordinación
11. Reforzar la comunicación
12. Reforzar el Monitoreo y la Evaluación