

**INFORME DEL ESTUDIO
DE LA EVALUACIÓN FINAL**

PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO LOCAL
EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS
(FOCAL II)**

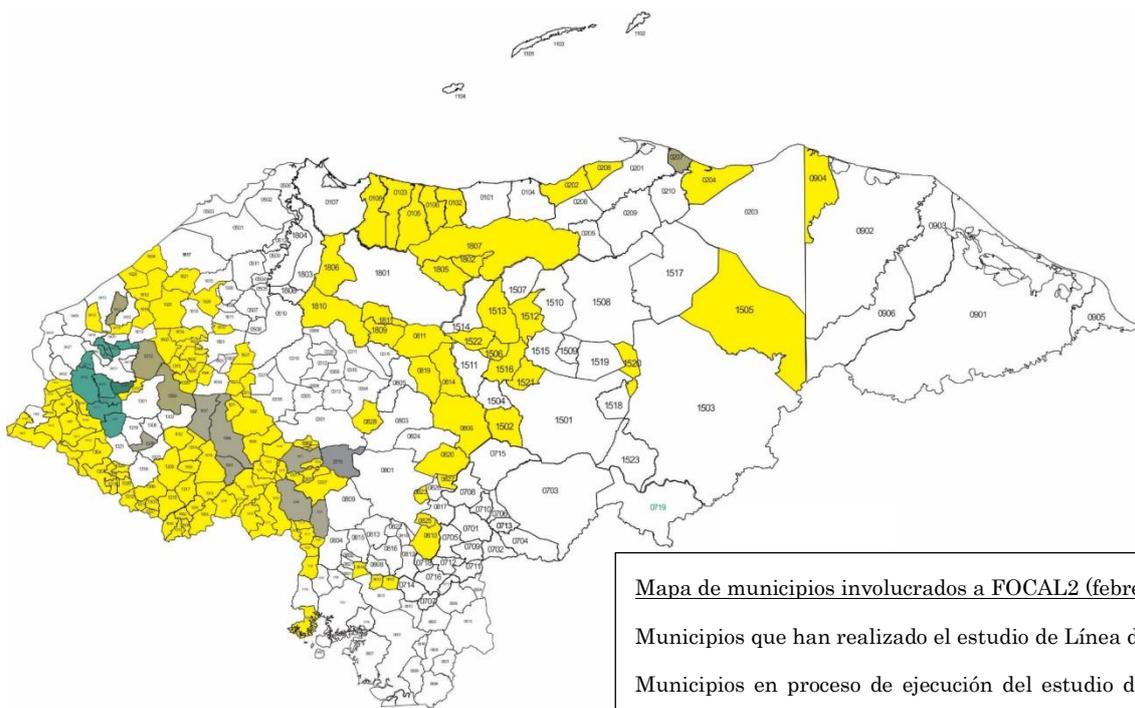
JUNIO DE 2016

Plano de Ubicación

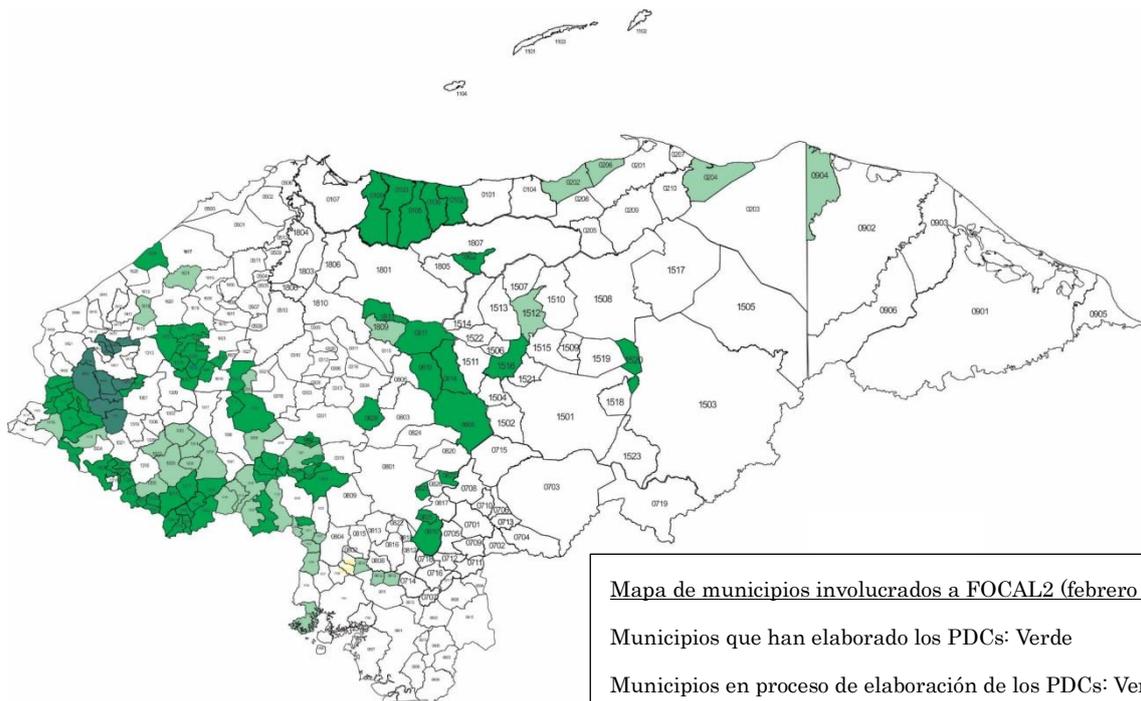
República de Honduras



Fuente : United Nations Cartographic Section



Mapa de municipios involucrados a FOCAL2 (febrero de 2016)
 Municipios que han realizado el estudio de Línea de Base: Amarillo
 Municipios en proceso de ejecución del estudio de Línea de Base: Gris

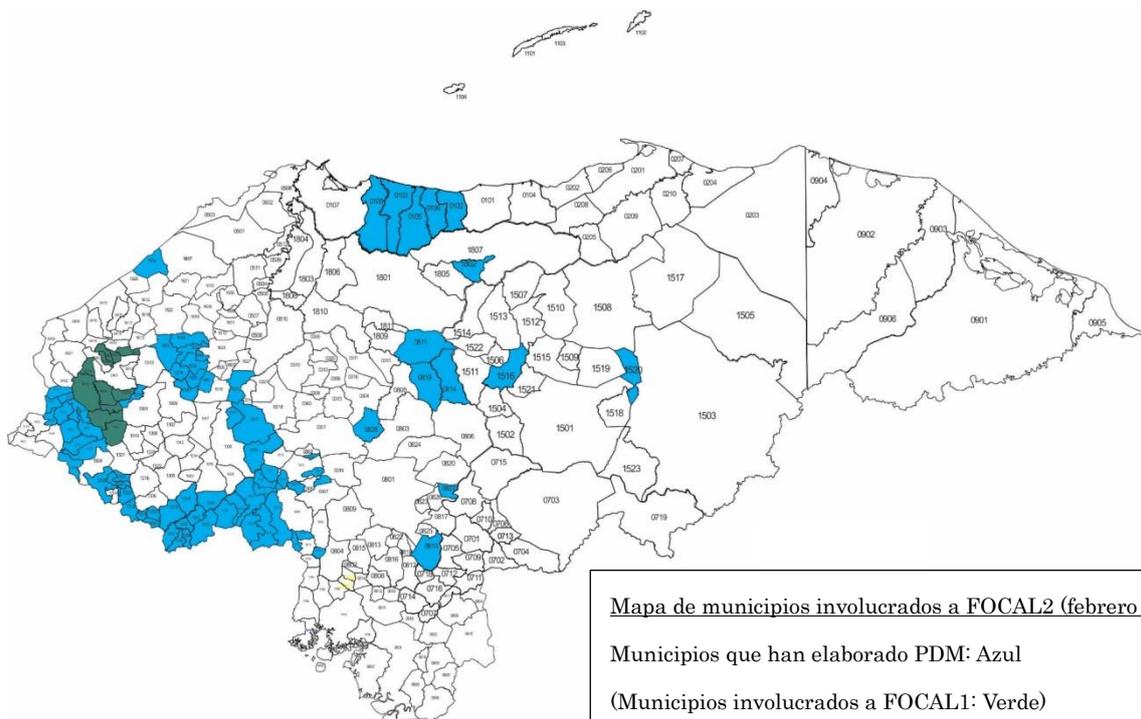


Mapa de municipios involucrados a FOCAL2 (febrero de 2016)

Municipios que han elaborado los PDCs: Verde

Municipios en proceso de elaboración de los PDCs: Verde claro

(Municipios involucrados a FOCAL1: Verde oscuro)



Mapa de municipios involucrados a FOCAL2 (febrero de 2016)

Municipios que han elaborado PDM: Azul

(Municipios involucrados a FOCAL1: Verde)

Contenido

Plano de Ubicación.....	ii
Capítulo 1. Generalidades del Estudio para la Evaluación Final.....	1
1.1. Antecedentes del envío de la Evaluación Final y sus propósitos	1
1.2. Miembros de la misión de Evaluación Final e itinerario del estudio.....	2
1.2.1. Parte japonesa.....	2
1.2.2. Parte hondureña	3
1.2.3. Itinerario del estudio	3
1.3. Principales personas entrevistadas.....	4
Capítulo 2. Metodología del Estudio para la Evaluación Final.....	6
2.1. La metodología, los puntos y los criterios de la evaluación.....	6
2.2.1. Principales puntos del estudio y su metodología	6
2.2. Recopilación de la información y los datos, y el método de análisis	7
Capítulo 3. Resultados del Proyecto y el proceso de implementación	9
3.1. Sistema de implementación y diseño básico	9
3.2. Datos de los insumos.....	12
3.2.1. Insumos aportados por Japón	12
3.2.2. Insumos aportados por Honduras.....	15
3.3. Actividades realizadas y cumplimiento por cada Resultado Esperado.....	15
3.3.1. Resultado Esperado 1	16
3.3.2. Resultado Esperado 2	18
3.3.3. Resultado Esperado 3	22
3.3.4. Resultado Esperado 4	25
3.4. Cumplimiento real y pronóstico de cumplimiento del Objetivo del Proyecto	28
3.5. Proceso de implementación del Proyecto	30
3.5.1. Sistema de monitoreo del Proyecto.....	30
3.5.2. Situación de transferencia de tecnología.....	31
Capítulo 4. Resultados de la evaluación	33
4.1. Resultados de la evaluación mediante los cinco criterios	33
4.1.1. Pertinencia	33
4.1.2. Efectividad.....	35
4.1.3. Eficiencia	36
4.1.4. Impacto	39
4.1.5. Sostenibilidad.....	41
4.2. Conclusión	45
4.3. Recomendaciones	46

4.3.1. Recomendaciones hasta el término del Proyecto	46
4.3.2. Recomendaciones para garantizar la sostenibilidad de los logros obtenidos después del término del Proyecto	47
4.4. Lecciones	48
Tabla 1: 5 criterios para la evaluación y sus alcances	7
Tabla 2: Resumen del Proyecto	10
Tabla 3: Municipios y mancomunidades seleccionados para el FOCAL I.....	11
Tabla 4: Datos de la recepción de becarios	12
Tabla 5: Equipos y vehículos suministrados por Japón.....	13
Tabla 6: Comportamiento de los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto en el país receptor de asistencia (HNL).....	14
Tabla 7: Materiales didácticos para la capacitación y manuales elaborados por el Proyecto FOCAL II.....	16
Tabla 8: Capacitaciones realizadas y situación de monitoreo llevadas a cabo por las mancomunidades hacia sus municipios	19
Tabla 9: Porcentaje del personal técnico con 80 puntos o más, a partir de los resultados de la valoración del personal técnico por cada paso del Proceso FOCAL	20
Tabla 10: Avance de las capacitaciones del Proceso FOCAL (Mancomunidades a Municipios).....	21
Tabla 11: Cursos de capacitación en el Proceso FOCAL impartidos a los municipios.....	23
Tabla 13: Actividades de intercambio técnico celebradas en coordinación con la AMHON y otras instituciones.....	26
Tabla 14: Intercambios y transferencias técnicas realizadas entre las mancomunidades.....	27
Figura 1: Desglose de los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto	14

Anexos

1. Matriz de Diseño del Proyecto
2. Plan de Operación
3. Diseño del Estudio de Evaluación
4. Provisión de Equipo
5. Asignación del Personal por la Parte de Honduras
6. Capacitaciones y Talleres Implementados

Fotos

	
<p>Presentación del Resultado de la Evaluación Final de FOCAL II en SJDHGJ</p>	<p>Exposición sobre el avance en la ejecución de PDM – Municipios de la mancomunidad MANCURISJ</p>
	
<p>Evaluación de Proyectos ejecutados por la comunidad (PEC) “Construcción de Módulos Escolares” en San Miguelito, Intibucá</p>	<p>Visita del sitio de Proyecto Comunitario “Construcción de nuevas aulas” en Zacate Blanco, Yamaranguila, Intibucá</p>

Relación de abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
CAM	Carrera Administrativa Municipal
CCC	Comité de Coordinación Conjunto
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación
CUPIS	Ciclo Unificado de Proyectos de Inversión Social
C/P	Personal Contraparte
CTC	Comité Técnico Conjunto
DPPEPIP-SCGG	Dirección Presidencial de Planificación Estratégica Presupuesto e Inversión Pública de la Secretaría de Coordinación General del Gobierno
DOCP	Delegación Operativa del Ciclo de Proyecto
FOCAL	Fortalecimiento de las Capacidades Locales en la Región Occidental de Honduras
FOCAL2	Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad para el Desarrollo Local en la República de Honduras
HNL	Lempira Hondureño
IDIM	Índice de Desarrollo Institucional de Mancomunidades
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MDP	Matriz de Diseño de Proyecto (<i>Project Design Matrix</i>) del FOCAL2 (JICA)
MDP Municipal	Matriz de Diseño de Proyecto (Project Design Matrix) Municipal
PAC	Plan Anual Comunitario
PAC-2	Plan Anual Comunitario 2
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PDM-OT	Plan de Desarrollo Municipal con enfoque de Ordenamiento Territorial
PEC	Plan Ejecutado por la Comunidad
PEM	Plan Ejecutado por la Municipalidad
PIMP	Plan de Inversión Multisectorial Plurianual
PIMA	Plan de Inversión Municipal Anual
POA	Planificación Operativo Anual
PEDM	Plan Estratégico de Desarrollo Municipal
Red de UTIs	Red de Unidad Técnico Intermunicipal
SAMI	Sistema de Administración Municipal de Información Financiera

SDHJGD	Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización
SEIP	Secretaría del Interior y Población
SEPLAN	Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
TOT	Training of Trainers
ODM	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
PMA	Programa Mundial de Alimentos
SEDIS	Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social
SESAL	Secretaría de Salud
DFM	Dirección de Fortalecimiento Municipal

Resumen de los Resultados de la Evaluación Final

1. Resumen del Proyecto	
País: República de Honduras	Nombre del proyecto: Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad para el Desarrollo Local en la República de Honduras (FOCAL II)
Temas y/o Área: Administración local	Esquema de cooperación: Proyecto de cooperación técnica
Organización/División encargada: JICA Honduras	Monto total de la cooperación (marzo, 2016): 332,615 mil yenes
Período de cooperación: Desde octubre del 2011 hasta noviembre del 2016	Organización contraparte (al momento de la evaluación): La Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD)
	Otras instituciones relacionadas (al momento de la evaluación): Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), Dirección Presidencial de Planificación Estratégica Presupuesto e Inversión Pública de la Secretaría de Coordinación General del Gobierno (DPPEPIP-SCGG)
1-1 Antecedentes y generalidades del proyecto	
<p>El Gobierno de Honduras ha venido promoviendo las políticas de descentralización basado en la Ley de Descentralización del 1990 y dio inicio al Sistema de Delegación Operativa del Ciclo de Proyecto (DOCP) en 2004, lo cual delega a los gobiernos locales las facultades de planificación e implementación de proyectos de desarrollo local. Sin embargo, y pese a estas políticas, la mayoría de los municipios en el país son de menor extensión territorial y frágiles en aspectos organizacionales y en capacidad humana, además de carecer de las capacidades para poder aprovechar plenamente los recursos y responsabilidades otorgados en el proceso de la descentralización.</p> <p>Bajo esta situación, el “Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Locales en la Región de Occidente de Honduras (FOCAL I)” fue implementado con el apoyo de la JICA durante cinco años a partir de septiembre de 2006 hasta octubre de 2010, en los 10 municipios de la región occidental del país. A lo largo del período de implementación de dicho proyecto se desarrollaron métodos para planificar y ejecutar proyectos, optimizando los diversos fondos para brindar los servicios públicos de acuerdo a las necesidades de las comunidades (el proceso en conjunto es conocido como el “Proceso FOCAL”), los cuales fueron experimentados en la mancomunidad del Consejo Intermunicipal Higuito que agrupa los 10 municipios. La mancomunidad fue el principal receptor del apoyo técnico y a la vez, el núcleo del conocimiento y aprendizaje donde se facilitó el apoyo para su fortalecimiento organizacional y la capacitación del personal con el fin de asegurar una difusión sostenible del proceso.</p> <p>El Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Locales (FOCAL II), inaugurado en octubre del 2011 y que tendrá una duración de cinco años, tiene como objetivo la difusión del Proceso FOCAL a nivel nacional. La contraparte hondureña del Proyecto es la Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD) cuyas responsabilidades incluyen la coordinación y planificación del desarrollo local estratégico.</p>	
1-2 Descripción del proyecto	
<p>El Proyecto FOCAL II busca estructurar un sistema cuyas funciones principales serían asesorar y difundir el Proceso FOCAL a partir de la SDHJGD y a través de las mancomunidades a los municipios para fomentar la planificación, implementación y el monitoreo de los proyectos de desarrollo local de manera sostenible, bajo la propia iniciativa de los municipios y con la participación ciudadana.</p> <p>El Proceso FOCAL se constituye de los siguientes pasos en los cuales los municipios y sus residentes juegan un papel protagónico: a) Estudios participativos de línea de base; b) Elaboración del plan de desarrollo comunitario (PDC); c) Elaboración del Plan de desarrollo municipal (PDM) y plan operativo anual (POA); y d) Ejecución y administración de proyectos de pequeñas escalas.</p>	

El resumen del Proyecto al momento de la Evaluación Final fue como se menciona abajo. Después de la Revisión Intermedia, los números de los municipios y las mancomunidades objetos del Proyecto fueron definidos como 149 municipios y 33 mancomunidades.

1-2-1 Objetivo superior

Establecer la implementación del Proceso FOCAL a nivel nacional, a través de mancomunidades y municipios, en el marco del Plan de Nación y Visión de País.

1-2-2 Objetivo del Proyecto

Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de la mancomunidad para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo.

1-2-3 Resultados

Resultado 1: Que la SDHJGD sea capaz de transferir y difundir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones (instituciones de apoyo, cooperantes y ONG's).

Resultado 2: Que las mancomunidades sean fortalecidas con el Proceso FOCAL para brindar apoyo técnico a los municipios.

Resultado 3: Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.

Resultado 4: Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.

1-2-4 Datos de los insumos

Insumos aportados por Japón

Expertos de larga estancia: **3 personas.**

Expertos de corta estancia: **4 personas.**

Becarios para los cursos de capacitación en Japón, programas de intercambio complementario y cursos de capacitación en terceros países: **25 personas en total.**

Equipos, vehículos: **1,268,672 HNL** (equivalente a 6,059,000 JPY).

Gastos generales: **21,628,843 HNL** (equivalente a 105,127,000 JPY).

Insumos aportados por Honduras

Asignación del personal de contraparte: **5 personas.**

Gastos generales aportados por la SDHJGD: Gastos de personal, viático y transporte.

Mancomunidades y municipios participantes: Todos gastos en la aplicación del Proceso FOCAL.

Instalaciones: Una oficina equipada con gastos cubiertos.

2. La composición de la misión de estudio

Miembros	<u>La parte hondureña de la misión</u>		
	Nombre	Función en la misión	Cargo / Institución a la que pertenece
	Clarisa Morales	Coordinación General	Viceministra, Subsecretaría de Gobernación y Descentralización de la SDHJGD
	Juan Carlos Valladares	Administración pública local	Director de Gobernabilidad Local y Planeación de la SDHJGD
	Ramón Torres	Planeación de cooperación	Coordinador Técnico Supervisor, SDHJGD

<u>La parte japonesa de la misión</u>			
	Nombre	Función en la misión	Cargo / Institución a que pertenece
	Nobuhisa Takeda	Administración pública local	Experto en la cooperación internacional de la JICA
	Yoichiro Kimata	Administración pública local y planteamiento de cooperación	Director en función de la División Gobernabilidad Pública y Gestión Financiera del Grupo Gobernabilidad, Depto. Desarrollo Industrial y Políticas Públicas de la JICA
	Tamami Kanayama	Planteamiento de cooperación	Funcionario ejecutivo de la oficina de la JICA en Honduras
	Nobuaki Suzuki	Análisis de la evaluación	IC Net, Inc.
	Mari Shimazaki	Intérprete y traducción	Profesional independiente
Duración	Del 14 de mayo al 6 de junio del 2016	Tipo de evaluación/revisión	Evaluación Final
3. Resumen del resultado de la evaluación final			
3-1 Verificación de los cumplimientos de los resultados			
(1) El grado de cumplimiento por resultado			
A continuación, se detallan los grados de cumplimiento de cada resultado.			
1) Se estaban llevando a cabo actividades y coordinación necesaria para lograr el Resultado Esperado 1. El número del personal de la SDHJGD se redujo a causa de la reestructuración organizacional y sustitución del personal debido al cambio de la administración. A pesar de ese inconveniente, el Proyecto se esforzó en fortalecer la vinculación con otras instituciones y en el momento de la evaluación final del Proyecto, contaba con al menos, cinco técnicos de la SDHJGD que tenían experiencia en asesorar y supervisar la promoción e implementación del Proceso FOCAL, además de más de 135 personas que pertenecen a otras instituciones que habían adquirido conocimientos de dicho proceso. Cabe señalar que se han concertado 6 acuerdos institucionales entre la SDHJGD y otras instituciones con la finalidad de apoyar la difusión del Proceso FOCAL. Además, se hicieron capacitaciones o monitoreos con más de 30 mancomunidades y se aprobaron los Planes Municipales de Desarrollo (PDM) de 76 municipios en total. Por todo lo dicho anteriormente, se puede decir que se ha logrado el Resultado Esperado 1.			
2) Todos los indicadores con respecto al Resultado Esperado 2 se han completado, por lo tanto, se puede decir que el Resultado Esperado 2 ha sido completado. Además del personal para el Proceso FOCAL, las mancomunidades contratan a técnicos o profesionales para el control del registro catastral, manejo financiero o de otros campos especializados, y desarrollan actividades con la ayuda de ONGs, donantes y organismos gubernamentales. El alcance de las actividades difiere según las mancomunidades, algunas solo se limitan a apoyar a la planificación y ejecución de proyectos de las municipalidades y otras hasta asumen la ejecución de proyectos directamente. Por otro lado, en las entrevistas sostenidas para fines de la evaluación final, se pudieron verificar los hechos, manifestados por ellos mismos, que indican el fortalecimiento institucional, por ejemplo, el incremento de las ofertas de la asistencia de ONGs, donantes e instituciones gubernamentales, lo que conllevó al aumento del personal de las mancomunidades y/o de las divisiones para atender a un número mayor de sectores. Por lo consiguiente, con la introducción del Proceso FOCAL, sería suficientemente prometedor lograr el fortalecimiento del régimen de aplicación del Proceso FOCAL de parte de las mancomunidades y un mayor avance de la asistencia técnica hacia sus municipios y, por ende, el desarrollo de capacidad de			

los municipios que las conforman.

- 3) Los indicadores del Resultado Esperado 3 corresponden a los valores meta del Proceso FOCAL y todos se han completado, con la excepción del indicador 3.5. Por lo tanto, se puede decir que el Resultado Esperado 3 ha sido completado. De ahora en adelante, se espera exhortar un mayor involucramiento de los municipios, impulsando la transferencia e intercambio técnico entre las mancomunidades. Además, ya se están observando los efectos del EMV que se ha introducido para el fortalecimiento de proyectos del PDC, por lo que se puede decir que el EMV se ha extendido a otros municipios a través de las mancomunidades, más allá de las comunidades piloto seleccionadas.
- 4) La elaboración de los contenidos como las mejores prácticas ya se ha completado casi en su totalidad y la información que se debe compartir, también está prácticamente ordenada. Las reuniones de intercambios técnicos entre las mancomunidades se llevan a cabo periódicamente con la colaboración de la Red de Unidad Técnica Intermunicipal y AMHON. Con respecto al Resultado Esperado 4, los indicadores, excepto 4.3, se han completado y se tiene la expectativa de que el mismo será completado en el tiempo restante del Proyecto, así poder dar veredicto de que el Resultado Esperado sea completado. De ahora en adelante, el Proyecto pretende fortalecer las gestiones para fomentar la realización de los eventos para compartir el Proceso FOCAL por parte de la AMHON y otras instituciones, así como el intercambio y la transferencia tecnológica entre las mancomunidades. Además, se incitará a la SDHJGD y a la AMHON a que se mantengan sus páginas web como medios para la publicación de las buenas prácticas del Proceso FOCAL y manuales de implementación.

(2) El cumplimiento real y el pronóstico de cumplimiento del objetivo del Proyecto

El Objetivo del Proyecto y los Resultados Esperados fueron modificados en julio del 2014 y se determinó que solamente en la segunda mitad del 2014 se emprenderían acciones que contribuirían a lograr el indicador del Objetivo del Proyecto, lo que significa que se limitó el tiempo de intervención para esta meta. A pesar de esta restricción, hasta mayo del 2016, 71 municipios lograron ejecutar los proyectos priorizados en sus PDMs, lo que corresponde casi al doble del número alcanzado en 2015 (36 municipios). Además, entre los municipios que solo llegaron a elaborar los PDCs, pero no los PMD, algunos ejecutaron los proyectos contenidos en los primeros. Durante el estudio de evaluación final, se pudo verificar este hallazgo en 9 municipios. Entonces, al sumar esta cantidad con los 36 referidos anteriormente, el total sería de 45 municipios. Aun sabiendo que esto no significa que se haya completado el indicador del Objetivo del Proyecto en sentido estricto, si se considera la importancia de la implementación real de proyectos de PDC (o sea, agregando los 9 municipios verificados en esta ocasión), se puede decir que se ha completado el Objetivo del Proyecto en gran medida.

3-2 Proceso de implementación

(1) Sistema de gestión de proyecto

1) Sistema de monitoreo

Como un espacio para compartir el avance de las actividades del Proyecto, se ha organizado el Comité Gerencial del Proyecto con la participación de la Viceministra de Gobernación y Descentralización, 5 direcciones de la SDHJGD bajo la responsabilidad de la Dirección de Planificación y Gobernabilidad Local y los expertos japoneses. Además, después de la Revisión Intermedia, se han celebrado en una manera activa el Comité de Coordinación Conjunta (CCC) a fin de compartir la información e intercambiar opiniones entre los expertos japoneses, institución contraparte y otras instituciones relacionadas. En caso necesario, el CCC también sirvió para fortalecer la alianza con otros organismos internacionales, por ejemplo, una vez se acordó compartir los gastos para la implementación de las actividades del Proceso FOCAL llevadas a cabo por la SDHJGD. En el manejo práctico del Proyecto, se elabora el plan trimestral del avance y monitoreo de actividades para cada área asistida por la C/P y se lleva a cabo el monitoreo sobre las mancomunidades y los municipios. Aunado a esto, se efectúa una junta semanal entre los expertos japoneses y la C/P para compartir información acerca del avance y resultados del Proyecto.

2) Comunicación

La comunicación entre los expertos y la C/P ha sido excelente. La C/P ha mantenido una íntima comunicación con las mancomunidades y bajo la alianza con organismos internacionales, se han estado fortaleciendo la difusión del Proceso FOCAL y la comunicación con las mancomunidades. Además, se ha asegurado hasta cierto grado la comunicación entre las mancomunidades y los municipios. En término general se puede juzgar que se ha logrado una buena comunicación entre las partes involucradas para la implementación del Proyecto.

3) Iniciativa dirigida al Proyecto

El personal contraparte muestra un gran interés en el Proyecto y ha estado trabajando por su propia iniciativa compartiendo los objetivos y el plan de actividades con las partes involucradas.

(2) Situación de la transferencia de tecnología

Se ha observado que la transferencia tecnológica a la C/P se ha dado efectivamente a través de la asesoría directa de los expertos japoneses, las capacitaciones y otras actividades del Proyecto. Las capacitaciones a las mancomunidades y los municipios también han marchado bien y una gran parte de las mancomunidades han concluido el Proceso FOCAL. Una parte de ellas ya han iniciado el siguiente ciclo de dicho proceso.

3-3 Resultado de la evaluación mediante los 5 criterios

(1) Pertinencia: muy alta

El gobierno de Honduras ha clasificado el total de los 298 municipios de todo el país en categorías (A, B, C y D) según la superficie del área, la escala demográfica, las habilidades organizacionales y el índice de pobreza. Los municipios que están clasificados como las categorías C y D ocupan el 80% de la totalidad y son muy pequeños con una población entre 1,000 y 40,000 habitantes, y carecen de la capacidad para manejar los fondos, así como plantear, implementar y administrar los proyectos. Según el estudio sobre la formulación del plan detallado de los proyectos, se identificaron los siguientes problemas: 1) No se está sacando el máximo provecho a las competencias y los recursos transferidos por la descentralización, 2) No se están realizando proyectos transparentes en el aspecto del manejo de recursos y de acuerdo con las necesidades de los habitantes, 3) Cada vez que cambia el alcalde, los empleados municipales también son sustituidos. Por consiguiente, se ha detectado el problema de que esta situación no permite acumular conocimientos sobre los servicios públicos administrativos ni ayuda a mejorar dichos servicios. Esta situación aún se mantiene igual. Se puede decir que todavía existe una gran justificación para ejecutar este Proyecto, ya que busca la difusión y establecimiento del proceso de implementación y administración de proyectos con la participación ciudadana, con base en el plan de desarrollo formulado de acuerdo con las necesidades de los habitantes de los municipios clasificados en las categorías de C y D, principalmente.

Como una manera de dar solución a los problemas ante mencionados, este Proyecto ha dividido el proceso de formulación y el manejo del plan de desarrollo municipal en 4 pasos, que son el estudio de la línea de base con participación ciudadana, el PDC, el PDM, la implementación y el manejo del proyecto. El Proceso FOCAL que requiere la participación ciudadana en cada paso se ha estado desarrollando en todo el país. El Proyecto ha seleccionado las mancomunidades como el destino de la transferencia de tecnologías puesto que son difícilmente afectadas por situaciones políticas. Además, el Proyecto ha estado desarrollando las actividades eficaces y efectivas al aprovechar los beneficios, los recursos humanos y la red de trabajo establecida en la fase anterior del Proyecto. Su enfoque de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la capacidad del gobierno central y la construcción de sistema institucional sirven para evitar que el Proceso FOCAL sea algo transitorio. Se puede decir que todo esto constituyen enfoques muy apropiados.

(2) Efectividad: alta

Como se mencionó en el inciso, el Objetivo del Proyecto casi se ha completado en su totalidad. Entre 2015 y 2016, 36 municipios llegaron a ejecutar los proyectos priorizados en sus PDMs; además 9 municipios o más con sus PDCs incorporaron proyectos en sus PIMAs.

Con relación a los Resultados Esperados, se observa cierta vulnerabilidad en el nivel de cumplimiento del Resultado 1, no obstante, se han observado que los logros relacionados a otros Resultados han contribuido grandemente en el cumplimiento del Objetivo del Proyecto. O sea, los aportes significativos fueron la capacidad de las mancomunidades fortalecidas por las actividades relativas al Resultado 2, capacidad de gestión fortalecida para la implementación del Proceso FOCAL mediante alianza interinstitucional entre las mancomunidades, organismos internacionales e instituciones sectoriales (Resultado 3) y el fomento de la difusión del Proceso FOCAL (Resultado 4).

(3) Eficiencia: alta

El jefe asesor / experto en administración pública local ha estado trabajando desde el Proyecto FOCAL I y conoce muy bien las tendencias de la administración local y la descentralización, así como las características políticas, sociales y culturales no solo de Honduras sino de América Central y del Sur. Se podría decir que tanto la red amplia que se ha construido a través del Proceso FOCAL dentro y fuera del país, como la coordinación y la emisión de información efectivas, han aumentado la eficiencia de las actividades. Adicionalmente, el consultor local, quien se desempeñó activamente en el FOCAL I, ha ganado la alta confianza de las partes involucradas en el Proyecto, y aún hoy en día sigue dando consejos y asesoría acertados. Además, el período del Proyecto fue dividido en dos fases (fase de ensayos y fase de difusión) y se han colocado adecuadamente los expertos a largo y corto plazo, considerando los propósitos de cada fase. Aunque se habían detenido transitoriamente algunas actividades relacionadas a la alianza entre municipalidades, bajo la instrucción del Jefe Asesor y los expertos en administración pública local, se habían tomado medidas necesarias para que ese inconveniente no incida al logro del Objetivo del Proyecto y/o Resultados Esperados. Por lo tanto, se puede decir que a nivel de todo el equipo de ejecución se ha dado una gestión del Proyecto altamente eficiente cuyo índice de relación costo – beneficio se considera alto.

Este proyecto pretende impulsar el desarrollo local a través de métodos basados en participación ciudadana, por lo que el involucramiento comunitario es indispensable para el desarrollo municipal. Para la realización de las actividades del Proceso FOCAL, se promovió activamente la participación de una gran gama de actores locales, tales como maestros, estudiantes, miembros de los comités comunitarios, juntas de usuarios de agua, iglesias, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, etc. Por ejemplo, para la realización del estudio de línea de base, se involucró una gran diversidad de actores locales que tienen criterios comunes sobre las problemáticas de las comunidades a las cuales pertenecen y sobre base de los referidos estudios, se formularon los PDCs con EMV. Para la formulación de los PDMs también se hizo la priorización de proyectos a través de consulta pública u otro espacio de diálogo entre los representantes de grupos comunitarios. Para la ejecución de proyectos en la última fase del ciclo FOCAL, se logró implementar un manejo del PEC efectivo y eficiente ponderando las iniciativas de los grupos comunitarios que se han involucrado en todas las fases anteriores. Esta estrategia descrita aquí en conjunto ha contribuido a elevar la eficiencia del Proyecto.

(4) Impacto: Se espera que el impacto será muy grande

En el marco definido por la Visión de País y el Plan de Nación, se espera que tan pronto termine el Proyecto, se cumplirán los tres indicadores correspondientes al “establecimiento del Proceso FOCAL a nivel nacional a través de las mancomunidades y los municipios.”

Por otro lado, de acuerdo a la normativa del PDM, se consta que el DPGL de la SDHJGD aprobará PIMP /PDM formulados por los municipios y los certifica formalmente. Luego, el PIMA elaborado sobre la base del PDM certificado, será entregado a la DFM de la SDHIGD. Si el PIMA no concuerda con el PDM previamente certificado, el DFM instruirá la corrección del PIMA al municipio solicitante hasta asegurar la coherencia entre los dos instrumentos. Una vez agotada esta verificación, la solicitud será remitida al Ministerio de Hacienda para el trámite de la transferencia municipal de acuerdo al PIMA. Se espera que a medida que se asimile esta forma de canalización de fondos municipales, se vaya fortaleciendo la vinculación entre el PDM y la transferencia municipal. Además, se han verificado muchos impactos positivos dirigidos al cumplimiento del Objetivo Superior del Proyecto, citando los más importantes como siguen:

- Las instituciones sectoriales (SEDIS y Ministerio de Salud) han adoptado o mantenido la metodología

del Proceso FOCAL para la ejecución de proyectos de desarrollo bajo su propia gestión en el ámbito municipal o comunitario.

- Las mancomunidades no solamente han fortalecido sus conocimientos y habilidades mediante las capacitaciones del Proyecto FOCAL y la transferencia tecnológica proporcionada por el personal técnico de la SDHJGD, sino también, las han aprovechado para la ejecución de proyectos bajo la alianza con otros cooperantes, con lo cual se puede decir que han afianzado sus capacidades en el manejo práctico de proyectos.
- Se ha fortalecido la confianza entre las municipalidades y los grupos comunitarios a través de la experiencia y responsabilidad compartida para la ejecución de proyectos de pequeñas obras e infraestructuras, así como la mayor equidad en la distribución del presupuesto municipal para inversión pública y en la ejecución de proyectos acorde a las necesidades consensuadas entre todos los sectores representativos a nivel municipal. De ahora en adelante, se espera que esta confianza se vaya consolidando aún más y con la acumulación de casos exitosos de proyectos comunitarios, la implementación del Proceso FOCAL cobrará mayor solidez.
- Los datos estadísticos de tierra y población local, recopilados y organizados por el censo participativo, contribuyeron grandemente en el incremento de ingresos tributarios de las municipalidades al aumentar la recaudación de impuestos de inmuebles. En el caso del municipio de San Miguelito Intibuca, el incremento fue de LHN 73,000 a LHN 700,000 y en Santa Rita, de LHN 60,000 a LHN 750,000. En ambos casos, el incremento fiscal fue más de 10 veces, lo que contribuyó drásticamente a la mejora de la finanza municipal.

(5) Sostenibilidad: alta

1) Aspecto político

La Visión del País y el Plan de Nación señalan la descentralización como el objetivo nacional, y específicamente, se pretende establecer un sistema por el cual el 40% de la inversión pública sea ejecutado bajo las facultativas del gobierno local. Mientras estas políticas no sufran cambios, se puede esperar que la descentralización se promueva como una política nacional.

2) Aspecto institucional

Para aplicar el Proceso FOCAL e impulsar el desarrollo local participativo, se hace indispensable fortalecer la capacidad de la gestión municipal y las competencias de los recursos humanos locales. La SDHJGD actualmente ha estado impulsando como asuntos prioritarios con mira al 2017, la certificación del PDM, monitoreo de la coherencia entre PDM y PIMA y la vinculación entre el PIMA y la transferencia municipal. Además, con la implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (Ley-CAM) se ha estado avanzando el establecimiento de un marco jurídico para disminuir el riesgo de fuga de recursos técnicos capacitados de las municipalidades. Se espera que estos avances en término del régimen jurídico contribuyan a garantizar un clima propicio para la implementación del Proceso FOCAL.

3) Aspecto financiero

Entre los efectos de la aplicación del Proceso FOCAL, se espera la mejora del nivel de la recaudación de impuestos de inmuebles por parte de las autoridades municipales, por lo que se observan indicios de mejoramiento de aspectos financieros de las municipalidades. Además, se puede esperar que las instituciones sectoriales provean apoyo financiero directamente a las mancomunidades, municipios y comunidades, al igual que los organismos internacionales dispongan ayuda estratégica a los mismos, y que estas ayudas contribuyan a elevar la capacidad de gestión del Proceso FOCAL. Por todo lo dicho anteriormente se puede juzgar que la sostenibilidad financiera es alta.

4) Aspecto organizacional

La institución contraparte debe mantener las buenas relaciones con las instituciones colaboradoras que se han forjado durante la ejecución del Proyecto y será inminente lograr un mayor fortalecimiento institucional y consolidar alianza interinstitucional. Las mancomunidades han ido fortaleciéndose organizacionalmente a través de la alianza con las instituciones sectoriales y organismos internacionales. Además, aunque no en

todos los municipios, pero algunos han estado elevando sus capacidades de gestión municipal, ya que a medida que avancen los pasos de la implementación de la Ley-CAM, se espera que se va disminuyendo la fuga de técnicos calificados en el sector público por los cambios de la administración y se asegurará el desarrollo de recursos humanos municipales en una manera sostenible. Con medidas complementarias para reforzar el susodicho proceso, cabe señalar la implementación de la Ley-CAM con el apoyo de la AMHON, el inicio de actividades de la SETCAM que funge como secretaria para su difusión desde marzo del 2016, y el establecimiento del Instituto de Desarrollo Municipal (IDEM) contemplado en septiembre del 2017 o posterior a esa fecha, entidad que integrará y manejará las capacitaciones a los alcaldes, regidores, funcionarios y técnicos de las municipalidades y mancomunidades. Por lo tanto, se puede juzgar que la sostenibilidad del Proyecto es relativamente alta.

5) Aspecto técnico

Aunque la institución contraparte ha estado brindando asistencia técnica a las mancomunidades en el Proyecto, al considerar el riesgo como el cambio de su composición por el cambio de la administración pública, existen limitaciones para que la SDHJGD siga asumiendo la totalidad de la transferencia técnica a las mancomunidades. En cambio, se hace necesario analizar un régimen viable de transferencia técnica y revisar el rol y funciones de la SDHJGD, incluyendo la posibilidad de coordinar los servicios de transferencia técnica con otras instituciones y limitar sus funciones solamente a la valoración de las capacidades de las mancomunidades, certificación y monitoreo de los PMD. Por otro lado, las mancomunidades han ido adquiriendo de una manera firme, conocimientos y técnicas necesarias para la implementación del Proceso FOCAL, como fruto de la transferencia técnica de la SDHJGD a ellas. Además, se puede esperar que sigan acumulando con sus propias iniciativas, conocimientos técnicos a través de la articulación con otras mancomunidades e instituciones sectoriales con la facilitación de la AMHON o Red de UTIs. Aunque exista riesgo de fuga de capacidades o conocimientos acumulados por el cambio de la administración municipal, gracias al mecanismo de apoyo de las mancomunidades ya suficientemente fortalecido, se puede decir que, en término general, la sostenibilidad técnica es alta.

3-4 Conclusión

El Objetivo del Proyecto se considera casi completado en el momento de la evaluación final y existe una alta expectativa de que el Objetivo Superior también se cumpla después de concluido el Proyecto.

Se han completado todos los indicadores del Resultado 1 y se han fortalecido las capacidades de la SDHJGD y el vínculo con otras instituciones. Los indicadores del Resultado 2 se han cumplido casi completamente, ya que solo queda pendiente concluir la valoración de las capacidades del personal de las mancomunidades, los demás indicadores se han completado. No obstante, se puede decir que se han fortalecido las capacidades de las mancomunidades tanto en la implementación del Proceso FOCAL como la transferencia de conocimientos a los municipios. Aunque no todos los indicadores del Resultado 3 se han cumplido, el nivel de alcance fue suficiente para afirmar que las capacidades de las municipalidades se han fortalecido para la aplicación del Proceso FOCAL. En cuanto al Resultado 4, aunque quedan pendientes compartir las buenas prácticas de aplicación del Proceso FOCAL y actualizar las páginas web de las instituciones involucradas con su incorporación, los demás indicadores ya se han completado, por lo que se puede decir que el intercambio y transferencia tecnológica entre las mancomunidades y otras instituciones están activadas. En conclusión, se considera muy alto el nivel de cumplimiento y generación de resultados en el Proyecto.

Por otro lado, en término de la evaluación por cinco criterios, todavía existe una gran justificación para ejecutar este Proyecto en los municipios clasificados en las categorías de C y D, principalmente. Además, se considera muy atinada impulsar el apoyo al desarrollo local participativo, teniendo como base las mancomunidades, lo que constituye otra justificación del alto nivel de pertinencia del Proyecto. En cuanto a la efectividad del Proyecto, existe una alta relación causa-efecto entre los Resultados y el Objetivo del Proyecto, y la efectividad es alta ya que los mismos se han completado casi en su totalidad.

Una adecuada planificación del Proyecto, alta relación costo-efecto de la implementación del Proceso FOCAL con el involucramiento de una gran diversidad de actores locales, y una asistencia técnica a mano de los expertos japoneses en el área de desarrollo local proporcionada durante un largo período,

manteniendo su consistencia y un abordaje de cooperación técnica apegada a las necesidades de los beneficiarios; todos estos factores han contribuido a la generación de los resultados del Proyecto, por lo que se puede juzgar que la eficiencia del Proyecto es alta. En cuanto al impacto del Proyecto, se han verificado el grado de expectativa del logro del Objetivo Superior del Proyecto después de su terminación y los indicios de la generación de muchos impactos positivos, existe una gran expectativa de que se generen impactos. En cuanto a la sostenibilidad del Proyecto, ya se ha garantizado la sostenibilidad en los aspectos políticos, institucionales y técnicos, y por el hecho de que se puede esperar a que se proporcione apoyo financiero de ahora en adelante, se considera que la sostenibilidad del Proyecto es alta.

De esta manera, en término general, los logros del Proyecto han sido valorados muy altamente. En particular, se tiene mucha expectativa de que el Proceso FOCAL desarrollado y promovido por este proyecto siga siendo aplicado en el país como modelo de desarrollo participativo, por lo que se puede decir que el Proyecto ha incidido grandemente en el marco de la descentralización de Honduras.

3-5 Recomendaciones

Basado en la conclusión de los resultados de la evaluación referidos anteriormente, el Equipo Evaluador recomienda que el Proyecto sea concluido como se ha planeado originalmente. Además, el Equipo hace las siguientes recomendaciones para ser implementadas hasta el término del Proyecto y para garantizar la sostenibilidad de sus logros después de la terminación del mismo.

Recomendaciones hasta el término del Proyecto

- (1) Definir claramente el sistema y la metodología concreta para la difusión de buenas prácticas del Proceso FOCAL para la SDHJGD y la AMHON

Como se refirió en el inciso 3.3.4, la SDHJGD dispone de un sitio web con una estructura necesaria y en ella se actualiza también la información acerca del Proyecto o Proceso FOCAL, sin embargo, no se presentan las buenas prácticas del Proceso FOCAL que se ha adoptado en distintas comunidades. Con la finalidad de compartir el conocimiento y la experiencia del Proyecto y fomentar el intercambio entre las mancomunidades y los municipios aún después del término del Proyecto, es necesario divulgar activamente las buenas prácticas del Proceso FOCAL a través de los sitios web y otros medios de relaciones públicas de la SDHJGD y la AMHON. Para tal propósito, se recomienda que la SDHJGD y la AMHON tomen la iniciativa para crear un sistema y metodología para la identificación y recolección de datos sobre las buenas prácticas del Proceso FOCAL, y trazar las pautas hasta la publicación de las mismas en los medios divulgativos. Esto implica definir el tiempo y la frecuencia de la publicación, personas o instituciones responsables, qué tipo de información, cómo recopilar, etc.

- (2) Analizar la posibilidad de adoptar el Proceso FOCAL en la provisión de servicios sectoriales descentralizados

El Proceso FOCAL ya se ha introducido en la implementación de los programas sectoriales, tales como programa de desarrollo social, programa de seguridad alimentaria y nutricional (SAN), etc. Por otro lado, una vez aprobada la Ley de Descentralización, los servicios sectoriales (educación, salud, etc.) serán transferidos a las municipalidades. En ese sentido, se recomienda que el Proyecto organice talleres o reuniones de consultas donde la SDHJGD y las instituciones gubernamentales sectoriales se den cita para discutir conjuntamente cómo se puede aprovechar el Proceso FOCAL en la planificación, formulación presupuestaria, ejecución y monitoreo de proyectos y programas sectoriales. Incluso, en el marco del proyecto, ya se ha analizado este tipo de iniciativa para el área de Atención Primaria. Estos talleres o consultas se consideran muy efectivas, no solamente para dar un uso más versátil del Proceso FOCAL, sino también para asegurar la provisión eficiente y armonizada de servicios sectoriales descentralizados.

Recomendaciones para garantizar la sostenibilidad de los logros obtenidos después del término del Proyecto

- (1) Analizar el Monitoreo y Evaluación a cargo de la SDHJGD para garantizar la sostenibilidad de la elaboración e implementación del PDM

La SDHJGD proporciona el Monitoreo y Evaluación del PDM registrados y certificados, con el propósito de asegurar que el PIMA y proyectos municipales contribuyen a generar los resultados provistos por el

PDM. Para tal propósito, se requiere que la SDHJGD analice la creación de un mecanismo y metodología de evaluación de proyectos conforme al PDM y reflejar los resultados de la evaluación en la formulación del próximo PDM.

(2) Estrategia para difundir el Proceso FOCAL a otras mancomunidades y municipios

El Proyecto introdujo el Proceso FOCAL en 30 mancomunidades y 80 municipios. Para asegurar que se siga difundiendo este método a otras mancomunidades y municipios bajo la iniciativa propia de las partes involucradas aún después del término del Proyecto, es necesario analizar una estrategia de extensión, incluyendo los siguientes aspectos:

1) Alcance y objetos de la extensión

- ✓ Difusión del Proceso FOCAL a otras mancomunidades no incorporadas y a otros municipios dentro de las mancomunidades ya incorporadas.
- ✓ Analizar si se aplicará el Proceso FOCAL a todos los municipios potenciales o solo aquellos clasificados con C o D.

2) Agentes de extensión

- ✓ Disponer una gran diversidad de agentes de extensión según características de las organizaciones objeto.
- ✓ Agentes de extensión para mancomunidades o municipios.

3) Metodología de extensión

- ✓ Analizar metodología sostenible y que se ajuste a los sistemas y régimen presupuestario corrientes.
- ✓ Metodología de extensión a las mancomunidades y municipios según el tipo de agentes de extensión.

(3) Establecer un sistema de capacitación sostenible a las mancomunidades y municipios

Como se verificó en el inciso 3.3.1, en la SDHJGD se encuentran 5 técnicos que pueden brindar asesoría y supervisión concerniente al Proceso FOCAL, de los cuales, 3 son contrapartes actuales del Proyecto y dos que fueron trasladados a otros departamentos de la Secretaría. Para seguir integrando nuevas mancomunidades o municipios en el Proceso FOCAL después del término del Proyecto, se supone que sería necesario proveer diversas oportunidades como intercambio horizontal a cargo de la AMHON y la Red de Mancomunidades, pero también será indispensable continuar las capacitaciones hacia las mancomunidades y municipios como se han proporcionado en el Proyecto. Ante esta expectativa, la SDHJGD, en coordinación con la AMHON, deberá analizar la posibilidad de ir creando un régimen de capacitación, con el cual el referido Instituto podría realizar las capacitaciones de una manera autónoma, y para eso se debe aprovechar la capacidad de los técnicos de la SDHJGD o AMHON que pueden dar asistencia y supervisar la implementación del Proceso FOCAL.

3-6 Lecciones

(1) El Proceso FOCAL como plataforma común para otros programas y/o sectores.

El Proceso FOCAL (Estudios Participativos de Línea de Base - Plan de Desarrollo Comunitario: PDC – Plan de Desarrollo Municipal: PDM – Ejecución del Proyecto, Administración de su Realización) se concretó mediante una solicitud realizada por el gobierno hondureño, siendo JICA la encargada de elaborar el proyecto tomando como base esta solicitud. Hoy en día, otros programas de desarrollo tales como los programas de protección social, aseguramiento de la seguridad alimentaria y mejoramiento de la nutrición, así como servicios a sectores tales como el de la atención primaria de la salud, desean hacer un amplio uso del mismo.

Generalmente, los proyectos para las administraciones locales consisten en aumentar la capacidad de

elaborar planes de desarrollo y de ejecución de proyectos según la gobernación local lo considere necesario, dentro del presupuesto que dispone para ejecutar. Sin embargo, un problema importante con que se encuentra es el de proveer consistencia entre el presupuesto destinado a cada sector, y los planes y proyectos a ser realizados en cada uno. Es en este contexto que las características del Proceso FOCAL adquieren notoriedad.

En el Proceso FOCAL, existe un mecanismo que posibilita el atraer otros sectores y/o programas. En particular, los estudios participativos de línea de base son muy útiles para quienes ejecutan otros programas y/o servicios a sectores, para poder comprender los datos de referencia de las comunidades que serán objeto de estos últimos. Anteriormente, cada proyecto obtenía las informaciones de forma dispersa (inclusive, ocurrieron casos en que los funcionarios de las gobernaciones locales iban varias veces a una misma comunidad a obtener datos relativamente similares). En ciertas localidades en donde se aplica el FOCAL 2, se mantiene el formato estándar, sin embargo, se incluyen también los índices de salud y de producción agrícola esperados por los proyectos involucrados, tomando en cuenta la situación actual de dichas regiones y la coordinación entre los donantes y otros individuos relacionados con los proyectos para así lograr índices “a pedido”.

Una vez coordinado el estudio participativo de línea de base, al momento de su realización se puede involucrar no sólo a los funcionarios de la propia municipalidad, sino también a los encargados de otros programas. Además, en algunas ciudades los estudiantes de las universidades locales también pueden participar como censistas y lograr colaboración por parte de los profesores de instituciones educativas de la comunidad, avanzando de esta manera en la labor. Es gracias a la participación de estos distintos actores que se construyen los fundamentos para una mejor planificación y elaboración de los PDC.

Es así que el Proceso FOCAL, a través de la recolección de la valiosa información de las comunidades, consigue atraer a proveedores de servicios, quienes brindarán diversos servicios a los habitantes, incluyendo a los distintos sectores, y como resultado, se podrá lograr una estructura de la gestión de desarrollo integral que abarca de modo transversal a los diversos sectores.

(2) Apoyo a la administración regional por parte de los distintos actores que complementan las oficinas del gobierno central poco fortalecidas

En comparación con Asia y África, son varios los países de América Central y del Sur en que no se ha fortalecido la supervisión y el apoyo a las autoridades locales, siendo Honduras uno de esos países. En esta situación, por un lado, es indispensable fortalecer la capacidad de la Secretaría de D.D.H.H., Justicia, Gobernación y Descentralización, sin embargo, mantener el sistema y sus capacidades fortalecidos no es fácil por el riesgo que implica el reemplazo completo de funcionarios cada cuatro años tras cada elección presidencial. Es importante encontrar y a la vez fortalecer un organismo que pueda apoyar a las administraciones locales a medio y largo plazo y que a su vez colabore con las tareas de fortalecimiento de las administraciones locales (mediante capacitaciones, apoyo en el diseño de proyectos, etc.)

En FOCAL 2, los organismos mencionados en el anterior párrafo consisten en la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) y las Mancomunidades de Municipios de Honduras. Estos organismos son de naturaleza poco política en comparación con las oficinas del gobierno central y los municipios, además, el riesgo de que toda la plantilla de funcionarios sea reemplazada es mucho menor. Otro punto es que, al no tener estos organismos una relación de dependencia con los municipios, y al tener a cargo el fortalecer la red social que existe entre dichos municipios, son los organismos más aptos para fortalecer las capacidades de las administraciones locales. Además, estos organismos también toman la posta en las labores de coordinación y cooperación de proyectos, atrayendo recursos de donantes y universidades para lograr el fortalecimiento de las capacidades de los municipios.

En FOCAL 2 se ha trabajado junto con la Secretaría de D.D.H.H., Justicia, Gobernación y Descentralización, y a nivel nacional se ha trabajado con la Asociación de Municipios de Honduras para el fortalecimiento de las capacidades de las Mancomunidades de Municipios, de forma a que esto también repercuta en cada una de los municipios jurisdiccionales. También se crearon oportunidades para compartir con las Mancomunidades, así como a nivel país (Aprendizaje Horizontal) el conocimiento de cada

municipio sobre las buenas prácticas dentro del Proceso FOCAL. De esta forma, no solo se reforzará a los municipios individuales sino también a la Federación de Municipios y la Asociación de Municipios de Honduras, lo que también permitirá que la calidad de los PDC/PDM aumente, permitiendo así demostrar las bondades de estos a un mayor público y atrayendo a potenciales donantes. Esto último también se vincula con la plataforma común mencionada en el ítem 1.

(3) Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos a través del Proceso FOCAL.

Al aumentar la cantidad de actores quienes participan en el Proceso FOCAL a través de los puntos 1 y 2, esto también significa que aumentarán los puestos aprovechables por quienes comprenden este proceso. En América Central y del Sur, las condiciones de empleo de los funcionarios estatales son muy inestables, por ende, existe el problema de que los funcionarios capacitados técnicamente no pueden desplegar gran actividad continuamente en su organismo, lo que a la vez dificulta el fortalecimiento de las capacidades de la organización a medio y largo plazo. Sin embargo, en FOCAL 2 se ha podido verificar que, aunque las contrapartes capacitadas de forma local, así como los participantes de cursos de capacitación en el Japón se aparten del organismo al que pertenecieron primero, todos ellos se encuentran desplegando una gran actividad en los otros organismos relacionados al proyecto incluyendo a aquellos entes donantes. Es así que se puede demostrar una correlación positiva entre la universalidad del modelo que ofrece el proyecto y las actividades desplegadas continuamente por el personal formado en el mismo. Dicho personal podrá inclusive mencionar “FOCAL”, “Japón” dentro de sus actividades, permitiendo a su vez una mayor visibilidad de lo que Japón representa.

Sobre este punto en particular, como estrategia de boca de salida del proyecto de cooperación técnica de JICA, se buscará que, aunque esté ausente un experto japonés, los individuos capacitados puedan desplegarse solos en diversas situaciones y ambientes. En ese sentido, en vez de contratar sucesivamente más expertos de Japón, más bien se podría emplear localmente a individuos capacitados como expertos para brindar asistencia técnica a los interesados.

En principio, es deseable de que las personas formadas a través del proyecto desplieguen gran actividad en algún organismo de su país. Pero en consideración a que no es cien por ciento posible proveer los suficientes recursos, se podría manejar como opción el emplear al personal capacitado en cuestión por parte de alguno de los entes donantes, incluyendo a JICA. Esto, comparado con emplear a personal capacitado de cero (japoneses o locales) por cada proyecto de donante, parece una solución mucho más eficaz.

(4) Motivación para ejecutar el Proceso FOCAL a nivel local.

El Proceso FOCAL no solo motiva a los actores mencionados en los puntos 1 a 3, sino también a los municipios y comunidades locales.

En los municipios, para mejorar la capacidad y conciencia de los funcionarios municipales, es importante llevar a cabo una capacitación sistemática para aplicar el Proceso FOCAL. Pero la lección más importante sobre la aplicación es la sensación de mérito que esto genera para la misma alcaldía.

Por ejemplo, los estudios de línea de base (incluido el catastro) constituyen un proyecto beneficioso para la comunidad en el sentido de que estos podrán conectarse posteriormente con un PDC, pero por otro lado también se puede obtener informaciones básicas de recaudación de impuestos sobre inmuebles y recaudaciones municipales. En la práctica, algunos municipios que llevaron a cabo estudios de línea de base registraron un incremento en la recaudación de impuestos sobre inmuebles.

Realizando estudios de línea de base, y a partir de ellos el PDC, esto permitirá observar con claridad las necesidades que existen en las comunidades, y de tomarse las medidas para mejorar, también se podrán reducir los gastos municipales. Además, como consecuencia de esto, los alcaldes mismos visitarían las comunidades comprometidas y escucharían los comentarios de su población, esto a su vez impulsando una competencia sana entre alcaldías, y proveyendo mayor estímulo para la consecución de mejores resultados.

Además, al elevar la comunidad de manera sistemática sus necesidades al municipio, esto ejercerá mayor presión en la búsqueda de alternativas de solución por parte del municipio, y fomentará una relación sana

entre el municipio y la población.

Llevar a cabo los estudios de línea de base y preparar un PDC será muy arduo para la comunidad, pero se podrá lograr haciendo uso de los organismos de área (Patronado) y de organismos funcionales (Iglesia, Cooperativa, Asociaciones de Padres y Maestros, Asociaciones Juveniles, etc.) que funcionan como los hilos verticales y horizontales en la autonomía y desarrollo comunitario sobre esas ejecuciones.

También mediante la introducción del mejoramiento de la calidad de vida, no hará falta depender del PDM municipal, sino que se generará iniciativa por parte de la misma comunidad de ejecutar tareas de mejoramiento por sí misma, y, si se pudiera resolver los problemas (aún a pequeña escala) sin apoyo municipal, es decir con “pequeñas experiencias exitosas”, esto brindará mayor motivación a las mismas comunidades.

Capítulo 1. Generalidades del Estudio para la Evaluación Final

1.1. Antecedentes del envío de la Evaluación Final y sus propósitos

El Gobierno de Honduras ha venido promoviendo las políticas de descentralización, basada en la Ley de Descentralización emitida en 1990 y en 2004, dando inicio al Sistema de Delegación Operativa del Ciclo de Proyecto (DOCP) que delega la planificación e implementación de proyectos de desarrollo a los gobiernos locales. Sin embargo, la mayoría de los municipios en el país son de menor extensión y son frágiles en aspectos organizacionales y en capacidad humana, por lo que su capacidad de gobernanza es baja y no pueden aprovechar plenamente los recursos y roles otorgado a raíz del proceso de la descentralización para impulsar el desarrollo territorial.

Debido a esta situación, el Proyecto de “Fortalecimiento de las Capacidades Locales en la Región de Occidente de Honduras (FOCAL)” fue implementado con el apoyo de la JICA entre septiembre del 2006 y octubre del 2010 en los 10 municipios de la región occidental del país. Durante la implementación del FOCAL I, se desarrollaron los métodos (Proceso FOCAL1) para planificar y ejecutar proyectos, optimizando los recursos financieros tales como las transferencias del gobierno central, para brindar los servicios públicos de acuerdo a las necesidades de las comunidades. El proceso fue experimentado en los municipios seleccionados. La mancomunidad del Consejo Intermunicipal Higuato, compuesto por 10 municipios miembros, fue el principal receptor del apoyo técnico y a la vez el núcleo del conocimiento y aprendizaje donde se ha dado apoyo al fortalecimiento organizacional. De esta forma, la mancomunidad y los 10 municipios fueron acumulando conocimientos sobre las técnicas de desarrollo. Como resultados obtuvieron la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo que responden a las necesidades de las comunidades, estrechando relaciones entre las comunidades y las autoridades locales y al mismo tiempo asegurando mayor transparencia.

El Proceso FOCAL fue altamente reconocido por el gobierno hondureño como una herramienta efectiva para fortalecer la capacidad necesaria de los gobiernos locales para la descentralización como mecanismo para impulsar el desarrollo territorial. Con la finalidad de aplicar el Proceso FOCAL a nivel nacional, se inició el Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Locales (FOCAL II) en octubre del 2011 con una duración de cinco años, teniendo como su contraparte hondureña a la Secretaría del Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD). Dicha Secretaría es la rectoría de la descentralización y planificación y coordinación de planes estratégicos de desarrollo local. Con la ejecución del proyecto se pretende difundir y

¹ El proceso contiene los siguientes pasos: 1) Estudios participativos de Línea de Base, 2) Elaboración de plan de desarrollo comunitario (PDC), 3) Elaboración de Plan de desarrollo municipal (PDM) y plan operativo anual (POA), 4) Ejecución y administración de proyectos pequeños.

promover el Proceso FOCAL desde la Secretaría a las mancomunidades y de mancomunidades a los municipios y de los municipios a las comunidades en forma.

Actualmente (a la fecha de diciembre del 2015) se han completado estudios de Línea de Base de 30 mancomunidades y de la población local en 129 municipios. En cuanto a la formulación del PDC que corresponde a la siguiente etapa, un total de 85 municipios afiliados a 25 mancomunidades, han elaborado un total de 1,975 PDC. 65 municipios afiliados a 20 mancomunidades han completado la elaboración del PMD.

En esta ocasión se llevó a cabo la Evaluación Final al cumplir cuatro años y medio del período del Proyecto y se verificaron los aportes y las actividades realizadas, y sus resultados, en base a los cuales se analizó el nivel de alcance de los indicadores de los Resultados Esperados y el Objetivo del Proyecto. A partir de los resultados de este análisis, se verificaron los retos a enfrentar en el tiempo restante del proyecto y definir la dirección de accionar para garantizar la sostenibilidad de los resultados del Proyecto. Finalmente se elaborará un informe de Evaluación Final Conjunta y obtener el consenso de su contenido en el Comité de Coordinación Conjunto.

1.2. Miembros de la misión de Evaluación Final e itinerario del estudio

1.2.1. Parte japonesa

Nombre	Función dentro de la misión	Cargo / Institución de procedencia
Nobuhisa Takeda	Administración pública local	Experto en la cooperación internacional de la JICA
Yoichiro Kimata	Administración pública local y planteamiento de cooperación	Director en funciones, de la División de Gobernabilidad Pública y Gestión Financiera del Grupo de Gobernabilidad, Departamento de Desarrollo Industrial y Políticas Públicas de la JICA
Tamami Kanayama	Planteamiento de cooperación	Funcionario ejecutivo de la oficina de la JICA en Honduras
Nobuaki Suzuki	Análisis de la evaluación	IC Net, Inc.
Mari Shimazaki	Intérprete y traducción	Profesional independiente

1.2.2. Parte hondureña

Nombre	Función dentro de la misión	Cargo / Institución de procedencia
Clarisa Morales	Coordinación General	Vice-Ministra de Gobernación y Descentralización
Juan Carlos Valladares	Administración pública local	Director de Gobernabilidad Local y Planeación de la SDHJGD
Ramón Torres	Planeación de cooperación	Coordinador Técnico Supervisor, SDHJGD

1.2.3. Itinerario del estudio

5/14	Sáb.	(Consultoría de Evaluación y Análisis) Tokyo – Houston.
5/15	Dom.	(Consultoría de Evaluación y Análisis) Houston – Tegucigalpa.
5/16	Lun.	Orientación de seguridad / Reunión en JICA Honduras. Reunión con la contraparte de la SDHJGD. Reunión con los expertos japoneses y el equipo técnico de la C/P. Reunión con el PROAPS/SESAL. Reunión con el PFGD/AECID-AMHON en la AMHON.
5/17	Mar.	Traslado a Santa Bárbara (por tierra). Visita a MUNASBAR en San Nicolás. Visita a la Municipalidad de San Nicolás.
5/18	Mié.	Traslado a Atima. Visita a la Municipalidad de Atima (entrevista). Visita a la Municipalidad de El Nispero (entrevista).
5/19	Jue.	Traslado a Santa Rita. Reunión en la Municipalidad Santa Rita y CODEMUSSBA (municipios integrantes para entrevistar). Traslado a Tegucigalpa.
5/20	Vie.	Traslado a Talanga para visitar a MANOFM y entrevista con MANOFM. Regreso a Tegucigalpa. Entrevista con la COOPERACION SUIZA/COSUDE. Entrevista con el PMA (Programa Mundial de Alimentos) (Por confirmar).
5/21	Sáb.	Recopilación de datos.
5/22	Dom.	Recopilación de datos.
5/23	Lun.	Traslado a La Ceiba (Por aérea, SOSA), Visita a MAMUCA para la entrevista. Visitas a dos municipios (La Masica y El Porvenir, y sus comunidades: El Edén y López Bonito).
5/24	Mar.	Entrevista con tres alcaldes, técnicos municipales UTM y los líderes municipales (Arizona, Esparta y San Francisco) en la oficina de MAMUCA.
5/25	Mié.	Traslado a Tegucigalpa (Por aérea, SOSA). Reunión y Entrevista con la SSIS/SEDIS. Reunión interna con el Sr. Takasago y los expertos japoneses. Reunión y Entrevista con la USAID/Gobernabilidad.
5/26	Jue.	Traslado a la Villa de San Francisco. Visita a la municipalidad (MANOFM) (entrevista) y visita a la comunidad (PEC). Traslado a Marcala, La Paz (por tierra)
5/27	Vie.	Visita a la Municipalidad de Marcala (MAMLESIP, MAMCEPAZ) (entrevista). En la tarde: 1:30-3:30p.m. Visita a la Municipalidad de Santa Ana y una comunidad (Entrevista)

5/28	Sáb.	Traslado a Tegucigalpa (por tierra) y llegada a Tegucigalpa (Recopilación de materiales y datos para la elaboración del informe). Reunión Interna (Misión oficina y Sr. Takasago).
5/29	Dom.	En la mañana: Reunión interna y reunión con los expertos y el personal encargado de JICA Honduras. En la tarde: Traslado a La Esperanza, Intibucá.
5/30	Lun.	Visita a MANCURISJ en San Juan (entrevista, reunión con los alcaldes). Visita a la comunidad Chupucay del Municipio San Miguelito (Ciclo de Proyecto) y a Zacate Blanco del Municipio Yamaranguila (PAC-2 de PDC con Enfoque Mejoramiento de Vida).
5/31	Mar.	Traslado a Tegucigalpa, Reunión con la SDHJGD (C/P). Reunión con la SCGG.
6/1	Mié.	Reunión con la AMHON. Discusión sobre la Minuta con la SDHJGD (C/P) en el salón del cuarto piso del edificio principal de la SDHJGD.
6/2	Jue.	Discusión Minuta con la SDHJGD (C/P) en el salón del cuarto piso del edificio principal de la SDHJGD.
6/3	Vie.	Reunión CCC (Presentación del Informe Evaluación final) y la firma de la minuta en la oficina de JICA en Honduras. Reunión con JICA. Reunión con la Embajada del Japón.
6/4	Sáb	(La misión de la Evaluación Final) Tegucigalpa – Houston.
6/5	Dom.	(La misión de la Evaluación Final) Houston.
6/6	Lun.	(La misión de la Evaluación Final) Salida de Tegucigalpa para Japón.

1.3. Principales personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Organismo
Clarisa Morales	Vice-Ministro de SDHJGD	SDHJGD
Juan Carlos valladares	Director (DPGL)	SDHJGD
Bryan Noel Contreras	Garante (DPGL)	SDHJGD
Behula Carolina Aguilar	Técnico (DSPNA)	SESAL
Glenda Jamilah Vásquez	DSPNA (Técnico)	SESAL
Jose Lino Pacheco	Director Regional	SEDIS
Manuel Blazquez Sotillos	Director del programa	AECID
Rudys Ordóñez	Coordinador (PFGD)	AECID
Jose Manuel Medina	Coordinador (PFGD)	AECID
Luis Castillo	Director de Desarrollo Municipal	AMHON
Denia Chávez Alaniz	Oficina Democracia y Gobernabilidad	USAID
Mayra Espinoza	Oficial de Programa de Gobernabilidad	COSUDE
Eri Kudo	Directora Adjunta	PMA (Honduras)
Carmen Alicia Paz	Alcaldesa	San Nicolás
Guillermo Barrientos	Vicealcalde	San Nicolás
Ada Alicia López	Vicealcaldesa	El Nispero
Hector A. Alcantara	Alcalde	Atima

Glenda Yojano Enamorado	Vicealcaldesa	Atima
Patrocinio Sarmiento	Medico de Hospital Municipal	Atima
Kevin Limeney	Vicecalde	Santa Rita
Hugo Adiel Figueroa	Coordinador (Proceso FOCAL)	San Pedro Zacapa
Yery Eusebio Erazo Edo	Técnico (UTI)	Ceguaca
Oscar Baco	Vicecalde	La Masica
Mario José Meléndez	Alcalde	El Porvenir
Evelyn Merari Olivero	Coordinador de Comunidad Social	Arizona
Edgardo Ramírez	Alcalde	Esparta
Dennis Orellana	Vicecalde	Esparta
Eliana Grizeth Salinas	Vicealcaldesa	San Francisco
Gloria María Suyapa Argueta Herrera	Alcaldesa	Marcala
Jose Reinaldo Sosa	Vicecalde	Santa Ana
Gladys Olivia Granados	Técnico	Santa Ana
Janio Rolando Borjas	Alcalde	Villa de San Francisco
Omar Barahona	Director	CODEMUSBA
Gabriela Córdova	Coordinadora Desarrollo Regional	CODEMUSBA
Alex Salgado Villalta	Director	MANOFM
Rolando Hernández	Técnico (Desarrollo Regional)	MANOFM
Bestalina Martínez	Director	MAMUCA
Julio C. Torres	Técnico (UTI)	MAMUCA
Adalberto Isaac Melgar	Técnico (UTI)	MAMLESIP
Eli Nicolás Morales	Coordinador	MANCEPAZ
Eber Reniery Aguilar	Técnico (Desarrollo Social)	MANCEPAZ
Omar Caballero	Director	MUNASBAR
German M. Mejía	Técnico (UPIM)	MUNASBAR
Minoru Arimoto	Experto japonés	FOCAL II
Satsuki Yanagihara	Experta japonesa	FOCAL II
Ramón Torres	C/P del Proyecto	FOCAL II/SDHJGD
Gerardo Lanza	C/P del Proyecto	FOCAL II/SDHJGD
Paltry Enoch García	C/P del Proyecto	FOCAL II/SDHJGD

Capítulo 2. Metodología del Estudio para la Evaluación Final

2.1. La metodología, los puntos y los criterios de la evaluación

El presente estudio se llevó a cabo por un equipo evaluador designado por la JICA, empleando una metodología que se describe a continuación, de acuerdo con la “Nueva directriz de la evaluación de proyectos de la JICA, versión 1”.

2.2.1. Principales puntos del estudio y su metodología

Los puntos del estudio se dividen en la revisión de los resultados del Proyecto, entendimiento del proceso de implementación y la evaluación sobre los 5 criterios. Véase al Anexo 2, “Cuadro de Evaluación del Estudio de Evaluación Final (borrador)”

(1) Revisión de los resultados del Proyecto

Teniendo como base el Cuadro de Evaluación referido anteriormente, se revisaron los insumos, los resultados, el avance en relación con el Objetivo del Proyecto y la perspectiva de cumplimiento del Objetivo Superior.

(2) Entendimiento del proceso de implementación

Los principales puntos del estudio para entender el proceso de implementación del Proyecto son la administración del Proyecto, el avance de las actividades, el monitoreo, la comunicación entre las partes involucradas, el método de la transferencia de tecnología y las técnicas y la iniciativa propia de las instituciones ejecutoras.

(3) Evaluación basada en los 5 criterios de la evaluación

Se evaluó el Proyecto mediante los siguientes 5 criterios; pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Se analizaron la pertinencia, la efectividad y la eficiencia con base en los resultados obtenidos hasta la fecha y la situación actual. El impacto y la sostenibilidad que se analizan de acuerdo con el cumplimiento de los Objetivos del Proyecto y el sistema de implementación de diferentes actividades que se tengan en un determinado momento, fueron evaluados según el avance de las actividades y los resultados obtenidos hasta el momento, y finalmente se verificó la perspectiva de los resultados que se obtendrán al final del Proyecto. Se evaluaron los 5 criterios con (Muy alta, Alta, Moderadamente Alta, Regular, Baja) en la evaluación final.

Tabla 1: 5 criterios para la evaluación y sus alcances

5 criterios para la evaluación	Alcances de los criterios para la evaluación
Pertinencia	Verifica la pertinencia y las necesidades del Proyecto, como, por ejemplo, si el objetivo del Proyecto y el objetivo superior coinciden con las necesidades del grupo objeto del Proyecto, y/o concuerdan con las políticas nacionales del país receptor y las políticas de asistencia de Japón, etc.
Efectividad	Revisa los beneficios que obtendrá el grupo elegido mediante el Proyecto y verifica la efectividad del Proyecto.
Eficiencia	Verifica desde el punto de vista del aprovechamiento efectivo de los recursos del Proyecto, la eficiencia del mismo.
Impacto (pronóstico)	Verifica los efectos a largo plazo y efectos expansivos generados por el Proyecto.
Sostenibilidad (perspectiva)	Verifica si los efectos derivados del Proyecto se mantendrán o no aun después del término del Proyecto.

2.2. Recopilación de la información y los datos, y el método de análisis

(1) Revisión de los documentos relacionados

Se revisaron el “Informe de la evaluación al término del FOCAL I”, el “Informe del estudio de la formulación del plan detallado del FOCAL II”, el “Informe de Revisión Intermedia del FOCAL II”, y la “Lista concentrada de la administración del Proyecto (hasta diciembre de 2015)”, así como el “Reporte de conclusión del trabajo de los expertos (2011 a 2015)”, el “Informe de Evaluación Post-Ejecución del FOCAL I”, las estructuras nuevas de las instituciones involucradas en el Proyecto y sus políticas básicas, la situación de los municipios elegidas para el FOCAL y de las mancomunidades de Honduras, las acciones tomadas por parte del Proyecto, la reelección de los alcaldes de los municipios consideradas en el FOCAL I, las informaciones elaboradas por el Proyecto como son la clasificación de los municipios y el mapa de distribución, los videos para la publicidad, y el manual del Proceso FOCAL. Adicionalmente, se consultaron los documentos de las políticas de Honduras, los decretos de las secretarías tales como la “Visión del País”, el “Plan de Nación”, el “Programa de Apoyo Presupuestario para la Descentralización”, además de los informes de otras organizaciones donantes como, por ejemplo, USAID.

(2) Distribución del cuestionario a las partes involucradas en el Proyecto

Se elaboró un cuestionario basado en el Cuadro de Evaluación y se distribuyó a los expertos, al personal de la C/P, las mancomunidades y los empleados de los municipios antes de realizar el estudio en sitio. Al llegar al sitio, se recolectaron los cuestionarios de los 3 expertos, 3 personas de la C/P, 4 personas de las mancomunidades y 8 empleados de los municipios.

(3) Entrevistas y visitas a los sitios

Se recopiló la información complementaria en lo referente a los efectos de la transferencia de tecnología, el proceso de implementación, cambios provocados por el Proyecto, entre otros, a través de las entrevistas con las partes involucradas del Proyecto y tomando en cuenta los resultados de la revisión de las actividades realizadas y los resultados obtenidos, el nivel de cumplimiento del Objetivo del Proyecto y el Objetivo Superior, así como las respuestas de los cuestionarios recolectados. Aunque los principales entrevistados están descritos en el inciso 1.3, se hicieron entrevistas y discusiones grupales con la participación de los empleados de los municipios y de las mancomunidades, los regidores municipales, líderes comunitarios y habitantes locales. Se hicieron también las visitas a los sitios del Proyecto.

(4) Método de análisis

Se verificó el nivel de cumplimiento de los indicadores del Proyecto de acuerdo a los datos recopilados según la Matriz de Diseño del mismo (MDP, PDM)². La información sobre el proceso de desarrollo del Proyecto se obtuvo principalmente a través de las encuestas y entrevistas, y se analizaron comparando sus datos con los resultados del Proyecto. En el caso de la evaluación mediante los 5 criterios, se realizó el análisis de cada criterio mediante la revisión de los documentos relacionados y los resultados de las encuestas y entrevistas, sacando de esta manera una conclusión general que condujo a la misión de evaluación y las partes involucradas a formular las recomendaciones.

² Aunque la abreviatura del *Project Design Matrix* (PDM) es igual que la del Plan del Desarrollo Municipal (PDM) en español, “PDM” es comúnmente utilizado en japonés, por lo que en este texto se escribirá como MDP (PDM).

Capítulo 3. Resultados del Proyecto y el proceso de implementación

3.1. Sistema de implementación y diseño básico

(1) Sistema de implementación

Este Proyecto tiene como institución contraparte, la Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD) que es la responsable de planear y coordinar la descentralización y el desarrollo local. El Proyecto busca establecer un sistema para asesorar y difundir el Proceso FOCAL de la SDHJGD a las mancomunidades, y de las mancomunidades a los municipios; con la finalidad de fomentar la planeación, implementación y monitoreo de los proyectos de desarrollo local de una manera sostenible, respaldado por iniciativa propia de los municipios y la participación ciudadana.

Por otro lado, el Gobierno Central y los gobiernos locales son vulnerables a la destitución de servidores públicos como consecuencia de las elecciones y cambios del gobierno cada cuatro años. En cambio, esto no afecta en el mismo tenor en la gestión de las mancomunidades. Por esa razón, el establecimiento sólido del Proceso FOCAL en las mancomunidades favorecerá a una continua implementación del Proceso FOCAL a nivel municipal, aunque se produzcan cambios en la administración central.

1) SDHJGD

La SDHJGD, antes denominado SEIP, es contraparte del Proyecto y se transfirieron las funciones de la planeación y coordinación en el marco de la descentralización y el desarrollo local. La dirección dentro de la Secretaría que se involucra directamente en el Proyecto es la Dirección de Gobernabilidad Local y Planificación Territorial (anterior Dirección General de Participación Ciudadana). En este caso, la Viceministra de Gobernación y Descentralización funge como directora del Proyecto, y es asistida por el director de Gobernabilidad Local y Planificación Territorial, quien funge como gerente del Proyecto.

2) AMHON

Es la entidad que agrupa todos los municipios (alcaldes) del país³, teniéndolos como entes principales de la organización, y lleva como misión fundamental, coordinar e impulsar el proceso de descentralización. Se considera como la institución colaboradora del Proyecto. Existe distinta preferencia política según municipio y el presidente de la AMHON es electo del municipio dominado por el partido político con mayor fuerza, por lo tanto, es más vulnerable a la influencia política.

³ Página web de la AMHON:
http://www.amhon.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=60

3) Red de UTIs

Es una entidad que articula y coordina las secretarías de las mancomunidades en el ámbito nacional. Su presidente es electo entre todas las secretarías con un mandato de dos años. Se celebran reuniones mensuales de los secretarios de las mancomunidades.

4) Mancomunidad

Tras el paso del Huracán Mitch que dejó graves secuelas en Honduras, desde el año 2000, se había conformado una asociación de varios municipios, denominada “mancomunidad” la cual sirvió como recipiente de la ayuda para la reconstrucción del país. Actualmente, juega un importante papel en el desarrollo territorial tanto a nivel municipal como en la dimensión geográfica a la cual incide, ya que, como parte de sus funciones, brinda asistencia técnica en el área de la gestión municipal. Los municipios afiliados a la mancomunidad mantienen equidad política, por lo que se hace poco vulnerable ante cualquier influencia política. Según surge la necesidad, aunque de manera irregular, la unidad técnica de la mancomunidad convoca actividades o visitas de intercambio técnico con otras mancomunidades con la intención de fortalecer sus propias capacidades de gestión.

5) DPPEPIP-SCGG

La Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN) era una organización que se encargaba de estructurar los sistemas de planificación del desarrollo municipal y local con base en la Visión del País (2010 a 2038) y el Plan de Nación (2010 a 2022), y se consideraba también como la institución colaboradora del Proyecto. La SEPLAN fue disuelta debido al cambio de administración, y su función correspondiente ha sido transferida a la Dirección de Planificación Estratégica e Inversión Pública de la Secretaría de Coordinación General del Gobierno.

(2) Diseño básico del Proyecto

El diseño básico del Proyecto es como se describe a continuación:

- Regiones objeto del Proyecto: Todo el territorio de Honduras
- Grupo objeto del Proyecto: 33 mancomunidades, 149 municipios, 6,817 comunidades (población estimada de 1 millón 400 mil personas)
- Duración del Proyecto: 2011 a 2016

Tabla 2: Resumen del Proyecto

Objetivo Superior	Establecer la implementación del Proceso FOCAL a nivel nacional, a través de mancomunidades y municipios, en el marco del Plan de Nación y Visión del País.
-------------------	---

Objetivo del Proyecto	Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de las mancomunidades para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo.
Resultado Esperado 1	Que la SDHJGD sea capaz de transferir y difundir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones (instituciones de apoyo, cooperantes y ONGs)
Resultado Esperado 2	Que las mancomunidades sean fortalecidas con el Proceso FOCAL para brindar apoyo técnico a los municipios.
Resultado Esperado 3	Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.
Resultado Esperado 4	Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.

Al principio, el Proyecto dividió el territorio nacional en cinco regiones, principalmente para brindar asistencia técnica y desarrollar actividades de difusión del Proceso FOCAL. Los técnicos de dos ONGs y un consultor local se encargaban de las regiones Norte y Este y una parte de la región Este. La C/P de la SDHJGD se encargaba de las regiones Central y Sur. No obstante, en ocasión de la Revisión Intermedia se recomendó que se disminuyera el acompañamiento externo a fin de incrementar la sostenibilidad de las actividades del Proyecto, por lo tanto, desde la segunda mitad del 2014, la SDHJGD ha estado brindando asistencia técnica y actividades para la difusión del Proceso FOCAL a los municipios, a través de las mancomunidades. En la Tabla 3 se describe la situación de la asistencia técnica y la difusión del Proceso FOCAL observada en ocasión de la Revisión Intermedia y en la Evaluación Final del Proyecto.

Tabla 3: Municipios y mancomunidades seleccionados para el FOCAL I

Agente responsable de la asistencia y difusión del Proceso FOCAL	Situación observada en ocasión de la Revisión Intermedia (mayo, 2014)		Situación observada en ocasión de la Evaluación Final (mayo, 2016)	
	Mancomunidades	Municipios	Mancomunidades	Municipios
SDHJGD	19	82	32	146
Consultores locales	7	25	0	0
GOAL	2	11	0	0
APRODESH	2	15	0	0
Consejo Intermunicipal Higuito (MC)	0	0	1	3
Total	30	133	33	149

Fuente: Elaborado por la misión de evaluación con base en la información proporcionada por el Proyecto

Para mayor conveniencia, el Proyecto obtiene constancias de colaboración desde los municipios y mancomunidades para cada fase del Proceso FOCAL.

3.2. Datos de los insumos

3.2.1. Insumos aportados por Japón

(1) Envío de expertos

Hasta la fecha se han enviado 3 expertos de larga estancia; el jefe asesor/administración local, 2 coordinadores de las actividades/vinculación entre los municipios, y 4 expertos de estancia corta; desarrollo local/formulación del plan de operaciones participativas y aceleración de implementación, mejoramiento de la vida y desarrollo rural, plan de capacitación/fortalecimiento del monitoreo y supervisión de los proyectos. El monto invertido en el envío de los expertos de larga estancia y corta ha ascendido a 131.6 hombre/mes a finales de mayo de 2016.

(2) Recepción de becarios

Como muestra la Tabla 4, hasta la fecha, fueron un total de 25 contrapartes (número acumulativo), las mancomunidades y empleados de los municipios han participado en uno de los siguientes cursos; curso de capacitación en Japón, la capacitación complementaria fuera de Japón y el curso en terceros países.

Tabla 4: Datos de la recepción de becarios

Cursos de capacitación	Período	Núm. de participantes
Curso colectivo por tema "Fortalecimiento de la administración local (desarrollo regional participativo)"	11 de Julio – 3 de septiembre, 2011	SEIP (1)
Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	20 de mayo – 2 de junio, 2012 (Japón) 19 al 25 de agosto, 2012 (Honduras)	SEIP (2), Mancomunidad (1) Municipio (1)
Curso en un tercer país, Capacitación en el PCM (Argentina)	11 al 20 de septiembre, 2012	SEIP (1)
Curso de capacitación por región "Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica"	14 de octubre – 10 de noviembre, 2012 (Japón) 11 al 26 de noviembre, 2012 (Nicaragua / Republica Dominicana)	SEIP (1) Mancomunidad (1) Municipio (0)
Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	19 de mayo – 1 de junio, 2013 (Japón) 18 al 24 de agosto, 2013 (Honduras)	SEIP (2) Mancomunidad (1) Municipio (1)

Curso de capacitación por región “Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica”	24 de septiembre – 2 de noviembre, 2013 (Japón) 4 al 17 de noviembre, 2013 (Honduras / Nicaragua)	Municipio (1)
Curso de capacitación por región “Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica” (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Nicaragua / República Dominicana)	20 de enero – 2 de febrero, 2014	SEIP (1)
Curso de capacitación por tema “Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica” (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en República Dominicana)	18 al 31 de mayo, 2014 (Japón) 19 al 25 de octubre (República Dominicana)	SDHJGD (2), Mancomunidad (1), Municipio (1)
Curso de capacitación por tema “Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica” (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	17 al 30 de mayo, 2015 (Japón) 14 al 20 de febrero, 2016 (Honduras)	SDHJGD (1), Mancomunidad (1), Municipio (2)
Curso de capacitación por tema “Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica” (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	8 al 21 de mayo, 2016 (Japón) 21 al 27 de agosto, 2016 (Honduras)	SDHJGD (0), Mancomunidad (2), Municipio (1)

Fuente: Elaborado por la misión de evaluación con base en la información proporcionada por el Proyecto.

(3) Donación de equipos

En la Tabla 5 se describen los vehículos y equipos suministrados por Japón.

Tabla 5: Equipos y vehículos suministrados por Japón

Equipos	Cantidad	Monto total (HNL)
Computadoras de escritorio / Servidor	4	60,495.00
Computadoras Laptop	7	176,240.00
Proyector	1	14,995.00
Vehículos nuevos ⁴	4	1,016,942.00
Total		1,268,672.00

Fuente: Elaborada por la misión de evaluación con base en la información proporcionada por el Proyecto.

(4) Gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto en el país receptor de asistencia

El monto total para el fortalecimiento del Proyecto en el país⁵ es de 21,628 mil HNL, el cual, en el

⁴ Debido a una lluvia torrencial 2 vehículos del Proyecto fueron declarados como pérdida total, y 2 vehículos nuevos fueron entregados. Casi el monto total de la compra fue cubierto por el seguro.

punto que se quedan 6 meses al fin del Proyecto, ha alcanzado el 130% del monto planeado inicialmente. Las principales causas del incremento mencionado de dichos gastos fueron: 1) Debido a la inundación por la lluvia torrencial del 2013, dos vehículos del Proyecto fueron desechados y se tomaron aproximadamente 10 meses para el trámite de seguro. Durante ese periodo no hubo más remedio que rentar vehículos para el viaje de trabajo del personal contraparte y de los expertos del Proyecto, 2) El año 2013 fue de elección nacional. Se efectuaron reuniones para presentar el resultado del Estudio de Línea de Base y asambleas de las mancomunidades, lo cual fue un apoyo indirecto para la reelección de los alcaldes con el fin de continuar con el Proceso FOCAL, 3) Una vez que se inició la nueva administración, se realizó conjuntamente con la AMHON un seminario para compartir los resultados y conocimientos del FOCAL con los nuevos alcaldes electos, 4) Los gastos de capacitación y de encuadernación de libros, como resultado, fueron cubiertos parcialmente por el Proyecto.

Tabla 6: Comportamiento de los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto en el país receptor de asistencia (HNL)

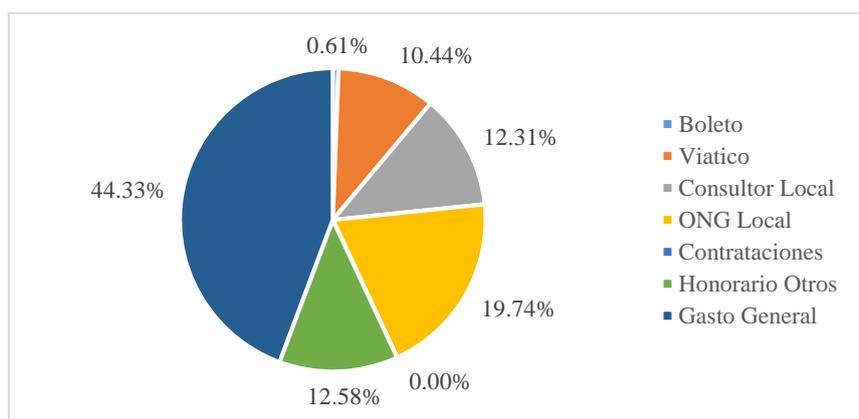
	FY2011	FY2012	FY2013
Planeado al inicio del Proyecto	2,370,778.44	4,868,213.46	2,372,844.40
Real	2,745,654.16	5,885,050.24	6,202,974.93
Comparación contra el plan	115.81%	120.89%	261.42%

FY2014	FY2015	FY2016	Total
2,082,470.34	2,845,208.41	---	16,703,174.72
3,770,070.86	3,025,093.46	---	21,628,843.65
181.00%	106.30%	---	129.50%

Fuente: Elaborado por la misión de evaluación con base en la información proporcionada por el Proyecto.

Figura 1: Desglose de los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto en el país receptor de asistencia (FY2012 – FY2015)

⁵ Se desglosan en el costo de mano de obra contratada en sitio, costo de subcontratación de ONGs y consultores locales, gastos de capacitación y elaboración del material didáctico, etc.



Fuente: Elaborado por la misión de evaluación con base en la información proporcionada por el Proyecto.

El incremento de los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto en el país receptor de asistencia (HNL) se justifica por las razones ya descritas anteriormente. Por otro lado, una gran parte de dichos gastos corresponde al costo de subcontratación de las ONGs (GOAL y APRODESH) y los consultores locales que apoyaron las actividades del Proyecto. En la segunda mitad del Proyecto, los gastos para fortalecimiento de actividades del Proyecto están reducidos, ya que la C/P y las mancomunidades han brindado la asistencia técnica y difusión del Proceso FOCAL.

3.2.2. Insumos aportados por Honduras

(1) Asignación de la C/P

9 personas de la Secretaría de Interior y Población (SEIP) fueron asignadas al Proyecto como contrapartes dedicadas a tiempo completo. Actualmente, desde la SDHJGD, cinco personas fueron asignadas al Proyecto como contrapartes exclusivas que son: Gerente del Proyecto (actual Director de Gobernabilidad Local y Planificación Territorial), Coordinador Técnico, 2 técnicos y un chofer.

(2) Presupuesto del Proyecto

SDHJGD (SEIP) han aportado los sueldos de los empleados, viáticos para viajes a provincias, el mantenimiento de los vehículos donados, entre otros. Adicionalmente, las mancomunidades y los municipios seleccionados han aportado el pago de sueldos de los empleados encargados, gastos de viaje para las actividades, gastos de traslado, gastos de combustible, gastos de capacitación en las comunidades y los gastos de los estudios.

3.3. Actividades realizadas y cumplimiento por cada Resultado Esperado

Al principio, los objetos del Proyecto eran las 30 mancomunidades y 133 municipios que firmaron los acuerdos de colaboración para la implementación del Proceso FOCAL, sin embargo, después de

la Revisión Intermedia, se amplió la cobertura de acción, agregando 3 mancomunidades y 16 municipios más. Por lo tanto, en esta ocasión de la Evaluación Final, los objetos de evaluación comprenderán 33 mancomunidades y 149 municipios, incluyendo a los nuevos agregados referidos anteriormente.

3.3.1. Resultado Esperado 1

Que la SDHJGD sea capaz de transferir y difundir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones (instituciones de apoyo, cooperantes y ONGs)

(1) Avance de las actividades correspondientes al Resultado Esperado 1

Las actividades correspondientes al Resultado 1 consisten en apoyar a la SDHJGD en el aprendizaje del proceso y la metodología del FOCAL e impulsar la difusión y la asesoría del Proceso FOCAL por parte de la SDHJGD en coordinación con las instituciones colaboradoras. A continuación, en la Tabla 7 se señalan los materiales de capacitación y manuales elaborados bajo el Proyecto.

Tabla 7: Materiales didácticos para la capacitación y manuales elaborados por el Proyecto FOCAL II

	Tipo de material	Mes y año de elaboración
1	Manual Instructivo para los Evaluadores de las Capacidades Locales de FOCAL II	Marzo, 2012
2	Material e instrumentos para la elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario (Material básico a utilizar por los equipos de líderes comunitarios) (Segunda revisión y edición)	Septiembre, 2012
3	Matriz para medir el Índice de Desarrollo Institucional de Mancomunidades (IDIM)	Octubre, 2012
4	Guía para facilitadores en realización de PDC (PAC-2 con Enfoque de Mejoramiento de Vida)	Octubre, 2013
5	El Manual de Metodología de Seguimiento y Evaluación de Ciclo de Proyecto Estratégico, Social y Productivo del Proyecto FOCAL II	Octubre, 2013
6	Sistematización de Buenas Prácticas para el Fortalecimiento Institucional de Mancomunidades	Noviembre, 2013

Fuente: Información proporcionada por el Proyecto (a la fecha de 20 de mayo, 2016)

(2) Cumplimiento de los Indicadores

Indicador 1-1	Cumplimiento
Existen por lo menos 5 empleados en la SEIP quienes hayan tenido experiencia de haber asesorado y supervisado en el impulso e implementación del Proceso FOCAL	Completado (5 empleados)

Desde el inicio del Proyecto hasta finales de enero de 2014 cuando cambió el gobierno de turno, 8 personas de C/P de la SEIP recibieron la capacitación para la formación de instructores (TOT) en los temas del “Estudio de Línea de Base con participación ciudadana”, la “Formulación de PDC” y la

“Formulación de PDM”, y asesoraban y supervisaban periódicamente el fomento y la implementación del Proceso FOCAL. No obstante, después del cambio del gobierno, de estas 8 personas, 4 fueron destituidas y el nombre de la institución contraparte fue modificada a la “Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD). Los cuatro restantes, técnicos contrapartes, se encontraban en el Proyecto cuando se efectuó la Revisión Intermedia. Posteriormente, 2 de ellos fueron trasladados a otros departamentos y uno se fue a trabajar en otra institución. Luego, se ingresaron dos personas más, así que finalmente, el departamento que se encarga directamente de la promoción del Proceso FOCAL quedó con tres técnicos. Dos técnicos nuevos ya fueron capacitados del Proceso FOCAL y no tienen ningún inconveniente para desempeñar sus funciones. En vista de que el objeto de la evaluación por este indicador, es el “personal de la SDHJGD que tenga experiencia de asesoría y supervisión de la promoción e implementación del Proceso FOCAL”, en ese término, se deben evaluar cinco técnicos, incluyendo los dos que fueron trasladados a otros departamentos. En consecuencia, se considera que este indicador ya ha sido completado. A propósito, el departamento al cual pertenecen estos dos técnicos trasladados, juega un rol muy importante en el monitoreo y evaluación del PDM elaborada por los municipios, por lo que se puede considerar que contribuye al fortalecimiento de las funciones de la SDHJGD.

Indicador 1-2	Cumplimiento
Existen por lo menos 18 personas en las instituciones colaboradoras que han aprendido el experiencias técnicas (<i>know how</i>) del Proceso FOCAL.	Completado (Más de 135 personas)

Mediante las entrevistas efectuadas para fines de la Evaluación Final del Proyecto, se verificó que hay un gran número de técnicos que habían adquirido experiencias técnicas (*know how*) del Proceso FOCAL, distribuidos en muchas instituciones distintas con más de 135 personas; hablando concretamente, 3 en AMHON, 2 en COSUDE, 3 en AECID, 4 en GOAL, 3 en APRODESH, 20 en Visión Mundial y en particular, el número sobrepasa a 100 entre Guías de Familias de la SEDIS. Además, se ha informado que el personal de otros organismos también ha colaborado con los municipios para la implementación del Proceso FOCAL. Por todo lo dicho anteriormente, se considera que este indicador ha alcanzado a un nivel muy alto de cumplimiento.

Indicador 1-3	Cumplimiento
Alianzas y compromisos establecidos por la SDHJGD con otras instituciones para apoyar la difusión del Proceso FOCAL en el marco de la normativa	Completado (Se han concertado acuerdos de colaboración con 6 instituciones)

Mediante las entrevistas efectuadas para fines de la Evaluación Final, se ha verificado que hasta la fecha se habían concertado acuerdos de colaboración con un gran número de instituciones, incluyendo AECID, COSUDE, FAO, PMA, SESAL y SEDIS. Además, se verificó también que no solamente se limitó a la alianza colaborativa, sino también, cada institución proporcionó fondos para

las actividades llevadas a cabo por las mancomunidades con la finalidad de impulsar la introducción de dicho proceso. En consecuencia, se considera que este indicador ha sido completado.

Indicador 1-4	Cumplimiento
Los técnicos de la SDHJGD brindan las capacitaciones y/o supervisión al menos en 30 mancomunidades.	Completado (Se han proporcionado dichos servicios a más de 30 mancomunidades)

De acuerdo a los registros del proyecto, se verificó que se habían realizado capacitaciones y monitoreos, por lo menos, a 33 mancomunidades. Adicionalmente, se han estado generando los efectos relativos a los Resultados Esperados 2 y 3, que se pueden atribuir a los resultados de las capacitaciones y monitoreos. En consecuencia, se puede decir que este indicador ha sido completado.

Indicador 1-5	Cumplimiento
El 100% de los PDMs presentados por la municipalidad son certificados y registrados por el Gobierno Central (SDHJGD)	Completado (Los PDMs de los 76 municipios fueron certificados y registrados)

Según las Hojas de Monitoreo de la introducción del PDM manejadas por el Proyecto, se verificó que, hasta esta ocasión de la Evaluación Final, se han completado la certificación y el registro de los PDM de la totalidad de los 76 municipios que los habían presentado al gobierno, por lo que se puede considerar que este indicador ha sido completado.

【Resumen del Resultado 1】

A pesar de que se han estado desarrollando las actividades y se ha mantenido una constante coordinación para lograr el Resultado Esperado 1, su intensidad disminuyó debido a la reestructuración institucional y el cambio de personal a raíz del cambio del gobierno de turno. No obstante, al emprender una activa alianza con otras instituciones, a final de cuentas, hasta el momento de la Evaluación Final, se verificó que se habían hecho capacitaciones y monitoreos con 33 mancomunidades. Se ha avanzado también la introducción del Proceso FOCAL y se logró que se aprobaran los PDMs de 76 municipios que los habían presentado formalmente al gobierno. Por lo tanto, se puede decir que el Resultado Esperado 1 sido completado.

Aun enfrentando grandes retos como la reestructuración institucional y drástica reducción del personal consecuentes del cambio del gobierno, estos logros justifican un alto nivel de cumplimiento de este indicador. Incluso, se puede esperar un alto nivel de sostenibilidad aún después del término del Proyecto.

3.3.2. Resultado Esperado 2

Las mancomunidades seleccionadas son fortalecidas por el Proceso FOCAL de modo que puedan proporcionar la asesoría técnica a los municipios.

(1) Avance de las actividades correspondientes al Resultado Esperado 2

Las actividades correspondientes al Resultado Esperado 2 consisten en establecer un sistema de implementación del Proceso FOCAL en las mancomunidades y luego apoyar para que éstas impartan cursos de capacitación sobre el proceso y la metodología FOCAL. También se pretende apoyar la adquisición de capacidades por parte de las mancomunidades para supervisar y asesorar su implementación, así como, asimilar el control de calidad de los productos. El sistema de implementación del Proceso FOCAL en las mancomunidades se refiere al cumplimiento de las condiciones, como, por ejemplo, 2 o más empleados dedicados a tiempo completo, disposición de recursos para las actividades del Proceso FOCAL, entre otras.

(2) Cumplimiento de los indicadores

Indicador 2.1	Cumplimiento
Al menos 30 mancomunidades están realizando las capacitaciones, supervisiones y el acompañamiento técnico a sus municipios en la aplicación del Proceso FOCAL.	Completado (30 mancomunidades ya han completado las capacitaciones a sus municipios y han continuado con los monitoreos)

Después de revisar la realización de las capacitaciones y monitoreo a cargo de las mancomunidades, se verificó que 30 mancomunidades han estado haciendo estas actividades de alguna manera, aunque con frecuencias diferentes. En la siguiente tabla se resumen las capacitaciones y monitoreo realizados:

Tabla 8: Capacitaciones realizadas y situación de monitoreo llevadas a cabo por las mancomunidades hacia sus municipios

Número de mancomunidades que han hecho una capacitación o más, al menos a un (1) municipio

4 veces o más	3 veces	2 veces	1 vez
25 municipios	3	0	2

Frecuencia de monitoreo realizados por las mancomunidades a sus municipios

Todos los días o semanal	Cada dos semanas	Mensual	Poco frecuente
3	20	1	6

Como se mostró en esta tabla, al menos, 30 mancomunidades han proporcionado capacitaciones y monitoreo del Proceso FOCAL a sus municipios, por lo que se puede decir que este indicador ha sido completado.

Indicador 2.2	Cumplimiento
Al menos el 70% del personal técnico, de las 30 mancomunidades, asignado al Proceso FOCAL, califican con al menos 80 puntos en la evaluación de capacidad individual aplicada conforme el manual respectivo.	Se espera que será completado. (Según los resultados de la evaluación de capacidad individual que se pudo recolectar de las 30 mancomunidades, el 80% del personal evaluado alcanzó 80 puntos o más en cada paso del Proceso FOCAL)

Se ha hecho una valoración del nivel técnico de las mancomunidades mediante un formato introducido para medir el nivel de asimilación de cada paso del Proceso FOCAL. No obstante, no se ha podido recolectar suficientes resultados de dicha valoración y solo se pudo recolectar un poco menos de la mitad del número total, lo que se atribuye en parte, a la falta de monitoreo de parte de la SDHJGD para supervisar la realización de la referida valoración.

Tabla 9: Porcentaje del personal técnico con 80 puntos o más, a partir de los resultados de la valoración del personal técnico por cada paso del Proceso FOCAL

Estudio de Línea de Base	Formulación de PDC	Formulación de PDM	Ciclo de manejo de proyectos
89% (% de recolección: 30%)	86% (% de recolección: 47%)	100% (% de recolección: 47%)	100% (% de recolección: 10%)

Además, algunas mancomunidades han desistido en la introducción de esta valoración técnica. Se considera necesario volver a retomar esta medida, empleando la herramienta de evaluación con la finalidad de exhortar la necesidad de comprender la capacidad integral de las mancomunidades de una manera sistemática. Por otro lado, por lo que se observa en los resultados recolectados, el rango del porcentaje de los empleados con 80 puntos o más, oscila entre 86 y 100%, por lo que se puede esperar que existe una alta probabilidad de que se completaría este indicador.

Indicador 2.3	Cumplimiento
10 mancomunidades contemplan aspectos del Proceso FOCAL en sus atribuciones y asignan personal para su implementación	Completado (Por lo menos en 10 mancomunidades que han formulado sus normas han asignado suficiente personal al Proceso FOCAL)

Durante del periodo del estudio de la evaluación final, se ha seleccionado aleatoriamente, 10 mancomunidades para medir el logro de este indicador. Se verificó la creación de normas organizacionales a través de la revisión de sus organigramas y se hicieron entrevistas con las mancomunidades. Por lo tanto, se verificó que todas las 10 mancomunidades han completado los requisitos para la aplicación del Proceso FOCAL, que son: 1) asignación de 2 o más técnicos dedicados y 2) cuenta con fondos para la implementación de las actividades del Proceso FOCAL.

Por lo tanto, se puede juzgar que el indicador ha sido completado.

En la siguiente tabla, se presenta el resumen del progreso de las capacitaciones por las mancomunidades seleccionadas (33) a sus municipios miembros. Todas las capacitaciones se realizaron con fondos propios de las mancomunidades y sus municipios.

Tabla 10: Avance de las capacitaciones del Proceso FOCAL (Mancomunidades a Municipios)

Avance de las Capacitaciones	Capacitaciones				
	LB_1	LB_2	PDC	PDM	CUPIS
Mancomunidades a Municipios	136	122	111	95	59

LB_1: Método de Línea de Base y la recolección de datos.

LB_2: Digitalización de los datos recopilados y manejo de base de datos.

PDC: Formulación de PDC

PDM: Formulación de PDM

CUPIS: Ejecución del Ciclo del Proyecto comunitarios y municipales.

Según el avance realizado con fondos y recursos locales por las mancomunidades y los municipios, se encuentra que las mancomunidades y los municipios han satisfecho los requisitos para la aplicación del Proceso FOCAL. Por lo tanto, se puede juzgar que el indicador ha sido completado.

【Resumen del Resultado Esperado 2】

Todos los indicadores con respecto al Resultado Esperado 2 se han completado; por lo tanto, se puede decir que el Resultado Esperado 2 ha sido completado. Además del personal para el Proceso FOCAL, las mancomunidades contratan a técnicos o profesionales para el control del registro catastral, manejo financiero o de otros campos especializados, y desarrollan actividades con la ayuda de ONGs, donantes y organismos gubernamentales. El alcance de las actividades difiere según las mancomunidades, algunas solo se limitan a apoyar a la planificación y ejecución de proyectos de las municipalidades y otras hasta asumen la ejecución de proyectos directamente. Por otro lado, en las entrevistas sostenidas para fines de la evaluación final, se pudieron verificar los hechos, manifestados por ellos mismos, que indican el fortalecimiento institucional, por ejemplo, el incremento de las ofertas de la asistencia de ONGs, donantes e instituciones gubernamentales, lo que conllevó al aumento del personal de las mancomunidades y/o de las divisiones para atender a un número mayor de sectores.

Por lo consiguiente, con la introducción del Proceso FOCAL, sería suficientemente prometedor lograr el fortalecimiento del régimen de aplicación del Proceso FOCAL de parte de las mancomunidades y un mayor avance de la asistencia técnica hacia sus municipios y, por ende, el desarrollo de la capacidad de los municipios que las conforman.

3.3.3. Resultado Esperado 3

Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.

(1) Avance de las actividades correspondientes al Resultado Esperado 3

Las actividades correspondientes al Resultado Esperado 3 consisten en dar seguimiento al estudio de Línea de Base y el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Comunitario (PDC) una vez estructurado el sistema de implementación del Proceso FOCAL en los municipios; además, consolidar esta información y reflejarla en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), el Plan de Inversión Municipal (PIMA) y el Plan de Inversión Plurianual (PIMP) y; finalmente apoyar el fortalecimiento de una serie de capacidades para la implementación y la administración de los proyectos. El sistema de implementación del Proceso FOCAL en los municipios implica cumplir una serie de condiciones como son la afiliación a la mancomunidad, la declaración de los compromisos políticos por parte de los alcaldes, la asignación del personal técnico dedicado a tiempo completo y la asignación del presupuesto para las actividades correspondientes al Proceso FOCAL⁶. En la Tabla 11 se muestran los cursos de capacitación en el Proceso FOCAL proporcionados a los municipios.

⁶ Según la entrevista efectuada por la misión de evaluación al coordinador técnico del Proyecto FOCAL II.

Tabla 11: Cursos de capacitación en el Proceso FOCAL impartidos a los municipios

Tipo de capacitación	Núm. de Municipios	Núm. de participantes
Estudio de Línea de Base con participación ciudadana	136 ⁷	325
PDC	111	244
PDM	95	195
Implementación y administración de proyectos	59	109

(2) Cumplimiento de los indicadores

Indicador 3.1	Cumplimiento
120 municipios han realizado el estudio de Línea de Base (Actualmente 106 municipios)	Completado (129 municipios)

Se ha concluido el estudio de Línea de Base en los 129 municipios equivalentes al 87% de los municipios elegidos. De esos 129, en 95 municipios (64% del total) ya se han elaborado los reportes y en 34 municipios (26% del total) están en proceso de elaboración de los mismos.

Indicador 3.2	Cumplimiento
80 municipios han elaborado los PDCs	Completado (94 municipios)

La elaboración del PDC se ha completado en 94 municipios objeto de la evaluación final, equivalente al 63 % del total. De esos 94,71 (48% del total) ha concluido la etapa final que comprende la impresión y encuadernación del mismo. A nivel comunitario, el PDC se ha elaborado y editado en 2,167 comunidades, equivalente al 32% del total (6,817). Después de la revisión intermedia, los formatos más simplificados se han introducido a las 3 nuevas mancomunidades, lo que ha favorecido a generar cierto efecto positivo para reducir el tiempo para la corrección de los datos en la formulación del PDC.

Indicador 3.3	Cumplimiento
70 municipios han elaborado el PDM	Completado (76 municipios)

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) comprende 1) el listado de proyectos priorizados de los Planes Zonales Territoriales (PZT) según la zonificación del municipio, 2) Plan Estratégico, 3) Plan de Inversión Plurianual (para un plazo de 5 a 8 años) y 4) Plan Anual de Inversión (del siguiente año

⁷ Es el número de los municipios que firmaron el acuerdo de colaboración con al Proceso FOCAL. (208 municipios participaron en el curso de capacitación en la implementación del Proceso FOCAL, específicamente el estudio de Línea de Base. Dicho curso fue realizado después del inicio del Proyecto buscando la participación de los alcaldes a nivel nacional)

al de la elaboración). La formulación del PDM implica organizar estos planes como un conjunto del plan de desarrollo municipal. Se ha elaborado el PDM en 79 municipios, equivalente al 53% del total. De esos 79, todos han alcanzado la aprobación del PDM por sus respectivos concejales municipales o en las asambleas ciudadanas.

Indicador 3.4	Cumplimiento
60 municipios han gestionado e implementado sus inversiones con base al PDM.	Completado (71 municipios)

En 71 municipios se había elaborado el PDM antes del 2015 y lo han incorporado en el Plan de Inversión Municipal Anual (PIMA) y los proyectos se han ejecutado o se encuentran en ejecución. Actualmente, la formulación del presupuesto (PIMA y POA) de cada municipio se inicia con el procedimiento a partir de septiembre hasta diciembre que es cuando la corporación municipal aprueba el mismo y se envía a la SDHJGD, específicamente a la DFM, para la revisión del contenido de su estructura presupuestaria y posteriormente la emisión del dictamen a Finanzas para el desembolso de la transferencia municipal correspondiente. De no cumplir con lo establecido, se regresa nuevamente a la municipalidad para su debida subsanación la cual deberá ser presentada a finales de mes de marzo. Por otro lado, además del presupuesto asignado, el municipio cuenta con la recaudación de impuestos sobre inmuebles y percibe también fondos de ayuda canalizada por las mancomunidades procedentes de las ONGs y donantes. Se pueden disponer estos recursos para la ejecución de proyectos municipales. Tomando en cuenta todas las fuentes financieras, se espera que, en todos los municipios seleccionados, el PDM sea elaborado e incorporado en el PIMA y se apruebe el presupuesto municipal, de modo que se asegure la ejecución de proyectos.

Indicador 3.5	Cumplimiento
40 comunidades de diferentes municipios han conocido y aplicado el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), y la autogestión de las actividades planteadas en el PDC.	Se espera que será completado (Se están realizando proyectos con EMV en 38 comunidades)

Hasta la fecha se han ejecutado proyectos con enfoque de mejoramiento de vida en 38 comunidades. Actualmente, no solamente en los municipios y comunidades seleccionadas para proyectos piloto con EMV, esta iniciativa se ha extendido a otros municipios a través de las mancomunidades. Se están incorporando nuevas comunidades para continuar proyectos con EMV, por lo tanto, se considera altamente prometedor que se completará este indicador hasta el término del Proyecto.

En relación a lo anterior, el formato del PDC incorpora el Enfoque de Mejoramiento de la Vida (EMV), como 1) sin dinero, 2) con dinero, 3) generar dinero. Al momento de solicitar proyectos del PDC, el formato facilitará que los comunitarios consideren si los proyectos se ejecutan por ellos mismos, y dejar solo los proyectos que el apoyo municipal se requiere a la ejecución de los

proyectos, fomentando cambios de actitud y mentalidad en los comunitarios. Como ejemplo del proyecto comunitario se puede citar el caso de un grupo de 10 mujeres sensibilizadas por el EMV, quienes iniciaron las actividades de limpieza comunitaria recolectando y clasificando desechos. Esta práctica fomentó el reciclaje de desechos generando ingresos mediante la venta de lo que reciclaron, logrando obtener un promedio de 10,000 lempiras por mes. En vista de que la inversión inicial y precio de coste son prácticamente nulos, los ingresos se convierten en ganancias netas del grupo. De esta manera, esta actividad ha contribuido al mejoramiento del nivel de vida en la comunidad.

【Resumen del Resultado Esperado 3】

Los indicadores del Resultado Esperado 3 corresponden a los valores meta del Proceso FOCAL y todos se han completado, con la excepción del indicador 3.5. Por lo tanto, se puede decir que el Resultado Esperado 3 ha sido completado. De ahora en adelante, se espera exhortar un mayor involucramiento de los municipios, impulsando la transferencia e intercambio técnico entre las mancomunidades. Además, ya se están observando los efectos del EMV que se ha introducido para el fortalecimiento de proyectos del PDC, por lo que se puede decir que el EMV se ha extendido a otros municipios a través de las mancomunidades, más allá de las comunidades piloto seleccionadas.

3.3.4. Resultado Esperado 4

Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.

(1) Avance de las actividades correspondientes al Resultado Esperado 4

Las actividades correspondientes al Resultado 4 consisten en recopilar las mejores prácticas de la fase anterior (FOCAL I) y FOCAL II con la colaboración de AMHON, y al mismo tiempo fortalecer la red entre las mancomunidades y los municipios seleccionadas, y dar apoyo para que se impulse la aplicación de las mejores prácticas de las mancomunidades y los municipios elegidas, mediante la reunión de intercambio técnico y construcción del sitio web *Knowledge site*. El Proyecto ya está avanzando firmemente con la preparación de los contenidos como la elaboración de videos que contienen las experiencias del FOCAL I y II y el compendio de las mejores prácticas.⁸

(2) Cumplimiento de los indicadores

Indicador 4.1	Cumplimiento
Con el apoyo de la AMHON y otras	Completado (Con la colaboración de la AMHON)

⁸ Se pueden ver estos materiales a través del sitio web del proyecto. <http://focal2.sdhjgd.gob.hn/>

instituciones, celebrar al menos una vez al año un intercambio de buenas prácticas en el Proceso FOCAL entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la misma.	y otras instituciones, hasta la fecha se han celebrado 13 actividades de intercambio técnico, consultas y concientización para difundir el Proceso FOCAL, con un promedio de una actividad por año)
---	---

Hasta la fecha, se ha celebrado un gran número de reuniones de intercambio técnico con la AMHON y otros organismos tales como AECID, FAO, WFP, PMA, SEDIS y SESAL. A medida que se han ido teniendo más reuniones de esta naturaleza, se ha observado un mayor involucramiento de otras instituciones gubernamentales y organismos internacionales, en particular, se ha podido incorporar aquellas mancomunidades que habían mostrado poco interés en la aplicación del Proceso FOCAL. Este indicador ha superado al valor meta establecido, por lo que se considera que el índice de logro es bastante alto. En la siguiente tabla, se resumen las reuniones de intercambio técnico realizadas con la colaboración de la AMHON y otras instituciones.

Tabla 12: Actividades de intercambio técnico celebradas en coordinación con la AMHON y otras instituciones

Tipo	Lugar	Frecuencia
Presentación y concientización sobre el Proceso FOCAL en las asambleas de las mancomunidades	AMHON (Tegucigalpa)	3
Compartir conocimiento y experiencia de la mancomunidad de Higuito	Santa Rosa de Copán	2
Compartir conocimiento y experiencia de la mancomunidad de MANCURISJ	Esperanza	1
Presentación y concientización sobre el Proceso FOCAL por el Proyecto	Comayagua	1
Seminario y Taller para la Planificación Participativa y Proceso de la Ejecución con el tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)	Lepaera Esperanza Pespire Santa Bárbara Candelaria	5
Discusión en la colaboración con Proyecto del Fortalecimiento del Modelo de Atención Primaria de Salud (cooperación técnica JICA) y SESAL	Gracias	1

Indicador 4.2	Cumplimiento
Nuevas mancomunidades y/o municipios, así como los que se encuentren atrasados, mediante la transferencia técnica, adquieren conocimientos e inician la aplicación del Proceso FOCAL, en el	Completado (Se ha llevado a cabo activamente la transferencia tecnológica del Proceso FOCAL hacia otros municipios, principalmente, bajo la iniciativa de las

marco de la normativa, para su implementación.	mancomunidades que han completado todas las fases del mismo)
--	--

El Proyecto no sólo apoya la construcción de la red cuyo objetivo es compartir el conocimiento técnico y las experiencias técnicas (*know how*) entre las mancomunidades, sino que también apoya el fomento del intercambio técnico entre los municipios afiliados a la misma mancomunidad pero que normalmente no tienen tratos por razones políticas, como por ejemplo la diferencia de partidos a los que pertenecen los alcaldes. En la siguiente tabla se muestran actividades de intercambio técnico celebradas entre las mancomunidades.

Tabla 13: Intercambios y transferencias técnicas realizadas entre las mancomunidades

Intercambios y transferencias técnicas de buenas prácticas	Mancomunidad de MANSUCOPA (Ajuterique)	1
	Mancomunidad de YEGUARE (Tatumbla)	1
	Mancomunidad de MAMUCA (La Masica)	3
	Mancomunidad de MUNASBAR (El Nispero)	3

En muchas zonas ya se han estado organizando intercambios técnicos entre las mancomunidades bajo sus propias iniciativas. Actualmente, el Proyecto está estudiando la posibilidad de utilizar cualquiera de las dos funciones, la Red de Unidad Técnica Intermunicipal o la de AMHON, a fin de impulsar la transferencia tecnológica entre las mancomunidades.

Indicador 4.3	Cumplimiento
Las buenas prácticas en las páginas Web de la SDHJGD y de la AMHON están actualizadas.	No completado (La página Web de la SDHJGD tiene estructura y una mínima información como los materiales relevantes sobre el Proceso FOCAL)

La SDHJGD tiene su página Web con una estructura necesaria. En lo que se refiere al Proceso FOCAL, solo se ha limitado a la divulgación y actualización de la información sobre los eventos relacionados al Proceso FOCAL, principalmente a cargo del personal del departamento de relaciones públicas, pero no se actualiza la información sobre buenas prácticas. En vista de que el sistema y la estructura de la página web están provistos, es necesario definir los procesos y reglas, tales como determinar un encargado, tiempo y frecuencia de la actualización, qué tipo de información será publicada en la página web, etc.

【Resumen del Resultado Esperado 4】

La elaboración de los contenidos como las mejores prácticas ya se ha completado casi en su totalidad y la información que se debe compartir, también está prácticamente ordenada. Las reuniones de intercambios técnicos entre las mancomunidades se llevan a cabo periódicamente con la colaboración de la Red de Unidad Técnica Intermunicipal y AMHON. Con respecto al Resultado Esperado 4, los indicadores, excepto 4.3, se han completado y se tiene la expectativa de que el mismo será completado en el tiempo restante del Proyecto, así poder dar veredicto de que el Resultado Esperado sea completado.

De ahora en adelante, el Proyecto pretende fortalecer las gestiones para fomentar la realización de los eventos para compartir el Proceso FOCAL por parte de la AMHON y otras instituciones, así como intercambio y transferencia tecnológica entre las mancomunidades. Además, se incitará a la SDHJGD y la AMHON a que se mantengan sus páginas web como medios para la publicación de las buenas prácticas del Proceso FOCAL y manuales de implementación.

3.4. Cumplimiento real y pronóstico de cumplimiento del Objetivo del Proyecto

Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de las mancomunidades para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo.

El cumplimiento de indicador es como sigue:

Indicador 1	Cumplimiento
Al menos 45 municipios implementan proyectos priorizados en su plan de desarrollo municipal durante 2 años consecutivos.	Completado casi en su totalidad. (En 2015, 36 municipios llegaron a ejecutar los proyectos priorizados en sus PDMs. O sea, el número máximo de los municipios que llegarían a ejecutar los proyectos de los PDM en dos años consecutivos sería 36, el valor que no satisface el número meta que es 45. Por otro lado, 9 municipios llegaron a ejecutar los proyectos de PDC que fueron reflejados en sus PIMA, sin haber elaborado PDM en 2015. Al sumar este último número, el total de los municipios que llegaron a ejecutar sus proyectos de desarrollo, serían 45)

Para implementar los proyectos de desarrollo municipal priorizados en el PDM, aplicando el Proceso FOCAL, se necesita primero la aprobación del mismo por parte del gobierno municipal correspondiente. En ese sentido, para lograr que al menos 45 municipios implementen proyectos priorizados en sus PDMs durante 2 años consecutivos, se debe aprobar el igual número de sus PDMs por las autoridades municipales, pero, en realidad solo se aprobaron en 36 municipios; con esto ya se prevé que es imposible satisfacer este indicador. Sin embargo, el Objetivo del Proyecto y los Resultados Esperados fueron modificados en julio del 2014 y se determinó que solamente en la segunda mitad del 2014 se emprenderían acciones que contribuirían a lograr el indicador del Objetivo del Proyecto, lo que significa que se limitó el tiempo de intervención para esta meta.

Por otro lado, hasta mayo del 2016, 71 municipios lograron ejecutar los proyectos priorizados en sus PDMs, lo que corresponde casi al doble del número alcanzado en 2015 (36 municipios). En el año en curso (2016) se ha incrementado el número de los municipios que lograron a implementar los proyectos incorporados en sus PDMs y se espera que este número sobrepase al 80 en el 2017, que es la meta referida en el Objetivo Superior del Proyecto.

Además, los proyectos de desarrollo municipal no necesariamente provienen de los PDM, ya que hay casos en que los municipios solo cuentan con PDCs y ejecutan los proyectos de desarrollo comprendidos en los mismos. Durante el estudio de evaluación final, se compararon listados de los proyectos de PDCs de 9 municipios entre todos los municipios que han concluido la elaboración de PDC hasta 2015, y sus PIMA entregados por estos nueve municipios, con el fin de verificar la existencia de proyectos que provienen de los PDCs y que hayan sido incorporados en los PIMAs. En consecuencia, se comprobó que al menos un proyecto de PDC se encuentra en el PIMA correspondiente, lo que evidencia la vinculación de proyectos de PDCs en el PIMA: Si se incluyen los casos que no han elaborado los PDM, pero sí llegaron a ejecutar los proyectos de PDC, es posible concluir que el Objetivo del Proyecto ha sido completado.

Solo para complementar la información, el % de ejecución de los proyectos priorizados y aprobados en los Pumas es bastante alto; por ejemplo, los municipios que conforman la Mancomunidad MAMUCA han logrado ejecutar entre el 60 y 80% de los proyectos priorizados en los Pumas. Adicionalmente, a través de las entrevistas con otras mancomunidades y los municipios afiliados, se percibió que los mismos reconocen la importancia de implementar los proyectos de los Pumas y demuestran el alto grado de compromiso para su realización.

【Resumen del Objetivo del Proyecto】

Además, entre los municipios que solo llegaron a elaborar los PDCs pero no los PMD, algunos ejecutaron los proyectos contenidos en los primeros. Durante el estudio de evaluación final, se pudo verificar este hallazgo en 9 municipios. Entonces, al sumar esta cantidad con los 36 referidos anteriormente, el total sería de 45 municipios. Aun sabiendo que esto no significa que se haya completado el indicador del Objetivo del Proyecto en sentido estricto, si se considera la importancia de la implementación real de proyectos de PDC (o sea, agregando los 9 municipios verificados en esta ocasión), se puede decir que se ha completado el Objetivo del Proyecto en gran medida.

3.5. Proceso de implementación del Proyecto

3.5.1. Sistema de monitoreo del Proyecto

(1) Sistema de monitoreo del Proyecto

Como un espacio para compartir el avance de las actividades del Proyecto, se ha organizado el Comité Gerencial del Proyecto con la participación de la Viceministra de Gobernación y Descentralización, 5 direcciones de la SDHJGD bajo la responsabilidad de la Dirección de Planificación y Gobernabilidad Local y los expertos japoneses. Además, después de la Revisión Intermedia, se han celebrado en una manera activa el Comité de Coordinación Conjunta (CCC) a fin de compartir la información e intercambiar opiniones entre los expertos japoneses, institución contraparte y otras instituciones relacionadas. En caso necesario, el CCC también sirvió para fortalecer la alianza con otros organismos internacionales, por ejemplo, una vez se acordó compartir los gastos para la implementación de las actividades del Proceso FOCAL llevadas a cabo por la SDHJGD.

En el manejo práctico del Proyecto, se elabora el plan trimestral del avance y monitoreo de actividades para cada área asistida por la C/P y se lleva a cabo el monitoreo sobre las mancomunidades y los municipios. Aunado a esto, se efectúa una junta semanal entre los expertos japoneses y la C/P para compartir las informaciones acerca del avance y resultados del Proyecto

(2) Comunicación

A continuación, se describen la calidad y cantidad de comunicación entre diferentes partes.

1) Institución contraparte – Expertos japoneses

La comunicación entre los expertos japoneses y la institución contraparte ha sido excelente. Aparte de las reuniones semanales, se mantienen en contacto ya sea de manera personal, vía correo electrónico o telefónico casi todos los días y lleva el control del Proyecto mediante la herramienta de monitoreo común. Es una gran ventaja el hecho de que la C/P y los expertos siempre comparten la misma oficina y se dedican exclusivamente a las actividades del Proyecto sin tener doble funciones.

2) C/P – Mancomunidad

Después de la Revisión Intermedia, las visitas de la C/P a las mancomunidades se han quedado limitadas debido a la insuficiencia del presupuesto para cubrir los costos de alojamiento y viáticos. Sin embargo, se ha buscado alianza con otros organismos internacionales para aminorar el inconveniente, por ejemplo, se ha gestionado el apoyo de la AECID para proveer un fondo destinado

a la difusión del Proceso FOCAL. La relación de confianza desarrollada entre la SDHJGD, mancomunidades y organismos internacionales a lo largo del Proyecto, seguirá beneficiando para mantener una eficiente comunicación entre la C/P y las mancomunidades.

3) Mancomunidades – Municipios

Las mancomunidades celebran juntas del consejo directivo periódicamente y se realizan otras reuniones según sea necesario tanto para apoyar la implementación del Proceso FOCAL como para tratar otros temas para compartir información entre los municipios socios de las mancomunidades. Hay casos en que se ve la dificultad para continuar el Proceso FOCAL debido al traslado o salida de empleados municipales, problemas financieros entre otros. A pesar de ello, la comunicación se mantiene en un cierto nivel.

(3) Empoderamiento del proyecto por parte de las partes involucradas

El personal de la contraparte muestra un gran interés en el Proyecto y han estado trabajando por su propia iniciativa compartiendo los objetivos y el plan de actividades con las partes involucradas. No obstante, la iniciativa de la SDHJGD ante el Proyecto se considera no muy alta debido a que la institución había dispuesto el traslado del personal contraparte a otros departamentos. Por otro lado, los organismos internacionales, instituciones sectoriales y mancomunidades que se han involucrado o relacionado con el Proyecto hasta ahora, han mostrado el alto grado de interés en el Proyecto. Para continuar la implementación del Proceso FOCAL, será indispensable impulsar la difusión de dicho proceso a través de la alianza entre la C/P y estos organismos relacionadas.

3.5.2. Situación de transferencia de tecnología

1) Institución contraparte

El resultado de algunos municipios y mancomunidades que pudieron cerrar el primer ciclo de 4 pasos antes de la Revisión Intermedia del Proyecto, se atribuye a la asistencia de las ONGs y de los consultores locales que venían apoyando a la difusión y asesoría del Proceso FOCAL. No obstante, después de la Revisión Intermedia, se han reducido estos aportes externos y en cambio, iniciaron los servicios de difusión del Proceso FOCAL por parte del personal de la SDHJGD. Se cumplió el indicador relativo al Resultado Esperado 3 referente a los municipios y mancomunidades que ya habían completado el ciclo FOCAL. Este logro puede ser atribuido al hecho de que la transferencia tecnológica entre los expertos japoneses y su C/P ha avanzado sin contratiempo. Además, las respuestas de los cuestionarios y las entrevistas realizadas con los expertos japoneses, C/P, municipios y mancomunidades también señalaban que tanto la transferencia tecnológica a la C/P como las capacitaciones y asesoría de los expertos se han dado de una manera eficiente. Con todo

esto se puede notar que la transferencia tecnológica desde los expertos japoneses hacia su C/P ha sido provista sin ninguna dificultad a través de las actividades del Proyecto.

Tanto en el curso de capacitación en Japón como en la capacitación complementaria fuera de Japón, los participantes no sólo han aprendido sobre la descentralización y el trabajo del gobierno local, el desarrollo social participativo y el mejoramiento de la vida en Japón como temas relacionados con el Proyecto, sino también han tenido la oportunidad de estudiar los métodos de adaptación en un contexto diferente al de Japón a través de las visitas para conocer los proyectos de descentralización en los países de América Central y del Sur y las reuniones de intercambio de opiniones.

2) Mancomunidades

Muchas mancomunidades han completado el ciclo FOCAL y parte de ellas están a punto de iniciar el siguiente ciclo del mismo. Según los resultados de las visitas realizadas por el equipo evaluador, todas contestaron que se puede implementar el Proceso FOCAL sin el apoyo de la C/P (técnicos de la SDHJGD) y se notó que sus municipios depositan alta confianza en sus mancomunidades. Por lo dicho anteriormente, se puede juzgar que la transferencia tecnológica ha sido eficiente en dos vertientes, o sea, de los expertos japoneses al personal técnico de la SDHJGD y de éste a las mancomunidades; en el último la SDHJGD brindó capacitaciones y monitoreos a las mancomunidades con el apoyo de los organismos internacionales. Por otro lado, otros factores que contribuyeron a la eficiencia de la transferencia tecnológica referida anteriormente, fueron la capacidad del personal técnico de las mancomunidades, liderazgo del presidente y secretaria de las mancomunidades, antecedentes de la asistencia de los organismos cooperantes y confianza manifestada por los alcaldes de los municipios involucrados.

Capítulo 4. Resultados de la evaluación

4.1. Resultados de la evaluación mediante los cinco criterios

4.1.1. Pertinencia

Se considera que la pertinencia es muy alta.

(1) Coherencia con las políticas del Gobierno de Honduras

En Honduras, el régimen centralista de la dictadura militar predominó en el país desde 1961 hasta principios de la década de los 80, pero en 1989 se aprobó la “Ley de Municipios” en el Congreso, y en 2004 se inició la “Delegación Operativa del Ciclo de Proyecto (DOCP)” que consiste en delegar a los municipios la planeación, la implementación y la administración de proyectos para el desarrollo social local.

(2) Coherencia con las necesidades del país

El gobierno de Honduras ha clasificado el total de los 298 municipios de todo el país en categorías (A, B, C y D) según la superficie del área, la escala demográfica, las habilidades organizacionales y el índice de pobreza⁹. Los municipios que están clasificados como la categoría C y D ocupan el 80% de la totalidad son muy pequeños con una población entre 1,000 y 40,000 habitantes, y carecen de la capacidad para manejar los fondos, así como plantear, implementar y administrar los proyectos. Según el estudio sobre la formulación del plan detallado de proyectos, se identificaron los siguientes problemas: 1) No se está sacando el máximo provecho a las competencias y los recursos transferidos por la descentralización, 2) No se están realizando proyectos transparentes en el aspecto del manejo de recursos y de acuerdo con las necesidades de los habitantes, 3) Cada vez que cambia el alcalde, los empleados municipales también son sustituidos. Por consiguiente, se ha detectado el problema de que esta situación no permite acumular conocimiento sobre los servicios públicos administrativos ni ayuda a mejorar dichos servicios. Esta situación aún se mantiene igual. Se puede decir que todavía existe una gran justificación para ejecutar este Proyecto, ya que busca la difusión y establecimiento del proceso de implementación y administración de proyectos con la participación ciudadana, con base en el plan de desarrollo formulado de acuerdo con las necesidades de los habitantes de los municipios clasificados en las categorías de C y D, principalmente.

(3) Pertinencia como una medida para la solución de problemas

Como una manera de dar solución a los problemas antes mencionados, este Proyecto ha dividido el proceso de formulación y el manejo del plan de desarrollo municipal en 4 pasos, que son el estudio de Línea de Base con participación ciudadana, el PDC, el PDM, la implementación y el manejo de

⁹ En 2008, 23 municipios corresponden a la categoría A (capital del país y capitales de los departamentos), 32 a B (municipios medianos), 107 a C (municipios vulnerables) y 136 a D (municipios muy vulnerables).

proyecto y se ha estado desarrollando en todo el país el Proceso FOCAL que requiere la participación ciudadana en cada paso. El Proyecto ha seleccionado las mancomunidades como el destino de la transferencia de tecnologías puesto que son difícilmente afectadas por situaciones políticas. Se tomó esta medida previendo la posibilidad de sustitución del personal de los gobiernos municipales a causa de las elecciones y el cambio de la administración, y, por ende, se haga difícil asegurar la acumulación de conocimientos técnicos sobre la formulación y manejo de la ejecución de los PMDs. Además, el Proyecto ha estado desarrollando las actividades eficaces y efectivas al aprovechar los beneficios, los recursos humanos y la red de trabajo establecida en la fase anterior del Proyecto. Su enfoque de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la capacidad del gobierno central y la construcción de sistema institucional sirven para evitar que el Proceso FOCAL sea algo transitorio. Se puede decir que todo esto constituyen enfoques apropiados. Sobre todo, tras el paso del Huracán Mitch y las graves secuelas dejadas por este fenómeno, las mancomunidades se han convertido como receptores de la ayuda para la reconstrucción del país.

(4) Coherencia con la política de asistencia del Japón

Las “Políticas de Asistencia por País: República de Honduras (2012)” de Japón se refieren al apoyo al desarrollo social económico sostenible como la política básica de la asistencia (objetivo principal) siendo las medidas para la revitalización local como medular de esta asistencia, y considera el “Programa de desarrollo social económico” como uno de los componentes. En el aspecto de las ventajas de las tecnologías y conocimientos japoneses, el conocimiento y las experiencias técnicas (*know how*) adquiridos en el FOCAL I, así como el conocimiento y la experiencia de los gobiernos locales de Japón son aprovechados a través del curso de capacitación en Japón.

(5) Pertinencia del plan

En término operativo, el Proyecto ha dividido el periodo de ejecución en dos fases, separándolos por la fecha del cambio de administración de Honduras, las cuales son: “Fase 1: fase de colaboración mutua = etapa de difusión e implementación experimental” y la “Fase 2: fase de independización = etapa de difusión autónoma”. Lo que se pretendía era que, en la primera fase, la SEIP (actual SDHJGD), ONGs y consultores locales brindaran asesoría y seguimiento minucioso a las mancomunidades y municipios y en la segunda fase, las mancomunidades con su capacidad fortalecida durante la primera fase supervisarían y difundirían el proceso de implementación. En ocasión de la Revisión Intermedia se observó que la extensión del Proceso FOCAL no había avanzado tal como se había planeado por las fases, por lo que se juzgó que no se había planeado adecuadamente. No obstante, después de la Revisión Intermedia y entrando en la segunda mitad del 2014, de repente se observaron grandes avances en la formulación de PDCs y también en el siguiente año (2015) se había pospuesto un poco la formulación de los PDMS, lo que contribuyó a

agilizar la formulación de los PDCs. Por lo tanto, aunque se ha registrado un cierto atraso, a fin de cuentas, se puede decir que la difusión del Proceso FOCAL ha avanzado según lo planeado en ambas fases. Además, cuando se determinó estratégicamente reducir las intervenciones de los agentes externos a fin de impulsar una mayor autonomía en la provisión de los servicios de difusión del Proceso FOCAL, y, por ende, se aumentaron las intervenciones de los técnicos capacitados por el Proyecto, principalmente, de la SDHJGD. Esta medida contribuyó a impulsar el desarrollo autónomo de la institución contraparte, por lo que se considera que la pertinencia del plan es alta.

4.1.2. Efectividad

Se considera que la efectividad es alta.

(1) Cumplimiento del Objetivo del Proyecto y contribución de los resultados.

Como se mencionó en el inciso 3.4, el Objetivo del Proyecto casi se ha completado en su totalidad. Entre 2015 y 2016, donde 36 municipios llegaron a ejecutar los proyectos priorizados en sus PDMs; además de 9 municipios o más que con sus PDCs incorporaron proyectos en sus PIMAs.

Con relación a los Resultados Esperados, se observa cierta vulnerabilidad en el nivel de cumplimiento del Resultado 1, no obstante, se han observado que los logros relacionados a otros Resultados han contribuido grandemente en el cumplimiento del Objetivo del Proyecto. O sea, los aportes significativos fueron la capacidad de las mancomunidades fortalecidas por las actividades relativas al Resultado 2, capacidad de gestión fortalecida para la implementación del Proceso FOCAL mediante la alianza interinstitucional entre las mancomunidades, organismos internacionales e instituciones sectoriales (Resultado 3) y el fomento de la difusión del Proceso FOCAL (Resultado 4).

(2) Relación de causa y efecto

Se han establecido los cuatro Resultados Esperados del Proyecto como medios para lograr el Objetivo del Proyecto que es “Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de las mancomunidades para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo”. En vista de que el Proceso FOCAL por sí mismo facilita la optimización de la utilización de recursos humanos y financieros de los municipios, no hay ninguna contradicción lógica en la articulación entre los Resultados Esperados y el Objetivo del Proyecto.

(3) Influencia de las condiciones externas y previas

En la Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) se han establecido las cuatro condiciones que se describen a continuación:

1) La normativa sobre el PDM-OT será aprobada por la SDHJGD para la certificación del mismo.

- 2) Las mancomunidades utilizarán de forma sostenible, su personal y presupuesto asignados para realizar el acompañamiento técnico a sus municipios en la aplicación del Proceso FOCAL.
- 3) Los municipios utilizarán de forma sostenible, su personal y presupuesto asignados para aplicar el Proceso FOCAL.
- 4) La AMHON y otras instituciones asignarán su personal y presupuesto para promover los intercambios y la transferencia técnica entre los gobiernos locales sobre el Proceso FOCAL.

Entre estas condiciones, la condición 1) se ha completado. En vista de que les obliga a los municipios a formular los Pumas, es necesario impulsar el Proceso FOCAL a los municipios que no tienen dichos planes. La condición 2) se ha cumplido por las mancomunidades seleccionadas. En cuanto a la condición 3), no necesariamente las mancomunidades tienen asegurados el personal y presupuesto, lo que ha afectado al desarrollo del Proceso FOCAL en los municipios con este inconveniente, causando la interrupción o suspensión de los pasos establecidos. En cuanto a la condición 4), se ha mantenido hasta ahora. Con el apoyo de la AECID, la AMHON ha asegurado el personal y el fondo para difundir el proceso y compartir la experiencia entre los municipios beneficiarios.

Por lo dicho anteriormente, es necesario seguir monitoreando para entender de qué manera y qué tanto estas condiciones externas pudieran afectar el cumplimiento del Objetivo del Proyecto.

4.1.3. Eficiencia

Se considera que la eficiencia es alta.

(1) Cumplimiento de los Resultados Esperados

Como se mencionó en el inciso 3.3, se han logrado todos de los cuatro Resultados Esperados que se consideran necesarios para lograr el Objetivo del Proyecto.

(2) Insumos aportados por Japón

El jefe asesor / experto en administración pública local ha estado trabajando desde el Proyecto FOCAL I y conoce muy bien las tendencias de la administración local y la descentralización, así como las características políticas, sociales y culturales no solo de Honduras sino de América Central y del Sur. Adicionalmente, se podría decir que tanto la red amplia que se ha construido a través del Proceso FOCAL dentro y fuera del país, como la coordinación y la emisión de información efectivas, han aumentado la eficiencia de las actividades. La mancomunidad Higuito seleccionada para el proyecto de FOCAL I sigue proporcionando la asistencia técnica a otras mancomunidades sin recibir el apoyo del Proyecto y ha llamado la atención de todos, como un caso de éxito entre las mancomunidades y como una fuente emisora de la información de las buenas prácticas. El consultor

local, quien se desempeñó activamente en el FOCAL I, ha ganado la alta confianza de las partes involucradas en el Proyecto, y aún hoy en día sigue dando consejos y asesoría acertados.

Además, el período del Proyecto fue dividido en dos fases (fase de ensayos y fase de difusión) y se han colocado adecuadamente los expertos a largo y corto plazo, considerando los propósitos de cada fase. Aunque se habían detenido transitoriamente algunas actividades relacionadas a la alianza entre municipalidades, bajo la instrucción del Jefe Asesor y los expertos en administración pública local, se habían tomado medidas necesarias para que ese inconveniente no incida al logro del Objetivo del Proyecto y/o Resultados Esperados. Por lo tanto, se puede decir que a nivel de todo el equipo de ejecución se ha dado una gestión del Proyecto altamente eficiente cuyo índice de relación costo – beneficio se considera alto.

(3) Insumos aportados por Honduras

1) Institución contraparte

La parte hondureña sigue aportando los insumos pese a una situación financiera difícil, las campañas electorales y el cambio de administración. Se han reportado que frecuentes atrasos en los pagos de sueldos al personal C/P y los gastos de viajes, han afectado el avance de las actividades del Proyecto.

En cuanto a la situación de la personal contraparte después de la Revisión Intermedia, a principio se encontraban cuatro técnicos en el Proyecto, pero posteriormente, dos de ellos fueron trasladados a otros departamentos y uno se fue a otra institución. Luego, dos técnicos fueron asignados, por lo que finalmente se quedaron tres técnicos para la difusión del Proceso FOCAL. Los dos técnicos nuevos ya recibieron capacitaciones sobre el Proceso FOCAL y hasta la fecha no han tenido ningún inconveniente para brindar sus servicios. No obstante, si los técnicos trasladados hubieran permanecido en el Proyecto, se supone que, a la fecha de la Revisión Intermedia, más de 45 municipios hubieran terminado la formulación de PDMs en el 2014, o sea que ya se habría completado el Objetivo del Proyecto. Por esa razón, el traslado de los técnicos contrapartes ha afectado a la realización de los Resultados Esperados.

2) Mancomunidades

Para la introducción del Proceso FOCAL, se utilizó también el fondo administrativo de las mancomunidades. La utilización de su personal para la capacitación y monitoreo del Proceso FOCAL resulta conveniente por la cercanía a sus municipios y por no necesitar la provisión de alojamiento y viático, así sale mucho más ventajosa en término de la relación costo – beneficio, que disponer al personal de la SDHJGD.

Como información adicional cabe señalar que las mancomunidades suelen ser receptores del apoyo

de los cooperantes internacionales, y en ese caso, parte del costo de la difusión del Proceso FOCAL es canalizado por ellos a través de las mancomunidades.

3) Municipios

Para la implementación del Proceso FOCAL, se requiere que los municipios proporcionen una determinada cantidad de aportes económicos necesarios para realizar las actividades instruidas en cada fase. Una gran parte de los municipios no han podido disponer de dicho fondo de una manera planificada, pero con la cooperación de las mancomunidades a las cuales pertenecen, se han empeñado en avanzar los pasos hasta completar todo el ciclo del Proceso FOCAL, aun invirtiendo mucho tiempo.

El mayor problema en cuanto a los aportes desde las municipalidades, es la destitución o traslado del personal técnico capacitado con el Proceso FOCAL debido al cambio de la administración municipal. Cuando esto sucede, la municipalidad no tendrá un responsable para seguir con los pasos del Proceso FOCAL y se detienen actividades correspondientes, lo que ha generado los atrasos del cumplimiento de los Resultados Esperados del Proyecto.

(4) Factores que contribuyeron o afectaron el grado de la eficiencia del Proyecto

Este proyecto pretende impulsar el desarrollo local a través de métodos basados en la participación ciudadana, por lo que el involucramiento comunitario es indispensable para el desarrollo municipal. Para la implementación del Proceso FOCAL, se promovió activamente la participación de una gran diversidad de grupos comunitarios, tales como: Maestros, Estudiantes, Patronatos, Sociedad de Padres de Familia, Juntas de Agua, Iglesias, Grupos de Mujeres Organizadas, Grupos de Jóvenes Organizadas, Clubes Deportivos, Voluntarios de Salud, Guías Familiares, Gestores Sociales, Equipo de Salud Familiar, etc., esta estrategia de involucramiento de diversos sectores, ha contribuido a generar mayor eficiencia al Proyecto.

Cabe señalar el involucramiento de estos actores locales que comparten los mismos criterios sobre las necesidades y problemas en sus comunidades, la realización del estudio de Línea de Base, formulación de PDC con enfoque del mejoramiento de la vida, formulación de PDM después de la selección de proyectos prioritarios, aprovechando espacios de discusión como consultas públicas con la participación de los representantes de grupos comunitarios, y en la etapa final que incluye la ejecución de proyectos de desarrollo, la ejecución de PEC de una manera efectiva y eficiente, aprovechando al máximo el empoderamiento de los grupos comunitarios. Estas estrategias han contribuido al incremento de la eficiencia del Proyecto.

4.1.4. Impacto

Se considera que el impacto es muy grande.

(6) Expectativa del cumplimiento del objetivo superior y los efectos extensivos

Objetivo superior: Establecer la implementación del Proceso FOCAL a nivel nacional, a través de mancomunidades y municipios, en el marco del Plan de Nación y Visión del País.

Indicador 1	Cumplimiento
1. Al menos 80 municipios elaboran sus planes de inversión anual (PIMA) en base a los Pumas.	Esperado con alta posibilidad (en 2016 hubo 76 municipios con la aprobación del PDM. Considerando este avance, se espera que más de 80 municipios elaborarán sus PIMA)

En el mayo de 2016, para 71 municipios se aprobó la ejecución de los proyectos de sus PDMs, siendo el doble del número alcanzado en el 2015. Tomando en cuenta este progreso, se espera que más de 80 municipios elaborarán sus PIMAs para el año 2017.

Indicador 2	Cumplimiento
Los municipios mejoran ciertos índices de necesidades básicas humanas según lo muestran los datos comparativos de un nuevo levantamiento de Línea de Base.	Esperado con alta posibilidad (El mejoramiento de viviendas con servicio de agua domiciliario conectado al acueducto es un indicador de BHN. Se espera que este indicador mejore con la implementación del PDC.)

Los indicadores del BHN que forman parte de los índices definidos por el ODM, fueron introducidos para el estudio de Línea de Base del Proceso FOCAL, tales como viviendas con servicio de agua domiciliaria con acueducto, alcantarillada, letrinas, energía eléctrica domiciliaria y baños. Los proyectos de PEC ofrecen mejoramiento de los índices. Se espera que al menos, uno de los índices mejorará con la ejecución de los PECs.

Indicador 3	Cumplimiento
Institucionalización del Proceso FOCAL, mediante la normativa oficial que asegura la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal.	Esperado Mediante la normativa de PDM ¹⁰ vigente y la implementación de la metodología del Proceso FOCAL, así como la creación de un Decreto Ejecutivo que instruye que la Secretaría de Finanzas pueda incluir en sus Disposiciones Generales del Presupuesto que las transferencias estarán

¹⁰Del periódico oficial La Gaceta en su publicación del 4 de septiembre de 2013, se emitió la aprobación de la Normativa para la Formulación de Planes de Desarrollo Municipal con Enfoque de Ordenamiento Territorial, a través de un decreto ministerial por SEPLAN. Este decreto obliga a los municipios a formular los planes de desarrollo considerando las necesidades de los habitantes, y considera la metodología del Proceso FOCAL como la base del procedimiento.

	condicionadas con la formulación del PIMA, en base al contenido de proyectos priorizados en el PDM, y la implementación de la Ley CAM, asegurando que los técnicos continúen implementado la metodología en sus municipios.
--	---

Actualmente, SDHJGD, AHMON y otras cooperaciones internacionales están impulsando para que la SCGG defina las intervenciones de la normativa PDM en los municipios (Proceso FOCAL para las municipalidades con categorías C y D). Se espera que el nuevo presupuesto municipal para el 2017 sea remitido a la DPGL, para la revisión de los proyectos plasmados en el PIMA a fin de verificar la coherencia entre los proyectos comprendidos en PIMP/PDM, luego certificados por la SDHJGD para la emisión del dictamen y posteriormente se remite a la DFM para su respectivo procedimiento. De no cumplir con lo establecido, se regresa nuevamente a la municipalidad para su debida subsanación. Adicionalmente, la Ley-CAM se está aplicando en algunos municipios para reducir el riesgo de perder a los técnicos capacitados en el Proceso FOCAL, por lo tanto, se espera que se asegure la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal.

(7) Efectos extensivos aparte del Objetivo Superior

El impacto positivo dirigido al cumplimiento del Objetivo Superior fue confirmado de la siguiente manera en el momento de la evaluación final:

- ◆ Instituciones Gubernamentales sustentan la metodología FOCAL para aplicar sus modelos en la ejecución de los proyectos municipales y comunitarios; por ejemplo,
 - ✓ SEDIS que conforma la mesa de protección social a nivel de mancomunidades y municipios con el propósito de ejecutar ideas de los proyectos en el marco de la educación, salud y seguridad alimentaria.
 - ✓ SESAL que en colaboración con el FOCAL II, utiliza datos estadísticos proveniente de los estudios socioeconómicos a nivel municipal, generados por el Proceso FOCAL.
- ◆ Las mancomunidades a través de sus alianzas con organismo cooperantes aumentan sus capacidades técnicas, poniendo en práctica sus conocimientos a la hora de ejecutar los proyectos.
- ◆ Las comunidades asumen la autogestión de los proyectos comunitarios utilizando recursos locales, y los gobiernos locales responden a las demandas comunitarias. Se han desarrollado proyectos como la construcción de 320 metros de carretera en la calle principal en la comunidad López Bonito de El Porvenir, la construcción de un centro turístico de aguas termales en Aguas Caliente en La Másica por la MAMUCA, la ejecución de pequeños proyectos por los mismos comunitarios poco a poco hacen que aumente la confianza entre

gobiernos municipales y organismos comunitarios para impulsar iniciativas mediante la corresponsabilidad de ambas partes. Por estos efectos, se espera que el Proceso FOCAL se fortalezca después de la elaboración del PDC.

- ◆ Una mayor equidad en la distribución del presupuesto municipal para la ejecución de los proyectos, hace que aumenten significativamente las recaudaciones tributarias por la transparencia y corresponsabilidad en la ejecución de proyectos y se logra como resultado el mejoramiento del financiamiento municipal. Es el caso del municipio de San Miguelito Intibuca (LHN 73,000 a LHN 700,000) y Santa Rita (LHN 60.000 a LHN 750.000).

4.1.5. Sostenibilidad

Se tiene la expectativa de que la sostenibilidad sería alta.

(1) Aspecto político

La Visión del País y el Plan de Nación señalan la descentralización como el objetivo nacional, y específicamente, se pretende establecer un sistema por el cual el 40% de la inversión pública sea ejecutado bajo las facultativas del gobierno local. Mientras estas políticas no sufran cambios, se puede esperar que la descentralización se promueva como una política nacional.

(2) Aspecto institucional

El Proceso FOCAL ha sido aceptado por la institución contraparte, las mancomunidades y los municipios seleccionados. El avance de la implementación de dicho proceso varía mucho según el municipio, sin embargo, si se desarrollan las actividades sin contrat tiempo, se estima que se podrá completar todo el ciclo del Proceso FOCAL en unos 2 años y medio a 3 años.

La metodología del Proceso FOCAL se ha reflejado en la “Normativa PDM-OT”, lo que evidencia su inserción y establecimiento firme dentro del régimen institucional competente. Por otro lado, para aplicar el Proceso FOCAL e impulsar el desarrollo local participativo, se hace indispensable fortalecer la capacidad de la gestión municipal, así como desarrollar las competencias de los recursos humanos locales.

Actualmente, se está gestionando la emisión de decretos ministeriales referentes a la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (Ley-CAM) y el Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI). Se espera que estos instrumentos contribuyan al fortalecimiento del marco institucional y conduzcan a la mejoría de los recursos humanos y la capacidad de gestión municipal.

(3) Aspecto financiero

1) Institución contraparte

Al principio, 9 técnicos fueron asignados al Proyecto como contrapartes exclusivas, pero después del cambio del gobierno de turno, han surgido inconvenientes que a veces habían afectado a los avances de las actividades del Proyecto, tales como el traslado o reducción del número del personal contraparte y la disminución del viático y dieta para viajes al interior, los cuales habían afectado la marcha del Proyecto.

Por otro lado, durante el período del Proyecto, la institución contraparte gestionó por su cuenta, apoyo financiero desde la AECID y COSUDE, con el cual se ha podido cumplir con sus trabajos.

2) Mancomunidad

Los municipios asociados deben entregar aportes económicos que se han establecido de carácter obligatorio como miembro de su organización (mancomunidad). Mientras se mantenga el acuerdo entre los municipios, se espera que se mantendrá la mancomunidad y por ende se continuará el apoyo de la organización a la aplicación del Proceso FOCAL. Por otro lado, se estima que se tomará cierto tiempo para el fortalecimiento de las mancomunidades y la construcción de una red de mancomunidades para promover la articulación horizontal entre las mismas. Para extender el Proceso FOCAL a nivel nacional, basado en la experiencia acumulada entre las mancomunidades que lo han adoptado, se hace indispensable estructurar una alianza interinstitucional bajo la coordinación de la institución contraparte, concertando las instituciones clave como AMHON, cooperantes internacionales y organismos gubernamentales sectoriales. Para tal propósito, la C/P debe monitorear el proceso de implementación del Proceso FOCAL y según surja la necesidad, se debe coordinar con estas organizaciones con la finalidad de dar apoyo a las mancomunidades.

Las mancomunidades reciben directamente fondos del Estado relacionados al programa social para la reducción de la pobreza, los cuales son canalizados por el Instituto de Seguro Social de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS). Las mancomunidades se nutren también de este fondo adicional. Por su parte, la Secretaría de Salud ha experimentado la aplicación del Proceso FOCAL para desplegar acciones para el fortalecimiento de la salud comunitaria. El involucramiento de las mancomunidades en esta iniciativa de la salud, a través de la designación de un personal y aportes económicos, podrían incidir positivamente, puesto que las mancomunidades fungen como promotores del Proceso FOCAL.

3) Municipios

Con relación a las transferencias fiscales entregadas a los gobiernos municipales, la proporción que representa dentro de los ingresos tributarios del Estado, ha ido aumentando del 5% al 11% en los últimos 20 años, pero actualmente se ha mantenido en 10%. Si estas transferencias se incrementan gradualmente y se entregan a tiempo con los montos planificados, se espera que la ejecución de los

proyectos por parte de las municipalidades tendrá mayor eficiencia.

Por otra parte, mediante la utilización de los resultados del estudio de Línea de Base y el incremento de la confianza entre las municipalidades y sus habitantes como efecto de la aplicación del Proceso FOCAL, se espera que se mejorará el nivel de la recaudación de impuestos de inmuebles y, por ende, el incremento de los ingresos tributarios por parte de las autoridades municipales. De esta manera, es posible que la aplicación del Proceso FOCAL contribuya a mejorar los aspectos financieros de las municipalidades.

4) Otros

Algunos cooperantes han iniciado asistencia directa a las mancomunidades, municipalidades o comunidades de los municipios con capacidades fortalecidas por haber concluido el Proceso FOCAL y los receptores pueden ser mancomunidades. Se pueden citar la asistencia de la USAID dirigido a un programa nacional de apoyo, asistencia del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en el marco de seguridad alimentaria, fomento de la producción y consumo local de alimentos, etc. Estos son ejemplos de ayudas internacionales destinadas a las mancomunidades y municipios ya intervenidos por el Proyecto FOCAL, y a la vez, esas experiencias también contribuirán a fortalecer aún más la capacidad de gestión de estos actores locales de la implementación del Proceso FOCAL.

(4) Aspectos organizacionales

1) Institución contraparte

A principio se pensaba estructurar un régimen de difusión del Proceso FOCAL en el cual la institución contraparte llevaría la responsabilidad de dirigir la gestión respecto a los planes de desarrollo municipal con participación ciudadana. Sin embargo, durante la ejecución del Proyecto, hubo sustitución, traslado y salida de una parte del personal contraparte y la reducción de costos operativos de parte hondureña, lo que evidenció la debilidad institucional para el manejo del referido régimen. Por lo tanto, para fortalecer la sostenibilidad institucional, se considera urgente analizar un régimen de difusión del Proceso FOCAL con el apoyo de las instituciones colaboradoras.

2) Mancomunidades

Las mancomunidades, normalmente tienen unidades técnicas por tema de desarrollo, pero se han reportado casos en que debido a la falta del personal, los técnicos de dichas unidades suelen a tener otras cargas de trabajo. Sin embargo, se observan indicios de que esta situación podría mejorar, por ejemplo, mediante la utilización compartida del personal, originalmente asignado a las mancomunidades para manejar el programa de la seguridad alimentaria de la SEDIS, así incrementar el número del personal técnico, o aprovechar proyectos encomendados por la USAID. Por lo que se

describió anteriormente, es espera que se avanzará el fortalecimiento del régimen de difusión del Proceso FOCAL.

3) Municipios

En algunos municipios objeto, hay un personal técnico que se dedica exclusivamente al Proceso FOCAL en la unidad de desarrollo municipal que brinda servicios en diversos campos, incluyendo registro catastral, agua potable y alcantarillado, promoción de la participación social de las mujeres, etc. Por otro lado, hay casos en que el personal técnico se encarga de otros trabajos además de los relacionados al Proceso FOCAL. En este caso, se observó el atraso de la designación del personal que trabajaría en la aplicación del Proceso FOCAL, afectando la implementación del proceso. No obstante, a medida que avancen los pasos de la implementación de la Ley-CAM, se establecerá gradualmente un régimen en que la colocación del personal no quedará afectada por los cambios de la administración y se asegurará la permanencia de técnicos calificado en el sector público. En ese sentido, se fortalecerá el régimen de difusión del Proceso FOCAL.

(5) Aspecto técnico

1) Institución contraparte

Aunque el nivel de asimilación y grado de dominio del Proceso FOCAL difieren según la contraparte, con la asistencia de los expertos y la supervisión por parte de coordinador técnico, en consecuencia, ellos han podido brindar asistencia apropiada a las mancomunidades y los municipios, por lo que gozan de alta confianza de parte de estos actores locales. Por otro lado, el cambio del personal por motivo del cambio de la administración hace que es difícil acumular los conocimientos y experiencias técnicas (know-how), lo que se considera un desafío para la institución contraparte.

2) Institución contraparte

Aunque el nivel de asimilación y grado de dominio del Proceso FOCAL difieren según la contraparte, con la asistencia de los expertos y la supervisión por parte de coordinador técnico, en consecuencia, ellos han podido brindar asistencia apropiada a las mancomunidades y los municipios, por lo que gozan de alta confianza de parte de estos actores locales. Por otro lado, el cambio del personal por motivo del cambio de la administración hace que es difícil acumular los conocimientos y experiencias técnicas (know-how), lo que se considera un desafío para la institución contraparte.

3) Mancomunidades

La mancomunidad se nutre de los aportes económicos entregados por los municipios socios y de ahí

se cubren los gastos operativos. La contratación de empleados se ha hecho de manera relativamente estable. En ese sentido, se considera que existe cierta estabilidad para mantener los conocimientos técnicos adquiridos (know-how). Para incrementar el nivel de sostenibilidad técnica, bajo el liderazgo del secretario general o del presidente de las mancomunidades, es necesario emprender activamente las medidas y métodos para incorporar las técnicas y estrategias para mejorar las capacidades requeridas para la implementación del Proceso FOCAL. Además, se puede esperar la acumulación de conocimientos técnicos a través de la articulación con otras mancomunidades e instituciones sectoriales con la facilitación de la AMHON o Red de UTIs.

4) Municipios

Hay municipios que se han fortalecido con conocimientos técnicos de una manera firme con el apoyo de las mancomunidades, sin embargo, debido al cambio del personal municipal a raíz de las elecciones, se observa cierta vulnerabilidad en término de la sostenibilidad técnica. Con el régimen del apoyo desde las mancomunidades a los municipios, todavía se puede esperar que se acumule y se mantenga el nivel técnico asimilado.

4.2. Conclusión

Este proyecto tiene como Objetivo Superior, establecer firmemente a nivel nacional, la metodología de planificación municipal con participación ciudadana desarrollada por el Proceso FOCAL I, y el Objetivo del Proyecto es aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados a través del apoyo de las mancomunidades. Para la realización del Objetivo del Proyecto, se establecieron cuatro Resultados Esperados. El Resultado 1 se refiere al fortalecimiento de la capacidad de la SDHJGD que es la institución contraparte y la transferencia y difusión del Proceso FOCAL a las mancomunidades en coordinación con otras instituciones. El Resultado 2 se refiere al fortalecimiento de las mancomunidades con el Proceso FOCAL y la transferencia de conocimientos desde las mancomunidades a los municipios socios. El Resultado 3 se refiere a la implementación del Proceso FOCAL de parte de los municipios. El Resultado 4 se refiere a la transferencia e intercambio de conocimientos técnicos sobre el Proceso FOCAL, así como la difusión de buenas prácticas y manuales de capacitación correspondiente. Estos resultados se han completado totalmente o casi en su totalidad, por lo que el nivel de cumplimiento del Proyecto se considera muy alto.

Por otro lado, según la evaluación basada en cinco criterios, el resultado describe “pertinencia muy alta”, “efectividad alta”, “eficiencia alta” y “sostenibilidad alta”. En cuanto al “impacto”, se observó

que “se podría esperar que se produzcan impactos”. De esta manera, en término general, los logros del Proyecto han sido valorados muy altamente. En particular, se tiene mucha expectativa de que el Proceso FOCAL desarrollado y promovido por este proyecto sigan siendo aplicado en el país como modelo de desarrollo participativo, por lo que se puede decir que el Proyecto ha incidido grandemente en el marco de la descentralización de Honduras.

4.3. Recomendaciones

Basado en la conclusión de los resultados de la evaluación referidos anteriormente, el Equipo Evaluador recomienda que el Proyecto sea concluido como se ha planeado originalmente. Además, el Equipo hace las siguientes recomendaciones para ser implementadas hasta el término del Proyecto y para garantizar la sostenibilidad de sus logros después de la terminación del mismo.

4.3.1. Recomendaciones hasta el término del Proyecto

- (1) Definir claramente el sistema y la metodología concreta para la difusión de buenas prácticas del Proceso FOCAL para la SDHJGD y la AMHON

Como se refirió en el inciso 3.3.4, la SDHJGD dispone de un sitio web con una estructura necesaria y en ella se actualiza también la información acerca del Proyecto o Proceso FOCAL, sin embargo, no se presentan las buenas prácticas del Proceso FOCAL que se ha adoptado en distintas comunidades. Con la finalidad de compartir el conocimiento y la experiencia del Proyecto y fomentar el intercambio entre las mancomunidades y los municipios aún después del término del Proyecto, es necesario divulgar activamente las buenas prácticas del Proceso FOCAL a través de los sitios web y otros medios de relaciones públicas de la SDHJGD y la AMHON. Para tal propósito, se recomienda que la SDHJGD y la AMHON tomen la iniciativa para crear un sistema y metodología para la identificación y recolección de datos sobre las buenas prácticas del Proceso FOCAL, y trazar las pautas hasta la publicación de las mismas en los medios divulgativos. Esto implica definir el tiempo y la frecuencia de la publicación, personas o instituciones responsables, qué tipo de información, cómo recopilar, etc.

- (2) Analizar la posibilidad de adoptar el Proceso FOCAL en la provisión de servicios sectoriales descentralizados

El Proceso FOCAL ya se ha introducido en la implementación de los programas sectoriales, tales como programa de protección social, programa de seguridad alimentaria y nutricional (SAN), etc. Por otro lado, una vez aprobada la Ley de Descentralización, los servicios sectoriales (educación, salud, etc.) serán transferidos a las municipalidades. En ese sentido, se recomienda que el Proyecto organice talleres o reuniones de consultas donde la SDHJGD y las instituciones gubernamentales

sectoriales se den cita para discutir conjuntamente cómo se puede aprovechar el Proceso FOCAL en la planificación, formulación presupuestaria, ejecución y monitoreo de proyectos y programas sectoriales. Incluso, en el marco del Proyecto, ya se ha analizado este tipo de iniciativa para el área de Atención Primaria de Salud. Estos talleres o consultas se consideran muy efectivas, no solamente para dar un uso más versátil del Proceso FOCAL, sino también para asegurar la provisión eficiente y armonizada de servicios sectoriales descentralizados.

4.3.2. Recomendaciones para garantizar la sostenibilidad de los logros obtenidos después del término del Proyecto

- (1) Analizar el Monitoreo y Evaluación a cargo de la SDHJGD para garantizar la sostenibilidad de la elaboración e implementación del PDM

La SDHJGD proporciona el Monitoreo y Evaluación del PDM registrados y certificados, con el propósito de asegurar que el PIMA y los proyectos municipales contribuyan a generar los resultados provistos por el PDM. Para tal propósito, se requiere que la SDHJGD analice la creación de un mecanismo y metodología de evaluación de proyectos conforme al PDM y reflejen los resultados de la evaluación en la formulación del próximo PDM.

- (2) Estrategia para difundir el Proceso FOCAL a otras mancomunidades y municipios

El Proyecto introdujo el Proceso FOCAL en 30 mancomunidades y 80 municipios. Para asegurar que se siga difundiendo este método a otras mancomunidades y municipios bajo la iniciativa propia de las partes involucradas aún después del término del Proyecto, es necesario analizar una estrategia de extensión, incluyendo los siguientes aspectos:

- 1) Alcance y objetos de la extensión
 - Difusión del Proceso FOCAL a otras mancomunidades no incorporadas y a otros municipios dentro de las mancomunidades ya incorporadas.
 - Analizar si se aplicará el Proceso FOCAL a todos los municipios potenciales o solo a aquellos clasificados con C o D.
- 2) Agentes de extensión
 - Disponer una gran diversidad de agentes de extensión según características de las organizaciones objeto.
 - Agentes de extensión para mancomunidades o municipios.
- 3) Metodología de extensión
 - Analizar metodologías sostenibles y que se ajuste a los sistemas y al régimen presupuestario corriente.
 - Metodología de extensión a las mancomunidades y municipios según el tipo de agentes de

extensión.

(3) Establecer un sistema de capacitación sostenible a las mancomunidades y municipios

Como se verificó en el inciso 3.3.1, en la SDHJGD se encuentran 5 técnicos que pueden brindar asesoría y supervisión concerniente al Proceso FOCAL, de los cuales, 3 son contrapartes actuales del Proyecto y dos que fueron trasladados a otros departamentos de la Secretaría. Para seguir integrando nuevas mancomunidades o municipios en el Proceso FOCAL después del término del Proyecto, se supone que sería necesario proveer diversas oportunidades como intercambio horizontal a cargo de la AMHON y la Red de Mancomunidades, pero también será indispensable continuar las capacitaciones hacia las mancomunidades y municipios como se han proporcionado en el Proyecto. Ante esta expectativa, la SDHJGD, en coordinación con la AMHON, deberá analizar la posibilidad de ir creando un régimen de capacitación, con el cual el referido Instituto podría realizar las capacitaciones de una manera autónoma, y para eso se debe aprovechar la capacidad de los técnicos de la SDHJGD o AMHON que pueden dar asistencia y supervisar la implementación del Proceso FOCAL.

4.4. Lecciones

(1) El Proceso FOCAL como plataforma común para otros programas y/o sectores.

El Proceso FOCAL (Estudios Participativos de Línea de Base - Plan de Desarrollo Comunitario: PDC – Plan de Desarrollo Municipal: PDM – Ejecución del Proyecto, Administración de su Realización) se concretó mediante una solicitud realizada por el gobierno hondureño, siendo JICA la encargada de elaborar el proyecto tomando como base esta solicitud. Hoy en día, otros programas de desarrollo tales como los programas de protección social, aseguramiento de la seguridad alimentaria y mejoramiento de la nutrición, así como servicios a sectores tales como el de la atención primaria de la salud, desean hacer un amplio uso del mismo.

Generalmente, los proyectos para las administraciones locales consisten en aumentar la capacidad de elaborar planes de desarrollo y de ejecución de proyectos según la gobernación local lo considere necesario, dentro del presupuesto que dispone para ejecutar. Sin embargo, un problema importante con que se encuentra es el de proveer consistencia entre el presupuesto destinado a cada sector, y los planes y proyectos a ser realizados en cada uno. Es en este contexto que las características del Proceso FOCAL adquieren notoriedad.

En el Proceso FOCAL, existe un mecanismo que posibilita el atraer otros sectores y/o programas. En particular, los estudios participativos de Línea de Base son muy útiles para quienes ejecutan otros programas y/o servicios a sectores, para poder comprender los datos de referencia de las comunidades que serán objeto de estos últimos. Anteriormente, cada proyecto obtenía las

informaciones de forma dispersa (inclusive, ocurrieron casos en que los funcionarios de las gobernaciones locales iban varias veces a una misma comunidad a obtener datos relativamente similares). En ciertas localidades en donde se aplica el FOCAL 2, se mantiene el formato estándar, sin embargo, se incluyen también los índices de salud y de producción agrícola esperados por los proyectos involucrados, tomando en cuenta la situación actual de dichas regiones y la coordinación entre los donantes y otros individuos relacionados con los proyectos para así lograr índices “a pedido”.

Una vez coordinado el estudio participativo de Línea de Base, al momento de su realización se puede involucrar no sólo a los funcionarios de la propia municipalidad, sino también a los encargados de otros programas. Además, en algunas ciudades los estudiantes de las universidades locales también pueden participar como censistas y lograr colaboración por parte de los profesores de instituciones educativas de la comunidad, avanzando de esta manera en la labor. Es gracias a la participación de estos distintos actores que se construyen los fundamentos para una mejor planificación y elaboración de los PDC.

Es así que el Proceso FOCAL, a través de la recolección de la valiosa información de las comunidades, consigue atraer a proveedores de servicios, quienes brindarán diversos servicios a los habitantes, incluyendo a los distintos sectores, y como resultado, se podrá lograr una estructura de la gestión de desarrollo integral que abarca de modo transversal a los diversos sectores.

- (2) Apoyo a la administración regional por parte de los distintos actores que complementan las oficinas del gobierno central poco fortalecidas

En comparación con Asia y África, son varios los países de América Central y del Sur en que no se ha fortalecido la supervisión y el apoyo a las autoridades locales, siendo Honduras uno de esos países. En esta situación, por un lado, es indispensable fortalecer la capacidad de la Secretaría de DDHH, Justicia, Gobernación y Descentralización, sin embargo, mantener el sistema y sus capacidades fortalecidos no es fácil por el riesgo que implica el reemplazo completo de funcionarios cada cuatro años tras cada elección presidencial. Es importante encontrar y a la vez fortalecer un organismo que pueda apoyar a las administraciones locales a medio y largo plazo y que a su vez colabore con las tareas de fortalecimiento de las administraciones locales (mediante capacitaciones, apoyo en el diseño de proyectos, etc.)

En FOCAL 2, los organismos mencionados en el anterior párrafo consisten en la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) y las Mancomunidades de Municipios de Honduras. Estos organismos son de naturaleza poco política en comparación con las oficinas del gobierno central y los municipios, además, el riesgo de que toda la plantilla de funcionarios sea reemplazada es mucho menor. Otro punto es que, al no tener estos organismos una relación de dependencia con los municipios, y al tener a cargo el fortalecer la red social que existe entre dichos municipios, son los

organismos más aptos para fortalecer las capacidades de las administraciones locales. Además, estos organismos también toman la posta en las labores de coordinación y cooperación de proyectos, atrayendo recursos de donantes y universidades para lograr el fortalecimiento de las capacidades de los municipios.

En FOCAL 2 se ha trabajado junto con la Secretaría de D.D.H.H., Justicia, Gobernación y Descentralización, y a nivel nacional se ha trabajado con la Asociación de Municipios de Honduras para el fortalecimiento de las capacidades de las Mancomunidades de Municipios, de forma a que esto también repercuta en cada una de los municipios jurisdiccionales. También se crearon oportunidades para compartir con las Mancomunidades, así como a nivel país (Aprendizaje Horizontal) el conocimiento de cada municipio sobre las buenas prácticas dentro del Proceso FOCAL. De esta forma, no solo se reforzará a los municipios individuales sino también a la Federación de Municipios y la Asociación de Municipios de Honduras, lo que también permitirá que la calidad de los PDC/PDM aumente, permitiendo así demostrar las bondades de estos a un mayor público y atrayendo a potenciales donantes. Este último también se vincula con la plataforma común mencionada en el ítem 1.

(3) Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos a través del Proceso FOCAL.

Al aumentar la cantidad de actores quienes participan en el Proceso FOCAL a través de los puntos 1 y 2, esto también significa que aumentarán los puestos aprovechables por quienes comprenden este proceso. En América Central y del Sur, las condiciones de empleo de los funcionarios estatales son muy inestables, por ende, existe el problema de que los funcionarios capacitados técnicamente no pueden desplegar gran actividad continuamente en su organismo, lo que a la vez dificulta el fortalecimiento de las capacidades de la organización a medio y largo plazo. Sin embargo, en FOCAL 2 se ha podido verificar que, aunque las contrapartes capacitadas de forma local, así como los participantes de cursos de capacitación en Japón se aparten del organismo al que pertenecieron primero, todas ellas se encuentran desplegando gran actividad en los otros organismos relacionados al proyecto incluyendo a aquellos entes donantes. Es así se puede demostrar una correlación positiva entre la universalidad del modelo que ofrece el proyecto y las actividades desplegadas continuamente por el personal formado en el mismo. Dicho personal podrá inclusive mencionar “FOCAL”, “Japón” dentro de sus actividades, permitiendo a su vez una mayor visibilidad de lo que Japón representa.

Sobre este punto en particular, como estrategia de boca de salida del proyecto de cooperación técnica de JICA, se buscará que, aunque esté ausente un experto japonés, los individuos capacitados puedan desplegarse solos en diversas situaciones y ambientes. En ese sentido, en vez de contratar sucesivamente más expertos de Japón, más bien se podría emplear localmente a individuos capacitados como expertos para brindar asistencia técnica a los interesados.

En principio, es deseable de que las personas formadas a través del proyecto desplieguen gran actividad en algún organismo de su país. Pero en consideración a que no es cien por ciento posible proveer los suficientes recursos, se podría manejar como opción el emplear al personal capacitado en cuestión por parte de alguno de los entes donantes, incluyendo a JICA. Esto, comparado con emplear a personal capacitado de cero (japoneses o locales) por cada proyecto de donante, parece una solución mucho más eficaz.

(4) Motivación para ejecutar el Proceso FOCAL a nivel local.

El Proceso FOCAL no solo motiva a los actores mencionados en los puntos 1 a 3, sino también a los municipios y comunidades locales.

En los municipios, para mejorar la capacidad y conciencia de los funcionarios municipales, es importante llevar a cabo una capacitación sistemática para aplicar el Proceso FOCAL. Pero la lección más importante sobre la aplicación es la sensación de mérito que esto genera para la misma alcaldía.

Por ejemplo, los estudios de Línea de Base (incluido el catastro) constituyen un proyecto beneficioso para la comunidad en el sentido de que estos podrán conectarse posteriormente con un PDC, pero por otro lado también se puede obtener informaciones básicas de recaudación de impuestos sobre inmuebles y recaudaciones municipales. En la práctica, algunos municipios que llevaron a cabo estudios de Línea de Base registraron un incremento en la recaudación de impuestos sobre inmuebles.

Realizando estudios de Línea de Base, y a partir de ellos el PDC, esto permitirá observar con claridad las necesidades que existen en las comunidades, y de tomarse las medidas para mejorar, también se podrán reducir los gastos municipales. Además, como consecuencia de esto, los alcaldes mismos visitarían las comunidades comprometidas y escucharían los comentarios de su población, esto a su vez impulsando una competencia sana entre alcaldías, y proveyendo mayor estímulo para la consecución de mejores resultados.

Además, al elevar la comunidad de manera sistemática sus necesidades al municipio, esto ejercerá mayor presión en la búsqueda de alternativas de solución por parte del municipio, y fomentará una relación sana entre el municipio y la población.

Llevar a cabo los estudios de Línea de Base y preparar un PDC será muy arduo para la comunidad, pero se podrá lograr haciendo uso de los organismos de área (Patronado) y de organismos funcionales (Iglesia, Cooperativa, Asociaciones de Padres y Maestros, Asociaciones Juveniles, etc.) que funcionan como los hilos verticales y horizontales en la autonomía y desarrollo comunitario sobre esas ejecuciones.

También mediante la introducción del mejoramiento de la calidad de vida, no hará falta depender del PDM municipal, sino que se generará iniciativa por parte de la misma comunidad de ejecutar tareas

de mejoramiento por sí misma, y, si se pudiera resolver los problemas (aún a pequeña escala) sin apoyo municipal, es decir con “pequeñas experiencias exitosas”, esto brindará mayor motivación a las mismas comunidades.

1. PDM

Título del Proyecto: **Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad para el Desarrollo Local en la República de Honduras**

Período: Octubre 2011 a Noviembre 2016

Fecha de elaboración: 15.7.2014 (Versión 2)

Grupo destinatario: **Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD), Mancomunidades y Municipios**

Entidad ejecutora (Entidad Contraparte): **SDHJGD**

Instituciones de apoyo: **Secretaría de Coordinación General del Gobierno (SCGG) y Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)**

Sumario Narrativo	Indicadores	Fuentes de Verificación	Condiciones Externas
<p>Objetivo Superior: Establecer la implementación del Proceso FOCAL a nivel nacional, a través de mancomunidades y municipios, en el marco del Plan de Nación y Visión de País.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 80 municipios elaboran sus planes de inversión anual (PIMA) en base a los PDMs. Los municipios mejoran ciertos índices de necesidades básicas humanas según lo muestran los datos comparativos de un nuevo levantamiento de línea de base. Institucionalización del Proceso FOCAL, mediante la normativa oficial que asegura la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal. 	<ol style="list-style-type: none"> Informe y/o registro de SDHJGD Informes públicos, estadísticas, entre otros documentos sobre el índice NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) de Honduras, Informes municipales de la Línea de Base. La normativa PDM-OT. 	
<p>Objetivo del Proyecto: Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de mancomunidad para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo.</p>	<p>Al menos 45 municipios implementan proyectos priorizados en su plan de desarrollo municipal durante 2 años consecutivos.</p>	<p>Informe del Proyecto basado en los informes de las mancomunidades y municipios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y aplicar la política en tema de descentralización del Estado.
<p>Resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> Que la SDHJGD sea capaz de transferir y difundir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones (instituciones de apoyo, cooperantes y ONG's). 	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 5 funcionarios de la SDHJGD tienen la experiencia de asesorar, supervisar el proceso de promoción y ejecución de FOCAL. Al menos 18 personas de otras instituciones tienen el know-how del Proceso FOCAL. Alianzas y compromisos establecidos por la SDHJGD con otras instituciones para apoyar la difusión del Proceso FOCAL en el marco de la normativa. Los técnicos de la SDHJGD brindan las capacitaciones y/o supervisión en al menos 30 mancomunidades. El 100% de los PDMs presentados por la municipalidad son certificados y registrados por el Gobierno Central (SDHJGD). 	<ol style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Informes del Proyecto. Acuerdo de colaboración con las instituciones. Informes del Proyecto, Mancomunidades. Informes del Proyecto y de la SDHJGD. 	
<ol style="list-style-type: none"> Que las mancomunidades sean fortalecidas con el Proceso FOCAL para brindar apoyo técnico a los municipios. 	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 30 mancomunidades están realizando las capacitaciones y supervisiones el acompañamiento técnico a sus municipios en la aplicación del Proceso FOCAL. Al menos el 70% del personal técnico, de las 30 mancomunidades, asignados al Proceso FOCAL, califican con al menos 80 puntos en la 	<ol style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto Resultados de la evaluación de capacidad técnica del personal de las mancomunidades (por el Proceso FOCAL). Informes del Proyecto y de las mancomunidades, reglamentos, 	

1. PDM

	<p>evaluación de capacidad individual aplicada conforme al manual respectivo.</p> <p>3. 10 mancomunidades contemplan aspectos del Proceso FOCAL en sus atribuciones y asignan personal para su implementación.</p>	<p>manual de funciones y puestos de las mancomunidades, entre otros documentos (plan estratégico institucional-mancomunal, etc.)</p>	
<p>3. Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 120 municipios han realizado el estudio de línea de base (Actualmente 106 municipios). 2. 80 municipios han elaborado los PDCs (Actualmente 41 municipios). 3. 70 municipios han elaborado el PDM (Actualmente 17 municipios). 4. 60 municipios han gestionado e implementado sus inversiones con base al PDM (Actualmente 6 municipios). 5. 40 comunidades de diferentes municipios han conocido y aplicado el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), y la autogestión de las actividades planteadas en el PDC. 	<p>1a 5. Informe del Proyecto, Informes de las actividades de los municipios.</p>	
<p>4. Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con el apoyo de la AMHON y otras instituciones, al menos un intercambio de buenas prácticas en el Proceso FOCAL, celebrado una vez al año entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la misma. 2. Nuevas mancomunidades y/o municipios, así como los que se encuentren atrasados, mediante la transferencia técnica, adquieren conocimientos e inician la aplicación del Proceso FOCAL, en el marco de la normativa, para su implementación. 3. Las buenas prácticas en las páginas Web de la SDHJGD y de la AMHON están actualizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe y boletín periódico de las actividades de mancomunidad publicado por AMHON y demás publicaciones, informes de las mancomunidades y municipios, informe del Proyecto. 2. Informe del Proyecto, Informe y boletín periódico de las actividades de mancomunidad publicados por AMHON y demás publicaciones, informes de las mancomunidades. 3. Páginas Web administradas por la SDHJGD y AMHON. 	

1. PDM

Actividades	Insumo		
<p>1: Que la SDHJGD sea capaz de transferir y difundir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones.</p> <p>1-1. La SDHJGD se capacita en el Proceso FOCAL.</p> <p>1-2. La SDHJGD brinda, periódicamente, capacitaciones, seguimiento y monitoreo del Proceso FOCAL a las mancomunidades.</p> <p>1-3. La SDHJGD, junto con las mancomunidades, brinda seguimiento y monitoreo del Proceso FOCAL a los municipios.</p> <p>1-4. La SDHJGD realiza el control de calidad sobre los PDMs presentados por el municipio y supervisados por la mancomunidad.</p> <p>1-5. La SDHJGD establece una alianza de coordinación y colaboración con otras instituciones para apoyar la difusión del Proceso FOCAL en el marco de la normativa.</p> <p>1-6. La SDHJGD define el mecanismo y los roles con respecto al acompañamiento y monitoreo de la Secretaría hacia las Mancomunidades y Municipios, así como el sistema de registro y la certificación de los PDM-OTs.</p> <p>1-7. En base a la normativa existente a nivel municipal, la SDHJGD incorpora el resultado 1-6 a la normativa.</p> <p>1-8. La SDHJGD comparte el conocimiento y experiencias a nivel nacional, en particular, sobre los impactos a mediano y largo plazo a través de la aplicación del Proceso FOCAL.</p>	<p>Parte hondureña: (SDHJGD)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de personal contraparte (C/P). - Presupuesto necesario para las capacitaciones. - Equipos y materiales necesarios para las actividades del Proyecto. - Oficina propiamente equipada. - Autorizaciones y permisos necesarios de carácter oficial. <p>(SCGG): Institución de apoyo.</p> <p>(AMHON): Institución de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación del fondo y el personal necesario para el apoyo a las capacitaciones y el seguimiento a las mancomunidades y los municipios. - Uso de la red de las mancomunidades y los municipios miembros a nivel nacional. - Papel de facilitador e interlocutor para que se compartan las experiencias. 	<p>Parte japonesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertos a largo plazo (3): jefe asesor/Gobernabilidad local; Coordinador/Planificación de capacitaciones; Fortalecimiento de red intermunicipal. - Expertos de corto plazo: Mejoramiento de vida y desarrollo rural; Desarrollo local participativo, evaluación y monitoreo de capacidades, etc. - Consultores locales. - Costo de actividades de los expertos. - Capacitación de los técnicos hondureños en Japón. - Capacitación en los terceros países. - Medios de transporte (Vehículos, etc.). 	<p>Condiciones externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la normativa sobre el PDM-OT sea aprobada por la SDHJGD para la certificación del mismo.
<p>2: Que las mancomunidades sean fortalecidas del Proceso FOCAL para brindar apoyo técnico a los municipios.</p> <p>2-1. Se define el equipo técnico en las mancomunidades.</p> <p>2-2. Las mancomunidades se capacitan del Proceso FOCAL y fortalecen sus capacidades de implementación.</p> <p>2-3. Las mancomunidades dan, periódicamente, capacitación, supervisión y asesoría local en el Proceso FOCAL a los municipios.</p> <p>2-4. Las mancomunidades controlan la calidad de los productos del Proceso FOCAL de los municipios.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Que las mancomunidades utilicen de forma sostenible, su personal y presupuesto asignados para realizar el acompañamiento técnico a sus municipios en la aplicación del Proceso FOCAL.

1. PDM

<p>2-5. Las mancomunidades monitorean a los municipios para que los proyectos piloto (PEM y PEC, y PSP como opcional en caso de las mancomunidades seleccionadas) se implementen conforme a lo programado (presupuesto, duración y resultados del proyecto)</p> <p>2-6. Las mancomunidades comparten los avances del Proceso FOCAL de cada municipio-miembro en la reunión de la junta directiva de la misma.</p>			
<p>3: Que los municipios se empoderen del proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.</p> <p>3-1. Se define el equipo técnico en los municipios seleccionados.</p> <p>3-2. Las municipalidades se capacitan del Proceso FOCAL y fortalecen sus capacidades de implementación.</p> <p>3-3. Las municipalidades capacitan y orientan a los líderes comunitarios y dan seguimiento al estudio de línea base y el proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).</p> <p>3-4. Las municipalidades brindan el apoyo técnico a las comunidades para que las mismas puedan autogestionar las actividades planteadas en los PDCs elaborados, con el Enfoque de Mejoramiento de la Vida (EMV).</p> <p>3-5. Las municipalidades recopilan el PDC y elaboran el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).</p> <p>3-6. Las municipalidades incorporan el PDM elaborado en el presupuesto municipal y acuerdan sobre el plan de proyectos con la comunidad y las autoridades competentes.</p> <p>3-7. Las municipalidades operan y administran los proyectos en la zona correspondiente.</p> <p>3-8. La SDHJGD analiza y revisa los procedimientos metodológicos, así como los manuales del Proceso FOCAL para realizar los ajustes y el mejoramiento del mismo.</p> <p>3-9. La SDHJGD elabora y distribuye los materiales audiovisuales didácticos para lograr el mejor entendimiento del Proceso FOCAL.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Que los municipios utilicen de forma sostenible, su personal y presupuesto asignados para aplicar el Proceso FOCAL.

1. PDM

<p>4: Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.</p> <p>4-1. Se analiza y acuerda con la AMHON y otras instituciones sobre la posible colaboración para compartir y transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la misma.</p> <p>4-2. Se recolectan y recopilan las buenas prácticas, así como las recomendaciones y lecciones aprendidas a través de las actividades del Proceso FOCAL.</p> <p>4-3. Se realizan visitas de intercambio entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la mancomunidad con buenas prácticas y lecciones aprendidas de diferentes actividades para la implementación del Proceso FOCAL.</p> <p>4-4. Se analizan y promueven las opciones y maneras más idóneas sobre la transferencia técnica entre las mancomunidades en la aplicación del Proceso FOCAL.</p> <p>4-5. Se brinda seguimiento y apoyo para que las mancomunidades y municipios puedan aplicar las buenas prácticas y experiencias compartidas.</p> <p>4-6. Se elaboran y/o mejoran contenidos y mecanismos de manejo y mantenimiento en las páginas web de la SDHJGD y AMHON y se hacen link-vinculaciones mutuas.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Que la AMHON y otras instituciones asignen su personal y presupuesto para promover los intercambios y la transferencia técnica entre los gobiernos locales sobre el Proceso FOCAL.
---	--	--	--

- Proceso FOCAL = Un proceso de planificación, ejecución y administración de los proyectos de desarrollo local que incorpora la demanda de los ciudadanos.
- Contenido del Proceso FOCAL= que consiste en: 1. Estudio estadístico de población con la participación ciudadana (Estudio Línea Base), 2. Plan de Desarrollo Comunitario (PDC), 3. Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y Planificación Presupuestaria (POA), 4. Ciclo de proyecto de inversión en desarrollo de menor escala (PEC: Proyectos Ejecutados por Comunidad, PEM: Proyecto Ejecutado por Municipalidad)

3. Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.																												
3-1. Se define el equipo técnico en los municipios seleccionados.																												
3-2. Las municipalidades se capacitan del Proceso FOCAL y fortalecen sus capacidades de implementación.																												
3-3. Las municipalidades capacitan y orientan a los líderes comunitarios y dan seguimiento al estudio de línea base y el proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).																												
3-4. Las municipalidades brindan el apoyo técnico a las comunidades para que las mismas puedan autogestionar las actividades planteadas en los PDCs elaborados, con el Enfoque de Mejoramiento de la Vida (EMV).																												
3-5. Las municipalidades recopilan el PDC y elaboran el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).																												
3-6. Las municipalidades incorporan el PDM elaborado en el presupuesto municipal y acuerdan sobre el plan de proyectos con la comunidad y las autoridades competentes.																												
3-7. Las municipalidades operan y administran los proyectos en la zona correspondiente.																												
3-8. La SDHJGD analiza y revisa los procedimientos metodológicos, así como los manuales del Proceso FOCAL para realizar los ajustes y el mejoramiento del mismo.																												
3-9. La SDHJGD elabora y distribuye los materiales audiovisuales para lograr el mejor entendimiento del Proceso FOCAL.																												
4. Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.																												
4-1. Se analiza y acuerda con la AMHON y otras instituciones sobre la posible colaboración para compartir y transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la misma.																												
4-2. Se recolectan y recopilan las buenas prácticas y lecciones aprendidas de diferentes actividades para la implementación del Proceso FOCAL.																												
4-3. Se realizan visitas de intercambio entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la mancomunidad con buenas prácticas y lecciones aprendidas de diferentes actividades para la implementación del Proceso FOCAL.																												
4-4. Se analizan y promueven las opciones y maneras más Idóneas sobre la transferencia técnica entre las mancomunidades en la aplicación del Proceso FOCAL.																												
4-5. Se brinda seguimiento y apoyo para que las mancomunidades y municipios puedan aplicar las buenas prácticas y experiencias compartidas.																												
4-6. Se elaboran y/o mejoran los contenidos y mecanismos de manejo y mantenimiento en las páginas web de la SDHJGD y AMHON y se hacen link-vinculaciones mutuas.																												

3. Diseño del Estudio de Evaluación

Verificación de los Logros

Aspectos a ser evaluados		Sumario Narrativo	Indicadores	Datos e información requeridos	Fuentes de información	Métodos de investigación
Posibilidades de lograr el Objetivo (Objetivo Superior).	1	<p>【Objetivo Superior】 Establecer la implementación del Proceso FOCAL a nivel nacional, a través de mancomunidades y municipios, en el marco del Plan de Nación y Visión de País.</p>	1. Al menos 80 municipios elaboran sus planes de inversión anual (PIMA) en base a los PDMs.	<ul style="list-style-type: none"> Número de municipios implementando el Proceso FOCAL. Revisar si hay algún número específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto Los Contrapartes, el gobierno hondureño (C/P) y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Entrevistas al personal hondureño.
			2. Los municipios mejoran ciertos índices de necesidades básicas humanas según lo muestran los datos comparativos de un nuevo levantamiento de línea de base.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar qué indicadores han sido seleccionados o contemplados. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo
			3. Institucionalización del Proceso FOCAL, mediante la normativa oficial que asegura la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> Las normativas que aseguran la institucionalización del Proceso FOCAL. Verificar qué tipo de normativas son consideradas en específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Logros (Objetivo del Proyecto).	2	<p>【Objetivo del Proyecto】 Aplicar el Proceso FOCAL en los municipios seleccionados mediante el apoyo de la mancomunidad para que las comunidades optimicen los recursos y que sean partícipes de su desarrollo.</p>	Al menos 45 municipios implementan proyectos priorizados en su plan de desarrollo municipal durante 2 años consecutivos.	<ul style="list-style-type: none"> El número de los municipios que aplican los métodos, herramientas y formularios del Proceso FOCAL. Verificar el parámetro del avance del Proceso FOCAL, el número de los proyectos en PDM, los municipios con la PDM. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Logros (Resultados del Proyecto).	3	<p>【Resultado 1】 Que la SDHJGD sea capaz de expandir el Proceso FOCAL en coordinación con otras instituciones.</p>	1-1. Al menos 10 funcionarios de la SDHJGD tienen la experiencia de asesorar, supervisar el proceso de promoción y ejecución de FOCAL.	<ul style="list-style-type: none"> El número de los funcionarios de la SDHJGD con experiencias de asesorar, supervisar el proceso de promoción y ejecución de FOCAL. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	4		1-2. Al menos 18 personas de instituciones de apoyo tienen el know-how del Proceso FOCAL.	<ul style="list-style-type: none"> Número de las personas de las instituciones de apoyo con el know-how del Proceso FOCAL. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	5		1-3. Alianzas y compromisos establecidos por la SDHJGD con otras instituciones para apoyar la difusión del Proceso FOCAL en el marco de la normativa.	<ul style="list-style-type: none"> Número de los acuerdos entre el C/P y otras cooperaciones internacionales durante del periodo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

	6		1-4. Los técnicos de la SDHJGD brindan las capacitaciones y/o supervisión en al menos 30 mancomunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Número de veces de las capacitaciones y monitores a las 30 mancomunidades por el C/P. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	7		1-5. El 100% de los PDMs presentados por la municipalidad son certificados y registrados por el Gobierno Central (SDHJGD)	<ul style="list-style-type: none"> Si todos los PDMs entregados están aprobados por el C/P. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	8	<p>【Resultado 2】 Que las mancomunidades sean fortalecidas con el Proceso FOCAL para brindar apoyo técnico a los municipios.</p>	2-1. Al menos 30 mancomunidades están realizando las capacitaciones y supervisiones el acompañamiento técnico a sus municipios en la aplicación del Proceso FOCAL.	<ul style="list-style-type: none"> Número de las mancomunidades seleccionadas están implementando el Proceso FOCAL. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	9		2-2. Al menos el 70% del personal técnico, de las 30 mancomunidades, asignado al Proceso FOCAL, califican con al menos 80 puntos en la evaluación de capacidad individual aplicada conforme el manual respectivo.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de capacidad basada en el manual FOCAL. Estudiar las posibilidades de aplicar otros indicadores más objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	10		2-3. 10 mancomunidades contemplan aspectos del Proceso FOCAL en sus atribuciones y asignan personal para su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> Número del personal de las mancomunidades aumenta antes y después del inicio del Proyecto. Número de participantes de la asamblea general y de reuniones de la junta directiva de las mancomunidades aumenta antes y después del inicio del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	11		3-1. 120 municipios han realizado el estudio de línea de base (Actualmente 106 municipios).	<ul style="list-style-type: none"> Número de municipios que hayan realizado el estudio de línea de base. Revisar si se ha fijado algún número específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	12	<p>【Resultado 3】 Que los municipios se empoderen del Proceso FOCAL fortaleciendo su capacidad para el desarrollo local.</p>	3-2. 80 municipios han elaborado los PDCs	<ul style="list-style-type: none"> Número de municipios que hayan elaborado los PDCs. Revisar si se ha fijado algún número específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto C/P y los expertos 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	13		3-3. 70 municipios han elaborado el PDM	<ul style="list-style-type: none"> Número de municipios que hayan elaborado el PDM. Revisar si se ha fijado algún número específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

	14		3-4. 60 municipios han gestionado e implementado sus inversiones con base al PDM.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de municipios que han implementado los proyectos priorizados en sus PDMs. (Aclarar si solo se cuentan los proyectos ejecutados o se incluyen los proyectos en ejecución y los que acaban de empezar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	15		3-5. 40 comunidades de diferentes municipios han conocido y aplicado el Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), y la autogestión de las actividades planteadas en el PDC.	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de capacidad basada en el manual FOCAL. • Estudiar las posibilidades de aplicar otros indicadores más objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	16	<p>【Resultado 4】 Que la SDHJGD en coordinación con la AMHON y otras instituciones interesadas, pueda facilitar la difusión de buenas prácticas para transferir conocimientos y experiencias del Proceso FOCAL entre los gobiernos locales con base a la normativa oficial vigente, a través de las mancomunidades.</p>	4-1. Con el apoyo de la AMHON y otras instituciones, al menos un intercambio de buenas prácticas en el Proceso FOCAL, celebrado una vez al año entre las mancomunidades y los municipios-miembro de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay plano de actividades. • Hay reuniones regulares. • Intercambio de informaciones mediante los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	17		4-2. Nuevas mancomunidades y/o municipios, así como los que se encuentren atrasados, mediante la transferencia técnica, adquieren conocimientos e inician la aplicación del Proceso FOCAL, en el marco de la normativa, para su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades de intercambio técnico de experiencias entre las mancomunidades y municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	18		4-3. Las buenas prácticas en las páginas Web de la SDHJGD y de la AMHON están actualizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • El contenido de la página web y la frecuencia de actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Logros (Insumos facilitados por la parte hondureña).	19	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los C/P. • Presupuesto para las capacitaciones (incluso los viáticos). • Oficina del Proyecto, equipo y materiales consumibles. • Autorizaciones y permisos de carácter oficial. 	El tipo de insumo y sus costos en números específicos (Comparación con el R/D).	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de los C/P asignados (incluso reflejar los cambios en el personal). • Presupuesto para las capacitaciones (incluso los viáticos). • Oficina del Proyecto, equipo y materiales consumibles. • Autorizaciones y permisos de carácter oficial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • C/P y los expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Logros (Insumos facilitados por la parte japonesa).	20	<ul style="list-style-type: none"> • Número de expertos y sus especialidades. • Equipos (Lista de equipos y sus costos). • Número de consultores locales. • Presupuesto local. • Número del personal capacitado. • Medios de transporte. 	El tipo de insumo y sus costos en números específicos (Comparación con el R/D).	<ul style="list-style-type: none"> • Número de expertos y sus especialidades (persona/mes). • Equipos (Lista de equipos y sus costos). • Entrenamientos en Japón y otros países (número de personas capacitadas, personas/mes). • Números y actividades de los consultores locales. • Presupuesto para la implementación del Proyecto. • Medios de transporte y su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

Proceso de implementación del Proyecto

Aspectos a evaluar		Temas	Preguntas	Datos e información necesarios	Fuentes de información	Métodos de investigación
La administración del Proyecto y los avances de las actividades.	1	<ul style="list-style-type: none"> La implementación del Proyecto en general. Factores favorables o desfavorables que afectan los aspectos administrativos y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Si el Proyecto ha sido administrada adecuadamente. Los factores favorables o desfavorables. Si la transferencia de técnica y conocimiento ha sido hecha adecuadamente. Los factores favorables o desfavorables. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de administración del Proyecto (factores internos). Discrepancias comparado al PDM. Cambios en las condiciones externas y en el entorno general del proyecto (factores externos). 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> Los avances de las actividades. Factores favorables o desfavorables que afectan las actividades. Problemas que afectan las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> El grado de los avances de las actividades. Cuáles son los factores favorables o desfavorables que afectan las actividades. Si existen actividades no implementadas, cuáles son las causas. 	<ul style="list-style-type: none"> La discrepancia entre el Plan de Operación. Cambios en los insumos y condiciones externas. Otros factores favorables o desfavorables internos y condiciones externas. El proceso de modificación de las actividades y la documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. Municipios destinatarios, las comunidades destinatarias y el personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Implementación de monitoreo.	3	Mecanismo de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> El monitoreo de los avances y los logros del Proyecto (método y frecuencia). El método de retroalimentación de los resultados del monitoreo retroalimentación. El mejoramiento de los métodos de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de las herramientas de monitoreo (incluso el método de registro). Los métodos de monitoreo, su uso y el método de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	4	Los cambios en las condiciones externas y las contramedidas.	<ul style="list-style-type: none"> Condición externa que haya sufrido algún cambio. Quién atendió y cómo. Condiciones externas no mencionadas en el PDM que hayan cambiado. Quién atendió y cómo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en la Condición externa y su manera de atención. La existencia de registros, reportes, sus métodos respectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	5	Los cambios en la premisa y las contramedidas.	<ul style="list-style-type: none"> Hubo alguna otra premisa que tuvo que ser incluida en el PDM. 	<ul style="list-style-type: none"> Los comentarios de JICA Honduras, Presidente del CCC y el Jefe Asesor sobre la premisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Comunicación entre las partes relacionadas.	6	Comunicación y el compartimiento de las perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> La manera y la frecuencia de comunicación entre los C/P y los expertos. Los Expertos y C/P compartían las perspectivas sobre los problemas. La manera y la frecuencia de comunicación entre los C/P, los municipios destinatarios y las instituciones comunitarias. La manera y la frecuencia de 	<ul style="list-style-type: none"> Las herramientas de comunicación y su uso, las opiniones de los C/P. La frecuencia de las juntas, la manera de registro (minutas) y su contenido. Las opiniones de JICA Honduras, los expertos, C/P y el personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. JICA Honduras. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. Minutas de reuniones.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

			<p>comunicación entre los C/P, los municipios destinatarios y las instituciones comunitarias compartían las perspectivas sobre los problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La manera y la frecuencia de comunicación entre JICA Honduras, JICA Oficina Central y el Proyecto. • JICA Honduras, JICA Oficina Central y el Proyecto compartían las perspectivas sobre los problemas. 			
Métodos de transferencia de técnica y conocimiento.	7	Avances en la transferencia de técnica y conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Los tipos de técnicas y conocimientos a ser transferidas y los beneficiarios. • Los cambios observados en las técnicas y conocimientos desde el inicio del Proyecto. • El grado de transferencia de técnica y conocimiento y los métodos de transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contenido de las técnicas y conocimientos a ser transferidos y los beneficiarios. • Cambios en las técnicas y conocimientos. • Métodos aplicados para la transferencia de las técnicas y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Liderazgo de la institución contraparte.	8	Grado de liderazgo de la institución contraparte y el órgano supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas/conciencias de los SDHJGD, municipios destinatarios, SCG, AMHON entre otros. • Grado de participación de los SDHJGD, municipios destinatarios, SCG, AMHON entre otros. • Carácter de la asignación de los C/P. • Monto de presupuesto asignado para el Proyecto (Los cambios en los montos desde el inicio del Proyecto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido, frecuencia y los participantes de las distintas reuniones. • Otras evidencias del liderazgo de la institución contraparte. • Número y cargos de los C/P asignados. • Cambios en el monto de presupuesto asignado para el Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

Los 5 Criterios de Evaluación

Criterios de Evaluación		Temas	Preguntas	Datos e información necesarios	Fuentes de información	Métodos de investigación
Relevancia (La validez de los objetivos del Proyecto en relación con el desarrollo de las políticas gubernamentales y las necesidades de los residentes o grupos destinatarios).	1	Necesidad del Proyecto.	El contenido de la cooperación (La capacitación del SDHJGD, las MCs y los municipios para la implementación del Proceso FOCAL y el fortalecimiento de las redes de cooperación mutua) ha sido adecuada para responder a las necesidades identificadas en el área de políticas de descentralización de Honduras.	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas del SDHJGD, los municipios destinatarios, las comunidades y el personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. Personal de los municipios destinatarios e instituciones de apoyo. Otros donantes: Personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	2	Prioridad del Proyecto.	El Objetivo Superior y el Objetivo del Proyecto son consistentes con la Visión de País, el Plan de Nación y otras políticas relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> Visión de País. Plan de Nación. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	3		El Objetivo Superior y el Objetivo del Proyecto son consistentes con las Políticas de Cooperación Internacional de Japón.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Cooperación Internacional de Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> Página web del Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	4	Estrategias y enfoques.	El enfoque del Proyecto (en cuanto a la selección de los municipios destinatarios y las regiones destinatarias, la capacitación de los entrenadores entre otros) ha sido adecuada para responder a las necesidades locales y para fortalecer los gobiernos locales.	<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas del SDHJGD, los municipios destinatarios, las comunidades y el personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los Expertos japoneses. Personal de los municipios destinatarios e instituciones de apoyo. Otros donantes: Personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	5		Ventajas de las técnicas y conocimientos propios de Japón.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencias de cooperación en semejantes áreas. Perspectivas de las instituciones relacionadas sobre las ventajas de las técnicas y conocimientos propios de Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Efectividad (El desarrollo de las	6	Logro del Objetivo del Proyecto.	La posibilidad de lograr el Objetivo del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. Hoja de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. Tabla de Logros

3. Diseño del Estudio de Evaluación

actividades y resultados del Proyecto, la contribución actual de resultados para lograr el Objetivo del Proyecto).	7	La contribución de los Resultados del Proyecto	Dado que el proceso de vinculación entre el PDC y el PDM y, las necesidades de desarrollo comunitario y municipal, son diferentes en término cuantitativo y cualitativo, se verificará la coherencia de las necesidades de desarrollo municipal y comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> Manual sobre el enfoque Kaizen. Verificar el régimen e instrumentos municipales. Revisión de los PDC y PDM formulados. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	8	El efecto de las condiciones externas en lograr el Objetivo del Proyecto.	Insumos y actividades no mencionados en el PDM que hayan producido resultados importantes para lograr el Objetivo del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Operación (PO) y los avances de las actividades. Las opiniones del personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	9	Efectos de la condición externa en lograr el Objetivo del Proyecto.	Efectos de la condición externa [Mantener el rol y funciones de la mancomunidad sin debilitamiento significativo debido a las reformas de las políticas y leyes relacionadas a la descentralización].	<ul style="list-style-type: none"> Los efectos por los cambios de las políticas y leyes relacionadas a la descentralización. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	10		Otros factores externos favorables o desfavorables que no están incluidos en el PDM.	<ul style="list-style-type: none"> Otros factores externos favorables o desfavorables que no están incluidos en el PDM. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. Municipios destinatarios, comunidades, personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	11	Factores internos favorables o desfavorables que afectan a la efectividad del Proyecto.		<ul style="list-style-type: none"> Factores internos favorables o desfavorables no incluidos en el PDM. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
Eficiencia (La relación entre los insumos y resultados en términos de tiempo, calidad, cantidad).	12	Los avances en los Resultados.	La posibilidad de lograr los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Tabla de logros (Hoja de Monitoreo del Proceso FOCAL). Avance del Proceso FOCAL. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	13	Eficiencia desde los puntos de vista de la calidad, cantidad, tiempo de la contribución japonesa (para lograr el Objetivo del Proyecto).	Número de expertos, especialidad y período de despacho.	<ul style="list-style-type: none"> Registro del despacho de expertos. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	14		Tipo, cantidad y el tiempo de adquisición.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los equipos. Uso y mantenimiento de los equipos. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

	15		Número de personal capacitado, área, contenido y tiempo/periodo fueron adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de las capacitaciones. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los Expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	16		Si el monto de contribución por la parte japonesa fue adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de la contribución japonesa. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los Expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	17	Eficiencia desde los puntos de vista de la calidad, cantidad, tiempo de la contribución japonesa (para llevar a cabo las actividades del Proyecto).	Número y la capacidad de los C/P asignados.	<ul style="list-style-type: none"> La asignación de C/P. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	18		Tamaños, la calidad y la facilidad de uso de los espacios, los edificios y las instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Estado actual de las instalaciones. Equipos facilitados. Las opiniones del personal de las instituciones de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	19		Monto del presupuesto hondureña en la implementación del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto hondureño. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	20	La contribución de las actividades.	Cantidad y naturaleza de las actividades requeridas para producir los Resultado y el tiempo asignado (la implementación de las actividades).	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Operación (PO). Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	21		Actividades no mencionadas en el PDM que hayan contribuido para producir los Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Operación (PO). Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	22		Actividades adicionales para producir los resultados que deben ser incluidas en el PDM.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Operación (PO). Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	23	Efectos de la condición externa en producir los resultados a través de la implementación de las actividades.	Los efectos de la condición externa [Que los sistemas que sustentan la implementación de proyectos de desarrollo por los gobiernos locales, incluyendo el sistema DOCP, sean mantenidos].	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Operación (PO). Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.

3. Diseño del Estudio de Evaluación

	24		Factores externos favorables o desfavorables no mencionados en el PDM que hayan afectado al Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Factores externos favorables o desfavorables no mencionados en el PDM. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. Otros donantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. Entrevistas a otros donantes. 	
	25	Factores favorables o desfavorables que afectan a la eficiencia del Proyecto.		<ul style="list-style-type: none"> Proyecto internos favorables o desfavorables. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo 	
Impacto (cambios intencionales y no intencionales, directos e indirectos positivos y negativos que se tuvo como resultado del Proyecto).	26	Posibilidades de lograr el Objetivo Superior.	Posibilidades de lograr el Objetivo Superior.	<ul style="list-style-type: none"> Avances en los indicadores del Objetivo Superior. Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. 	
	27	El efecto de la condición externa [Mantener las políticas, instituciones y organizaciones existentes relacionadas al desarrollo local sin cambios drásticos por cambio de Gobierno].	Posibilidades de que la condición externa mencionada y no mencionada en el PDM puedan afectar.	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones externas y los pronósticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. 	
	28	Impactos.	Otros impactos positivos no esperados.		<ul style="list-style-type: none"> Otros impactos y los pronósticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	29		Otros impactos negativos no esperados.		<ul style="list-style-type: none"> Identificación y los pronósticos de los impactos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
	30	Factores favorables y/o desfavorables que pueden/podrían intervenir en la implementación del Proyecto para alcanzar el Objetivo Superior.		<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los factores favorables y/o desfavorables que pueden/podrían intervenir al lograr el Objetivo Superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. 	
Sostenibilidad (Los efectos producidos a través de la implementación del Proyecto serán mantenidos aun después de la terminación del Proyecto).	31	Política.	Régimen sostenible para implementar y apoyar el Proceso FOCAL.	<ul style="list-style-type: none"> Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. Hechos específicos que aseguran la continuidad la expansión de los efectos del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo. 	
	32	Sistemas.	Viabilidad de crear un mecanismo de extensión sostenible, teniendo previstas dos estrategias de salida, que son:	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los regímenes e instrumentos utilizados en cada municipio objeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del Proyecto. Personal del gobierno hondureño y los 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos. Encuestas a los C/P y los expertos. Entrevistas al personal de otras 	

3. Diseño del Estudio de Evaluación

		<p>(1) Apoyar la creación de un mecanismo viable y asegurar su establecimiento firme como un régimen nacional (articulación vertical) y</p> <p>(2) Promover la alianza institucional en el interior del país (específicamente a través de las mancomunidades y sus municipios) y articulación horizontal (transferencia de tecnología, intercambio y convivencia) (articulación horizontal).</p> <p>Aparte del Proceso FOCAL (PDC y PDM), existen otros regimenes o instrumentos de desarrollo territorial, nominados PMOT, PDM-OT, PIMP y PEDM. Verificar y analizar las correlaciones de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información mediante entrevistas, elaboración de esquemas conceptuales. 	<p>expertos japoneses.</p>	<p>instituciones de apoyo.</p>
33	Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos asignados para las actividades del SDHJGD y las medidas para asegurar el presupuesto futuro. • Monto y tiempo de los recursos monetarios asignados a los gobiernos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. • Los cambios en la asignación del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
34	Organización.	<p>Posibilidades de que los recursos (insumos) invertidos, técnicas y conocimientos transferidos, personal capacitada, sistemas de toma de decisión, métodos administrativos sean utilizados eficazmente después del Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones del personal de las instituciones relacionadas. • Hechos específicos que implican la utilización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
35	Técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para utilizar y fortalecer las técnicas y conocimientos transferidos a los C/P a través de los Expertos y/o los programas de capacitación son incluidos en el Proyecto. • La difusión del Proceso FOCAL ha avanzado en gran medida por los técnicos de las ONGs y consultores locales. Es necesario llevar a cabo la difusión del Proceso FOCAL a mano de los agentes propios de la SDHJGD en vez de agentes externos. Además, es necesario desarrollar capacidades para identificar y dar solución a los desafíos o temas a trabajar. Por lo tanto, verificar la situación del fortalecimiento de transferencia tecnológica y su perspectiva futura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones del personal de las instituciones de apoyo. • Hechos específicos que implican la utilización de tales técnicas y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Personal del gobierno hondureño y los expertos japoneses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras instituciones de apoyo.
36	Factores favorables y/o desfavorables que pueden/podrían afectar la sostenibilidad.		<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los factores favorables y/o desfavorables que pueden/podrían afectar la 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto. • Personal del gobierno hondureño y los 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Encuestas a los C/P y los expertos. • Entrevistas al personal de otras

3. Diseño del Estudio de Evaluación

			sostenibilidad.	expertos japoneses.	instituciones de apoyo.
--	--	--	-----------------	---------------------	-------------------------

4. Provisión de Equipo

CÓDIGO	ARTÍCULO		PRECIO (LPS.)	FECHA DE ADQUISICIÓN	FONDO
JICA-COM-01	CPU	PC ESCRITORIO	12,500.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-COM-02	CPU	PC ESCRITORIO	12,500.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-COM-03	CPU	PC ESCRITORIO	12,500.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-COM-04	CPU SERVIDOR	PC ESCRITORIO	22,995.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-01	LAPTOP	PC PORTABLE	22,900.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-02	LAPTOP	PC PORTABLE	22,900.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-03	LAPTOP	PC PORTABLE	22,900.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-04	LAPTOP	PC PORTABLE	26,884.99	24/07/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-05	LAPTOP	PC PORTABLE	26,884.99	25/07/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-06	LAPTOP	PC PORTABLE	26,884.99	26/07/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-LAP-07	LAPTOP	PC PORTABLE	26,884.99	27/07/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-ELN-18	PROYECTOR	PROYECTOR	14,995.00	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
	CARRO MITSUBISHI NATIVA	VEHÍCULOS (DESECHO)	\$27,637.37	23/02/2012	EQUIPO EXPERTO
	CARRO NISSAN PATHFINDER	VEHÍCULOS (DESECHO)	\$30,464.18	23/08/2012	EQUIPO EXPERTO
JICA-VEH-01	MITSUBISHI L200 (5051)	Vehículos	\$479,420.00	07/03/2014	GASTO OPERATIVO
JICA-VEH-02	MITSUBISHI L201 (5053)	Vehículos	\$479,421.00	08/03/2014	GASTO OPERATIVO

Departamento	Cargo	Nombre	Duración del cargo	Estado	Nombre	Duración del cargo	Estado	Nombre	Rol del proyecto
Despacho	Ministro	Abogado Áfrico Madrid	2011-2014	Sustituido	Abogado Rigoberto Chang Castillo	2015	Destituido	Abogado Leonel Ayala	
	Vice Ministra	Abogada Estela Cardona	2011-2013	Sustituido	Ing. Clarisa Morales	2011-2013	Cont.	Ing. Clarisa Morales	Directora del Proyecto
	Gerencia Administrativa	Lic. Francis Cáceres	2011-2014	Destituido	Lic. Josselyne Palacios	2014-	Cont.	Lic. Josselyne Palacios	
Dirección de Planificación y Gobernabilidad Local	Directora	Dra. Julia García	2011-2014	Cont.	Dra. Julia García	2014-2015	Destituido	Lic. Juan Carlos Valladares	Gerente del Proyecto
	Técnico FOCAL (dedicado)	Rosa Nolasco	* 2011-2014	Destituido				Lic. Bryan Contreras (asistente director)	
	Técnico FOCAL (dedicado)	Mirella Sarmiento	2011-2012	Destituido					
	Técnico FOCAL (dedicado)	Wendy Mejía	2011-2012	Trasladado					
	Técnico FOCAL (dedicado)	Gustavo Acosta	* 2011-2015	Cont.	Gustavo Acosta	* 2011-2015	Destituido		
Desarrollo Local	Director/Gerente del Proyecto	Leonardo Martínez		Cont.		2012-2015	Trasladado	Ing. Cesar Vijil	
	Técnico FOCAL (dedicado)	Daniel Reyes	* 2011-2014	Destituido					
	Técnico FOCAL (dedicado)	Vanessa Blanco	* 2012-2014	Destituido					
	Técnico FOCAL (puesto adicional)	Luis Amador	2011-2012	Destituido					
	Técnico FOCAL (puesto adicional)	Linda Salas	2011-2013	Destituido					
	Técnico FOCAL (puesto adicional)	Maretza Bardales	2011-2012	Destituido					
Fortalecimiento Local	Director	Wilson Núñez	2012-2013	Destituido				Lic. Gerardo Rivas	
	Técnico FOCAL (dedicado)	Ricardo Alvares	* 2012	Trasladado				Gerardo Lanza	* Equipo Técnico
	Técnico FOCAL (dedicado)	Juan José Alvarez	* 2012-2013	Trasladado					
	Técnico FOCAL (dedicado)	Denis Corrales	* 2011-2012	Destituido					
UPEG (Unidad Planificación Estratégica y Gestión)	Director	Geovanny Verde	2012-2013	Destituido					
(Régimen Departamental)	Técnico FOCAL (dedicado)	Enoc García	* 2012-	Cont.	Enoc García	* 2012-	Cont.	Enoc García	* Equipo Técnico
	Técnico FOCAL (dedicado)	Samuel Madrid	* 2012-2015	Cont.	Samuel Madrid	* 2012-2015	Destituido		
Unidad Técnica de Decentralización	Sub-director	Ramón Torres	* 2011-	Cont.	Ramón Torres	* 2011-	Cont.	Ramón Torres	* Coordinador Técnico
Congreso Nacional	Enlace Gerencial	Luz Maria Videa	* 2012-2014	Cont.		2012-2014	Trasladado		
Proyecto FOCAL II	Gerente Proyecto			Cont.	Luz Maria Videa	* 2014-2015	Trasladado		
Comunicación Publicidad	Periodista	Carlos Rodriguez	2013	Destituido	Hilda Coca	* 2015	Destituido		
	Periodista	Karol Bonilla	2013	Destituido					
Informática	Jefe de CEINFO	Eduardo Páramo	2011-2014	Destituido	Jefry Cerrato	2015-	Destituido	Jefry Cerrato	
	Programador	Fabio Valladares		Cont.	Fabio Valladares	2011-	Destituido	Fabio Valladares	
	Programador	Persy Hiuz		Cont.	Persy Hiuz	2013-2014	Destituido		
Servicios Generales	Conductor	Luis Adan Viera	* 2012-	Cont.	Luis Adan Viera	* 2012-	Destituido	Luis Adan Viera	Motorista

* Son C/Ps dedicados; el sombreado es el miembro del equipo del Proyecto

6. Capacitaciones y talleres implementados (Mancomunidad - Municipios)

Años	Título de la capacitación	Período	Número de participantes			Nombre de los participantes			
			SEIP/SDHJGD	Mancomunidad	Municipio				
2011	Curso colectivo por tema "Fortalecimiento de la administración local (desarrollo regional participativo)"	11 de julio a 3 de septiembre de 2011	1	0	0	Daniel Antonio Reyes Ayala (SEIP)			
2012	Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y	20 de mayo a 2 de junio de 2012 (Japón), 19 a 25 de agosto de 2013 (Honduras)	2	1	1	Leonardo Martínez Navarro (SEIP)	Ramón Antonio Torres Zavala (SEIP)	Alex Salgado (MANOFM)	Pablo Antonio Leiva (El Nispero)
	Curso en un tercer país, Capacitación en el PCM (Argentina)	11 a 20 de septiembre de 2012	1			Vanessa Blanco Espinoza (SEIP)			
	Curso de capacitación por región "Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica"	14 de octubre a 10 de noviembre de 2012 (Japón) 11 a 26 de noviembre de 2012 (Nicaragua / República Dominicana)	1	1	0	Gustavo Adolfo Acosta Pineda (SEIP)	Lenín Domingo Villeda Carvajal (GUISAYOTE)		
2013	Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y	19 de mayo a 1 de junio de 2013 (Japón) 18 a 24 de agosto de 2013 (Honduras)	2	1	1	Rosa Margarita Nolasco Aceituno (SEIP)	Samuel Madrid Cáceres (SEIP)	Bestalina Martínez Ordóñez (MAMUCA)	Jesús Aguilar (Chinacla)
	Curso de capacitación por región "Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica"	24 de septiembre a 2 de noviembre de 2013 (Japón) 4 a 17 de noviembre de 2013 (Honduras / Nicaragua)	0	0	1	Pedro Aguilera Hernández (MUNASBAR)			
	Curso de capacitación por región "Desarrollo rural a través del mejoramiento de la vida en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Nicaragua / República Dominicana)	20 de enero a 2 de febrero de 2014	1	0	0	Julia García (SEIP)			
2014	Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en República Dominicana)	18 a 31 de mayo de 2014 (Japón) 19 a 25 de octubre de 2014 (República Dominicana)	2	1	1	Luz María Videa Mendoza (SDHJGD)	Palmy Enoc García Guevara (SDHJGD)	Ingrid Núñez Aguilar (SOL)	Nicolás Argelio Hernández (San Rafael)
2015	Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	17 a 30 de mayo de 2015 (Japón) 14 a 20 de febrero de 2016 (Honduras)	1	1	2	Benicia Corea Yáñez (SDHJGD)	Leonidas Joaquín Bustillo (MAMUNI)	German Francisco Mendoza (Santa Ana)	José Rosario Tejeda (Cane)
2016	Curso de capacitación por tema "Fortalecimiento de la administración local para el desarrollo regional participativo en las regiones de Centro y Sudamérica" (curso de capacitación en Japón y capacitación complementaria en Honduras)	8 a 21 de mayo de 2016 (Japón) 21 a 27 de agosto de 2016 (Honduras)	0	2	1	Lourdes Marisela Espinoza (CIH)	José Gámez (MAMCURISJ)	Janio Rolando Borjas (Villa de San Francisco)	

6. Capacitaciones y talleres implementados (Mancomunidad - Municipios)

Mancomunidades (30)	Progreso de las capacitaciones					Monitoreo
Municipios	LB_1	LB_2	PDC	PDM	Ciclo P.	
AMFI						
1002Camasca	○	○	○	○		Todos los días
1003Colomoncagua	○	○	○	○		
1004Concepción	○	○	○	○		
1008Magdalena	○	○	○	○		
1010San Antonio	○	○	○	○		
1013San Marco de Sierra	○	○	○	○		
1015Santa Lucía	○	○	○	○		
AMUPROLAGO						
0314San José de Comayagua	○	○	○	○		Cada 2 semanas Descontinuado Descontinuado
1610Gualala	○					
1627Las Vegas	○	○	○			
AMVAS						
1401Ocotepeque	○	○				Cada 2 semanas
1414Santa Fé	○	○	○			
1416Sinuapa	○	○	○			
CAFEG						
1303Candelaria	○	○	○	○	○	Cada 2 semanas
1306Gualcince	○	○	○	○		
1317San Francisco	○	○	○	○	○	
CHORTI						
0415San Antonio	○					Cada 2 semanas
0419San Nicolás	○					
0411La Jigua	○					
CODEMUSBA						
1605Ceguaca	○	○				Descontinuado Por un mes Todos los días Por un mes
1623San Pedro Zacapa	○	○	○	○		
1624Santa Rita	○	○	○	○	○	
1618San Francisco de Ojuera	○	○				
Consejo Interm.Higuito						
0401Santa Rosa de Copán						Cada 2 semanas
0405Corquín	○					
0406Cucuyagua						
0407Dolores	○					
0408Dulce Nombre	○					
0412La Unión	○					
0414San Agustín	○					
0417San José	○					
0420San Pedro	○					
0423Veracruz						
1323Talgua						
1402Belén Gualcho						
CRA						
1620San Luis	○	○	○			Descontinuado
1621San Marcos	○	○	○			
1626Trinidad	○	○	○			

ERAPUCA						
1406La Encarnación	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1410San Fernando	<input type="radio"/>	Descontinuado				
1412San Jorge	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
GUISAYOTE						
1404Dolores Merendón	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1405Fraternidad	<input type="radio"/>					
1407La Labor	<input type="radio"/>					
1408Lucerna	<input type="radio"/>					
1415Sensenti	<input type="radio"/>					
MAFRON						
1702Alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Está comenzando
1704Aramecina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
1705Caridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
MAMLESIP						
1203Cabañas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 semanas
1210Opatoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1215Santa Ana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1216Santa Elena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1219Yarula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
MAMNO						
1502Campamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				N/A
1506El Rosario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
1512Jano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
1513La Unión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
1516Salamá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1521Silca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
1522Yocón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
MAMSA						
1505Dulce Nombre de Culmí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			N/A
1520Santa Maria del Real	<input type="radio"/>					
MAMUCA						
0102El Porvenir	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
0103Esparta	<input type="radio"/>					
0105La Masica	<input type="radio"/>					
0106San Francisco	<input type="radio"/>					
0108Arizona	<input type="radio"/>					
MAMUGAH						
0202Balfate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 semanas
0204Limón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
0206Santa Fé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Descontinuado
0207Santa Rosa de Aguán	<input type="radio"/>					
0904Juan Francisco Bulnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
MAMUNCRAC						
1802Arenal	<input type="radio"/>	Todos los días				
1805Jocón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				Descontinuado
1806Morazán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Por municipio
1807Olanchito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Por municipio
1809Sulaco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				Descontinuado
1810Victoria	<input type="radio"/>					Descontinuado
1811Yorito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos los días

MAMUNI						
1007Jesús de Otoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Por mes
1009Masaguara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Todos los días
1011San Isidro	<input type="radio"/>	Cada semana				
MANCEPAZ						
1205Chinacla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 semanas
1208Marcala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1212San José	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 días
1217Santa María	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Descontinuado
1218Santiago de Puringla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
MANCURISJ						
1005Dolores	<input type="radio"/>					
1012San Juan	<input type="radio"/>					
1014San Miguelito	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1016Yamaranguila	<input type="radio"/>					
1305Erandique	<input type="radio"/>					
1322Santa Cruz	<input type="radio"/>					
MANOFM						
0806Guaimaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
0811Marale	<input type="radio"/>					
0814Orica	<input type="radio"/>	Poca frecuencia				
0819San Ignacio	<input type="radio"/>					
0820San Juan de Flores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
0827Villa de San Francisco	<input type="radio"/>					
0828Vallecillo	<input type="radio"/>					
MANSUCOPA						
0302Ajuterique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
0305Humuya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
0307Lamaní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 semanas
0309Lejamaní	<input type="radio"/>					
0317San Sebastián	<input type="radio"/>					
1204Cane	<input type="radio"/>					
1214San Pedro de Tutule	<input type="radio"/>					
MANSURPAZ						
1207Lauterique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1209Mercedes de Oriente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Por un mes
1211San Antonio del Norte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1213San Juan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
MANVASEN						
1409Mercedes	<input type="radio"/>					
1411San Francisco del Valle	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1413San Marcos	<input type="radio"/>					
MAVAQUI						
1604Azacualpa	<input type="radio"/>					
1612Macuelizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Cada 2 semanas
1616Protección	<input type="radio"/>					
1628Nueva Frontera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
MOCALEMPA						
1312La Virtud	<input type="radio"/>					
1315Piraera	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1327Virginia	<input type="radio"/>					

MUNASBAR						
1602Arada	<input type="radio"/>	Cada semana				
1603Atima	<input type="radio"/>					
1609El Níspero	<input type="radio"/>					
1614Nuevo Celilac	<input type="radio"/>					
1622San Nicolás	<input type="radio"/>					
1625San Vicente Centenario	<input type="radio"/>					
PUCA						
1310Las Flores	<input type="radio"/>	Cada 2 semanas				
1311La Unión	<input type="radio"/>					
1320San Rafael	<input type="radio"/>					
SOL						
1304Cololaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				Cada 2 semanas
1307Guarita	<input type="radio"/>					
1314Mapulaca	<input type="radio"/>					
1318San Juan Guarita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
1324Tambla	<input type="radio"/>					
1325Tomalá	<input type="radio"/>					
1326Valladolid	<input type="radio"/>					
1327Virginia	<input type="radio"/>					
YEGUARE						
0810Maraita	<input type="radio"/>	N/A				
0823Santa Lucía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	136	123	112	96	57	

Progreso de las capacitaciones	Progreso de las capacitaciones				
	LB_1	LB_2	PDC	PDM	Ciclo P.
Mancomunidades > Municipios	136	122	111	95	59