



Este proyecto es financiado por  
la Unión Europea

**NIRÁS**

**RAMBOLL**

**sequa**

**Evaluación Final del Programa  
Fortalecimiento Institucional del Empleo  
Decente y Oportunidades de Empleo para los  
Jóvenes en Honduras  
(EURO + LABOR)**

---

Informe Final  
Contrato Específico SIEA-2018-7146

---

**DELEGACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA EN  
HONDURAS**

---

**27 SEPTIEMBRE, 2022**



*Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de **NIRAS A/S**, **SEQUA**tm y **Ramboll Denmark A/S** y no refleja necesariamente la opinión de la Unión Europea.*

Este reporte fue preparado por:  
Paolo Carlini, Belén Cano y Menno Oostra

Este reporte fue revisado y tuvo su control de calidad hecho por:  
Luciana Capuano Mascarenhas y Diana Vidal Rojas

**ACRÓNIMOS**

<b>Acrónimos</b>	
AC	Autoridad Contratante
AED	Agenda de Empleo Decente
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo
AHM	Asociación Hondureña de Maquiladores
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
APP	Alianzas Público Privadas
ATI	Asistencia Técnica Internacional
BCH	Banco Central de Honduras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CADERH	Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos
CANATURH	Cámara Nacional de Turismo de Honduras
CCIT	Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa
CDEMIPYME	Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CENET	Centro Nacional de Educación para el Trabajo
CENISS	Centro Nacional de Información del Sector Social
CEOH	Centros de Atención Integral de Empleo y Oportunidades de Honduras
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y Caribe
CES	Consejo Económico y Social
CGT	Central General de Trabajadores
CITE	Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica
CNJ	Consejo Nacional de la Juventud
CJ	Criterio de Juicio
CNP	Consejo Nacional de Educación
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
CONENANFO	Comisión Nacional para El Desarrollo de La Educación Alternativa No Formal
COSME	Comité de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
Coord.	Coordinación
COVID-19	Corona Virus
CTH	Confederación de Trabajadores de Honduras
CUTH	Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras
DG	Dirección general
DP	Documento de Programa
DINAF	Dirección Nacional de Niñez y Familia
Doc.	Documentos
DRAEP	Dirección General de empleo Departamento de Regulación de Agentes de Empleo Privadas
DUE	Delegación de la Unión Europea
EE	Equipo de Evaluación
ER	Energías Renovables
Eval.	Evaluación
FEM	Foro Económico Mundial
FIIAPP	La Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FP	Formación Profesional
F-VAW	Fondo Fiduciario de Apoyo a la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres
GbR	Gestión Basada en Resultados
GE	Gabinete de Empleo
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional
GoB	Gobierno
GOH	Gobierno de Honduras
GpR	Gestión para los Resultados
IFIs	Instituciones Financieras Internacionales
Ind.	Indicadores
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social
INAM	Instituto Nacional de la Mujer
INJUPEMP	Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo

Acrónimos	
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
LATAM	Latino América
LI	Lógica de Intervención
MADIGEP	Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas
MAC	Marco de Acción Conjunta
MEGC	Modelos de equilibrio general computable MEGC
NINI	Ni estudia ni Trabaja (relativo a jóvenes)
MiPyME	Micro-Pequeña y Mediana Empresa
MTE	Mesas Territoriales de Empleo
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Gestión para los Objetivos del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
OIM	Organización Internacional de Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMIH	Observatorio de Migraciones Internacionales en Honduras
OML	Observatorio del Mercado Laboral
ONG	Organizaciones No-gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Mujeres	Fondo de Naciones Unidas para la mujer.
PCM	Project Cycle Management (Gestión del Ciclo de Proyecto)
PE	Pregunta de Evaluación
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interior Bruto
PIM	Programa Indicativo Multianual (2014-2020)
PyMEs	Pequeña y Mediana empresa
PNEH	Política Nacional de Empleo de Honduras
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPMA	Presupuesto Programa Multianual Aprobado
PPT	Power Point
POA	Plan Operativo Anual
POMA	Plan Operativo Multi-Anual
R	Resultados
RAP	Régimen de Aportaciones Privadas
RE	Resultados Esperados
RNP	Registro Nacional de las Personas
SAG	Secretaría de Agricultura
SAR	Servicio de Administración de Renta
SCITA	Sistema de Centros de Innovación Tecnológica y Agrícola
SE	Secretaría de Educación
SENAEH	Servicio Nacional de Empleo en Honduras
SDE	Secretaría de Desarrollo Empresarial
SGJD	Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización:
SICA	Sistema de Integración Centro Americana
SIEPSS	Sistema de Información, Empleo, Productividad y Seguridad Social
SIME	Sistema de Seguimiento y Evaluación
SPE	Sub-Pregunta de Evaluación
SETRASS	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
SWAP	Sector Wide Approach (Enfoque Sectorial Amplio)
UE	Unión Europea
UCP	Unidad Coordinadora de Proyectos
UGP	Unidad de Gestión del Programa
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNE	Unidad Ejecutora
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura.

Acrónimos	
UNFPA	Fondo de Población de Naciones Unidas
USAID	Agencia de Desarrollo de Estados Unidos de América
VdG	Violencia de Género
WB	World Bank (Banco Mundial)

## Tabla de Contenido

<b>1</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivos de la evaluación	1
1.2	Metodología adoptada	1
1.3	Hallazgos	2
1.3.1	Relevancia	2
1.3.2	Coherencia	3
1.3.3	Eficiencia	3
1.3.4	Eficacia	5
1.3.5	Impacto	6
1.3.6	Sostenibilidad	7
1.3.7	Valor agregado comunitario	9
1.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9
1.4.1	Conclusiones	9
1.4.2	Lecciones aprendidas	13
1.4.3	Recomendaciones	14
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
2.1	Contexto	15
2.1.1	Situación a nivel nacional	15
2.1.2	Marco legal para el Empleo	17
2.1.3	Marco Institucional para el Empleo – Retos y oportunidades	18
2.1.4	Problemas específicos a resolver por el programa EURO+LABOR	19
2.2	Descripción del Programa	20
2.2.1	Reconstrucción de la lógica de intervención	22
2.2.2	Diagrama de problemas	23
2.3	Metodología de la evaluación	23
2.3.1	Visión general del proceso de evaluación	23
2.3.2	Criterios y preguntas de evaluación	24
2.3.3	Estrategia de consulta	25
<b>3</b>	<b>HALLAZGOS – RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS EVALUATIVAS</b>	<b>27</b>
3.1	Relevancia	27
3.2	Coherencia	37
3.3	Eficiencia	43
3.4	Eficacia	47
3.5	Impacto	50
3.6	Sostenibilidad	53
3.7	Valor agregado de la UE	57

**4**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**57**

4.1 Lecciones aprendidas

57

4.2 Conclusiones

59

4.3 Recomendaciones

63

---



# 1 RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Objetivos de la evaluación

La presente evaluación final tiene el objetivo de analizar el desempeño del Programa EURO+LABOR identificando lecciones aprendidas, conclusiones, y recomendaciones teniendo como marco de referencia los criterios de relevancia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. La evaluación ha profundizado en los aspectos siguientes:

- Evaluar en qué medida se logró fortalecer la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS) para facilitar una transición de un enfoque orientado a la intermediación laboral a uno centrado en la promoción del empleo.
- Proporcionar elementos útiles para la formulación de nuevos programas en el sector de empleo y para orientar el apoyo presupuestario de la Unión Europea (UE) a través del programa EUROEMPLOO actualmente en fase de implementación.

## 1.2 Metodología adoptada

La evaluación ha tratado de reconstruir qué elementos se pueden observar que indiquen un cambio a nivel de efectos de los resultados con relación a **tres distintos niveles del programa**:

El nivel de los **procesos** puestos en marcha por el programa en el que la evaluación final ha tratado de entender cómo se utilizaron los recursos para realizar las actividades previstas y ofrecer los servicios a los grupos destinatarios. Se trata, por tanto, de valorar si el programa fue eficiente en utilizar los recursos, cómo y si se logró involucrar los grupos destinatarios previstos, y cómo valoran su experiencia con el proceso del que formaron parte.

El nivel de los **impactos iniciales** en que se analizó cómo los cinco resultados del programa provocaron cambios positivos con respecto a los problemas que se habían identificado en la fase de diseño. La teoría del cambio que se ha descrito antes ha reconceptualizado la estrategia de intervención para intentar comprender cómo el trabajo realizado en cada resultado contribuyó a un cambio positivo en la situación de partida.

Por último, una tercera dimensión del proceso de evaluación se refiere a la evaluación de las **percepciones y valoraciones de los actores** involucrados. Considerando la falta de indicadores relacionados con los efectos de los resultados del programa, el equipo de evaluación ha recogido información de documentos del programa, entrevistas cualitativas y grupos focales para reconstruir los cambios percibidos/representados. Esta tercera área de la evaluación también se ha centrado en la sostenibilidad de los cambios logrados, rescatando el papel que los actores pueden tener, dificultades y medidas para superarlas en el futuro.

El marco metodológico general de referencia para esta evaluación final está relacionado con los 6 criterios de evaluación identificados por el CAD de la OCDE: i) relevancia, ii) coherencia y validez del diseño, iii) eficacia, iv) eficiencia, v) impacto y vi) sostenibilidad. A partir de los criterios se elaboró una Matriz de Evaluación que incluye preguntas de evaluación, con criterios de juicio, indicadores, fuentes de información, métodos y herramientas según el formato requerido por los TdR.

Se ha utilizado una combinación de técnicas de evaluación que han incluido el análisis y la elaboración de los datos cuantitativos existentes, el análisis de documentos, la observación, las entrevistas semiestructuradas y las sesiones de grupos focales. Esto ha permitido un análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos, productos y resultados del programa según los criterios de evaluación expuestos anteriormente.

El equipo ha utilizado la matriz de evaluación para orientar el “análisis de contenido” de los distintos documentos del programa y definir las estructuras de las siguientes herramientas cualitativas:

- Entrevista semiestructurada, con los temas principales a tratarse con los informantes claves
- Guía de temas para los grupos focales realizados durante las visitas en los municipios donde el programa actualizó 7 oficinas existentes del Servicio Nacional de Empleo de Honduras (SENAEH) o estableció y fortaleció 8 nuevas oficinas



El proceso de recolección de la información se ha llevado a cabo mediante:

- Análisis de contenido de documentos
- Análisis y elaboración de datos cuantitativos existentes (SIME, informes, sistema de monitoreo, otros documentos relevantes)
- Entrevistas en profundidad con informantes claves a nivel central y local relacionados con los resultados del programa
- Grupos focales con miembros de las mesas territoriales que se establecieron a través de las oficinas del SENAEH

Además, se han implementado visitas de campo en 12 oficinas del SENAEH tratando de identificar los logros del programa y las condiciones críticas para que en el futuro se pueda reimpulsar el trabajo iniciado en el sector de la promoción del empleo.

## 1.3 Hallazgos

### 1.3.1 Relevancia

#### **Generar intervenciones lógicas y viables.**

El programa ha evidenciado una alta coherencia con las prioridades y necesidades nacionales relevantes a largo plazo, aunque presenta deficiencias en los lineamientos teóricos con las políticas sectoriales a mediano plazo, alineación de objetivos e indicadores, expresadas en el marco lógico, así como estrategias transversales internacionalmente aceptadas, debido en parte a la escasa participación nacional en el diseño. La estrategia de EURO+LABOR forma un conjunto relativamente coherente de acciones pertinentes, sin embargo, existen debilidades de concordancia entre objetivos sectoriales de “empleo” relacionados con desarrollo económico sostenible, que han mermado la medición del programa.

#### **Políticas nacionales del país.**

El programa es consistente con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo y menor medida con los planes sectoriales de empleo y otros vinculados a mediano plazo.

#### **Contextualización según las capacidades y necesidades territoriales.**

La estrategia de EURO+LABOR se ha adaptado a los contextos territoriales específicos y sus necesidades, pero presenta desequilibrios territoriales y limitaciones en el análisis y ajustes de programa sobre sectores estratégicos, problemas subyacentes de beneficiarios y grupo meta (jóvenes y grupos vulnerables) con datos desagregados y actualizados en el marco lógico.

#### **Participación en la planificación (Actores y Beneficiarios).**

El programa ha cumplido de forma limitada con el principio de diseño participativo con un completo análisis de actores requerido por la UE.

#### **Validez /Viabilidad del diseño del programa.**

Los objetivos de programa e instrumentos diseñados son aceptables para dar una imagen satisfactoria de los cambios promovidos a mediano plazo, ya que los objetivos presentan una correlación exclusiva con los indicadores de desarrollo a largo plazo (reducción del desempleo, subempleo e informalidad).

#### **Riesgos y Supuestos.**

El programa en su diseño e implementación no ha evaluado los supuestos y riesgos que puedan afectar al desarrollo del programa. Esto ha provocado retrasos de índole administrativa (ritmos de implementación, exoneración de IVA, problemas de contrataciones, emergencias).

**Cuestiones transversales.** Género, enfoque basado en Derechos Humanos, medio ambiente e innovación. El programa carece de la integración sistemática de cuestiones transversales en la definición de los diferentes niveles de objetivos y actividades a nivel territorial. No obstante, la alta apropiación local de municipios y participación de ONG han favorecido la cobertura oportuna de grupos más desfavorecidos. La innovación destaca especialmente en la planificación de la modernización de Sistema de gestión de información de empleo y migración, así como introducción de centros de FP de excelencia. El modelo de implementación mezcla subvenciones y Alianzas Público Privadas (APP) relacionadas con la nueva

infraestructura del SENAEH, sin embargo, no ha sido planificado y revisado lo suficiente para garantizar bajos costos de transacción.

### **Lecciones Aprendidas.**

A pesar del bajo grado de evaluación y aplicación de lecciones aprendidas de otros programas de forma explícita, la elección de la estrategia del programa ha sido influida por programas anteriores y supone una expansión y continuidad de EUROSOCIAL, PROMYPE, PROEMPLEO, PNTD-OIT, entre otros casos regionales.

## **1.3.2 Coherencia**

### **Generar intervenciones efectivas coordinadas y complementarias.**

La estrategia de EURO+LABOR ha desarrollado un enfoque integrado de “Servicios de Empleo”, fortaleciendo este subsector y ha sido capaz de abordar la mayoría de los subsectores de manera relativamente coordinada a través de nuevos servicios de SENAEH. Sin embargo, su estrategia no presenta un enfoque sectorial o temático integral, ya que presenta limitaciones dentro de un marco más amplio de reforma económica y desarrollo de recursos humanos, especialmente en la combinación con la protección social, y el apoyo al crecimiento y al sector privado para la generación de empleo, la inclusión social, la educación, la formación profesional y los Derechos Humanos. Adicionalmente tiene una coherencia parcial con los compromisos con la OIT, UE y la Agenda de Empleo Decente (AED), especialmente en un contexto de país con alto índice de informalidad laboral. La coherencia externa y complementariedad se ha favorecido por la naturaleza del programa con un fuerte componente de coordinación institucional. Se contrarresta con el bajo grado de coherencia horizontal con otras secretarías, por la asimetría en políticas sectoriales en temas de empleo en su relación con desarrollo económico y social. La coordinación con otros donantes tiene lugar, principalmente mediante la coordinación con los Estados miembros de la UE lo que conduce efectivamente a esfuerzos operativos conjuntos.

### **Lineamientos globales en enfoque sectorial de Empleo.**

El programa en su diseño está parcialmente alineado con la UE y la OIT, para cumplir con los principios integrales de la Agenda de Trabajo Decente y sus dimensiones hacia el desarrollo económico inclusivo con “enfoque integral” de creación de empleo y Derechos Humanos pues tiene como objetivo la reducción del empleo informal.

### **Complementariedad.**

La complementariedad y coherencia entre la estrategia, actividades y políticas de EURO+LABOR y otros proyectos de la UE, donantes y gobierno, fue limitada, especialmente en la coherencia horizontal con “programas de empleo de Gobierno”, debido a la alta politización y a la falta de complementariedad con resultados de otras secretarías. La coherencia vertical mejoró durante la implementación con las instancias de coordinación de las mesas territoriales.

### **Coordinación.**

Los arreglos preliminares de coordinación han sido definidos y respaldan el fortalecimiento institucional y la apropiación local, especialmente la coordinación intra-proyecto que favorece el desarrollo asimétrico del sector trabajo. En contraposición, el programa ha carecido en su diseño de coordinación intra-institucional con Seguridad Social e inter-institucional con otras secretarías relevantes que no permite el enfoque multisectorial e integral y por tanto provoca asimetrías de desarrollo económico y social.

## **1.3.3 Eficiencia**

**Retrasos iniciales, pero con una buena capacidad de utilizar recursos.** El programa EURO+LABOR sufrió considerables retrasos en la fase inicial a causa de las dificultades en alinear procedimientos y requisitos administrativos de la UE y del Gobierno de Honduras (transferencia a través del Banco Central, procedimientos para la gestión de fondos, exoneración del IVA). Por lo tanto, la aprobación del Plan Operativo Multianual tuvo lugar en abril de 2017, casi dos años después de la fecha inicio del periodo de implementación (02/07/2015).

A pesar de los retrasos iniciales el programa logró completar la convocatoria para las 8 subvenciones y asignar el contrato para las oficinas del SENAEH ya existentes antes del 2 de julio 2018 (fecha límite para

la asignación de fondos) y ha tenido una buena capacidad de utilizar los fondos disponibles con un 98% de recursos financieros utilizados a septiembre de 2022. A causa de la pandemia los contratos de subvenciones se extendieron para tener tiempo suficiente para lograr los resultados previstos.

### **Buena capacidad de adaptarse a necesidades emergentes.**

El programa ha tenido una buena capacidad de adaptarse a nuevas necesidades y factores externos. En muchos casos se actualizaron los diagnósticos para tener en cuenta las necesidades emergentes e integrar la información que se había levantado en la fase de formulación del programa.

El Programa inicialmente había planteado solo apoyar la creación de 8 nuevas oficinas del SENAEH a través de un mecanismo de subvenciones con una convocatoria abierta a consorcios de organizaciones de las Sociedad Civil y Autoridades Locales (ONG, Centros de Desarrollo Empresarial MIPYMES, Alcaldías, etc.), pero un diagnóstico de las oficinas existentes reveló debilidades que necesitaban ser abordadas para fortalecer el sistema SENAEH de forma orgánica e integral. Se logró entonces aumentar el presupuesto del resultado R3 de 2,3 a 3,2 millones de euros y licitar un contrato de asistencia técnica con EURECNA para la actualización de las 7 oficinas existentes (con la asignación de la contrapartida del Gobierno de 1 millón de euros a este resultado).

### **Programa gestionado por un equipo competente y con un alto grado de motivación.**

La Unidad de Gestión del Programa (UGP) estaba conformada por personal competente con funciones claras en la supervisión de cada resultado o área de gestión específica (administración, adquisiciones, seguimiento y evaluación). Cada una de las 15 oficinas del SENAEH apoyada por el programa tenía un equipo de dos personas que fueron encargados de la implementación de los servicios de promoción de empleo y que fueron capacitadas conjuntamente para desarrollar competencias comunes.

La contratación del personal del SENAEH por organizaciones externas (EURECNA y las 8 organizaciones ejecutoras de las subvenciones) creó dificultades en la coordinación y en la integración de procesos. Aunque se programó la prestación de servicios de SENAEH de acuerdo con el nuevo modelo desarrollado y se coordinó de forma integrada la capacitación del personal de las 15 oficinas, surgió una dificultad en alinear y coordinar todas las oficinas con las prioridades del SENAEH central con un personal que tenía que responder al mismo tiempo a las directivas de las organizaciones ejecutoras de las 8 subvenciones o a EURECNA.

### **Buen grado de eficiencia en lograr las metas previstas con los recursos disponibles, pero con bajo nivel de continuidad de los procesos implementados.**

Los recursos del programa para la creación de la Mesa Nacional de Empleo y de las Mesas Territoriales se consideran adecuados, aunque se trate de dinámicas de largo plazo que se hubieran beneficiado de un tiempo más amplio. Una vez que se fueron incrementados los recursos disponibles para el resultado R3, el contrato de EURECNA y las 8 subvenciones tuvieron recursos suficientes para lograr el fortalecimiento y la actualización de las 15 oficinas del SENAEH. A nivel del resultado R4, los recursos han sido suficientes para establecer el Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social que puede constituir en futuro una herramienta eficaz de análisis y planificación.

La capacitación del personal de la SETRASS a nivel central y del personal del SENAEH abordaba las necesidades del programa. Aunque la mayoría del personal fortalecido y certificado por Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH), como organización externa no haya sido retenido al final del programa.

El personal de la SETRASS que está actualmente trabajando en las oficinas territoriales, estuvo involucrado en la capacitación sobre el nuevo modelo de servicio del SENAEH de forma limitada. Por ejemplo, no se evidencia una coordinación con otras unidades de la SETRASS para la capacitación en áreas temáticas relativas al trabajo decente.

Se valora muy positivamente la experiencia de las mesas técnicas de empleo establecidas a nivel central. Se realizó un análisis de las cadenas de valor de sectores productivos prioritarios (café, cacao, horticultura, ganadería) para identificar las competencias que las empresas necesitaban para fortalecerse. El análisis de la cadena de valor representó la base para realizar la prospección de necesidades formativas para la generación de empleo y desarrollar con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) nuevos currículos. Los actores entrevistados valoran los resultados obtenidos con los recursos disponibles, pero expresan su decepción por la falta de continuidad en la fase posterior a la conclusión del programa (véase sostenibilidad).

### 1.3.4 Eficacia

#### **Buena contribución del programa a avances clave en el sector trabajo.**

El programa ha contribuido a avances clave en el sector de la promoción del empleo: elaboración y aprobación de la Política Nacional de Empleo y su Marco de Acción Conjunta; modernización de la SETRASS y elaboración del nuevo modelo del SENAEH; capacitación del personal del SENAEH en áreas claves para ofrecer servicios de calidad: trabajo decente, desarrollo empresarial, intermediación para el empleo, cadenas de valor y políticas de empleo y seguridad social.

La articulación con actores nacionales y territoriales a través de las mesas se rescata como una de las buenas prácticas del programa que ha tenido un Comité Directivo plural tripartito que ha permitido el diálogo entre Gobierno, trabajadores y empleadores.

Al mismo tiempo la participación del sector privado para la identificación de competencias necesarias y la elaboración de nuevos currículos parece responder bien a la necesidad de desarrollar las cadenas de valor mejorando la capacidad productiva y la calidad de la producción.

El programa ha creado lineamientos, protocolos y herramientas para el nuevo modelo del SENAEH instalando capacidades certificadas a nivel central y en algunos casos regional (La Ceiba, San Pedro Sula, Danlí).

#### **Resultados logrados**

**En relación al resultado R1:** Posicionamiento del trabajo decente y de la promoción del empleo anclada al desarrollo económico nacional y local con la aprobación de la Política Nacional de Empleo de Honduras y su Marco de Acción Conjunta adoptado por el CES el 20 de noviembre del 2018; fortalecimiento del Consejo Económico Social y de la Mesa Sectorial por el Desarrollo Económico como instancia de concertación y articulación entre actores para la formulación, implementación y seguimiento de políticas de promoción de empleo; 16 acuerdos de la Mesas Sectoriales por el Empleo Decente para la implementación del MAC; 20 entidades públicas y privadas vinculadas a la promoción del empleo. Costo total 2,300,000 euros.

**En relación al resultado R2:** Elaboración del manual organizacional y de perfiles de puestos y del manual operativo del SENAEH; Certificación de 41 funcionarios del Departamento de Servicios de Empleo y del Observatorio del Mercado Laboral (OML) de 59 que se capacitaron; elaboración del Plan Maestro de Formación con 21 acciones de capacitación dirigidas a personal del SENAEH e instituciones beneficiarias de las 8 subvenciones; personal técnico de la instituciones asociadas al SIEPSS; elaboración con el NFOP de 5 currículos en sectores productivos clave (cacao, turismo, café, educación). Costo total 1,050,000 euros.

**En relación al resultado R3:** Creación y/o fortalecimiento de 15 oficinas del SENAEH; creación o fortalecimiento de 15 Mesas Territoriales de Empleo para la articulación entre actores del territorio; capacitación de 600 funcionarios de los Consejos Regionales de Desarrollo, las Cámaras Empresariales y los municipios en tema de desarrollo productivo territorial y de empleo; capacitación de 150 miembros del SENAEH y de otros actores (Municipios, Cámaras de Comercio) en temas de intermediación y promoción de empleo; elaboración y aprobación de un nuevo modelo de SENAEH basado en 5 servicios principales: empresarial; mejora de la empleabilidad e inserción laboral: intermediación: meta 74.495, avance 79.502 (107%); inserción laboral: meta 14.176 avance 5.677 (40%); orientación ocupacional meta: 33.311 avance 26.961 (81%); derivación interinstitucional: meta 10.722 avance 16.596 (155%); gestión empresarial: meta 1.681, avance 1.672 (99% con 200 emprendimientos creados en 8 municipalidades). Costo total 4,250,000 euros.

**En relación al resultado R4:** Definición del sistema de información operado por el Observatorio del Mercado Laboral (OML); creación del Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social (SIEPSS) 22 tablas de datos relativos a tres dimensiones informativas (empleo, productividad, seguridad social). Costo total 1,550,000 euros.

#### **Factores críticos que afectaron el programa:**

- Efectos de la pandemia de COVID-19 y difícil transición política por las elecciones presidenciales.
- Complejidad en coordinar e integrar las distintas acciones de R1, R2, R3, R4, R5 para que los distintos grupos de interés se apropiaran de los resultados obtenidos.
- Buen desarrollo de la fase de prospección con la identificación de nuevos currículos necesarios para favorecer el crecimiento de sectores productivos clave, pero no siempre las mesas técnicas han tenido una retroalimentación para saber cuáles perfiles se habían desarrollado.
- Las capacidades instaladas en las oficinas del SENAEH no se han retenido. Al final del programa (entre diciembre 2020 y diciembre 2021) la SETRASS no asumió el personal capacitado; la elección de un nuevo Gobierno (2022) implicó cambios ulteriores en el personal técnico y en los representantes de varias organizaciones e instituciones que habían participado al programa.
- Uno de los retos del programa ha sido cómo abordar el tema del Trabajo Decente en contextos que son caracterizados por la presencia de MIPYMES que, según el Consejo Nacional de Inversiones aportan aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y origina 7 de cada 10 empleos en Honduras (<https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/>). Existe el temor por parte de muchas empresas de acercarse a la SETRASS si se percibe que su papel es enfocado esencialmente en la fiscalización e inspección.

### 1.3.5 Impacto

#### **Impacto del Programa EURO+LABOR ha sido visible, pero limitado.**

Numerosos factores, internos y externos al programa, han frenado su adecuada implementación, la continuidad de sus servicios, y su cobertura geográfica.

A nivel nacional, el Programa se insertó en una institución (SETRASS) que carecía de estrategias claras de fomento del empleo. Ciertamente, hoy existe en el país una mayor capacidad que en 2015 para diseñar programas y proyectos en esta materia. El Consejo Económico y Social tripartito (CES) y la SETRASS se han fortalecido a varios niveles. Las estructuras centrales del SENAEH, fueron fuertemente apoyadas con metodologías, asistencias técnicas, estudios y capacitaciones. El INFOP, asimismo, fue apoyado con estudios de renovación curricular, el entrenamiento de numerosos instructores, y el establecimiento de una Unidad de Prospección.

Factores limitantes han sido el funcionamiento incompleto de las instituciones fortalecidas; y una insuficiente implementación práctica. La pandemia desde 2020, y el cambio de Gobierno en 2022, también afectaron la continuidad de los procesos.

#### **Fortalecimiento Institucional.**

Se ha fortalecido el CES, se ha adoptado la Política Nacional de Empleo, y se ha negociado extensamente el Marco de Acción Conjunta (MAC) para la implementación de la misma, entre otros. No obstante, se estancó el proceso pues no todas las instituciones tenían claros sus compromisos. En el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) se desarrollaron currículos con un extenso trabajo de investigación y diseño, en relevantes rubros productivos, pero los mismos no se han aplicado y no se están impartiendo a los jóvenes del país.

En sus cinco años de existencia, el Programa ha evidenciado un **nivel desigual de respaldo por parte de las autoridades políticas** y altos funcionarios de SETRASS. La atención prestada al Programa por ministros, viceministros o directores de división ha sido variable, lo cual disminuyó su eficacia e impacto. Ha existido insuficiente comunicación intra- e interinstitucional, lo cual se ha traducido en la interrupción de varios procesos.

A nivel nacional, el Programa no logró el involucramiento completo de los dos sectores sociales, sindical y empresarial, cuya participación en el CES fue discontinua o selectiva. El OML fue enriquecido con un producto importante, el Sistema de Información de Empleo y Seguridad Social. El Programa realizó grandes esfuerzos técnicos, pero finalmente el SIEPPS todavía no funciona. Sus potenciales usuarios no están bien definidos, y se desconoce su utilidad futura.

#### **Renovación del modelo de servicios del SENAEH.**

A nivel territorial, el **SENAEH fue apoyado en 15 oficinas locales**. La extensión de la red de oficinas se percibe en todas las regiones como un **notable avance**. Junto con la dinámica de las Mesas de Empleo,



la activa promoción de los servicios ampliados del SENAEH logró contribuir a reforzar el tejido socioeconómico en los territorios. Gracias al Programa, el **SENAEH pudo prestar servicios más integrales y proactivos** de mediación laboral, remitiéndolos exitosamente a empleadores, trayectos de formación, o apoyo para sus propios emprendimientos.

El Programa permitió al SENAEH colaborar en varias localidades con el programa **Ciudad Mujer**, ubicando Gestoras de Empleo para atender mujeres vulnerables.

### **La imagen y presencia institucional de la SETRASS en las regiones ha quedado más fuerte.**

Antes se percibía solamente como una entidad de control (inspección), sin embargo su servicio de empleo era poco conocido. Con la metodología de los servicios de empleo renovados por el programa, el SENAEH se proyecta más como institución propositiva en el desarrollo local, lo cual ha aumentado su credibilidad y posicionamiento.

Factores limitantes han sido la **inestabilidad laboral en el SENAEH** y nombramientos poco adecuados, en algunas ocasiones. También de parte de SENAEH del nivel central no siempre ha existido comunicación y apoyo suficiente a las oficinas regionales y las gestoras de empleo. El personal aportado por el Programa al SENAEH, a través de las subvenciones y del contrato EURECNA, no fue adecuadamente integrado con el personal propio del Servicio.

### **Articulación entre actores para la promoción del empleo.**

Las **Mesas Territoriales de Empleo (MTE)** han sido muy valoradas, especialmente por reforzar el tejido social y por hacer fluir más fácil la información sobre el mercado laboral, estableciendo mediaciones y derivaciones para buscadores de empleo. Muchos actores locales se conocían sólo superficialmente y no sabían de sus respectivos programas y posibilidades. No todos se han integrado siempre a las Mesas, muchas veces por falta de tiempo de sus directivos o representantes. La pandemia COVID 19 afectó notablemente la dinámica prevista para las Mesas, aunque se mantuvieron las reuniones por vía digital.

Los **Planes Territoriales de Empleo**, financiados por el Programa, debían guiar el trabajo de las Mesas, pero fueron poco utilizados. El proceso de elaboración de los Planes estimuló el diálogo entre actores de las zonas, aunque en algunos casos, los estudios no fueron realmente participativos. La elaboración de los Planes y la iniciación de las Mesas coincidió con la parálisis social de la pandemia COVID 19 a inicios de 2020. Esto impactó en la economía en general, y dificultó la prestación de servicios, la cual se mantuvo de forma digital. Luego, las campañas políticas y los cambios de autoridades han dificultado la reactivación de las MTE en 2021 y 2022.

En las regiones donde funcionaron las oficinas territoriales, el Programa ayudó a muchos jóvenes buscadores de empleo de ambos sexos. La Evaluación destaca el trabajo intensivo de los gestores y gestoras. De igual manera, implementó, con numerosas dificultades, una metodología integral de promoción de empleo y se mejoró la atención personal, valorizando la dimensión psicosocial, y se realizaron numerosos eventos y alianzas con actores locales.

Es difícil estimar la contribución cuantitativa del Programa al volumen de empleo generado en Honduras dado que existen problemas de registro, seguimiento y atribución. De hecho, el indicador más usado para medir la productividad del programa (el número de “buscadores” atendidos) es insuficiente para valorar el impacto real. Así mismo, el concepto de “trabajo decente” fue poco diferenciado durante Programa.

## **1.3.6 Sostenibilidad**

### **Los efectos del Programa EURO+LABOR fueron muy limitados.**

El Programa se enmarca claramente en la Política Nacional de Empleo de Honduras, definida en el Plan de Nación (hasta 2022) y la Visión de País (hasta 2038). A través de la SETRASS y en alianza con los sectores sociales, empresarial y sindical, el Programa apoyó la elaboración de un **Marco de Acción Conjunta** para operacionalizar la Política. Sin embargo, el MAC no se llegó nunca a implementar porque no reunió suficiente apoyo de las distintas instituciones involucradas.

EURO+LABOR disfrutó en general del apoyo de las autoridades políticas y los funcionarios superiores de la SETRASS, sin embargo, este respaldo al Programa y las unidades que lo implementaban no fue constante. De hecho en diferentes períodos el relacionamiento no fue óptimo, y en instituciones claves hubo divisiones internas, impidiendo el desenvolvimiento del Programa.

El SETRASS no evidencia una política institucional de asignación de recursos humanos a las oficinas territoriales por lo que todo nombramiento es mediado por influencia de los partidos políticos. Además, el Gobierno vincula sus funcionarios por contratos de servicios, creando inestabilidad, alta rotación e incertidumbre laboral a todos niveles. Esto constituye un riesgo estructural para cualquier programa de fortalecimiento institucional en Honduras.

### **Buena replicabilidad del modelo desarrollado por el programa.**

El diseño del Programa, en especial su metodología territorial y el modelo de atención, son claramente replicables. Sin embargo, la implementación práctica encontró notables obstáculos en cuanto a la sostenibilidad. El programa ha invertido considerables recursos a los que a su final no se le dio continuidad por parte de los actores sociales. Ya se ha mencionado la alta rotación e inestabilidad de personal, y los nombramientos esporádicos en SENAEH, adicionalmente el reciente cambio de gobierno ha generado nuevos vacíos y discontinuidad de personal y estrategias a todo nivel.

A lo largo del programa, la UCP tomó diferentes medidas para la sostenibilidad de las acciones, Sin embargo, lamentablemente hubo falta de voluntad política, en algunos casos, razón por la cual el Programa EURO+LABOR no pudo articularse de forma armónica con su sucesor, el programa EUROEMPLEO.

Inclusive, el Programa enfrentó la ausencia, en las instituciones y en el país, de un marco estratégico para los problemas del sector empleo, tanto así que a julio de 2022, momento de corte, del presente informe, aún no ha sido definido este marco, el cual ahora depende del del gobierno entrante.

### **Buen nivel de participación de actores, pero con un bajo grado de apropiación institucional.**

El Programa apoyó importantes estructuras institucionales como el CES, el OML, el propio SENAEH, el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). A nivel local se trabajó con más de 380 instituciones asociadas a la problemática del empleo, incluyendo gobiernos locales, CDEMIPYMEs, Cámaras de Comercio y ONGs. Actualmente, las mesas territoriales creadas se mantienen de forma discontinua aunque existe interés de los actores por reactivar esta instancia de concertación y articulación. Hace falta para ello una clara convocatoria por SETRASS, y la logística necesaria.

Se han invertido importantes esfuerzos en capacitaciones a todo nivel por medio de asistencia técnica nacional e internacional y diplomados de capacitación tendientes a hacer posible su replicabilidad.

En general, la calidad de las capacitaciones fue positivamente valorada. Pero gran parte del personal capacitado no tuvo permanencia laboral en su institución respectiva, ejemplos de ello, se encuentran en la misma SETRASS/SENAEH, INFOP, y las Subvenciones, tanto a nivel central como territorial.

La finalización de las actividades de EURO+LABOR en 2021 dejó un vacío e impactó en la sostenibilidad de las acciones y los servicios a los ciudadanos. Ha habido un bajo grado de apropiación institucional en SETRASS/SENAEH. A inicios de 2021, hubo mínima absorción del personal de las subvenciones y continuidad en los servicios por medio de un número de nombramientos temporales, que en 2022 no fueron continuados.

Tanto así que la SETRASS no ha tenido hasta ahora una política clara de cobertura. Al momento de la Evaluación, se están contratando 30 profesionales para implementar las estrategias de empleo en 17 municipios.

### **Débil estrategia de género.**

El Programa careció de una estrategia de género y de interculturalidad. Una gran proporción de buscadores de empleo son mujeres, al igual que de los funcionarios y gestores del SENAEH. Si bien a nivel de las oficinas territoriales, se involucraron numerosos programas dirigidos a mujeres y hubo capacitaciones en género. La SETRASS no cuenta todavía con una Unidad de Género ni una estrategia de trabajo específica sobre el tema.

El Programa tampoco trabajó la diversidad étnica y cultural del país, ni tomó medidas de inclusión de personas con discapacidad. Finalmente, EURO+LABOR no realizó actividades específicas para fortalecer la resiliencia ambiental y climática, aunque en varias Mesas Territoriales participan instituciones ambientalistas.

### 1.3.7 Valor agregado comunitario

El programa EURO+LABOR ciertamente demostró el valor estratégico de la cooperación comunitaria europea. Algunos Estados Miembros de la UE, presentes en Honduras, apoyan programas en el sector de empleo y desarrollo local, en especial Alemania y España, pero ninguno está cercano a invertir un volumen de recursos comparable a este Programa (€ 10 millones) o el programa de Ayuda Presupuestaria EUROEMPLO (€ 60 millones).

El Programa colaboró en varios trabajos con Alemania - Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)- y España - Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (AECID)-. Hubo una falla notable de sinergia en la participación de La Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) en EURO+LABOR como Agencia Nacional de España; existió un claro problema de entendimiento que impidió alcanzar todos los resultados. En cuanto a programas de la UE, EURO+LABOR coordinó varias acciones con el programa EuroSocial. Por el contrario, la cooperación prevista con las Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas (MADIGEP) no arrojó resultados.

## 1.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1.4.1 Conclusiones

#### RELEVANCIA

##### Conclusión 1 – Buen alineamiento del programa con las políticas nacionales

El proyecto ha demostrado una alta coherencia con las prioridades y necesidades nacionales relevantes. Sin embargo presenta deficiencias en los lineamientos teóricos con las políticas sectoriales y no tiene una correcta alineación de objetivos e indicadores, así como de enfoques transversales internacionalmente aceptados, debido en parte a la escasa participación nacional y local en el diseño. Esto ha demostrado una débil capacidad técnica institucional por parte las instituciones del Gobierno Nacional responsables en Gestión Basada en Resultados (GbR) que incluye la identificación y diseño de proyectos complejos como EUROLABOR.

La estrategia de **EURO+LABOR** forma un conjunto relativamente coherente de acciones pertinentes, sin embargo, existen debilidades de concordancia entre objetivos sectoriales de “empleo inclusivo y sostenible” que han mermado la medición del programa y su mayor incidencia.

El programa EURO+LABOR está bien alineado con las políticas nacionales en materia de empleo (*Visión País 2010-2038, Plan de Nación 2010-2022, Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018, Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social 2014-2019*) y busca dar respuestas a través del apoyo a políticas públicas de promoción de empleo a uno de los problemas principales de Honduras: los niveles de desempleo e informalidad que afectan la mayoría de la población determinando profundas desigualdades económicas y sociales.

##### Conclusión 2: Estrategia formulada con un buen grado de coherencia entre actividades y resultados, pero con una débil relación entre resultados e impacto.

La estrategia del programa se diseñó con un buen grado de coherencia entre actividades y productos realizados y resultados que se querían obtener. Los resultados se corresponden con el objetivo superior y describen las mejoras tangibles a los servicios, instalaciones o conocimientos que apoyarán directamente el logro del propósito del programa.

Por otro lado, los resultados del programa tienen una relación muy débil con los indicadores que luego se incluyeron a nivel del objetivo específico y del objetivo general: tasa de empleo, tasa de subempleo, número de puesto de trabajos generados. Si bien es cierto que la hipótesis de trabajo del programa era fortalecer las capacidades de la SETRASS y del SENAHE para luego incidir en la promoción del empleo, esos indicadores se incluyeron en el Marco Lógico a nivel del objetivo específico y del objetivo general porque no había en el momento de la formulación del programa ningún instrumento de planificación para políticas de promoción de empleo.

#### COHERENCIA

##### Conclusión 3 – Buena complementariedad y coordinación pero con débil coherencia horizontal

La naturaleza del programa complejo (con varias modalidades de implementación) y de fuerte componente de fortalecimiento institucional en empleo permite aumentar la complementariedad y la coordinación de SETRASS

con una variedad de actores desde la formulación del programa maximizando esfuerzos. Esto se contrarresta con el bajo grado de coherencia horizontal con otras secretarías por la asimetría en programas y políticas nacionales ya que no se complementan las políticas sectoriales en temas de empleo, desarrollo económico y sociales. Esto produce incoherencia vertical, ya que se dan dos ritmos de desarrollo diferentes a nivel local y nacional e impide la coherencia temporal para la sostenibilidad en el tiempo de los resultados alcanzados.

El programa en su diseño de fortalecimiento institucional fuerte (incluyendo actores locales), no produce beneficios directos a la población meta y los indicadores no permiten evaluar la mejora en las condiciones (servicios y políticas) para la mejora del empleo, sino a través de actores locales, que el programa ha “capacitado” y con los que ha “coordinado”.

En este sentido, la SETRASS debe buscar los mecanismos para fortalecer este tipo de programas y en línea con las prioridades financieras de los donantes con enfoques integrales (Empleo-seguridad social y Desarrollo económico, inclusivo y sostenible) que permitan una mejor complementariedad y coordinación inter sectorial con otras secretarías e instituciones mediante programas conjuntos<sup>1</sup> con ayuda de donantes que garanticen compromisos financieros reflejados en las contrapartida o presupuestos nacionales Además, debería realizar una revisión a los procesos de gestión y planificación, a fin de garantizar la coherencia y articulación entre agencias, ya que se evidencia debilidad en la homogenización de procedimientos conjuntos, y mutua rendición de cuentas. Esto a su vez repercute negativamente en la eficacia de la calidad de la asistencia técnica y lleva un proceso de aprendizaje que mejora casi al final de la intervención.

## EFICIENCIA

### **Conclusión 4 – Buena capacidad de EURO+LABOR de utilizar recursos humanos y financieros con algunas dificultades de coordinación.**

El programa ha tenido una buena capacidad de utilizar los fondos disponibles (91% de ejecución financiera al 9 de noviembre 2021<sup>2</sup>) y de reasignar recursos de un rubro a otro para dar respuestas a la necesidad de actualizar las 7 oficinas existentes del SENAEH contratando nuevo personal e incluyéndolo en el proceso de capacitación.

Las modalidades de implementación adoptadas han generalmente facilitado los procesos a nivel central y territorial con equipos técnicos competentes y motivados, aunque la contratación del personal de las oficinas del SENAEH por organizaciones externas ha causado algunas dificultades de coordinación con el personal de las 15 oficinas territoriales que tenía que responder al mismo tiempo a las directivas de la SETRASS y a las directivas de las organizaciones ejecutoras de las 8 subvenciones o a EURECNA.

La capacitación del personal de la SETRASS a nivel central y del personal del SENAEH abordaba las necesidades de renovación del modelo de promoción de empleo. Si bien la mayoría del personal fortalecido no haya sido retenido al final del proceso, EURO+LABOR consiguió el presupuesto para su contratación.

### **Conclusión 5 – Buena capacidad de identificar y adaptarse a necesidades emergentes**

El programa ha tenido una buena capacidad de adaptarse a nuevas necesidades y factores externos actualizando diagnósticos para tener cuenta de las necesidades emergentes e integrar la información que se había levantado en la fase de formulación del programa. Como ya se ha evidenciado, el programa logró identificar la necesidad de involucrar a las 7 oficinas existentes del SENAEH en el proceso de fortalecimiento.

El análisis de las cadenas de valor de sectores prioritarios (café, cacao, horticultura, ganadería) fue esencial para realizar la prospección de necesidades formativas para la generación de empleo y desarrollar con el INFOP nuevos currículos, pero no se convirtió en una herramienta para diseñar acciones conjuntas de desarrollo económico y/o promoción del empleo.

### **Conclusión 6 – Sistema de seguimiento eficiente y capaz de orientar la implementación, pero excesivamente orientado al nivel de actividades y productos**

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) de EURO+LABOR es muy útil como herramienta de gestión para comparar entre actividades, productos, y metas planeadas y ejecutadas, pero como herramienta de seguimiento y evaluación necesitaría incluir información sobre los efectos de las actividades.

A nivel de los efectos producidos a través de los servicios de promoción de empleo el SIME registra el número de personas que benefician de los servicios, por ejemplo: número de personas derivadas a servicios

<sup>1</sup> Ver Eficacia de Plan de Acción conjunta

<sup>2</sup> El dato no incluye el costo de la auditoría y de la evaluación final.

interinstitucionales; número de personas que acceden a oportunidades de empleo; número de personas que generan una iniciativa empresarial.

Estos indicadores son de actividad. Esto quiere decir que son el reflejo de tres distintos tipos de servicios que se ofrecen a los beneficiarios: derivación interinstitucional; promoción del acceso a oportunidades de empleo y apoyo a la creación de empresas. Ofrecen información sobre la capacidad de las actividades de producir las metas que se habían planteado, pero no proporcionan información sobre la situación de los grupos meta después de haber egresado del servicio. Por lo tanto conviene preguntarse acerca de ¿Cuántas de las personas que fueron derivadas a otras instituciones se capacitaron?, ¿Cuántas de estas encontraron trabajo?, ¿Los que accedieron a un empleo lo mantuvieron?, ¿Tienen un ingreso suficiente?, ¿Las iniciativas empresariales que se apoyaron todavía existen?, ¿Generan un ingreso?, ¿Emplean a otras personas?

## EFICACIA

### **Conclusión 7 – Buena contribución a avances claves en las políticas de promoción de empleo**

EL programa EURO+LABOR ha contribuido a logros claves como la elaboración y aprobación de la Política Nacional de Empleo y su Marco de Acción Conjunta, la modernización de la SETRASS y elaboración del nuevo modelo del SENAHEH, la capacitación del personal del SENAHEH en áreas claves para ofrecer servicios de calidad: trabajo decente, desarrollo empresarial, intermediación para el empleo, cadenas de valor y políticas de empleo y seguridad social.

Se crearon o fortalecieron instancias de concertación entre actores clave a nivel central y territorial mientras se elaboraba lineamientos, protocolos y herramientas para el nuevo modelo del SENAHEH y se creaba el Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social (SIEPSS), una herramienta informativa para orientar y planificar políticas de promoción del empleo.

### **Conclusión 8 – Bajo nivel de utilización de los resultados obtenidos**

El cambio de prioridades del gobierno en el periodo inmediatamente posterior a la fase de ejecución del programa, los efectos de la pandemia y el cambio de gobierno en 2022 redujeron el nivel de utilización de los resultados con procesos que se estancaron. Sigue siendo crucial recuperar las herramientas producidas y reactivar las instancias de concertación para dar fuerza a la política de empleo y a su Marco de Acción Conjunta.

### **Conclusión 9 – Mejora del posicionamiento institucional del SENAHEH, pero con serias dificultades en integrar el nuevo modelo en la SETRASS**

El programa ha contribuido al posicionamiento institucional del SENAHEH dando una nueva imagen de los servicios ofrecidos y poniendo el tema de la promoción del empleo en las agendas territoriales de los municipios involucrados. Los actores entrevistados valoran muy positivamente los resultados obtenidos con los recursos disponibles, pero expresan su decepción por la falta de continuidad en la fase posterior a la conclusión del programa. El programa no siempre ha conseguido involucrar plenamente a los distintos departamentos de la estructura interna de la SETRASS responsable del servicio público de empleo integrando los instrumentos desarrollados para el fomento del empleo.

El fortalecimiento institucional y la concertación entre instancias clave (Consejo Económico y Social de Honduras, Servicio Nacional de Empleo de Honduras, Instituto Nacional de Formación Profesional) ha logrado resultados interesantes, aunque se han tenido dificultades para aprobar el Marco de Acción Conjunta. Inclusive una vez finalizado el programa aún no está claro cuáles serán los próximos pasos para la implementación de la Política Nacional de Empleo.

### **Conclusión 10 – El programa ha favorecido un cambio de paradigma en las políticas de promoción de empleo.**

EURO+LABOR consiguió promover un nuevo paradigma para las políticas de empleo basado no sólo en la intermediación laboral, sino en la concertación entre los distintos actores a nivel central y territorial con el fin de crear estrategias de desarrollo económico orientadas a la promoción del empleo.

El programa ha trabajado positivamente en varios niveles: desarrollo de políticas e instrumentos para la promoción del empleo; capacitación de funcionarios y otros actores clave; creación de instancias de



concertación; análisis de cadenas de valor de sectores productivos para la prospección de competencias; desarrollo de herramientas de información; fortalecimiento y creación de oficinas del SENAEH. Por otro lado, rescata a veces una cierta dificultad para integrar todas las acciones y productos de forma coherente. Por ejemplo, el trabajo de análisis de las cadenas de valor a nivel central no se coordinó con el mismo tipo de análisis que se hizo a nivel de los municipios; la identificación de las competencias necesarias para el desarrollo de sectores productivos clave y la creación de nuevos currículos no implicó que los cursos identificados se ofrecieran creando las competencias identificadas; se creó el Sistema de Información, Empleo, Productividad y Seguridad Social para orientar a las políticas de empleo pero falta establecer mecanismos para recoger información y definir cuáles serán los papeles de las instituciones y organizaciones involucradas.

## IMPACTO

### **Conclusión 11 – Severos factores externos limitaron el impacto del programa.**

El factor externo más impactante sobre el desarrollo del Programa, de las instituciones en general y del país, ha sido sin duda la pandemia COVID 19 desde marzo de 2020. Muchas actividades se adecuaron a las nuevas condiciones, incluyendo los servicios de empleo, pero la parálisis general, la priorización de medidas sanitarias y el cierre físico interrumpió muchos procesos de gestión, consulta y formación. Esto trajo resultado adversos dado que las soluciones remotas no llegan a la misma calidad de resultados.

Además, Honduras fue afectada por las tormentas Eta e Iota que causaron gran destrucción en varias regiones.

### **Conclusión 12 – Impacto local sustantivo, pero discontinuo.**

En las zonas de implementación del Proyecto (Resultado 3), los equipos del SENAEH (propios o contratados por EURECNA) lograron atender una importante demanda de la población, apoyando los buscadores de empleo con intermediación directa o derivándolos hacia programas de emprendimientos o capacitación. Muchos casos de éxito se registran a nivel local; la Secretaría ha levantado su perfil en las regiones, y ha vinculado a numerosas empresas e instituciones. Las MTE han logrado integrarse activamente a la economía regional, con la salvedad de que no todos los actores participan con la misma intensidad.

## SOSTENIBILIDAD

### **Conclusión 13 - Una estrategia de empleo es un proceso a largo plazo, que supera la implementación de un Programa de duración limitada.**

La situación social y económica de Honduras no es conducente a una rápida solución del problema del desempleo y subempleo. La fuerza de trabajo es estructuralmente subvalorada y buena parte de la misma - de hecho, su parte más productiva, educada y sana - se pierde cada año en la migración. Mucho empleo es generado por sectores dependientes del exterior.

### **Conclusión 14 – Sostenibilidad difícil de lograr con la inestabilidad laboral de las instituciones públicas.**

La falta de una política laboral consistente al interior de las instituciones, la prevalencia de los nombramientos políticamente protegidos, y la incertidumbre de personal a todo nivel sobre su continuidad en el ejercicio de su labor es una fuente crónica de inestabilidad y de conflictos internos en proyectos como EURO+LABOR.

### **Conclusión 15 – A nivel local, la cohesión social existente es un gran factor de éxito.**

La cultura hondureña, con fuertes relaciones sociales y familiares y marcado arraigo regional ha sido una condición determinante del éxito del trabajo de las mesas territoriales y los nuevos servicios del SENAEH hacia la población en busca de empleo. Esto se valora en las sinergias facilitadas y la atención individualizada a los ciudadanos.

### **Conclusión 16 – La migración continúa siendo una problemática directamente vinculada con el empleo.**

Las condiciones socioeconómicas de Honduras siguen privilegiando la migración como la estrategia más difundida para salir adelante. Toda familia, de todos los estratos sociales, está dividida entre los que han migrado y los que permanecen en Honduras. La dependencia de las remesas ha distorsionado la economía a nivel local y nacional. La perspectiva de vida de los jóvenes, hombres y mujeres, está sesgada hacia el exterior cuya expectativa de una vida digna en el propio país es excesivamente baja.

### **Conclusión 17 - Las dimensiones de género, diversidad cultural y medio ambiente (cuestiones transversales) han sido tomadas en cuenta en forma muy limitada por el programa, como elementos incidentales que no respondían a una estrategia específica**

El programa EURO+LABOR se dirige a hombres y mujeres, pero no tiene medidas específicas para ofrecer servicios diseñado para atender a las mujeres en situación de desempleo o subempleo, ni herramientas concretas que puedan generar un entorno favorable para su participación en el mundo laboral. Las visitas de terreno a oficinas del SENAEH no evidenciaron medidas de inclusión de personas con discapacidad o herramientas que tomaran en cuenta la diversidad étnica para superar la discriminación en el trabajo. Del mismo modo, no se evidencia atención explícita por los temas ambientales, aunque los rubros productivos promovidos (entre ellos, la agricultura y el turismo) tienen significativo impacto ambiental.

## VALOR AGREGADO DE LA UE

### Conclusión 18 – El Programa ha demostrado la estabilidad en la estrategia de cooperación de la Unión Europea como socio en el desarrollo en Honduras y América Central.

Aunque varios Estados Miembros de la Unión Europea sostienen importantes proyectos en el sector empleo (notablemente España y Alemania), ninguno hubiera asumido la inversión estratégica realizada por la UE en el programa EURO+LABOR (€ 10 millones) y menos el apoyo presupuestario de la magnitud de EUROEMPLO (€ 60 millones).

## 1.4.2 Lecciones aprendidas

### Lecciones Negativas

- 1 **Difícil alineamiento de procedimientos administrativos:** Las dificultades y el tiempo que se requiere para alinear procedimientos administrativos armonizando distintos requerimientos de la UE y del Gobierno de Honduras para la gestión de fondos de cooperación y para la exención del IVA pueden afectar la implementación causando retrasos importantes que ponen en riesgo el logro de los objetivos establecidos.
- 2 **Escasa experiencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en promoción de empleo:** Aunque las organizaciones de la sociedad civil mostraron una buena capacidad de articulación con los actores del territorio y de utilización de metodologías eficaces para el análisis de las necesidades para llegar a los beneficiarios durante el programa se evidenció la escasa experiencia de estos actores en procesos relacionados con la promoción del empleo. En el caso de las 8 subvenciones los Centros de Desarrollo Empresarial demostraron ser más eficaces a la hora de involucrar al sector privado y planificar acciones locales con una lógica de desarrollo económico y fomento del empleo.
- 3 **Definición no adecuada de los grupos meta:** La definición no suficientemente específica de los grupos meta del programa implicó una falta de estrategias igualmente específicas para atender a las necesidades de grupos vulnerables como las mujeres o incluir a las personas con discapacidad. Una mejor definición de los grupos meta hubiera permitido identificar con más claridad el tipo de enfoque a utilizarse para la promoción del empleo. Una de las cuatro dimensiones abordadas por la estrategia de Promoción del Empleo e Ingresos (EPEI), que tiene como propósito dotar a las instituciones del sector de empleo de un marco conceptual y estratégico que oriente y fundamente sus intervenciones, es la dimensión de las Personas Afectadas. La experiencia del programa ha mostrado que es necesario definir perfiles específicos para cada grupo meta para tener mayor impacto.
- 4 **Resistencia del sector privado a colaborar con la SETRASS:** Se registró resistencia y un cierto nivel de desconfianza por parte de las empresas privadas hacia los servicios prestados, en tanto que el SENAEH depende de la SETRASS, entidad cuyo rol es percibido como de inspección laboral y fiscalización.
- 5 **Débil incorporación de los recursos humanos fortalecidos a las instituciones:** Las prácticas de gestión en las instituciones públicas, en especial la gestión de recursos humanos, continúan siendo un obstáculo fundamental para el éxito de todo programa de fortalecimiento. Sin una transformación sustancial del rol de los funcionarios públicos en Honduras, el impacto y la sostenibilidad de cualquier apoyo a instituciones del Estado estarán fuertemente limitados.
- 6 **Asimetrías políticas:** Las intervenciones de fortalecimiento institucional para tener un acercamiento desde una perspectiva de género, que no incorporen todos los componentes sectoriales transversalmente, a un nivel de incidencia más alto que el local, a través de Unidades de Género, no son sostenibles, y el desarrollo en la temática será descompensado.
- 7 **Aprobación y verificación de la calidad de los programas.** La ausencia de aplicación del Marco de Calidad a la aprobación del Documento de programa y Marco de Resultados, conlleva problemas estructurales en la gestión y especialmente en la evaluación de resultados.

- 8 **Impacto.** Cualquier programa de creación y apoyo a un servicio público debe tener en cuenta al usuario tipo y su percepción. Con esto se debe planificar estrategias apropiadas para medir la mejora de los servicios.
- 9 **Liderazgo local.** La politización de las mesas territoriales, entorpece el avance y la ampliación de las redes locales.
- 10 **Coherencia vertical.** El desarrollo coherente se desvirtúa cuando un organismo privado asume responsabilidades nacionales que no debería, ya que permite en algunos casos que instituciones deleguen responsabilidades que, de lo contrario, deberían asumir, dejando el desarrollo de servicios públicos en manos de ONGs, como es el caso de las subvenciones. Las modalidades de Alianzas Público Privadas deben ser evaluadas en la fase de diseño para una mejor elección del tipo de APP, así como el desarrollo de “manuales”, basados en la normativa nacional para la constitución de ese tipo de alianzas.
- 11 **Beneficiarios finales:** Creación de empleo, MiPYMES. Escasa información detallada de los tipos de empleo generados (emprendimiento y empleo), especialmente cualitativa (tipos de sectores, tipos de empleo, procedencia y origen de los beneficiarios, etc.).
- 12 **Creación de empleo.** Los programas con enfoque de “mejora de capacidades de unidades empresariales”, especialmente con enfoque en microempresas como EUROLABOR mejoran la competitividad pero no la creación de empleo. Los programas integrales con promoción de sector privado y desarrollo de negocio de medianas empresas, producen mejores resultados en la creación de empleo a través de la diversificación de la cadena de valor.

### Lecciones positivas

- 1 **Formulación participativa:** Necesidad de formular programas y estrategias de intervención con una amplia participación de los actores clave para evitar que en la fase de implementación se necesite utilizar tiempo y recurso para actualizar la información disponible y definir roles de las organizaciones e instituciones involucradas. El programa ha logrado dotar las instituciones del sector trabajo de un marco legal y de acción conjunta que se trata de activar para la implementación de la Política Nacional de Empleo.
- 2 **Análisis de problemas:** Los diagnósticos territoriales-y diferenciados, facilitan una mayor apropiación de los resultados. Los esfuerzos de las Mesas Territoriales de Empleo están integrados en Planes Locales de Promoción de Empleo e Ingresos (EPEI) que están siendo gestionados conjuntamente, fortaleciendo la vinculación de las instituciones públicas a nivel central y municipal con las organizaciones empresariales, sindicales y de la sociedad civil.
- 3 **Coordinación interinstitucional local.** Las reuniones de Redes nacionales y el intercambio de experiencias entre diferentes áreas facilita un espacio para conocer el punto de vista de los participantes. Además, se motiva a los participantes en un entorno más competitivo derivado de la comparación, entre diferentes contextos, identificando acciones conjuntas, y obteniendo lecciones aprendidas.
- 4 **Redes- Mesas de Empleo Territoriales.** Incidir en conseguir un alto grado de apropiación local a través de las redes y otras actividades, garantiza la sostenibilidad a ese nivel.
- 5 **Capacitaciones con componente internacional,** como intercambio de experiencias entre redes de la región de Latinoamérica o con Europa sirve para intercambiar información con otros países, y aplicar transferencias de lecciones aprendidas *in situ*, no necesariamente desde la gestión del programa.
- 6 **Modalidad de la Ayuda.** El apoyo presupuestario, como EUROEMPLO, y otras modalidades como cooperación delegada, facilitan la convergencia de diversas acciones y se reconocen a nivel mundial como eficaces para respaldar la coordinación a través de financiamiento flexible y otros aportes. Por ello, la modalidad de apoyo presupuestario se considera específicamente adecuada para programas de reducción de la pobreza y, en menor medida, reformas estructurales, desarrollo del sector trabajo, sector privado, programas de formación profesional y desarrollo rural.

### 1.4.3 Recomendaciones

- 1 **DUE:** Promover la participación en la formulación programas de cooperación y estrategias de apoyo presupuestario para que se identifiquen los actores claves a involucrarse y poder realizar un análisis de cómo van a utilizarse los productos y servicios una vez que el programa/apoyo termine y cómo se garantizará su perdurabilidad en el tiempo.
- 2 **DUE/SETRASS:** Elaborar una guía con los pasos que se siguieron para recibir y gestionar los fondos del programa y obtener la exoneración de Impuestos Sobre Ventas (IVA) 0 para el programa y las 8 subvenciones-, identificando las dificultades y los cuellos de botella con el fin de diseminar la información

a otros programas para que prevean o anticipen gestiones o trámites que impliquen demoras evitando retrasos en la implementación.

- 3 **SETRASS:** Definir claramente grupos meta (edad, género, niveles educativos, competencias, sectores productivos, etc.) y actores claves del contexto para identificar estrategias de promoción de empleo vinculadas con el entorno productivo y social. Sería necesario crear perfiles de personas desempleadas, empresas, instituciones de formación profesional para adecuar las acciones a las necesidades de la demanda y oferta y a las características de la población destinataria.
- 4 **SETRASS:** Identificar indicadores de resultados e impacto que puedan orientar la implementación de la Política Nacional de Empleo con un enfoque en definir efectos observables de actividades, servicios y productos sobre la situación de partida de los grupos meta principales.
- 5 **SETRASS:** Reactivar el convenio que define los actores que tienen que proporcionar y utilizar la información del Sistema de Información, Empleo, Productividad y Seguridad Social para que esta herramienta sea utilizada para orientar y planificar políticas de promoción del empleo. El convenio define roles de cada actor pero se necesita reactivar el mecanismo para proporcionar y utilizar la información en la práctica.
- 6 **SETRASS:** Actualizar la plataforma EMPLEATE para convertirla en una herramienta más amigable para el usuario y estructurada según los 5 servicios del SENAEH. Se tiene que considerar el nivel educativo de los usuarios y crear un mecanismo para mostrar las ventajas de inscribirse en la plataforma.
- 7 **SETRASS:** Realizar un mapeo del equipamiento transferido de las subvenciones a las SETRASS para reasignar recursos a las oficinas territoriales del SENAEH. Al final del programa los vehículos que se habían adquiridos fueron entregados a la SETRASS en Tegucigalpa y sería necesario hacer las gestiones para reasignarlos a las oficinas territoriales con el fin de que puedan tener la oportunidad de movilizarse y visitar empresas y otros actores clave de su territorio.
- 8 **SETRASS:** Elaborar una Hoja de Ruta para la reactivación de las Mesas Territoriales que se crearon con el programa que incluya por lo menos actualización de contactos de instituciones/organizaciones; actualización de los planes de desarrollo económico local; mapeo de actividades desarrolladas por la mesa; identificación de mecanismos para garantizar la continuidad (por ejemplo, rotación de la presidencia de la mesa).
- 9 **Gobierno -partidos políticos de Honduras:** Apoyar una cultura institucional más técnica y menos politizada en todas las Secretarías e Instituciones Públicas, garantizando la profesionalidad e independencia del cuerpo de funcionarios, asegurando su estabilidad laboral según sus méritos, y garantizando la adecuada cobertura de servicios públicos a los ciudadanos, como los que presta SENAEH.
- 10 **DUE:** Mantener un seguimiento adicional a las instituciones que implementan la Política Nacional de Empleo, reforzando la asistencia técnica, el monitoreo y la evaluación, así como la vinculación interinstitucional y las sinergias. De esta manera se pueden prever posibles obstáculos y prevenir retrasos.
- 11 **SETRASS:** Es necesario que la Dirección General de Empleo desarrolle estrategias diferenciadas para los temas de género, diversidad étnica y cultural, discapacidad y otros grupos sociales excluidos o discriminados.

## 2 INTRODUCCIÓN

### 2.1 Contexto

#### 2.1.1 Situación a nivel nacional

##### **La organización territorial de Honduras.**

La organización territorial de Honduras presenta una geografía y administración compleja, ya que está dividida en regiones mayoritariamente rurales. Honduras está dividida política y administrativamente en 18 departamentos y 298 municipios además de 3.731 aldeas, y éstas en 27.969 caseríos. El país presenta gran diversidad cultural ya que el país es multiétnico, contando con nueve pueblos indígenas diferentes y con la población Garífuna afrodescendiente. La accidentada geografía de Honduras, montañosa, con valles profundos, elevadas planicies y selvas extensas, dificulta el desarrollo económico y la creación de empleo, concentrándola principalmente en algunas ciudades.



## Economía.

Honduras tiene una economía de ingreso medio-bajo, y un elevado nivel de desigualdad económica y social. La pobreza incide en el 61% de la población, y la pobreza extrema en el 38.4% (UNAH, 2020<sup>3</sup>). A pesar de la estabilidad macroeconómica, la actividad productiva carece de diversificación: se concentra en el “boom” de la Intermediación financiera (41.3%), seguida de Agricultura (16.3%), Industria manufacturera (15.1%) y Comunicaciones (10.9%)<sup>45</sup>. Un alto flujo de remesas de los trabajadores migrantes en el exterior causa significativas distorsiones en la economía a nivel nacional y local.

## Competitividad.

*El Foro Económico Mundial (FEM)* posiciona a Honduras en la posición 103 en 2020<sup>6</sup>, resaltando factores que inciden negativamente limitando la inversión, poca eficiencia del mercado laboral, escasa participación de la mujer en la fuerza de trabajo, complejidad burocrática, y, por ende, limitado acceso a mercados importadores- exportadores y falta de digitalización.

## Generación de empleo – Oferta /Demanda.

La escasa inversión, acceso a crédito para las empresas y la baja diversificación de la cadena de valor provoca una limitada generación de empleo en medianas empresas, y dificultades para el autoempleo con un bajo nivel de supervivencia. El bajo valor del trabajo y las pocas perspectivas laborales son una causa primordial de la decisión de muchos jóvenes hondureños, profesionales o no -en quienes el país invirtió en educación, salud y protección social- de emigrar y ofrecer su capacidad de trabajo en otras latitudes, especialmente Estados Unidos y España.

## Capital Humano y Formación profesional.

El crecimiento económico del país ha sido afectado por la falta de una fuerza de trabajo calificada a razón de las deficiencias del sistema educativo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el promedio de años de estudio en **Honduras** era de 8 años en 2019. Una situación que con la pandemia ha empeorado con un promedio de años de estudio que ha retrocedido a 7 en 2020. Aunque Honduras tiene un fuerte plan estratégico de formación profesional formal, el número de *Jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINIs)* es muy alto, especialmente en zonas rurales. Datos del INE muestran, igualmente, que a nivel nacional del total de las personas de 12 a 30 años el 25.3% ni trabaja ni estudia el 38.5% son mujeres y el 10.9% son población masculina. Del total de jóvenes que ni estudian ni trabajan, se encontró que el 38.1% reside en el área rural, y el 29.2% en el área urbana<sup>7</sup>.

## Empleabilidad.

En los últimos años, más de la mitad de la población activa se encuentra frente a la imposibilidad de insertarse en el mercado laboral formal y tener un trabajo decente. Esta situación implica que más de 1,8 millones de personas no tienen acceso **a la seguridad social** y trabajan en condiciones precarias y con ingresos por debajo del salario mínimo, según la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (2021)*. También indica que los jóvenes que han cursado la primaria y secundaria están desempeñando un “empleo por insuficiencia de ingresos” (subempleo invisible). La tasa de subempleo de 56% y de 60.2% en la zona urbana y rural, mientras que en las mujeres estas tasas alcanzan el 52.6% y 50.4% en el área urbana y rural, respectivamente.

## Situación Laboral.

El *Diagnóstico de Mercado Laboral Nacional en 2020*, calcula que el 76.3% de la población mayor de 15 años forma parte de la fuerza laboral, evidenciando una disminución del 2.8% con relación a 2019. La tasa de ocupación fue del 89.1%, mientras que la desocupación medida a través de la Tasa de Desempleo Abierto (TDA) afectó a uno de cada diez trabajadores (10.9%). No obstante, la mayor problemática del mercado laboral continúa siendo el **subempleo**, dado que menoscabó las condiciones laborales del 70.6% de los ocupados. Además, se refleja un predominio del **empleo informal** (51.6% de los ocupados). Por otra parte, sólo el 46.7% fueron empleados asalariados, de los cuales el 82.3% eran privados, un 12.6% públicos y un 5.1% domésticos<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Boletín UNAH 015 – April 2021, La pobreza: condición estructural limitante para el desarrollo económico y social del país, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa

<sup>4</sup> <https://data.worldbank.org/country/HN>

<sup>5</sup> Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (2017), Política Nacional de Empleo de Honduras

<sup>6</sup> Cornell University, INSEAD, and WIPO (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva

<sup>7</sup> INE (2016)

<sup>8</sup> Boletín UNAH 022 – Noviembre 2021, El empleo: factor clave para el desarrollo y transformación económica de Honduras



## **Instituciones /Promoción de Empleo.**

Las estrategias nacionales han identificado como prioridad que los ciudadanos, jóvenes y mujeres puedan acceder a **servicios de empleo** eficaces para reducir la pobreza en la que se encuentran sumidos más del 61% de los hogares del país. Esta situación se ha visto afectada por la reciente crisis sanitaria provocada por la COVID- 19 y por dos fenómenos naturales que en noviembre 2021 afectaron al país: la depresión tropical ETA y el Huracán IOTA. Por ello se desencadenaron diversas consecuencias en el entorno económico y social, a tal grado de impactar negativamente en las condiciones de empleo, empleabilidad y acceso al trabajo a nivel nacional.

### **2.1.2 Marco legal para el Empleo**

#### **Compromisos Internacionales.**

Honduras ha ratificado *Convenios y Tratados Internacionales* tales como *convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Convenio núm. 122 sobre la Política del Empleo (1964)*, ratificado en 1980; *Convenio núm. 102 sobre la Seguridad Social (norma mínima) (1952)*, ratificado en 2011; otros relativos a los derechos fundamentales en el trabajo, igualdad en el trabajo, la promoción y protección de los derechos de grupos específicos de población, así como sobre los derechos humanos y equidad de género. Hay que remarcar que Honduras no ha ratificado todavía 55 convenios y protocolos actualizados de la OIT.<sup>9</sup>

Sus políticas se fundamentan en los *Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS)*, concretamente en las premisas de los objetivos 4. Educación de calidad 8. Trabajo Decente (“promoción del crecimiento económico sostenido e inclusivo, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”); 16. Paz, justicia e instituciones sólidas; y 17. Alianzas para lograr los objetivos.

#### **Legislación Nacional,**

En cumplimiento de los compromisos internacionales, Honduras posee una serie de leyes que estimulan la inversión, el desarrollo empresarial con creación de empleo, las relaciones laborales, la protección social, la promoción de igualdad de oportunidades e inclusión y otras que establecen de manera específica medidas activas de empleo. Desde 2006 hasta la fecha, se han llevado a cabo esfuerzos por parte de las instituciones hondureñas, para abordar la problemática del empleo, en la lucha por la defensa de los derechos de los trabajadores e igualdad de oportunidades laborales. Honduras posee una serie de leyes que estimulan la inversión, el desarrollo empresarial con creación de empleo, las relaciones laborales, la protección social, la promoción de igualdad de oportunidades e inclusión y otras que establecen de manera específica medidas activas de empleo.

#### **Acciones.**

Han sido diversas las acciones que, desde las instituciones responsables, y la sociedad civil, en especial desde la *Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS)*, y con el apoyo y respaldo del *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, la *Unión Europea (EU)*, la OIT, y otros organismos de cooperación internacional, se han desarrollado en materia de Derechos de los trabajadores y Promoción de empleo.

#### **Logros.**

Los avances en normativa y estrategia se enumeran a continuación:

##### Prioridades de Desarrollo (Largo plazo)

- *Ley de Visión del país (2010-2038)* con uno de sus 4 objetivos nacionales diseñado para abordar el tema de empleo (Objetivo 3. Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental)
- El *Plan de Nación (2010-2022)*, que articula la *Visión de País* y estipula sus prioridades como “aumento del empleo decente y el reforzamiento institucional”.

##### Estrategias nacionales (Mediano Plazo)

<sup>9</sup> OIT. Control de la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo para Honduras:

<https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11110:0::NO::P11110COUNTRYID,P11110CONTEXT:102675,SC;>

<https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11210:0::NO:11210:P11210COUNTRYID:102675>

- 2014 - *Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018*.
- 2018 - *El Plan de Gobierno 2018-2022* (una de sus estrategias es Crecimiento Económico Inclusivo y Sostenible);

### Políticas sectoriales

#### *Políticas*

- 2012 - *Política de Protección Social (2012)*, con foco en Mejoramiento de la Seguridad y la Salud en el Trabajo a través de la *Agenda de Empleo Decente*.

#### *Planes y estrategias*

- 2006 - *“Plan Nacional para la Generación de Empleo Digno en Honduras” (2006)*, contó con el apoyo de la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* y del *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, y de varias carteras ministeriales: entre ellas, la *Secretaría de Industria y Comercio* y la *Secretaría de Trabajo y Seguridad Social*.
- 2011 - *Plan de Acción para promover el empleo juvenil en Honduras (2011-2013)*, iniciativa conjunta de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS) y el Instituto Nacional de la Juventud;
- 2011 - *“Gran Acuerdo Nacional para un Crecimiento Económico con Equidad Social”*, SETRASS (2011), con base en un Acuerdo tripartito;
- 2012 - *Plan Nacional para la generación de empleo digno (PNED) (2012)*;
- 2014 - *Plan Estratégico de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (2014-2019)*;
- 2014 - *Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte (PAPTAN)*, es una estrategia conjunta en tres países de Centroamérica, como una solución estructural a la migración irregular, por medio de generación de oportunidades económicas. (apoyado por el BID y el Gobierno de Estados Unidos);

Dentro de la normativa nacional, Honduras posee una serie de leyes que estimulan la inversión, el desarrollo empresarial con creación de empleo, las relaciones laborales, la protección social, la promoción de igualdad de oportunidades e inclusión y otras que establecen de manera específica medidas activas de empleo.

Los avances más visibles se han producido fundamentalmente en el nivel normativo y jurídico, esto acompañado de esfuerzos en materia de seguridad social, e incipiente atención a la población, mediante la intermediación laboral, los cuales se reconoce no son suficientes.

*Ver Anexo VII. Normativa en empleo.*

### **2.1.3 Marco Institucional para el Empleo – Retos y oportunidades**

El Gobierno de la República, ha priorizado la promoción de empleo y oportunidades como un tema de alta prioridad, planteando estrategias de trabajo conjunto y coordinado entre instituciones del Estado.

**Las instituciones responsables** y con competencias para ejecutar políticas públicas para resolver el problema del desempleo del país son: 1). *La Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS)*; 2). *La Secretaría de Desarrollo Económico (SDE)*, y 3). La Presidencia de la República a través del *Gabinete de Empleo*. Existen otras instituciones con funciones complementarias, estructuras asociativas de coordinación e instituciones no estatales.

**Instituciones para la promoción del empleo.** SETRASS, es el órgano superior rector de las políticas y estrategias del mercado laboral, los sistemas de previsión y seguridad social, que promueve una cultura de diálogo y concertación en las relaciones obrero-patronales. También le corresponden las funciones de promoción, dirección y desarrollo de las relaciones laborales individuales y colectivas, las condiciones de trabajo, protección social, fomento del empleo, la formación ocupacional (FP no formal a través del INFOP), y la migración laboral selectiva. La promoción del empleo forma parte de la estructura organizacional de la SETRASS, realizadas a través de la Inspectoría del Trabajo, la Dirección de Salarios, la Dirección de Previsión Social y la Dirección de Empleo, que tiene a su responsabilidad las políticas de promoción y generación de empleo. Desde 2011, el Servicio Nacional de Empleo de Honduras (SENAHE), tiene como

propósito atender la demanda de las personas afectadas por el desempleo y subempleo, propiciando el encuentro entre la oferta y la demanda y conectando a las personas a las oportunidades y alternativas en las ciudades donde está ubicado. Territorialmente la atención al usuario se produce a través de los 8 Centros de Atención Integral de Empleo y Oportunidades de Honduras (CEOH's). Además de los servicios públicos de empleo, existen 25 Agencias de colocación privadas autorizadas por el SETRASS.

#### 2.1.4 Problemas específicos a resolver por el programa EURO+LABOR

En la fase de inceptión de la evaluación, a través del análisis de documentos de programa y entrevistas con la DUE y funcionarios de la SETRASS, se identificaron los problemas principales que en la fase de formulación de EURO+LABOR se querían abordar. La estrategia del programa que se diseñó en ese entonces trataba de afrontar los siguientes obstáculos a la promoción del empleo:

**Problemas institucionales** – Los principales retos identificados para la implementación de las políticas de empleo son la debilidad de las **instituciones de la SETRASS** creadas en el 2011 y responsables directas de la promoción del empleo y del programa EUROLABOR:

- **Falta de efectividad de Normativa tripartita para promoción de empleo** – La falta de una política, acuerdo o pacto nacional por el empleo y un marco estratégico de mediano y largo plazo que oriente las acciones del Gobierno para promover el empleo sobre la base de un diálogo social amplio y fluido, idealmente discutido tripartitamente y adoptado bajo la estructura del Consejo Económico y Social (CES) y del Gabinete de Empleo (GE).
- **Falta de Coordinación y consenso tripartito para promoción de empleo** – La debilidad y la desarticulación de las instituciones que se ocupan de la promoción del empleo, incluyendo: la creación de empleo, la sostenibilidad del empleo existente, la empleabilidad de los trabajadores hondureños y la transformación del empleo de la economía informal en empleo decente. Principalmente de la estructura interna de la SETRASS responsable del servicio público de empleo.
- **Limitada capacidad institucional para la promoción y protección del empleo** – La dispersión, la inaccesibilidad y la falta de difusión de la información sobre el empleo, la seguridad social y la producción que limita el análisis y el conocimiento sobre el mercado de trabajo y su relación con el contexto económico y productivo.
- **Limitado apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa** – La falta de condiciones (sobre todo a nivel local) para el crecimiento sostenido de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y su adecuada integración a la economía formal.
- **Poca oferta de formación** – profesional y desvinculación entre la oferta y demanda de trabajo y por consiguiente entre la demanda y oferta formativa. La insuficiencia de la educación en la mayoría de los niveles, en particular la formación profesional en relación con las necesidades del sector productivo.
- **Ausencia de acciones de promoción del trabajo juvenil** - En 2004, el Programa Promoción del Empleo (PROEMPLEO), introdujo un mecanismo de entrenamiento para el trabajo e inserción laboral orientado a la demanda específica de empleadores potenciales. De 2006 a 2010 se entrenaron 6,289 jóvenes, de los cuales 5,455 terminaron la capacitación y 5,133 fueron contratados. A pesar de ese resultado se reconoció que en un contexto con insuficientes oportunidades de empleo la intermediación laboral tenía serias limitaciones y era necesario reorientarse hacia la promoción del empleo y de oportunidad de desarrollo económico<sup>10</sup>;
- **Insuficientes programas para promover el empleo de la mujer en el área rural y urbana** - A pesar de que las últimas políticas se han focalizado en atender a la población más vulnerable del país, las mujeres todavía no tienen los niveles de participación laboral adecuados y no se han alcanzado los resultados esperados.
- **Escaza cobertura de las prestaciones y servicios del Sistema de Protección Social** - El sistema de protección social tiene bajas tasas de cobertura contra diversos riesgos y no redistribuye suficientes recursos hacia las categorías más vulnerables. Además, las dificultades en acceder a la jubilación retrasan la entrada de los jóvenes al mercado laboral.

#### Problemas identificados en el Servicio Nacional de Empleo de Honduras

<sup>10</sup> UNAH (2018), Situación de Empleo en Honduras. Lineamientos para la formulación de una estrategia nacional de generación de empleo

- Modelo de Servicio insuficiente para atender necesidades y derechos de usuarios: buscadores de empleo, empleadores y unidades económicas.
- Precariedad estructural de personal y medios materiales.
- Deficiente modelo de gestión del servicio a nivel nacional y territorial con un enfoque limitado a la intermediación laboral.
- Falta de capacidades del personal en servicio para trabajar de forma eficaz en la promoción de empleo articulándose con los actores del territorio.

El mapa de los problemas y las relaciones con el programa se presentan en el *Anexo I. Mapa de problemas*.

## 2.2 Descripción del Programa

### Ayuda.

En este contexto, la Unión Europea (UE) ha financiado el programa EURO+LABOR a partir del cual se ha trabajado durante 5 años (2017-2021), para el fortalecimiento institucional para el trabajo decente en Honduras. El programa EURO+LABOR es una intervención integrada en los esfuerzos que Honduras está llevando a cabo desde 2006, en el cumplimiento de sus obligaciones internacionales, y los acuerdos de colaboración con la Unión Europea a través de la implementación del *Programa Indicativo*

*Multianual (PIM)* de la Unión Europea en Honduras, especialmente en sus objetivos relativos a la “erradicación de la pobreza y la desigualdad, la competitividad, la generación de empleo, la seguridad y los Derechos Humanos”, y más específicamente en sus sectores focales: el **empleo**, en particular el empleo digno y productivo, y la protección social.

### Experiencias pasadas.

En el marco de otras acciones, y basado en la experiencia anterior de EUROSOCIAL (financiado por EU) y de PROMYPE (Financiado por GIZ), se propone la intervención - Programa EURO+LABOR, también a fin de contribuir a la sostenibilidad de EUROSOCIAL, y contribuir a la implementación del *Plan Estratégico de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (2014-2019)*, y por ende mejorar la aplicación de la normativa en materia de promoción de empleo, en línea con los esfuerzos llevados a cabo en materia de mejora de la normativa y el diálogo tripartito a través del programa EUROSOCIAL concretamente con la propuesta de *Política Integrada de Empleo y Protección Social en Honduras (2013)*<sup>11</sup>.

### Ejecución.

El programa, que acaba de llegar a su fin, ha sido ejecutado por la misma contraparte nacional, la *Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS)*, y principal beneficiario con la función de *unidad ejecutora*, y acompañada por 2 *Asistencias Técnicas Internacionales (ATI)* en dos ámbitos de actuación operativos diferentes: *Eptisa y Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FFIIAPP)*.

### Co-ejecución.

El programa ha tenido un enfoque “*Team Europe*”, con la participación de Agencias bilaterales, como países miembros de la UE, para armonizar acciones, de forma que una parte del programa ha sido cofinanciado y ejecutado en Modalidad “*Cooperación Delegada*”. En esta línea, el programa ha contado con *Socios Implementadores* (no institucionales) a través de la modalidad de “subvenciones” en la gestión descentralizada o territorial.

### Seguimiento y evaluación.

El programa en su conjunto es monitoreado por un *Comité de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación (COSME)*.

### Financiación.

Se concreta en el Plan de Acción Anual 2014, el Programa EURO+LABOR con un presupuesto total de 12,8 millones de Euros, de los que 11,6 aportados por la UE y 1 millón por el Gobierno de Honduras (200.000 por la AECID).

<sup>11</sup> Esta propuesta, llegó al congreso, pero nunca fue aprobada. Ver Anexo VIII. para conocer los detalles de esta propuesta.

## Intervención Horizontal-Vertical.

El programa se enfoca en la estrategia de *fortalecimiento institucional* para promover sistemáticamente el *empleo decente*, especialmente en la *población joven*, afectada con mayor fuerza por el desempleo y el subempleo, o empleo informal, y así fomentar el *desarrollo sostenible* del país.

## Fortalecimiento institucional.

En particular, el programa se ha centrado en el fortalecimiento de las *capacidades nacionales* en la generación de empleo decente a través del apoyo a instituciones como *Secretaría de Trabajo y de Seguridad Social (SETRASS<sup>12</sup>)* y con Socios Estratégicos del Estado relevantes como el *Consejo Económico y Social de Honduras (CES)*, el *Servicio Nacional de Empleo de Honduras (SENAEH)* y el *Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)*, a través de asesorías en 1. Planificación, gestión y coordinación, 2. El diseño de políticas económicas, sociales y normativas que afectan al empleo en áreas claves del contexto económico, social y normativo a nivel nacional, regional y municipal. Además, se ha elaborado material formativo a funcionarios de la SETRASS, y organismos relacionados tanto públicos como privados.

## Cambio de paradigma.

Hasta el comienzo de EURO+LABOR los esfuerzos se habían dado principalmente enfocados a la mejora de la normativa, regulación y cumplimiento de las mismas, en temas de negociación colectiva, Inspección, Regulación etc. Esto requeriría un cambio de enfoque hacia el exterior en atención al ciudadano y generación de oportunidades de trabajo, más allá de la mera intermediación entre la oferta y la demanda, con un papel activo y proactivo.

- *“Desarrollar un nuevo modelo de innovación relacional que aborde problemas tan complejos como los generados por el desempleo, el subempleo y la informalidad. Bajo esta premisa, toma relevancia el concepto de red inter-organizacional y la gobernanza de nuevas articulaciones sociales”.*
- *“Considerar las características, y vocación de cada territorio, para generar intervenciones que satisfagan las necesidades de los trabajadores y las unidades productivas, logrando mejoras sustantivas en la productividad y competitividad.”*

## Coordinación Interinstitucional.

Sus acciones se coordinan con otros actores claves hondureños como el *Consejo Económico y Social (CES)*, la *Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG)*, la *Secretaría de Finanzas (SEFIN)*, la *Secretaría de Desarrollo Económico (SDE)*, el *Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)*, el *Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)* y el *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, entre otros.

- *“Superar el tripartismo. Los nuevos modelos de concertación están transitando desde los esquemas tripartitos a otros que integren no solamente al sector público, los empleadores y trabajadores, sino a la sociedad civil y la academia, como un cuarto pilar del diálogo inclusivo”.*

## Componentes del programa.

El programa parte de dos necesidades fundamentales de la realidad del país:

- Atender y dotar de oportunidades a los jóvenes de Honduras (Resultado 1, 2, 3 y 4)
- Prevenir la migración o en su caso atender a los migrantes retornados, con especial atención a niños y jóvenes, desde un enfoque de derechos (Resultado 5).

## Objetivos Generales (OG).

El objetivo general de la intervención propuesta vinculado a las prioridades del Gobierno de Honduras y basado en el *Plan de Nación*, es: “Un País con oportunidades de empleo decente para la población hondureña”.

## Objetivos Específicos (OE).

Aumentar la capacidad del Gobierno de Honduras para promover sistemáticamente el empleo decente (reducir el subempleo y el desempleo).

<sup>12</sup> Anteriormente abreviación denominada STSS.



## Resultados Esperados (RE).

El programa parte de dos necesidades fundamentales de la realidad del país y de las instituciones responsables de la promoción del empleo: Resultado 1. – [Mejora de marco regulatorio - Política y Coordinación Inter-institucional.

- *Formulación:* Marco de acción conjunta para abordar y resolver los problemas de empleo, sobre la base de un diálogo social fortalecido e inclusivo particularmente, en el marco del Consejo Económico y Social (CES).
  - *Descripción:* Basado en evidencias y en experiencias internacionales, y regionales el programa planteaba fortalecer las capacidades de planificación, las instancias normativas y de coordinación tripartita con una amplia participación de actores involucrados en la promoción de empleo, a través de la operatividad de una Marco Conjunto. Este resultado también planteaba el fortalecimiento del INFOP en su oferta curricular.
- *Alcance:* Instituciones gubernamentales nacionales. Nacional.

### Resultado 2. – [Establecimiento y capacidad Institucionalidad a nivel central y local]

- *Formulación:* El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS) fortalece sus capacidades con el fin de ampliar sus funciones de intermediación y de regulación del trabajo a una función específica de promoción del empleo decente.

*Alcance:* Geográfico - Nivel Central y territorial

### Resultado 3. – [Establecimiento y mejora de servicios de atención en coordinación]

- *Formulación:* Los trabajadores y los empleadores de las *unidades económicas formales e informales* en catorce municipios tienen acceso a los beneficios del empleo decente y productivo a través de políticas activas de mercado laboral promovido por actores públicos y privados, incluida la sociedad civil.

*Alcance:* Geográfico - Nivel territorial – Departamento y municipal.

### Resultado 4. – [Gestión de la Información e Innovación]

- *Formulación:* Integración e interconexión de los sistemas de información actualmente dispersos, con el fin de disponer de información adecuada para la toma de decisiones y el establecimiento de las bases para un sistema de información sobre el empleo, la producción y la seguridad social.

*Alcance:* Nivel Nacional Resultado 5. – [Re-integración socio- laboral de emigrantes retornados]

- *Formulación:* Los jóvenes, con especial atención a emigrantes retornados, han recibido soporte y asistencia, atendiendo su formación y capacitación laboral que les permita integrarse en la sociedad”, el que gestiona la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por medio de [cooperación delegada](#) y se convierte por lo tanto, en un proyecto autónomo denominado “*Fomento del empleo juvenil y prevención de la migración en Honduras*”. La intervención se centra en tres líneas de actuación:

*Alcance:* Geográfico – Nacional y Territorial: Municipal - Local (Comayagua)

- Nacional - Generación de un sistema de información nacional sobre migración.
- Territorial (Local- Red de Municipalidades de Comayagua) - Sistema Atención a niños y jóvenes emigrantes retornados (nivel local)
- Territorial (Local- Red de Municipalidades de Comayagua) - Promoción del empleo juvenil, tanto desde un enfoque de oferta como de demanda laboral (nivel local).

## 2.2.1 Reconstrucción de la lógica de intervención

Con base a una *Lógica de Intervención (LI) reconstruida*, el proceso de evaluación se sustenta en la adopción de un enfoque sistemático para proporcionar respuestas a las *preguntas de evaluación (PE)* y formular conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados.

El equipo de evaluación ha estudiado el marco de resultados elaborado al inicio del ciclo del programa y se ha comenzado un diálogo con los informantes clave de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), recopilando los documentos oportunos para ayudar a entender la lógica de intervención. Un resumen del Marco Lógico está recogido en el *Anexo III. Resumen de Marco Lógico*.

El análisis lógico del programa abarca:

- *Prioridades políticas en las que se ubica la intervención.* El contexto en el que se ha iniciado el programa EURO+LABOR, sus oportunidades y limitaciones.
- *Objetivos, principios, prioridades.* Las justificaciones oportunas para confirmar que esos problemas, necesidades o dificultades no podrían abordarse mejor en otro marco. Las necesidades que deben satisfacerse, los problemas que hay que resolver y las dificultades que habrá que superar.
- *Categorías de actividades puestas en práctica.*
- *Comentarios sobre la lógica de intervención y análisis de su coherencia interna.*

Cuestiones transversales como igualdad de género y Derechos Humanos, y la protección del medio ambiente serán integradas sistemáticamente en el ejercicio de la evaluación.

### 2.2.2 Diagrama de problemas

Ante la ausencia de un Árbol de Problemas en el documento de programa, se ha realizado un Mapa de Problemas con la información facilitada en el Convenio, informes finales y otros productos facilitados y analizados en la primera fase de recopilación de información. *Anexo I*.

## 2.3 Metodología de la evaluación

### 2.3.1 Visión general del proceso de evaluación

La metodología utilizada para la evaluación final del programa EURO+LABOR adopta elementos sumativos y formativos. Como se ilustra en la figura siguiente, la **dimensión sumativa** de esta evaluación, que se produce al final de los procesos desarrollados por el programa, se ocupa esencialmente de comprender cuáles fueron los resultados principales, qué productos y servicios se ofrecieron, y si se alcanzaron los objetivos previstos. La **dimensión formativa** de la evaluación tiene que ver con las recomendaciones y los aprendizajes que se pueden rescatar del programa EURO+LABOR para orientar futuras iniciativas en el sector de empleo.

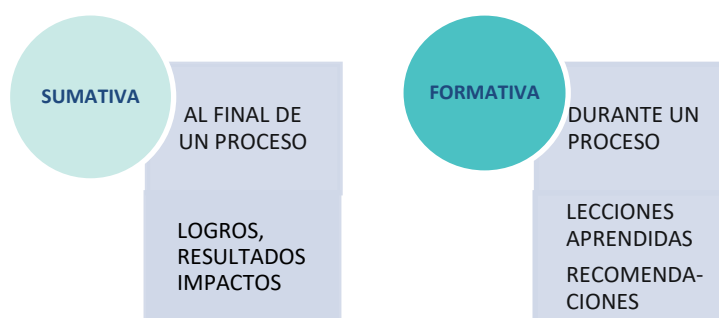


Figura 1- Dimensiones sumativa y formativa de la Evaluación Final

Fuente: Elaboración propia

La evaluación parte del reconocimiento que los **resultados del programa tienen una relación muy débil con los indicadores que luego se incluyeron a nivel del objetivo específico y del objetivo general**. Si bien es cierto que la hipótesis de trabajo del programa era fortalecer las capacidades de la secretaría y del SENAEH para luego incidir en la promoción del empleo, esos indicadores se incluyeron en el Marco Lógico a nivel del objetivo específico y del objetivo general porque no había en el momento de la formulación del programa ningún instrumento de planificación para empleo.

En ese marco se optó por adoptar como punto de referencia los indicadores de empleo de la OIT. Esta decisión tuvo la ventaja de alinear el programa con los compromisos que el país había suscrito con la OIT para promover la Agenda de Trabajo Decente. Por otro lado, la falta de indicadores adecuados a nivel de

objetivos específicos y general no permitió dar seguimiento y visibilizar los efectos positivos que se lograron a este nivel. Esta situación se refleja en la estructura del SIME que contiene considerable información en cuanto a productos, actividades realizadas, beneficiarios implicados, pero no recoge sistemáticamente información sobre los efectos producidos por los resultados al nivel superior.

La evaluación ha tratado de reconstruir qué elementos se pueden observar que indiquen un cambio a nivel de efectos de los resultados en relación a **tres distintos niveles del programa**:

El nivel de los **procesos** puestos en marcha por el programa en el que la evaluación final ha tratado de entender cómo se utilizaron los recursos para realizar las actividades previstas y ofrecer los servicios a los grupos destinatarios. Se trata, por tanto, de valorar si el programa fue eficiente en utilizar los recursos, cómo y si se logró a involucrar los grupos destinatarios previstos, y cómo valoran su experiencia con el proceso del que formaron parte.

El nivel de los **impactos iniciales** en que se analizó cómo los cinco resultados del programa provocaron cambios positivos con respecto a los problemas que se habían identificado en la fase de diseño del programa. La teoría del cambio que se ha descrito antes ha reconceptualizado la estrategia de intervención para intentar comprender cómo el trabajo realizado en cada resultado contribuyó a un cambio positivo en la situación de partida.

Por último, una tercera dimensión del proceso de evaluación se refiere a la evaluación de las **percepciones y valoraciones de los actores** involucrados. Considerando la falta de indicadores relacionados con los efectos de los resultados del programa, el equipo de evaluación ha recogido información de documentos del programa, entrevistas cualitativas y grupos focales para reconstruir los cambios percibidos/representados. Esta tercera área de la evaluación también se ha centrado en la sostenibilidad de los cambios logrados, rescatando el papel que los actores pueden tener, dificultades y medidas para superarlas en el futuro.

### 2.3.2 Criterios y preguntas de evaluación

El marco metodológico general de referencia para esta evaluación final está relacionado con los 6 criterios de evaluación identificados por el CAD de la OCDE: i) relevancia, ii) coherencia y validez del diseño, iii) eficacia, iv) eficiencia, v) impacto y vi) sostenibilidad.

En tabla siguiente se presentan las definiciones de los criterios adoptados:

Tabla 1- Criterios de la Evaluación Final

Criterios de la Evaluación Final
<p><b>RELEVANCIA: ¿LA INTERVENCIÓN ESTÁ RESPONDIENDO A NECESIDADES Y PRIORIDADES?</b> El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales</p>
<p><b>COHERENCIA: ¿EN QUÉ MEDIDA ES COHERENTE LA INTERVENCIÓN?</b> La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución</p>
<p><b>EFICIENCIA: ¿SE ESTÁN UTILIZANDO ADECUADAMENTE LOS RECURSOS?</b> El grado en el que la intervención produce, o ha producido, resultados de manera económica y a tiempo.</p>
<p><b>EFICACIA: ¿LA INTERVENCIÓN ESTÁ LOGRANDO SUS OBJETIVOS?</b> El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.</p>
<p><b>IMPACTO: LA INTERVENCIÓN, ¿CÓMO CAMBIA LA SITUACIÓN?</b> El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos en el nivel más alto.</p>
<p><b>SOSTENIBILIDAD: ¿SERÁN DURADEROS LOS BENEFICIOS? \</b> El grado en que los beneficios de la intervención continúan o es probable que continúen.</p>
<p><b>VALOR AÑADIDO DE LA UE</b></p>

**La medida en que el programa aportó beneficios adicionales a lo que habría resultado solo de las intervenciones de los Estados miembros en Honduras.**

En el Anexo V se presenta la Matriz de Evaluación que incluye preguntas de evaluación, con criterios de juicio, indicadores, fuentes de información, métodos y herramientas según el formato requerido por los TdR.

La matriz de evaluación se ha construido a partir de los 6 criterios anteriormente mencionados, teniendo en cuenta que, como ilustrado, los indicadores de objetivos específico y general no se relacionan directamente con el trabajo implementado a nivel de los resultados, es decir que deberían estar incluidos a un nivel más alto de impactos de largo plazo. Por ellos, y considerando la complejidad del programa y la variedad de actores involucrados y acciones implementadas, el diseño de evaluación que se ha considerado más adecuado es de tipo mixto orientado a la integración de herramientas e informaciones cuantitativas y cualitativas. Este enfoque mixto ofrece la oportunidad de triangular los datos procedentes de las distintas fuentes de información para contestar las preguntas de evaluación.

En ese marco, se ha utilizado una combinación de técnicas de evaluación que ha incluido el análisis y la elaboración de los datos cuantitativos existentes, el análisis de documentos, la observación, las entrevistas semiestructuradas y las sesiones de grupos focales. Esto ha permitido un análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos, productos y resultados del programa según los criterios de evaluación expuestos anteriormente.

Una de las fuentes clave de información para reconstruir la evolución de las acciones implementadas en cada resultado es el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) del programa. La siguiente tabla presenta los tipos de análisis y fuentes de información que se han utilizado en la realización de la evaluación y las herramientas de recolección de la información que se emplearán.

*Tabla 2- Fuentes de información y herramienta de evaluación*

*Fuente: Elaboración propia.*

Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
Primaria	Secundaria		
Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobiernos Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios	Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos- legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)	Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave	Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Programa Matriz y mapa de actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales

### 2.3.3 Estrategia de consulta

La tabla siguiente presenta las 15 oficinas del SENAEH que fueron actualizadas o establecidas por el programa EURO+LABOR. Inicialmente se había planteado que cada miembro del equipo de evaluación pudiera visitar dos oficinas del SENAEH (una de las existentes y una de las nuevas) pero se tuvo que considerar que actualmente 6 de las nuevas oficinas están cerradas. Por ello el número de oficinas del SENAEH y municipios a visitar durante la evaluación ha crecido sobre todo porque en los municipios donde hay oficinas que cerraron no había la posibilidad de hacer menos entrevistas.

Además, la opción de hacer una encuesta en línea con beneficiarios y representantes de las mesas territoriales de todas las 15 oficinas se descartó porque en las 6 oficinas cerradas no hay personal que

pueda contactar beneficiarios y dos años después de la finalización del programa hubiera sido complicado recuperar los contactos de muchos de ellos.

En este marco se optó por un enfoque más cualitativo que permitió profundizar la información con visitas de campo en 12 oficinas del SENAEH (existentes, nuevas cerradas y nuevas todavía abiertas) tratando de ver lo que ha logrado el programa y sobre todo cuales son las condiciones críticas para que en un futuro se pueda reactivar el trabajo en el sector de la promoción de empleo (se vea el Anexo VI para los itinerarios de las visitas).

Tabla 3- Oficinas del SENAEH apoyada por el Programa EURO+LABOR

OFICINA SENAEH	Municipio /Departamental	CONTRATO	ESTATUS	VISITA DE EVALUACION
Tegucigalpa	Tegucigalpa / DC	Eurecna	Abierta	Sí
San Pedro Sula	San Pedro Sula / Cortes	Eurecna	Abierta	No
Comayagua	Comayagua / Comayagua	Eurecna	Abierta	Sí
Danlí	Danlí / EL Paraíso	Eurecna	Abierta	Sí (en remoto)
Choluteca	Choluteca / Choluteca	Eurecna	Abierta	Sí
La Ceiba	La Ceiba / Atlántida	Eurecna	Abierta	Sí (en remoto)
El Progreso	El Progreso / Yoro	Eurecna	Abierta	Sí
Choloma	Choloma / Cortes	Christian AID / CASM	Abierta	Sí
Juticalpa	Juticalpa / Olancho	RETE / CDE MiPymes Valle de Olancho / IIP UNITEC	Abierta	Sí
La Esperanza	La Esperanza / Intibucá	CDE Mipymes Región Lempa	Cerrada	Sí
Catacamas	Catacamas / Olancho	ICADE / Cámara de Comercio de Catacamas	Cerrada	Sí
San Lorenzo	San Lorenzo / Valle	CDE Mipymes Región Golfo de Fonseca / F. Helvetas / Coop. Chorotega	Cerrada	Sí
Roatán	Roatán / Islas de la Bahía	CDE Mipymes Región Arrecife / Roatan Marine Park / C. de Comercio de Islas de la Bahía	Cerrada	No
Santa Rosa de Copán	Santa Rosa de Copán / Copan	CDE Mipymes Región Occidente / ASONOG	Cerrada	Sí
Gracias	Gracias / Lempira	CESAL /Mancomunidad de COLOSUCA	Cerrada	Sí

Se utilizó la matriz de evaluación para orientar el “análisis de contenido” de los distintos documentos del programa y definir las estructuras de las siguientes herramientas cualitativas:

- Entrevista Semiestructurada, con los temas principales a tratarse con los informantes claves
- Guía de temas para los Grupos Focales realizados durante las visitas en los municipios donde el programa actualizó 7 oficinas existentes del SENAEH o estableció y fortaleció 8 nuevas oficinas del SENAEH.

El proceso de recolección de la información se ha llevado a cabo mediante:

- Análisis de contenido de documentos
- Análisis y elaboración de datos cuantitativos existentes (SIME, informes, sistema de monitoreo, otros documentos relevantes)
- Observación directa de la situación en que se encuentran las oficinas del SENAEH



- Entrevistas en profundidad con informantes claves a nivel central y local relacionados con los resultados del programa
- Grupos focales con miembros de las mesas territoriales que se establecieron a través de las oficinas del SENAEH

### 3 HALLAZGOS – RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS EVALUATIVAS

#### 3.1 Relevancia

<p><b>P 1</b> Generar intervenciones coherentes, viables y con mecanismos de gestión adecuados</p> <p><b>¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa EURO+LABOR a las necesidades y prioridades nacionales y globales identificadas en las políticas nacionales sobre empleo y crecimiento económico, y en qué medida y cómo ha sido flexible el programa, en el proceso de programación para adaptarse a los diferentes contextos del país?</b></p>	<p>El programa presenta una estrategia coherente y viable para proporcionar los beneficios esperados expresados en el marco lógico, sin embargo, presenta debilidades en todos sus aspectos para garantizar el impacto esperado y coherente con los resultados esperados de la Visión 2030. Grado medio de relevancia y coherencia del programa con el contexto local, y con las necesidades e intereses identificados en la normativa relacionada con los servicios de promoción de empleo, la prevención de la migración y atención a migrantes retornados, ilustrada tanto en la satisfacción de los actores involucrados como en la verificación documental llevada a cabo por el Equipo de Evaluación (EE). Para sentar las bases institucionales Honduras cuenta con un histórico marco de políticas para promover el empleo o la inserción de jóvenes y mujeres<sup>13</sup>. Estas políticas están alineadas a las grandes políticas internacionales y esfuerzos mundiales previamente ratificados por el Gobierno de Honduras (GOH)<sup>14</sup>. Sin embargo, el GOH y SETRASS todavía afrontan desafíos para aplicar, y operativizar esas políticas, y esto se debe principalmente a debilidad en las alineaciones con otros sectores mediante el análisis correspondiente como ocurre en EURO+LABOR. (Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Educación, etc.). Se observa, por tanto, menor grado de alineación en cuanto a las prioridades sectoriales a nivel nacional (Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Educación, etc.). EURO+LABOR está alineada a largo plazo con el principal documento marco de las políticas la Visión País (2010-2038) y el Plan de Nación (2010-2022), sin embargo, el programa en su diseño no ha sido capaz de interpretar y alinear con las otras políticas – planes o estrategias de empleo y sectores involucrados, especialmente a mediano plazo<sup>15</sup>. La alineación implícita se hace presente a través de estrategias de participación tripartita a nivel nacional y local, y en la elección de sectores como resultado de un enfoque de coordinación institucional, basado en la experiencia de SETRASS optimizado a través de programa. Los resultados esperados mediante el programa son incongruentes con las metas asociadas al empleo que esperan alcanzarse hacia 2028, donde se espera contar con una tasa de desempleo abierto de 2% y un 5% de subempleo visible.</p>
<p><b>MA</b> <b>1.1.1</b></p>	<p>Lineamientos nacionales</p> <p>Alto grado de lineamientos con prioridades nacionales entre el EURO+LABOR y las políticas de desarrollo a largo plazo.</p>

<sup>13</sup> Ver Anexo V y Anexo VIII para Listado y descripción de Políticas y Planes Nacionales relacionados con empleo.

<sup>14</sup> Ver Anexo VIII. Acuerdos internacionales acordados por el Gobierno de Honduras.

<sup>15</sup> El PPP añade al convenio un análisis de alineación de políticas, específicamente con las “funciones del Gabinete de empleo”.

	<p>Se evidencian las referencias a documentos nacionales y decisiones de políticas relevantes de desarrollo con enfoque en empleo, especialmente al nivel de metas-indicadores.</p> <p>Los objetivos del proyecto son altamente coherentes con los definidos en la Visión País (2010-2038) y el Plan de Nación (2010-2022), en línea con los ODS, que han establecido como una de sus prioridades el “aumento del empleo decente y el fortalecimiento institucional”.</p> <p>No se evidencia referencias explícitas a los lineamientos estratégicos específicos en los que se enmarca EURO+LABOR, relativos a desarrollo inclusivo. La visión y el Plan Nacional (PN) estipulan en los “lineamientos estratégicos”: N° 1. Desarrollo Sostenible de la Población; N° 3: Reducción de la Pobreza, Generación de Activos e Igualdad de Oportunidades; 10. Competitividad, Imagen País y Sectores Productivos.</p> <p>Se evidencian referencias implícitas a los “objetivos de desarrollo nacional” (Visión PN), específicamente al Objetivo 3: Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental”. (Coincidente con el OG de EURO+LABOR).</p> <p>Se evidencia referencias implícitas a los indicadores de desarrollo: nacional, específicamente la Meta 3.1: Reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de subempleo invisible al 5% de la población ocupada. (Se establece anualmente). EURO+LABOR planifica estos mismos indicadores para medir el objetivo general y específico, de forma equivocada, ya que EURO+LABOR debe basarse en indicadores sectoriales para contribuir a los indicadores de desarrollo, con otros más específicos relativos al fortalecimiento institucional.</p>
<p><b>1.1.2</b></p>	<p>Lineamientos sectoriales.</p> <p>Grado medio de lineamiento con prioridades sectoriales entre EURO+LABOR y las Estrategias y políticas de empleo a medio plazo</p>
	<p>Se evidencia una concordancia limitada pero implícita entre los resultados planificados de EURO+LABOR y las estrategias sectoriales a mediano plazo (Estrategias o planes de la Secretaría y otras políticas relacionada con el programa (Económico- comercio / Desarrollo social/ etc.)</p> <p>El programa está débilmente alineado con las políticas sectoriales con enfoque tripartito (Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de desarrollo humano, gobernación, justicia y derechos humanos, y Secretaría de Educación).</p> <p>El programa está débilmente alineado con otras políticas sectoriales productivas relacionadas con la generación de empleo (sector agrícola, sector energético, sector de la construcción). Aunque no hay políticas públicas explícitas y directamente vinculadas con ello, existen aquellas que, pese a ser más generales, tienen impactos sobre la generación de empleo al proponer el impulso y estimulación de los citados sectores (e.g. a lo largo de los distintos ejes, objetivos, indicadores lineamientos y estrategias contenidos en la PNEH y otras políticas y planes, es posible identificar explícita o tácitamente la generación de empleo en estos subsectores). Los documentos de programa mencionan y describen parcialmente las políticas de sector de empleo<sup>16</sup>:</p> <p>Se evidencia un análisis y descripción de concordancia de resultados con “funciones del Gabinete de Empleo”<sup>17</sup></p> <p>No se evidencia mención ni descripción de las políticas y planes sectoriales como el Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018, el Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (2014-2019), con los que debería concordar o contribuir en sus objetivos e indicadores a nivel de OG y OE.</p> <p>Los documentos de programa no mencionan políticas y estrategias relevantes de sectores relevantes (enfoque tripartito -Integral).</p>
<p><b>1.1.3</b></p>	<p>Lineamientos y vínculos con programas e iniciativas en curso.</p> <p>Grado medio en que el programa demuestra que es coherente y apoya programas o las iniciativas en curso. (Ver Pertinencia – Complementariedad).</p>
	<p>Se evidencia en el diseño del programa la identificación, la descripción, y planificación de vínculos limitada con políticas, proyectos y planes en curso.</p> <p>El PPMA describe de forma limitada los vínculos pertinentes de programas y proyectos en curso, y la planificación de apoyo a esas iniciativas.</p>

<sup>16</sup> Ver Anexo VII. Normativa de Empleo. Lista de Políticas, programas y proyectos de empleo y relacionados

<sup>17</sup> El Presupuesto programático multianual se muestra la “relación directa entre los objetivos del programa y las Funciones del Gabinete de Empleo creado en 2017”. 9 y 10 (Esas funciones, aunque formuladas en modo de actividades no tienen metas e indicadores, no se ha podido acceder al documento original para su verificación)

	En la implementación se ha demostrado que EURO+LABOR ha apoyado de forma implícita políticas, planes, programas e iniciativas en marcha como Ciudad Mujer. (Ver sinergias creadas (Ciudad Mujer, otros, Ver P2- Complementariedad).
<b>1.2</b>	<b>Contextualización según las capacidades y necesidades territoriales</b> Grado medio en que el programa ha identificado los problemas principales a abordar y los adyacentes, y se ha adaptado al contexto local y nacional, y ha tenido en cuenta los factores relacionados con la dimensión territorial (económicos, sociales, geográficos, demográficos, movimientos migratorios).
<b>1.2.1</b>	Grado medio en que el programa identifica el conjunto de problemas y/u oportunidades que el proyecto debe tratar de abordar, ya que hay un desequilibrio entre el adecuado análisis institucional del SENAEH, del CES y específicamente de los beneficiarios (problemas que afectan a ONG, socios locales y beneficiarios finales).
	El proyecto presenta debilidades en la adecuación a las necesidades y contextos específicos, los cuales fueron considerados a posteriori a través de estudios de diagnóstico territoriales durante la ejecución. El programa identifica el conjunto de problemas y/u oportunidades que el proyecto trató de abordar (Especialmente relacionado con los Servicios de SENAEH, el CES, instituciones nacionales y locales, etc.). Gracias a los ajustes pertinentes en la fase de arranque del proyecto. Los problemas de los principales beneficiarios involucrados en la mejora de la Respuesta institucional-sectorial y territorial al empleo, no fueron claramente definidos. Empleadores; ii. Organizaciones de Trabajadores y iii. Organizaciones No Gubernamentales y iv. Organizaciones de la Sociedad Civil. No se evidencia ajustes en la definición de beneficiarios e indicadores de forma desagregada por tipo de beneficiarios, dada la variedad de grupo meta. (e.g. “capacitación de actores locales”. No se especifica el tipo de beneficiario según su función en la promoción de empleo, y en muchos casos se confunden con socios, ya que se comparten indicadores de beneficiarios finales – buscadores de empleo).
<b>1.2.2</b>	Grado medio de análisis y ajustes a contextos territoriales, y como el programa se adaptó a las necesidades específicas en su arranque, gracias a los espacios de diálogo creados en las mesas, sin embargo, el programa no ajustó las metas de grupos beneficiarios tras los estudios de diagnóstico territoriales.
	Se evidencia que el programa llevó a cabo actividades de identificación de problemas, para adaptarse a las necesidades específicas en su arranque, sin embargo, no hay evidencia de que el programa hiciera uso de la información levantada, como por ejemplo ajustes de metas e indicadores. El programa en su definición no clarifica el alcance temático, sectorial y sub-local / General y ampliado. El programa define el alcance territorial (15 territorios-municipalidades), 8 de ellas han sido elegidas porque el SETRASS ya posee estructuras gubernamentales, pero no justifica debidamente en el caso de los territorios en los que no tiene presencia (e.g. Territorios con más tasas de desempleo, informalidad, más migración etc.). El programa en su definición no muestra un enfoque sectorial/temático sólido e integral con los lugares más desfavorecidos (rurales), desestimando la atención de municipios colindantes y aislados. Se evidencian ajustes de estrategia limitados relativos a necesidades específicas a nivel local, debido a la ausencia de la capacidad institucional (mapeo de desarrollo locales, infraestructuras existentes, actores, etc.). Estos ajustes fueron posibles gracias a las mesas creadas y los estudios de diagnósticos realizados durante el arranque del programa, pero no se refleja en indicadores y metas del programa. No se evidencian ajustes de diseño en la definición de cobertura y metas desagregadas ya que no fueron incorporadas al marco lógico a lo largo del ciclo del proyecto (e.g. “socios locales”).
	Se evidencia una valoración positiva de los beneficiarios (Oficiales del gobierno nacional y municipal, actores nacionales, locales y socios implementadores), en la definición de los objetivos/resultados de prioridades del programa conjunto en coherencia con las definidas nacionalmente, sin embargo, cierta insatisfacción en cuanto al alcance territorial del proyecto.
<b>1.2.3</b>	Grado medio de identificación de problemas que afectan a beneficiarios finales y grupos vulnerables, debido en parte a la ausencia de ajustes oportunos para uso de la información (indicadores y metas).
	Se evidencia la identificación y análisis de problemas que afectan a grupos meta-objetivo final, específicamente jóvenes de diferentes estratos, circunstancias económicas, sociales, raciales, de género, durante la fase de arranque e implementación.

	<p>En los documentos de programa iniciales, no se evidencia el análisis inicial de los problemas subyacentes que afectan a los beneficiarios. (jóvenes de diferentes estratos sociales, origen-migración interna externa, rural - urbano), sin embargo, durante la fase de arranque se desarrolló una estrategia de promoción de empleo y oportunidades de ingresos que analizaba los diferentes problemas y dimensiones sistémicos.</p> <p>Se evidencia un enfoque a jóvenes y no jóvenes en el diseño del programa.<sup>18</sup></p> <p>Durante la fase de implementación se evidencia la caracterización de los jóvenes en el mercado laboral y estrategias recomendadas según estratificación por rangos de edad, a través de la “Estrategia de promoción de empleo y Oportunidades de Ingresos”, sin embargo, no se evidencian actividades de uso de los datos cuantitativos para el ajuste de indicadores y metas.</p> <p>De igual forma, no se evidencia la diferencia de beneficiarios y su diversificación entre directos e indirectos.</p> <p>El proyecto ha sido flexible en responder a las necesidades de los beneficiarios locales en limitados casos. (e.g. Cabe mencionar que, si bien el grupo meta son los jóvenes por ser el sector más vulnerable en el tema de empleabilidad, el proyecto puede atender a personas que tengan más de 25 años y que así lo soliciten, sin embargo, la consulta de campo ha revelado que tener más de 30 años era un limitante para muchos posibles beneficiarios finales de formación profesional o vocacional).</p> <p>No se ha previsto la cobertura de las necesidades de grupos de beneficiarios específicos (mujeres mayores de 30 años, madres solteras, necesidades especiales, migrantes).</p> <p>Los documentos de programa analizan brevemente los problemas que afectan a los jóvenes y desempleados como “usuarios” de los servicios de empleo (SENAEH). Pero el programa no ha planificado encuestas de referencia ex ante que brindan elementos comparativos para la valoración y evaluación en curso y posteriores al proyecto, referente a la mejora de los servicios de empleo.</p>
1.2.4	<p>Grado medio de identificación de análisis de problemas que afectan a mujeres, y grupos vulnerables, problemas, y ajustes oportunos.</p>
	<p>En los documentos iniciales de programa no se evidencia análisis de grupos meta beneficiarios finales que afectan a grupos vulnerables, incluidos jóvenes con necesidades especiales.</p> <p>Durante la fase de arranque-implementación se evidencia el análisis detallado de los problemas y datos referentes a diferentes grupos de beneficiarios finales afectados por el desempleo y la incidencia de la pobreza, sin embargo, esos datos no han sido incorporados a los documentos de programa (marco lógico), por lo tanto, no queda claro el nivel de optimización de los estudios durante el programa.</p>
1.2.5	<p>Grado medio de análisis y aplicación de sectores priorizados, incluyendo los sectores productivos estratégicos y ajustes oportunos</p>
	<p>Se evidencia la identificación sectorial y su potencial para la generación de trabajo, pero no se clarifica el alcance ampliado de sectores prioritarios actualizados y adaptados al contexto. Se evidencia en el PPMA la identificación de sectores prioritarios para generar impacto en la economía y el empleo, limitados a la intervención focalizada en la reforma del currículo de INFOP. (Resultado 2.1: (Turismo), Manufactura textil; Manufactura Intermedia; Servicio de apoyo a negocio; Agroindustria y Vivienda)<sup>19</sup>.</p> <p>Los documentos de programa no clarifican el alcance sectorial relacionado con estos sectores claramente de forma sistemática.</p> <p>Durante las visitas de campo se ha evidenciado el uso de los diagnósticos y estudios realizados en la identificación de actores por sectores para el servicio de prospección.</p> <p>El programa no ha optimizado suficiente la gestión de información generada por los estudios de diagnóstico, en el sentido en que el programa no ha ajustado el alcance sectorial, para focalizar el programa hacia “sectores productivos estratégicos” en línea con la estrategia de la UE y del PN, para la creación de empleo, en relación al Resultado 3 del programa.</p>
1.3	<p><b>Identificación de actores y participación.</b></p> <p>Grado medio de relevancia de estrategia entre la programación e identificación de los instrumentos debido en parte a la participación territorial, y menor en la correspondencia de las prioridades y objetivos acordados a nivel nacional.</p>

<sup>18</sup> El concepto de juventud ha sido desarrollado por varios organismos internacionales. Tomando como perspectiva el criterio demográfico, la Organización de las Naciones Unidas ha establecido un rango de edad para definir a la juventud como a los hombres y mujeres entre 15 y 24 años. Sin embargo, distintos países de Iberoamérica amplían dicho rango, debido a la edad efectiva en que se asumen roles de jóvenes en América Latina (10 a 24 años). Por otro lado, el Banco Mundial opta por una clasificación comprendida por las edades de 18 a 26 años de edad, considerando que de acuerdo al país donde se realiza la intervención dicho rango puede presentar variaciones. En Honduras la ley marco para el desarrollo integral de la juventud en su artículo No. 2 establece que son jóvenes para el beneficio de dicha ley los comprendidos entre los 12 y 30 años de edad.

<sup>19</sup> Identificados por el Gabinete de Empleo, concretamente por el programa mencionado en el PPMA: Programa de Empleo e Inversión

	<p>El bajo grado de participación en el diseño, ha mejorado durante la fase de arranque, resultando en un alto grado de participación local en la gestión del programa y obtención de resultados. La falta de participación de otras secretarías a nivel nacional ha afectado la participación en la obtención de resultados durante la implementación y otros aspectos como la coordinación y la complementariedad.</p> <p>Los conflictos existentes o potenciales entre las partes interesadas no se han identificado y analizado explícitamente.</p> <p>Se proporciona una evaluación de las estructuras institucionales, la capacidad y los problemas de gobernanza (fortalezas y debilidades), en particular para la(s) institución(es) que serán principalmente responsables de la implementación del proyecto (SENAEH), la cual será beneficiaria también. Pero no se proporcionan datos de otras instituciones beneficiarias (municipalidades, CEOHs).</p> <p>No se evidencia la apropiación local de las ideas del proyecto, como compromisos de recursos anteriores o actuales (en efectivo o en especie) para actividades relacionadas y participación local activa en la toma de decisiones.</p>
1.4	<p><b>Validez /viabilidad del diseño del proyecto</b></p> <p>Grado medio de coherencia en la estrategia lógica del proyecto y los instrumentos diseñados para la entrega de los resultados. Grado medio en que las actividades y productos planificados cumplen de manera lógica y realista los objetivos/resultados deseados y responden a la causa-efecto en la mejora de servicios de empleo y las necesidades de los beneficiarios.</p>
1.4.1	<p>Grado medio en que el marco lógico diseñado presenta objetivos claros, y lógicos, y abordan necesidades identificadas.</p>
	<p>Evidencia de lógica general con limitaciones, debido a la relación entre resultados.</p> <p>El marco lógico del programa presenta un bajo grado de consistencia entre los diferentes niveles de resultados y los productos definidos para contribuir al impacto definido del programa (e.g. Ausencia de resultados intermedios que definan la mejora por sub-sector de forma realista).</p> <p>Los resultados planificados fueron pertinentes y realistas y abordan las necesidades identificadas, sin embargo, en ocasiones carecían de concreción en la definición de los beneficiarios de los servicios (mezclando diferentes niveles de intervención).</p> <p>Evidencia de correlación limitada con los objetivos de desarrollo y sectorial superiores.</p> <p>El objetivo general o meta planificada está claramente vinculado a la Política nacional de desarrollo (Visión de País), pero no se evidencia en su formulación la contribución a un resultado de desarrollo a largo plazo, ya que repite la misma formulación.</p> <p>El objetivo general planificado no evidencia una correlación con los objetivos sectoriales a medio plazo, es decir vinculado al Plan Estratégico de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (2014-2019) y Plan de Nación (2014-2018), y cómo esa estrategia contribuye a un resultado de desarrollo a largo plazo (ODS y Visión de País).</p> <p><b>Objetivo General (Efecto)</b></p> <p>OG: Un país con oportunidades de empleo decente para la población hondureña</p> <p>Evidencias de vinculación lógica limitada entre el objetivo específico planificado y los beneficios directos que obtendrán.</p> <p>El Objetivo Específico del programa, define muy ampliamente, los beneficios directos que el grupo meta o beneficiarios (El gobierno) obtendrán de la implementación del programa (Aumentar su capacidad) y su correlación con los objetivos de gobierno sectoriales.</p> <p><b>Objetivo Específico [Efecto]</b></p> <p>OE: Aumentar la capacidad del Gobierno de Honduras para promover sistemáticamente el empleo decente (reducir el subempleo y el desempleo).</p> <p>Evidencia de descripción limitada de las mejoras tangibles a los servicios, instalaciones o conocimientos en los resultados.</p> <p>Los resultados del proyecto describen parcialmente mejoras tangibles a los servicios, instalaciones o conocimientos que apoyarán directamente el logro del propósito del proyecto, en algunos casos no se corresponde con los productos lógicos inferiores (R3).</p>



**Resultado 1**

R1: Marco de acción conjunta para abordar y resolver los problemas de empleo, sobre la base de un diálogo social fortalecido e inclusivo particularmente, en el marco del Consejo Económico y Social (CES).

R1 no especifica el apoyo al fortalecimiento institucional para los beneficiarios (instancias de diálogo social), es la descripción de una actividad, no de un servicio o instalaciones).

**Resultado 2**

R2: La Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (SETRASS) fortalece sus capacidades con el fin de ampliar sus funciones de intermediación y de regulación del trabajo a una función específica de promoción del empleo decente.

R2. Se describe apropiadamente el apoyo a SETRASS para fortalecer sus capacidades para ofrecer servicios de promoción de empleo decente, pero no se corresponde en algunos casos con productos inferiores.

**Resultado 3**

R3: Los trabajadores y los empleadores de las unidades económicas formales e informales en catorce municipios tienen acceso a los beneficios del empleo decente y productivo a través de políticas activas de mercado laboral promovido por actores públicos y privados, incluida la sociedad civil.

R3. El objetivo no describe específicamente cómo los beneficiarios finales (trabajadores, empleadores y empresas) se van a beneficiar de las políticas activas de empleo ("acceso a políticas activas").

**Resultado 4**

OE: Integración e interconexión de los sistemas de información actualmente dispersos, con el fin de disponer de información adecuada para la toma de decisiones y el establecimiento de las bases para un sistema de información sobre el empleo, la producción y la seguridad social.

El R4 describe clara y causalmente los beneficios, pero no los beneficiarios a nivel institucional.

Los productos de nivel inferior del programa, en su mayoría, se corresponden apropiadamente con el objetivo superior y describen las mejoras tangibles a los servicios, instalaciones o conocimientos que apoyarán directamente el logro del propósito del programa.

No obstante, los resultados del programa tienen una relación muy débil con los indicadores de OG y OE ya que coinciden ambos con los indicadores a largo plazo (general: tasa de empleo, tasa de subempleo, tasa de informalidad, número de puestos de trabajos promovidos), y no se corresponden con indicadores de la mejora de servicios, información etc.

No se evidencian cambios o ajustes en los objetivos e indicadores en tiempo y forma para garantizar la mejora de la correlación de objetivos e indicadores, que garantice un correcto seguimiento y evaluación. Se evidencia una "Propuesta de cambios en objetivos e indicadores", sin embargo, no proponía cambios específicos y no se hicieron efectivos debido a retrasos en plazos administrativos.

Se evidencia la necesidad de ajustes en unas primeras de fases del programa. La Unión Europea permite ajustes con la inclusión de objetivos intermedios que no implican cambios estructurales de los objetivos, lo que hubiera resuelto la mayoría de los problemas de seguimiento y evaluación. Éstos describen las mejoras a los servicios, instalaciones, conocimientos, redes, que facilita la evaluación a niveles intermedios.

**1.4.2** Se evidencia en la descripción inicial de recursos y costos de forma clara (Presupuesto anual, distribución de costo etc.), pero no se ha llevado a cabo un análisis económico y financiero preliminar ("Plan de contratación" - o plan de sostenibilidad -transferibilidad).

Se evidencia el diseño de instrumentos apropiados que garanticen la relación entre de los productos, sin embargo, no garantizan los cambios oportunos y sostenibilidad.

Los recursos necesarios para implementar el proyecto están claramente descritos.

Los costos operativos y de inversión del proyecto se describen y analizan con suficiente detalle, incluidas las contribuciones financieras de las diferentes partes interesadas. No se evidencia una estimación de las implicaciones de costos recurrentes y se realiza una evaluación de la capacidad local para cubrir estos costos al final de la fase de inversión del proyecto.

Se evidencia ajustes relativos al diseño de "instrumentos de S&E- SIME- (ATI- Eptisa). Sin embargo, no se evidencian mecanismos de seguimiento conjuntos entre AECID, FFIAP y otras ATIS, en concepto de supervisión y realización de informes con formatos comunes. No se evidencian instrumentos para estimaciones provisionales de costes de contratación y de la probable viabilidad financiera y económica

	<p>del proyecto. (Plan de adquisiciones). No se evidencia instrumentos de seguimiento de la sostenibilidad del proyecto, que incluyan una estimación financiera de objetivos de transferencia al gobierno, con costos y recursos necesarios y compromisos futuros del gobierno. (Plan de Sostenibilidad)</p> <p>No se evidencia mecanismos de control de calidad de los productos de forma sistemática.</p>
<b>1.5</b>	<p><b>Riesgos y Supuestos</b></p> <p>Bajo grado de identificación y evaluación, en la fase de diseño, de riesgos, supuestos, incluido el grado de impacto negativo que pueden tener en la consecución de objetivos, y medidas correctivas.</p>
	<p>No hay evidencias de identificación, planificación y gestión de riesgos y supuestos medidos en la fase del diseño e implementación del programa.</p> <p>Ausencia de identificación y planificación de la gestión de riesgos, supuestos y medidas en la fase del diseño del programa y en la implementación, que ha mermado en algunos casos el ritmo de implementación, y que podrían haberse evitado.</p> <p>No hay evidencia de identificación de riesgos y supuestos relacionados con la escasa participación de otras divisiones y ministerios en las actividades o sobre politización, rotación de personal y las posibles medidas escaladas a estancias superiores.</p> <p>No hay evidencia de identificación de riesgos y supuestos relacionados con las normativas burocráticas específicas del país, o requisitos de participación nacional en la toma de decisiones que pudieran afectar la implementación ("Exoneración del IVA").</p> <p>No hay evidencia de planificación de riesgos y supuestos relacionados con retrasos.</p> <p>No hay evidencias de adaptación posteriores con la inclusión de riesgos ni en el SIME ni en las actividades de seguimiento.</p> <p>No hay evidencias de identificación de riesgos relacionados con catástrofes (ambientales o de emergencia).</p> <p>No hay evidencias de identificación de riesgos relacionados con la dificultad de obtención de resultados.</p> <p>No hay evidencias de la existencia de Matriz del riesgos (borrador).</p> <p>No se han identificado los factores clave fuera del control directo de los gestores de proyecto que tienen el potencial de impactar negativamente en el proyecto (riesgos).</p>
<b>1.6</b>	<p><b>Cuestiones Transversales</b></p> <p>Bajo grado de análisis e incorporación de enfoque transversal (sociales, ambientales y de innovación) al diseño del proyecto de forma sistemática para una mayor inclusión en la entrega de servicios de empleo y otras actividades de empleabilidad</p>
	<p>No se evidencia una estrategia clara y sistemática de cuestiones transversales en el diseño, aunque, esto mejora con el trabajo conjunto de los actores locales y las subvenciones que si han integrado las cuestiones transversales en sus actividades de sensibilización.</p> <p>No se ha evidenciado una estrategia de cuestiones transversales.</p> <p>No se han evidenciados indicadores desagregado por caracterización de cuestiones transversales, ni marcadores de género, medioambiente o Derechos Humanos.</p> <p>Se ha evidenciado casos positivos de resultados no esperados relacionados con cuestiones transversales gracias a la coordinación con los actores locales.</p>
<b>1.6.1</b>	<p><b>Género</b></p> <p>Bajo grado de análisis e integración de enfoque de género en el diseño del proyecto de forma sistemática para garantizar la equidad de género en la promoción de empleo.</p>
	<p>No se evidencia estrategias explícitas de programa, pero si se benefician las mujeres en la práctica durante la implementación</p> <p>Se evidencia la ausencia de marcadores de género, incluyendo en los proyectos subvencionados.</p> <p>Se evidencia una ausencia de estrategia explícita de las cuestiones de equidad de género. Excepto el resultado 5 (que incluye atención integral a niños y jóvenes retornados con enfoque de Derechos Humanos).</p>

	<p>El diseño del programa se clasifica como “marginal” en temas de género con un “marcador DAC género de “20.(Marcador 0- no dirigido).</p> <p>Se han evidenciado casos positivos de resultados no esperados relacionados con enfoque de género en coordinación y derivación con el programa Ciudad Mujer, ONG y municipalidades. (e.g; Se han derivado a usuarios del SENAEH a cursos vocacionales específicos para mujeres víctimas de violencia de género en coordinación con las municipalidades y redes específicas de violencia de género de ONU mujeres (San Pedro Sula y Choloma)).</p>
<b>1.6.2</b>	<p><b>Enfoque de Derechos Humanos – Grupos vulnerables</b></p> <p>Bajo grado en que el diseño del proyecto ha analizado y planificado las necesidades de los grupos en situación de vulnerabilidad, complementado con el alto grado de enfoque de Derechos Humanos en la derivación a ONGs y municipalidades que atienden a jóvenes, familias sin ingresos, migrantes, personas con discapacidades, mujeres víctimas de violencia de género y Derechos Humanos.</p>
	<p>No se evidencian estrategias explícitas de transversalidad de enfoque de Derechos Humanos .</p> <p>El bajo grado de integración sistemática de cuestiones de atención a la población vulnerable en la definición de los diferentes niveles de objetivos y actividades, salvo en el resultado 5, no ha mermado la coordinación efectiva del servicio de derivación del SENAEH a ONG especializadas.</p> <p>No se evidencian estrategias explícitas de enfoque con Derechos Humanos en los documentos de programa iniciales.</p> <p>Se evidencian estrategias explícitas de enfoque de Derechos Humanos en los documentos de subvenciones.</p> <p>Se han planificado con ONG la atención a la población vulnerable con actividades de sensibilización, aunque se perciben ciertas inequidades que necesitan mejorar, como el tratamiento de la población rural, o derechos de los pueblos indígenas.</p> <p>No se evidencian datos desagregados sistemáticos de grupos vulnerables en el SIME. (e.g. Los POA de SENAEH no desagregan la información de derivación por grupo poblacional vulnerable).</p> <p>Se evidencia una estrategia implícita de facto con las subvenciones a las ONG y servicios de derivación de SENAEH.</p> <p>La elección de la estrategia de subvencionar a las ONG para los Resultado 2 y 3, implica de facto una estrategia de Enfoque de Derechos Humanos, ya que se busca la optimización de experiencia y recursos en ese aspecto, que podría haberse capitalizado en mayor medida.</p> <p>Se evidencia casos de efectiva derivación en el SENAEH a ONG y municipalidades especializadas en la atención a grupos vulnerables, con contribuciones relevantes en la promoción de empleo de estos grupos por el sector privado a través de las redes (e.g. El progreso, Choloma, Comayagua).</p> <p>Se evidencian contribuciones de ONG en las mesas territoriales para promover el empleo de personas en condición de discapacidad: ONG, han socializado estrategias de empleo específicas para personas con necesidades especiales en las mesas de empleo, con enfoque al sector privado (El progreso).</p>
<b>1.6.3</b>	<p><b>Medio Ambiente</b></p> <p>Bajo grado de análisis y planificación de integración sistemática de medidas ambientales y sostenibles del proyecto, así como actividades de promoción de empleo en medio ambiente o de análisis del impacto ambiental.</p>
	<p>No se evidencia estrategias y actividades específicas de medio ambiente que garanticen que el proyecto haga uso de prácticas sostenibles. Se evidencia actividades limitadas de transversalidad de medio ambiente en las actividades complementarias de socios a nivel local con enfoque de medio ambiente</p> <p>No se evidencia estrategias de medioambiente en el documento de programa para la transversalidad de medio ambiente o cambio climático.</p> <p>No se evidencia la planificación de medidas ambientales para garantizar la sostenibilidad del impacto del proyecto.</p> <p>No se evidencia en la planificación, la integración de medioambiente, ni marcadores.</p> <p>En la implementación, se evidencia en la contribución de los actores locales, actividades que promueven la lucha contra el cambio climático y resiliencia en el trabajo en la diversificación de cadena</p>

20 La OECD y la UE utiliza el Marcador de Genero-Edad para garantizar la coherencia con la política de género de la Ayuda Externa. Concede a los proyectos entregados para llamamientos de financiación un código (2, Principal o Responsable- Positivo / que indica si está bien diseñado para avanzar en la igualdad de género; 1- Significante o sensible / y 0 – Marginal/Dirigidos o Positivos La AECID también cuenta con una guía para la transversalización de Enfoque de Género. Otras agencias tienen hasta 4 calificaciones (UN)

	<p>de valor y fortalecimiento de MiPyME en la gestión de residuos, y formalización de unidades productivas agrícolas. (CDEMIPYME)</p> <p>En la implementación, se evidencia el uso sistemático de material electrónico, mermando en ocasiones la efectividad de material marketing y de manuales de operatividad físicos susceptibles a apropiación individual en caso de rotación de personal.</p>
1.6.4	<p><b>Innovación</b></p> <p>Grado medio de innovación de la tecnología apropiada, transferencia de tecnología, enfoque del programa, en el conjunto de acciones planificadas, y procedimientos para abordar los retos de alto índice de desempleo y migración juvenil.</p> <p>Existe una necesidad nacional-regional y global de identificar medidas innovadoras con potencial de réplica para abordar el problema de desempleo juvenil y de las mujeres. Éstos pueden ser de índole tecnológica, procedimentales, enfoques programáticos, participación de actores, etc.</p> <p>Destaca como elemento innovador a nivel nacional, la transferencia de tecnología en la generación de conocimiento con la creación y mejora de observatorios de migración y empleo respectivamente. La modalidad de implementación y entrega en su definición, con la participación de actores no gubernamentales, requieren del estudio de Coste - Eficacia. La mayor innovación se evidencia en el Resultado 5 con la creación del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica (CITE), con dotación de equipamiento avanzado como impresoras 3D.</p> <p>Grado medio de innovación en enfoque de programa – modelos de servicios / enfoques positivos-dirigidos</p> <p><u>Nacional.</u> Los gestores identifican como innovador en Honduras el “nuevo modelo de servicios público de empleo” con la ampliación y mejora de los Centros de Atención Integral de Empleo y Oportunidades de Honduras (CEOH), a través de la implantación de dos nuevos servicios de empleo: el Servicio de Derivación y Servicio de gestión territorial (coordinación de mesas -redes).<sup>21</sup> .</p> <p><u>Regional.</u> No se evidencian enfoques o procedimientos novedosos de réplica para la región dirigidos a resolver los problemas de empleo. El concepto de “ventanilla única”, con una variedad de servicios públicos y privados, es un modelo replicado en LATAM durante los últimos 20 años<sup>22</sup>, así como la participación privada y local en la gestión pública. (Ver lecciones aprendidas positivas del programa).</p> <p>Alto grado de innovación en la modalidad de implementación</p> <p>El modelo de implementación descentralizado a través de las “subvenciones” del programa, supone de facto, un modelo de implementación público-privado, al delegar a organizaciones, tanto público como privadas, funciones públicas de SETRASS en la gestión de activos públicos, especialmente en la instalación, equipamiento y operación de los centros del SENAHEH, como parte de la implementación del resultado 2. Entre los 8 socios implementadores se incluyen ONG e instituciones públicas de reciente creación (centros de Desarrollo empresarial (CDE), bajo el amparo de SENPRENDE. Los informantes justifican esta elección como “exigida” por la UE y plantean las bondades de “optimizar la experiencia territorial y capacidad a nivel local”, sin embargo, no se evidencia una estrategia de Alianzas Público Privadas, definida en los documentos de programa, que refleje los valores compartidos y beneficios mutuos esperados. El trabajo de campo ha revelado que los informantes locales, especialmente organismos públicos y privados, no han terminado de aceptar el rol de la participación de ONG en la participación de activos públicos.</p> <p><u>Alianzas Público- Privadas (APP)</u><sup>23</sup>. No se evidencia estrategias específicas de APP que analicen: (a) del tamaño apropiado, reconociendo los costos de transacción; (b) la complejidad y el perfil de riesgo justo; (c) factible de implementar en términos de capacidad del sector privado; y (d) visible en la satisfacción de las necesidades inmediatas del usuario final y/o no controversial en términos de dónde el sector público ha proporcionado tradicionalmente los servicios. El modelo de implementación se identifica con el modelo <i>Build-own-operate-and-transfer scheme (BOOT)</i>; <i>Build-lease-and-transfer (BLT)</i>; <i>Rehabilitate-operate and transfer (ROT)</i>.</p> <p><u>Programa conjunto y “complejo.</u> Se evidencia en la modalidad del programa de la UE un modelo de “programa conjunto” de forma implícita debido al conjunto y variedad de modalidades de implementación complejas, a través de una “Cooperación delegada” (AECID)+ “Ejecución Indirecta” por la propia contraparte (GOH) + una “Asistencia Técnica Internacional (ATI) delegada una Institución</p>

21 El programa de Ciudad Mujer fue uno de los primeros programas que incluían una atención integral a mujeres en un espacio único.

22 Ventanilla única de promoción del empleo conociendo algunas experiencias regionales, Salvador, 2013, OIT.

23 El documento de programa no clarifica que entiende por “privado”, y en ocasiones lleva a confusión incluso en el seguimiento y evaluación de datos, al mezclar el “sector privado” con las “organizaciones no gubernamentales”, confusión que se extiende durante las entrevistas, tanto con gestores como con actores. El EE se refiere a privado (como ente privado) y no considera las ONGS como entidades privadas en sus referencias.



	<p>Pública de un “país miembro de UE” (FFIAP), a lo que se suma implementación descentralizada o “subvenciones” a través de socios implementadoras. La satisfacción sobre esta modalidad es bastante desigual entre gestores y beneficiarios del CES.</p> <p>Grado medio de innovación de participación de actores en los resultados</p> <p><u>Enfoque tripartito.</u> Se evidencia la participación del sector privado (organizaciones de empleadores) a través de estrategias tripartitas a nivel nacional como continuación de la labor llevada a cabo por el GOH con apoyo de la UE-OIT, así como de las organizaciones de trabajadores. Los documentos de programa no especifican la tipología de “participación privada” en la provisión y beneficio de resultados a nivel local. (Durante las entrevistas se han evidenciado una gran participación privada y pública-municipal a través del servicio de derivación, compartiendo resultados de sus propios programas con los de EURO+LABOR. Ver Eficacia).</p> <p>Se identifican como innovador a nivel nacional, la expansión del modelo de servicios, y modelos de implementación con participación privada y no gubernamental, aunque no queda clara la modalidad ventajosa en la relación costo-eficacia.</p> <p><u>Acuerdos Público-Privados.</u> No se han evidenciado estrategias de APP en la entrega de resultados de forma específica. Se evidencia la planificación de acuerdos con el sector privado en el Resultado 1 y 3, pero no definen la tipología de acuerdo esperados. (Ver acuerdos generados en Eficacia). En la implementación estos acuerdos se han enfocado principalmente en la realización de ferias, o desarrollo de planes locales sin impacto considerable en la creación de empleo.</p> <p>Grado medio de transferencia de Tecnología y uso de tecnología apropiada a los jóvenes y grupos meta, de forma desigual entre territorios.</p> <p>Se evidencian en Comayagua acciones programadas de transferencia de tecnología a nivel institucional, por medio de mejores Sistemas de Gestión de Información en empleo (e.g OML) y en Migración (FLACSO);</p> <p>Se evidencia la instalación y funcionamiento del primer Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología (AECID) (Resultado 5). Este proporciona una alta modernización a ocupaciones como diseño gráfico con el equipamiento de impresoras 3D, y la construcción del aula tecnológica del Centro Nacional de Educación para el Trabajo (CENET).</p> <p>Se evidencian modalidades de entrega de servicios online, como “las Ferias de trabajo online,” comunicaciones -marketing online, principalmente vía Facebook, capacitaciones en TICs, PPT, etc.</p> <p>Se evidencian nuevas modalidades de ejecución online, debido a la pandemia de COVID19. Aunque estas actividades no estaban previstas, la pandemia de COVID 19 obligó a flexibilizar el programa y estimuló el uso de nuevas tecnologías para la realización de reuniones con actores, capacitaciones, etc., lo que debería haber optimizado costes y ajustes.</p> <p>La mayoría de los informantes demandan una mayor actualización de la bolsa de trabajo “Empléate”, ya que se ha beneficiado de pocas actualizaciones desde su creación con el proyecto PROEMPLEO. En la implementación, se evidencian prácticas innovadoras de integración educativa de TICs, en las formaciones facilitadas por actores locales (CENET). Se desconoce la contribución al programa</p>
<b>1.7</b>	<p><b>Aplicación de Lecciones Aprendidas</b></p> <p>Grado medio de referencia y aplicación de lecciones aprendidas de proyectos anteriores o en curso en el diseño y aplicación programático, basado en la escasa mención explícita a lecciones.</p>
<b>1.7.1</b>	<p>Bajo grado de referencias explícitas a lecciones aprendidas de otros proyectos que influencia la elección de estrategia del programa.</p>
	<p>No se evidencia la referencia y tipología de lecciones aprendidas de otros proyectos para ser aplicados en el programa EURO+LABOR para resultados 1-4.</p> <p>No se evidencia la referencia a evaluaciones o revisión de informes y evaluaciones de programas del sector empleo (programas de gobierno, y de otros donantes anteriores).</p>
<b>1.7.2</b>	<p>Grado medio de mención de lecciones aprendidas pasadas de forma implícita que influencia la elección de la estrategia y componentes del programa.</p>
	<p>El PPMA menciona explícitamente las lecciones aprendidas (sin detalles) de la “escuela Taller” impulsada por la AECID en Comayagua, que justifica el procedimiento elegido de “gestión descentralizada” para el Resultado 5, lo cual supone una estrategia de continuación en cuanto a intervención territorial con liderazgo y apropiación municipal, y mejora de la ayuda de la AECID en Comayagua.</p>

	<p>Se evidencia la referencia a lecciones aprendidas en el Resultado 5 implementado por la AECID, referentes a la “Ventanilla única juvenil y migración” del Proyecto “Desarrollo humano juvenil vía empleo para superar los retos de la migración” que han servido de referencia para el diseño del Proyecto en Comayagua.</p> <p>Los documentos de programa mencionan 14 proyectos<sup>24</sup>, pero no identifican lecciones aprendidas para ser aplicadas por EURO+LABOR. (El PPMA enumera y describe un total de 2 proyectos de gobierno “vinculados”: Programa de empleo e inversión<sup>25</sup> y “Con Chamba vivís mejor”, y menciona y describe un total de 12 proyectos relacionados, financiados por otros donantes).</p> <p>La consulta de campo ha revelado que, durante la implementación, las actividades en el marco de las mesas territoriales incluyeron levantamiento de datos de actores participantes en las mesas referidas a “número de beneficiarios atendidos anualmente”, “número de programas y definición de programas”, origen de “financiamiento” e “iniciativas de cooperación internacional” a través de “matrices” elaboradas por el personal de SENAHE y completadas por los participantes de las mesas. No se evidencia la utilización de esos datos de forma explícita, especialmente identificación y aplicación de lecciones aprendidas.</p>
1.7.3	Bajo grado de aplicación de lecciones aprendidas de experiencias pasadas en el diseño programático del programa de forma explícitas y forma de consideración si es aplicable.
	<p>Se evidencia implícitamente una estrategia de continuidad de programas anteriores en sector de empleo (Programa Nacional de Trabajo Decente (PNTD- OIT), el cual propició la creación de los servicios de empleo integrales (7 oficinas) con 4 servicios de intermediación laboral, incluyendo orientación psicológica; mejorado por EUROSOCIAL (UE) expansión de “servicios de atención al empleo de forma integral”, basado en el proyecto piloto de La Ceiba, la intervención territorial, etc. Programa de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE- GIZ) específicamente la implementación Observatorio del Mercado Laboral (OML) PROEMPLO. (BID), implementación de la plataforma virtual “Empléate”, Continuidad del enfoque tripartito. Experiencias con redes /mesas por iniciativas de donantes (UNICEF, ONU MUJERES; BID-Proyectos de agricultura, etc.).</p>
1.7.4	Las lecciones aprendidas durante la ejecución /implementación del programa se abordan en apartados siguientes. (para el seguimiento de lecciones aprendidas: e.g. aplicación de casos de éxito en Colombia referente a “estrategias de prospección laboral”) y en Lecciones Aprendidas (para aquellas positivas y negativas identificadas por el Equipo Evaluador durante esta evaluación).

### 3.2 Coherencia

<p><b>P 2 Generar intervenciones efectivas, coordinadas y complementarias.</b></p> <p><b>¿En qué medida y cómo ha garantizado el programa Euro-Labor la coherencia y la complementariedad con las políticas de la UE, y con las políticas y actividades de otros donantes en el sector de empleo sin perder la coherencia con el contexto específico en Honduras; ¿En qué medida y cómo ha garantizado el programa la coordinación con otros donantes activos en el ámbito del empleo?</b></p>	
	<p>Grado medio de coherencia del programa, favorecido por la naturaleza del programa con un fuerte componente de coordinación que permite aumentar la complementariedad y la coherencia implícita del SENAHE. Se contrarresta con el bajo grado de coherencia horizontal con otras secretarías, por la asimetría en políticas nacionales, ya que no se complementan lo suficiente las políticas sectoriales en temas de empleo en su relación con desarrollo económico y social, lo que produce incoherencia vertical, ya que se dan dos ritmos de desarrollo diferentes a nivel local y nacional e impide la coherencia temporal para la perdurabilidad en el tiempo de los resultados alcanzados.</p>
2.1	<p>Lineamientos con la Unión Europea, Internacionales (OIT) y globales (Enfoques para el empleo). Grado medio de coherencia con las políticas de la Unión Europea, los compromisos internacionales del trabajo (OIT) y con las estrategias globales para acelerar las medidas para el desempleo juvenil, favorecido por el permanente diálogo entre UE y el GOH.</p>
2.1.1	<p>Grado medio de coherencia con las políticas de desarrollo de la Delegación de la Unión Europea (DUE) identificada en el MIP 2014-2020.</p>

24 Ver proyectos identificados por el EE.

25 No se ha podido verificar este proyecto.



	<p>Se evidencian lineamientos limitados entre la estrategia y resultados del programa y los resultados del MIP.</p> <p>El programa está alineado con las políticas de las agencias y del gobierno, que a su vez son fruto de un ejercicio de programación conjunta para consensuar los objetivos comunes, así el MIP es aprobado por el gobierno y se establece una participación alta.</p> <p>Se evidencia correlación con los objetivos de la UE reflejados en el MIP 2014-2020, y lo apoya para la contribución de sus objetivos de empleo: “Trabajo Digno y política de protección social”, especialmente “aumentar la capacidad de Honduras para generar y mantener trabajos dignos y protección social para todos”.</p> <p>Se evidencian debilidades de lineamientos con los objetivos de “generación de empleo y economía productiva”, ya que los resultados de EURO+LABOR no contribuyen directamente, y es muy débil en su formulación. EURO+LABOR mejora las condiciones a través de la coordinación y el desarrollo de planes locales, pero la coordinación y capacitación <i>per se</i> no garantiza la generación de empleo.<sup>26</sup></p> <p>No se evidencian lineamientos mediante citas expresas de la normativa europea en cuestiones transversales y cuestiones de género.</p>
2.1.2	<p>Grado medio de lineamiento con los estándares internacionales y con los compromisos adquiridos con OIT y en sus últimas recomendaciones relativas a la “Agenda de Empleo Decente”</p> <p>Se evidencia lineamientos parciales con los acuerdos internacionales de GOH con la OIT, especialmente con las últimas recomendaciones de “enfoques integrales de Servicios de Empleo y Seguridad Social”.</p> <p>Se evidencia la alineación del programa y las agencias con las políticas nacionales, para responder más focalmente a las necesidades identificadas de empleo, con objetivos consensuados y acordados.</p> <p>Se evidencian lineamientos implícitos en los enfoques de programas con “La agenda de Empleo Decente”, con la promoción de empleo decente, pero se evidencian debilidades en el tratamiento de “Empleo” y sus “dimensiones”, de acuerdo a los principios internacionales de la OIT. Ver Anexos VIII.</p> <p>No se evidencian estrategias específicas que aborden el Enfoque integral de Empleo y Seguridad Social (e.g. Entre las últimas recomendaciones de la OIT y UE conjuntamente eran institucionalizar la propuesta de “Política Integral de empleo y seguridad social”,</p> <p>No se evidencian estrategias que aborden, como ejes principales, los vínculos con los Derechos Fundamentales del Trabajo, empleo y generación de ingresos, empleo por actividad, incentivos al trabajo, protección social, diálogo social, empleo temporal, empleo por nivel de educación, autoempleo, empleo informal y desigualdad de ingresos, migración. (e.g. En la implementación, los actores refieren que recibieron formación en Derechos de los trabajadores a través de las redes territoriales”)</p> <p>Débil coherencia interna entre efectividad económica y cohesión social.</p> <p>Se evidencia una cobertura diferenciada por regiones, pero demasiado generalista en las actividades de coordinación a través de los diferentes servicios de empleo.</p>
2.1.3	<p>Bajo grado de lineamiento global con los enfoques globales integrales para el empleo, basados en el “Desarrollo Económico Inclusivo y Sostenible” por las agencias, y particularmente por la UE<sup>27</sup>.</p> <p>Se evidencian estrategias débiles para el desarrollo e implementación de políticas activas de empleo locales, pero no se conciben los dos tipos de políticas recomendadas. I). las dirigidas a la creación de oportunidades de empleo y ii). las que contribuyen al empleo productivo y de calidad. Ambos tipos de políticas se plantean desde un nuevo enfoque o paradigma que considera el trabajo decente un factor productivo, un insumo de una estrategia que busca activamente la creación de puestos de trabajo productivo, en lugar de considerarlo un simple producto residual del crecimiento y de las reformas macro-económicas. Ver complementariedad.</p> <p>Sectores priorizados. El sector de “promoción de empleo” en el sentido de intermediación, es la primera área de apoyo, seguido de diálogo social y coordinación. Le sigue la “capacitación”(sin un enfoque sectorial claro), la formación profesional, y el apoyo al sector privado. Pero no responde a la necesidad de facilitar la transición del mercado laboral informal al formal estructurado, con mayor apoyo al sector privado e inclusión social, un aspecto particular de la economía como Honduras.</p> <p><u>SWAPs</u>. La cobertura sectorial general muestra un enfoque diferenciado (eg. La FP se trata principalmente en entornos informales, y el vínculo entre la educación y la formación y las necesidades del mercado laboral sigue siendo bastante débil).</p>

26 EURO+LABOR no permite en su formulación evaluar la generación de empleo en los niveles de capacitación en lo que ya no incide EURO+LABOR. (1. Capacitación de redes, 2. Capacitación de organizaciones que asesoran a empresas, y 3. Capacitación de empresas MiPYMES); Los enfoques de desarrollo de negocio en cadenas productivas específicas garantizan la generación de empleo en coordinación con programas de desarrollo productivo específico.

27 The European Commission works to ensure that employment and social aspects are taken into account in the EU's external policies. Through its trade, development cooperation, the external dimension of its internal policies, the Commission focuses in particular on sustainable development and decent work, (In line with the agreements with OIT)

	<p><u>Empleo informal</u>. El programa, a pesar de tener como objetivo la reducción del empleo informal, no se refiere directamente a la inclusión y la protección de los grupos marginados a través de componentes de empleo y acceso al mercado laboral.</p>
<b>2.2</b>	Complementariedad 28 Bajo grado de evaluación de la complementariedad con los objetivos y políticas de proyectos en curso o previstos, incluidos los de gobierno, y otros donantes e incorporados en la selección de estrategias para fomentar la coherencia horizontal, vertical y temporal <sup>29</sup> .
<b>2.2.1</b>	Grado medio de coherencia horizontal reflejado en la débil consideración políticas y acciones de otros socios, aplicadas al programa, con respecto a los objetivos de empleo y otras políticas de actores o partes interesadas.
	<p>Se evidencia un bajo grado de complementariedad entre la formulación del programa, y los programas y políticas de otros sectores y secretarías (e.g. Desarrollo Económico y Educación), ya que se evidencia superposiciones entre acciones del programa, del país y otras agencias, sin embargo, es mejorado con la complementariedad a nivel local con las mesas territoriales.</p> <p>El carácter supranacional de la SETRASS con EURO+LABOR y la conexión con el CES, permite la complementariedad implícita desde la planificación, con el potencial de proporcionar un valor añadido nacional, sin embargo, no se evidencia la complementariedad con programas de la mismo Secretaría, o con otras secretarías.</p> <p>No se evidencian superposiciones de actividades entre el programa y de otros donantes. (Existen objetivos comunes por tratarse el empleo de un tema transversal de Desarrollo económico y Desarrollo social, etc.).</p> <p>Se evidencia la planificación de actividades duplicadas en programas a nivel local, solventadas durante la primera fase de la ejecución y con la apropiación local, lo que generaron, en un principio, un descrédito del programa como revelaron las entrevistas de campo (e.g. Planes locales de desarrollo existentes bajo la responsabilidad de las municipalidades en el progreso y Comayagua; Servicios de empleo en Choloma a través de la Unidad Técnica de Intermediación Laboral forma parte integral de la Cámara de Comercio e Industrias de la localidad).</p> <p>Se evidencia la complementariedad dentro de SETRASS, específicamente con SENPRENDE. La elección de los CDEMIPYME para la implementación a nivel local, ha favorecido la complementariedad, aunque limitada entre sector privado e instituciones públicas..</p>
	<p>Grado medio en el que los programas toman en cuenta la opinión de otras secretarías y donantes y sus objetivos y acciones.</p> <p><u>Nivel nacional</u>. El programa ha planificado un “Marco de Acción Conjunta (MAC)” a nivel nacional, con enfoque tripartito, sin embargo, no asegura la coherencia horizontal con el CES, lo que perjudicaría la sostenibilidad del programa</p> <p><u>Nivel local</u>. Se evidencia la complementariedad a nivel local en el enfoque de fortalecimiento institucional y de coordinación de actores a través del trabajo de las mesas territoriales, y durante la implementación con “los equipos de trabajo interinstitucionales creados por resultados para proponer áreas de interés de sus sectores”</p>
	<p>Se evidencia complementariedad , cubren componentes diferentes que contribuyen al tema de empleo. El PMA enumera y describe un total de 2 proyectos “vinculados” en curso del total de identificados por el EE, pero no se especifica la relación con estos en cuanto a sinergias planificadas. (Ver Anexo VIII. Lista de programas).</p> <p>Evidencia de contribución del programa a la mejora de capacidad institucional de actores en diferentes sectores a nivel local que tienen objetivos comunes (durante la implementación las mesas territoriales recogieron información de las actividades realizadas por cada miembro de la mesa territorial y sus resultados y metas, etc., sin embargo, no se conoce el alcance de la utilidad de los datos).</p> <p>No se evidencia la planificación de sinergias con los siguientes programas con los que podrían haberse creado sinergias: i). STRENGTHEN I implementado por la OIT y financiado por la UE, en el que se analizan 1). La Política Nacional de Empleo 2017 (PNEH) resultante de la implementación de EURO+LABOR (R1), y las políticas y programas sectoriales relacionadas con empleo, para subsectores económicos de agricultura, energía y construcción en Honduras. (Según los informantes” la política no</p>

28 Ver Anexo VIII. Identificación de las políticas conexas: Útil para comprender dónde se encuentran las complementariedades, las potenciales sinergias, los riesgos de duplicación, y las necesidades de coordinación.

29 En el año 2000, la OECD clasificó la coherencia en tres grupos: Coherencia horizontal: Se da cuando las distintas políticas se complementan las unas a las otras con el fin de minimizar las incongruencias; Coherencia vertical: Persigue la congruencia de los resultados de las políticas con las intenciones de las mismas; Coherencia temporal: Asegura la perduración en el tiempo de la eficacia de las políticas aplicadas en un momento determinado. Estos aspectos están relacionados con la meta del programa en tema de normativa.

	ha sido evaluada” (Gestor de programa). Programa Regional sobre migración; etc. Ver Anexo VIII. Lista de programas.
<b>2.2.2</b>	Bajo grado de coherencia vertical reflejado en la ausencia de sinergias planificadas, y su compatibilidad con las acciones de los otros donantes, secretarías y SETRASS. No se evidencia participación de las políticas de dimensión nacional (desarrollo) en el programa de forma explícita. Se evidencia una ausencia de coherencia vertical, ya que se producen dos ritmos de desarrollo en el programa, uno a nivel local y otro a nivel nacional. No hay un apoyo nacional con programas y políticas que garanticen el desarrollo sostenible a nivel local, la intervención no es vertical, pues la descentralización en Honduras no es tal en la práctica, por lo que los avances logrados con el programa están en riesgo de desaparecer si las políticas de cada sector no se actualizan. “No tenemos presupuestos ni protocolos de actuación específicos, nos sentimos abandonados a nivel nacional” (Representante de municipalidades”; “en las mesas realizados desarrollamos nuestros propios protocolos de actuación, pero no están oficializados” (Informante de Comayagua).
	La creación de la mesa de empleo territorial, supone un avance en el desarrollo simétrico para la observación y presión de cambios estructurales que eliminen las asimetrías en las políticas existentes, garantizando el cumplimiento del Plan Nacional de Empleo.
<b>2.2.3</b>	Grado bajo de coherencia temporal o planificación de la sostenibilidad que permite que el programa perdure en el tiempo.
	No se evidencia arreglos de sostenibilidad o seguimiento de la ejecución y seguimiento de las políticas con dimensión internacional. La incoherencia vertical y horizontal a nivel nacional no favorecen la sostenibilidad del proyecto. El programa carece de estrategia y medidas de sostenibilidad en el diseño (Cuadro de seguimiento de la sostenibilidad de las acciones por ficha en SIME, con compromisos adquiridos por el gobierno para la permanencia en el tiempo de los beneficios). Del análisis del plan nacional y de los presupuestos generales del Estado, se extrae que, aunque el empleo presenta una estrategia de priorización entre otros sectores o temas, su priorización presupuesta y de gasto es menor, aunque en 2016 se crean fideicomisos para la gestión de programas de empleo articulados por el Gabinete de Empleo (instancias superiores directamente <sup>30</sup> ). Además, el gobierno carece de una estrategia nacional de empleo a través de programas específicos con asignación presupuestaria, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad y por tanto la coherencia temporal del programa a largo plazo. En este sentido los condicionamientos de la Ayuda Presupuestaria de la Unión Europea (EUROEMPLO) favorece la sostenibilidad de algunos componentes de EURO+LABOR. A través de las reuniones focales con los beneficiarios, y las preguntas sobre el futuro del programa, se evidencia una preocupación de hacia dónde se dirigen, duración, permanencia, planes futuros operativos, sin una clara declaración de intenciones estratégicas. Problemas de condicionamientos políticos generales se han identificado a través de las entrevistas con todos los responsables, y beneficiarios, como así expresaron el 98% de los informantes.
<b>2.3</b>	<b>Coordinación<sup>31</sup></b> Grado medio de planificación (arreglos preliminares) de coordinación intra e Inter-institucional con partes interesadas, socios y donantes para garantizar la eficiencia de la Ayuda en el ámbito del empleo. (Apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad, armonización).
<b>2.3.1</b>	Coordinación intra-proyecto / institucional-Integral de Empleo. Alto grado en el que diseño del programa toma en cuenta un desarrollo asimétrico del subsector “promoción de empleo” y los resultados de EURO+LABOR

30 Estudio de gasto público social y sus instituciones, Educación, Salud y protección social y empleo, Banco Mundial, 2015

31 4 niveles de coordinación en la planificación mediante mecanismos, estrategias y acciones definidas en el documento de programa y fase de arranque: 1) Coordinación intra-institucional-Integral de empleo; 2). Servicios Integrales de atención para la promoción de empleo; 3). Coordinación Interinstitucional-sectorial (Enfoque de empleo Integrada); 4). Coordinación de donantes.

	<p>Se evidencia un enfoque estratégico tripartito que garantiza el desarrollo del subsector “promoción de empleo”</p> <p>El mismo programa en todos sus resultados ha planificado la coordinación institucional de mejora de la promoción de empleo, con el diseño de política, acción conjunta, modelo de servicios, y redes territoriales.</p> <p>Se evidencia la descripción de arreglos para el establecimiento de mecanismos de coordinación en el que participan los actores principales y la dirección general del proyecto a través del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), Comité de Gerencia (CdG) y Unidad Ejecutora (UnE).</p> <p>Se evidencian arreglos de mecanismos de coordinación intra-proyecto, entre resultados y encuentros de intercambios de experiencias regionales y nacionales que permite coordinar el trabajo de las diferentes partes interesadas, se da “voz” a los beneficiarios, y se permite abordar posibles conflictos de intereses.</p>
<b>2.3.2</b>	<p>Coordinación intra- Institucional-Integral de Empleo y Seguridad social (SETRASS). Grado medio en el que diseño del programa toma en cuenta un desarrollo asimétrico del sector “Empleo y Seguridad Social”.</p>
	<p>Se evidencia en la planificación la coordinación intra-institucional en SETRASS con enfoque integral de empleo y seguridad social.</p> <p>Se evidencia la coordinación limitada con SETRASS a nivel superior (Jefatura de Gabinete de Empleo), especialmente para la participación en las acciones a instancias nacionales (CES).</p> <p>Se evidencia en el diseño a nivel nacional, una coordinación tripartita a través del CES, para propiciar el buen desarrollo de las relaciones obrero-patronales (empleadores-trabajadores), mediante el diálogo social para el desarrollo de políticas públicas de promoción de empleo y acciones conjuntas, pero no de aplicación de legislación del trabajo y la seguridad social y la eliminación progresiva del empleo precario, para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. (Ver Propuesta de Ley para Política Integral de empleo y seguridad social, EU-OIT 2015).</p> <p>Los documentos de programa no han planificado actividades de coordinación con la participación de la Dirección de Trabajo y sus sub-direcciones relevantes.</p> <p>De acuerdo con los gestores , las “actividades de la coordinación inter-institucional se dieron en tiempo y forma al inicio del programa “La acción del Programa se concretó en la Dirección General de Empleo, por medio del SENAEH, y la coordinación con el CES, CDMIPYMES, Secretaría de Desarrollo Económico, INFOP y la gestión territorial en los 15 municipios que integraron la red de servicios de empleo. La relación institucional, se concretó en la Unidad de Planificación y Evaluación (UPEG) y la Unidad de Modernización de la SETRASS”.</p> <p>Durante el trabajo de campo, se ha evidenciado que algunos de los factores que impiden la coordinación y alineación de políticas sectoriales tiene que ver con el alto índice de politización de programas a mediano plazo, así como la falta de capacidades de GbR, no permite la participación sectorial y la coherencia apropiada del programa con otros sectores y programas vinculados y en curso.</p> <p>En la implementación, se han previsto actividades de coordinación para el desarrollo de políticas con SENPRENDE.</p>
<b>2.3.3</b>	<p>Coordinación Inter-institucional - Secretarías</p> <p>Bajo grado de arreglos de Coordinación Interinstitucional-sectorial (Enfoque multisectorial Integrada) y como el diseño del programa toma en cuenta el desarrollo asimétrico de Honduras.</p>

	<p>Se evidencia un grado medio de arreglos de coordinación inter- sectorial integral lo que provoca una “Asimetría del Desarrollo económico y social”<sup>32</sup>.</p> <p>El programa en su diseño ha previsto la coordinación interinstitucional como eje principal a nivel nacional y territorial para contribuir a la armonización de enfoques gracias a las mesas territoriales que han involucrado una amplia diversidad de actores.</p> <p>El enfoque estratégico tripartito a nivel nacional es un mecanismo de coordinación interinstitucional con la promoción de espacios de diálogo y concertación. Se planificó el fortalecimiento del CES como vector principal en la coordinación de representantes de i). Empleadores; 2). Trabajadores; 3). Gobierno-SETRASS /CES. El enfoque tripartito no es extensible a la distribución de responsabilidades en las acciones del programa.</p> <p>Se evidencian arreglos de coordinación interinstitucional a través de las actividades de fortalecimiento de capacidades individuales de representantes de diversas secretarías relevantes en el impacto de políticas de empleo, que propiciaban a su vez la mejora de las comunicaciones interministeriales.</p> <p>No se evidencia en la planificación un enfoque integral que incluya la participación activa con responsabilidades compartidas de la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE), Social y Secretaría de Educación SE), de forma sistemática etc., lo que merma la coordinación. El hecho de que la estrategia haya incluido a los CDE tanto en la participación local como en la implementación descentralizada en 4 regiones, favorece la complementariedad a nivel local, pero no ha garantizado la participación nacional en el diálogo social y la implementación del MAC.</p> <p>Los gestores entienden el proceso de desarrollo de forma simétrica que no se corresponde con la visión de otras instituciones (asimétrica), ya que pesan las razones políticas sobre las técnicas, como se desprende de las entrevistas y del análisis de la documentación.</p> <p>En la implementación el comité está cumpliendo un papel importante para la coordinación interinstitucional, todavía sin compromisos sectoriales en el desarrollo de políticas sectoriales específicas, agravada por la pandemia.</p>
<p><b>2.3.4</b></p>	<p><b>Coordinación de donantes e Inter agencial</b></p> <p>Alto grado de coordinación de donantes e Inter-agencial de EURO+LABOR favorecido por instancias consolidadas y de reciente creación como (Team - Europe). Menor grado de coordinación en el caso de Agencia- Gobierno.</p>
	<p>Evidencia de coordinación de donantes de facto en el marco de la Mesa de Trabajo y Desarrollo Económico Sostenible (MeTDES), la cual fue presidida por la DUE hasta 2020, favorecida por los objetivos comunes de diferentes donantes.</p> <p>Se evidencia alto grado de coordinación de donantes implícita en la programación del programa desde la gestión de DUE y la gestión del programa.</p> <p>Se evidencia liderazgo Inter-Agencial por parte de la DUE en el ámbito de empleo (rotativo).</p> <p>Bajo grado de coordinación operativa entre agencias y socios en el caso de “la cooperación delegada”</p> <p>El mismo programa EURO+LABOR en su diseño, es un mecanismo reactivo de mejora de la coordinación y complementariedad, promoviendo todos los aspectos de la Eficacia de la Ayuda, pero requiere de revisiones para mejorar la gestión conjunta y mutua rendición de cuentas, como se desprende de las entrevistas con gestores.</p> <p>No se evidencian arreglos y mecanismos de coordinación Inter-Agencial, dedicados a la gestión de programas conjuntos o complejos con una combinación de “cooperación delegada” y “gestión indirecta”. En el caso del Resultado 5 “Cooperación delegada” a AECID, las partes interesadas han sufrido un proceso de aprendizaje de coordinación Inter-Agencial durante el programa, y más activa casi hacia finales del programa, cuando fueron incluidos en el CEN.</p> <p>Cada agencia se coordina en un tema o sector y se coordinan entre sí implícitamente.</p> <p>Se evidencia mejora del dialogo político entre agencias con objetivos comunes complementándose entre sí a través de “Team Europe”.</p> <p>Se evidencian esfuerzos por mejorar la transparencia y la mutua responsabilidad entre agencias, compartiendo información, aunque no con el éxito esperado.</p>

32 “La asimetría del crecimiento económico” significa que éste se presenta con mayor énfasis en determinados sectores o actividades económicas mientras que en el resto el avance es menos rápido. (“La relación global local: sus implicaciones prácticas para el diseño de estrategias de desarrollo”. EUMED.net



Se evidencian esfuerzos por la GbR, hacia una coordinación de la gestión conjunta, aunque no con el éxito que se esperaba.

### 3.3 Eficiencia

#### PE 3 ¿En qué medida ha habido calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados?

3.1	<p><b>¿En qué medida los recursos físicos y financieros estaban disponibles en tiempos adecuados?</b></p> <p>El programa sufrió <b>considerables retrasos en la fase de puesta en marcha</b>, lo que provocó dificultades en tener recursos disponibles en tiempos adecuados.</p> <p>Eso se debía principalmente al <b>tema de cómo alinear los requisitos de la UE y del Gobierno de Honduras</b> en relación con la transferencia y la gestión de los fondos.</p> <p>Aunque el periodo de implementación empezó en septiembre de 2015, el tiempo necesario para identificar el mecanismo adecuado para la transferencia de fondos (cuenta específica del programa, transferencia a través del Banco Central) y para obtener la exención del IVA hizo que la <b>aprobación del Plan Operativo Multianual tuviera lugar en abril de 2017</b>. También en el caso de las 8 subvenciones el proceso para la exención del IVA fue de 5/6 meses afectando la implementación de los 8 proyectos.</p>
3.2	<p><b>¿Cómo valora la calidad y la disponibilidad de los recursos asignados?</b></p> <p>A pesar de los retrasos iniciales <b>los recursos humanos, técnicos y financieros se consideran adecuados y de muy buena calidad</b>. Fue necesario reasignar recursos para responder a la necesidad de actualizar las 7 oficinas del SENAEH que ya existían e involucrarlas en un proceso de fortalecimiento de los servicios que ofrecían. El Programa inicialmente había planteado solo apoyar la creación de nuevas oficinas, pero un diagnóstico de las capacidades de las oficinas existentes reveló debilidades que necesitaban ser abordadas para fortalecer el sistema SENAEH de forma orgánica e integral. Se logró entonces aumentar el presupuesto del resultado R3 de 2.3 a 3.2 millones de euros y licitar un contrato de asistencia técnica (EURECNA con la asignación de la contrapartida del Gobierno de 1 millón de euros a este resultado).</p> <p>La Unidad de Gestión del Programa (UGP) estaba conformada por personal competente con funciones claras en la supervisión de cada resultado o área de gestión específica (administración, adquisiciones, seguimiento y evaluación). Cada una de las oficinas del SENAEH tenía un equipo de dos personas que fueron encargados de la implementación de los servicios de promoción de empleo y que fueron capacitadas conjuntamente para desarrollar competencias comunes.</p>
3.3	<p><b>¿En qué medida la intervención fue realista con el período dado?</b></p> <p>El retraso inicial ha causado dificultades en respetar los tiempos dados, <b>aunque se logró completar la convocatoria para las 8 subvenciones y asignar el contrato para las oficinas del SENAEH ya existentes</b> antes del 2 de julio 2018 (fecha límite para la asignación de fondos). A causa de la pandemia COVID 19, los contratos de subvenciones se extendieron para tener tiempo suficientes para lograr los resultados previstos.</p> <p>El programa tuvo dos adendum que modificaron el periodo operativo (comprendido del 01 de febrero 2017 al 1 de julio 2020) y de cierre (modificado del 2 de julio del 2020 al 28 de febrero del 2021) para tener en cuenta el tiempo que se perdió en la fase inicial (Adendum 1 del 3 de abril de 2017; Adendum 2 del 19 de setiembre de 2019).</p>

#### PE4 ¿En qué medida el uso de los recursos ha sido eficiente y los resultados han justificado el gasto?

4.1	<p><b>¿En qué medida los recursos eran suficientes para entregar los productos/servicios y lograr los resultados?</b></p> <p>El programa ha tenido una buena capacidad de utilizar los fondos disponibles con un 91% de recursos financieros utilizados (el dato no incluye el costo de la auditoría y de la evaluación final). La tabla siguiente sintetiza los recursos que se utilizaron del 1 febrero 2017 al 9 noviembre 2021 por rúbrica del presupuesto-</p>
-----	---

programa multianual y resultados principales del programa donde se evidencia un ahorro en: los contratos especializados relativos a los resultados R1 y R2 esencialmente por la falta de ejecución del contrato con FIIAPP (véase PE7.1); las 8 subvenciones financiadas en el marco del resultado R3; y en las actividades de seguimiento del programa.

Cód.	Título	Porcentaje de ejecución (%)
		(4) / (1)
<b>1</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>88%</b>
1.1	Apoyo a la Unidad de Gestión (AT)	98%
1.2	Monitoreo, evaluación y auditoría*	20%
1.3	Contrato especializado (R1 y R2)	71%
1.4	8 Contratos de Subvención (R3)	91%
1.5	Otros contratos actividades R3	100%
1.6	Contrato eventos actividades (R1, R2, R4)	100%
1.7	Actividades seguimiento Programa	91%
1.8	Actividades de comunicación y visibilidad	100%
<b>2</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>100%</b>
2.1	Equipos Unidad de Gestión	100%
2.2	Equipos STSS	100%
2.3	Equipos R4	100%
<b>3</b>	<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>104%</b>
3.1	Personal Local	104%
3.2	Otros costos de funcionamiento	100%
<b>4</b>	<b>IMPREVISTOS</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>91%</b>

\*Ejecución hasta el 09 noviembre 2021, se tiene pendiente pagos finales de la auditoría final y la evaluación final por parte de la Unión Europea

Fuente: Informe Técnico Final del Programa EURO+LABOR

Los recursos del programa para la creación de la Mesa Nacional de Empleo y de las Mesas Territoriales se consideran adecuados, aunque se trate de dinámicas de largo plazo que se hubieran beneficiado de un tiempo más amplio. Una vez que se fueron incrementados los recursos disponibles para el resultado R3, el contrato de EURECNA y las 8 subvenciones tuvieron recursos suficientes para lograr el fortalecimiento y la actualización de las 15 oficinas del SENAEH. A nivel del resultado R4, los recursos han sido suficientes para establecer el Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social que puede constituir en futuro una herramienta eficaz de análisis y planificación.

#### 4.2 ¿En qué medida el programa ha sido eficiente en la asignación de recursos?

Los actores entrevistados valoran los resultados obtenidos con los recursos disponibles, pero expresan su decepción por la falta de continuidad en la fase posterior a la conclusión del programa (véase sostenibilidad).

Fue necesario reasignar recursos financieros para responder a la necesidad de actualizar las 7 oficinas del SENAEH que ya existían contratando nuevo personal e incluyéndolo en el proceso de capacitación.

**La contratación del personal del SENAEH por organizaciones externas (EURECNA y las 8 organizaciones ejecutoras de las subvenciones) ha creado dificultades en la coordinación y en la integración de procesos.** Aunque se programó la prestación de servicios de SENAEH de acuerdo con el nuevo modelo desarrollado y se coordinó de forma integrada la capacitación del personal de las 15 oficinas, lo que surge de las entrevistas es que el personal de las oficinas territoriales de la SETRASS no siempre trabajaba de forma integrada con el personal contratado por EURECNA y por las organizaciones ejecutoras. Formalmente, el personal de SENAEH dependía de la SETRASS, pero en algunos casos, la contratación a través de actores externos creó un trabajo paralelo (por ejemplo, en Gracias y Santa Rosa de Copán).

	Lo que surgía era la dificultad de alinear y coordinar todas las oficinas con las prioridades del SENAEH central con un personal que tenía que responder al mismo tiempo a las directivas de las organizaciones ejecutoras de las 8 subvenciones o a EURECNA.
4.3	<p><b>¿En qué medida el plan de capacitación del personal (SETRASS, SENAEH) aborda las necesidades del programa?</b></p> <p>La capacitación del personal de la SETRASS a nivel central y del personal del SENAEH abordaba las necesidades del programa, aunque la mayoría del personal fortalecido y certificado por una organización externa (CADERH) no haya sido retenido al final del programa.</p> <p>El diagnóstico inicial de las capacidades identificaba áreas de fortalecimiento, pero parece faltar un diagnóstico más integral de capacidades organizacionales e institucionales.</p> <p>Aunque hubo intercambios y coordinación con las oficinas regionales de la SETRASS, se considera que el personal de la SETRASS no fue involucrado suficientemente en el proceso de fortalecimiento de capacidades de forma sistemática y hubiera podido ser mayormente capacitados. El personal de la SETRASS que sigue trabajando en las oficinas territoriales que se visitaron fue involucrado en la capacitación sobre el nuevo modelo de servicio del SENAEH de forma limitada. Por ejemplo, no se evidencia una coordinación con otras unidades de la SETRASS para la capacitación en áreas temáticas relativas al empleo decente.</p>

PE 5	<b>¿En qué medida el programa ha tenido la capacidad de adaptarse a necesidades que emergieron durante la implementación?</b>
5.1	<p><b>¿Han surgido necesidades nuevas o más relevantes que abordar durante el transcurso del programa? ¿Qué necesitaba ajustar?</b></p> <p>El programa ha tenido una <b>buena capacidad de adaptarse a nuevas necesidades</b> y factores externos. En muchos casos se <b>actualizaron los diagnósticos</b> para tener cuenta de las necesidades emergentes e <b>integrar la información</b> que se había levantado en la fase de formulación del programa.</p> <p>Las mesas técnicas de empleo establecidas a nivel central se ocuparon de hacer un <b>análisis de las cadenas de valor de sectores productivos prioritarios</b> (café, cacao, horticultura, ganadería) para identificar las competencias que las empresas necesitaban para fortalecerse.</p> <p>El análisis de la cadena de valor representó la <b>base para realizar la prospección de necesidades formativas</b> para la generación de empleo y <b>desarrollar con el INFOP nuevos currículos</b>.</p> <p>En la fase de formulación del programa había identificado la necesidad de establecer y fortalecer 8 nuevas oficinas del SENAEH a través de un mecanismo de subvenciones dirigido a organizaciones de la sociedad civil y actores públicos que tenían experiencia en la promoción de empleo y en el trabajo con los actores territoriales en 8 municipios prioritarios (Catacamas, Choloma, Gracias, Juticalpa, La Esperanza, Roatán, San Lorenzo, Santa Rosa de Copán).</p> <p>En la fase de implementación el <b>programa reconoció la necesidad de incluir a las 7 oficinas existentes del SENAEH en el proceso de fortalecimiento</b> de capacidades para tener un enfoque más integral y sistémico y <b>se logró reasignar recursos financieros para actualizar las oficinas del SENAEH que ya existían</b>.</p>
5.2	<p><b>¿Cómo se realizó el seguimiento y control de los riesgos y supuestos?</b></p> <p>Como queda evidenciado en el capítulo de la relevancia (SP1.5): i) El programa no estimó la variedad de riesgos y supuestos; ii) Riesgos y supuestos son esencialmente internos; iii) Aunque el interés y el compromiso de las autoridades figure entre los supuestos, la hipótesis central que el personal fortalecido fuese retenido por la SETRASS y el SENAEH no ha sido incluida en el Marco Lógico.</p> <p>Durante la fase de implementación <b>no hubo una actualización de riesgos y supuestos</b> y el sistema de seguimiento estaba enfocado en averiguar que las actividades y productos se iban realizando como planificado (seguimiento a nivel de “output”).</p>

### 5.3 ¿En qué medida se han tenido en cuenta las recomendaciones del seguimiento orientado a los resultados (ROM, por sus siglas en inglés) y se ha actuado en consecuencia con el programa?

Durante la implementación del programa se implementaron tres misiones de seguimiento orientado a los resultados (ROM): 1) del 4 al 15 de septiembre 2017; 2) del 8 al 16 de octubre 2018; 3) del 22 de septiembre al 23 de octubre del 2020.

#### Las principales recomendaciones ROM a las cuales el programa logró dar seguimiento y actuación:

- Desbloquear el Marco de Acción Conjunta (MAC )y establecer las bases para la implementación de la Política Nacional de Empleo de Honduras
- Involucrar mayormente el sector privado a través de las mesas técnicas a nivel central y las mesas territoriales de empleo establecidas en los municipios involucrados.
- Aprobar el nuevo modelo del SENAHE actualizando los 3 servicios existentes (orientación e información ocupacional, intermediación laboral, y servicios especiales para migración) y estableciendo 2 nuevos servicios (derivación interinstitucional y gestión territorial).

#### Las principales recomendaciones ROM a las cuales el programa no logró dar seguimiento y actuación

- Modificar indicadores y riesgos/supuestos en el marco lógico. Como ya se ha evidenciado anteriormente, el hecho de no modificar los indicadores y tener un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SIME) enfocado a nivel de metas y productos ha afectado la capacidad del programa de evaluar los beneficios e impactos obtenidos.
- El SIME está bien diseñado para dar seguimiento a las actividades y evaluar el cumplimiento de metas y la realización de productos, pero no incluye información para entender cómo ha cambiado la situación de partida y en qué medida los productos realizados y actividades implementadas han beneficiado a los grupos meta.

Por ejemplo, una típica ficha de evaluación de una de las subvenciones financiada por el programa tiene tres niveles de indicadores:

##### Nivel de Impacto:

- Número de personas que han mejorado sus condiciones de empleabilidad en el municipio de San Lorenzo, Valle, diferenciados por sexo y edades.

Como ya fue evidenciado este indicador es muy general y de alto nivel y no tiene una relación directa con el programa. Es decir que el nivel de empleo en el Municipio de San Lorenzo se determina por una variedad de factores y el hecho que aumente o se reduzca no implica necesariamente que el programa fue exitoso o no.

##### Nivel de Efecto:

- Número de personas derivadas a servicios interinstitucionales
- Número de personas que acceden a oportunidades de empleo.
- Número de personas que generan una iniciativa empresarial.

Estos indicadores son indicadores de “*outputs*”, es decir indicadores de actividad. Son el reflejo de tres distintos tipos de servicios que se ofrecen a los beneficiarios: derivación interinstitucional, promoción del acceso a oportunidades de empleo y apoyo a la creación de empresas. Nos ofrecen información sobre la capacidad de las actividades de producir las metas que se habían planteado. Se trata de indicadores importantes, pero no nos dan informaciones sobre lo que pasó a los grupos meta después de haber egresado de la actividad. ¿Cuántas de las personas que fueron derivadas a otras instituciones se capacitaron? ¿Cuántas de estas encontraron un trabajo? ¿Los que accedieron a un empleo lo mantuvieron? ¿Tienen un ingreso suficiente? ¿Las iniciativas empresariales que se apoyaron todavía existen? ¿Generan un ingreso? ¿Emplean a otras personas?

- Simplificar los datos en el SIME e incluir información para dar seguimiento al resultado R5 implementado mediante un acuerdo de cooperación delegada entre la DUE y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Como ya había evidenciado la misión de monitoreo ROM realizada en el 2018 en la conclusión C5:

“El Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación (SIME) creado para el seguimiento y monitoreo del Programa no responde a las necesidades, y es una herramienta poco útil para el seguimiento / monitoreo del Programa; entre sus carencias se incluyen: (i) es complicada de utilizar al exigir muchos datos y una carga importante de trabajo; (ii) no procesa ni analiza la información y únicamente proporciona los mismos datos en bruto que fueron introducidos; y (iii) aún no han sido modificados los indicadores que aparecían en el ML original los cuales no son adecuados para la medición del OE.”

Con relación a esta conclusión se indicaba en la recomendación R5 que: “se simplifique la cantidad de datos a introducir, para tratar de que esta herramienta sea útil a efectos de seguimiento y monitoreo del EURO+LABOR. Aun no se pudieron modificar los indicadores del Marco Lógico por el poco tiempo a disposición para modificar el convenio del programa, se hubieran podido incluir indicadores de impacto para observar los cambios que se estaban produciendo.

En conclusión, el SIME es muy útil como herramienta de gestión para comparar entre actividades, productos, y metas planeadas y ejecutadas, pero como herramienta de seguimiento y evaluación necesitaría incluir información sobre los efectos de las actividades.

### 3.4 Eficacia

#### PE6 ¿En qué áreas demostró el programa tener éxito?

##### 6.1 ¿Cuáles son los factores de éxito?

El programa ha contribuido a **avances claves en el sector de la promoción de empleo**: elaboración y aprobación de la **Política Nacional de Empleo** y su **Marco de Acción Conjunta; Modernización de la SETRASS** y elaboración del **nuevo modelo del SENAEH**; **capacitación del personal del SENAEH** en áreas claves para ofrecer servicios de calidad: trabajo decente, desarrollo empresarial, intermediación para el empleo, cadenas de valor y políticas de empleo y seguridad social.

La **articulación con actores nacionales y territoriales** a través de las mesas se rescata como una de las buenas prácticas del programa que ha tenido un Comité Directivo plural tripartito que ha permitido el **diálogo entre Gobierno, trabajadores y empleadores**.

Al mismo tiempo el **involucramiento del sector privado** para la identificación de competencias necesarias y la elaboración de nuevos currículos parece bien responder a la necesidad de desarrollar las cadenas de valor mejorando la capacidad productiva y la calidad de la producción.

El programa ha promovido a nivel central y territorial el **análisis de la cadena de valor como una de las herramientas esencial** para identificar necesidades de empleadores y trabajadores y tener una base para la definición de planes de desarrollo económico.

El programa ha creado **lineamientos, protocolos, herramientas para el nuevo modelo del SENAEH e instalado capacidades** certificadas a nivel central y en algunos casos regional (La Ceiba, San Pedro Sula, Danlí). Al mismo tiempo se creó el **Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social (SIEPSS)** 22 tablas de datos relativos a tres dimensiones informativas (empleo, productividad, seguridad social).

##### 6.2 ¿Han utilizado los socios/beneficiarios del programa los resultados?

Como se ilustra en detalle en PE 8.1, la pandemia en el 2020 y el cambio de Gobierno en 2022 afectaron la continuidad de los procesos iniciados con EURO+LABOR. Desde el punto de vista de la utilización de los resultados cabe destacar que:

#### En relación con el Resultado R1:

##### Logros:

- Posicionamiento del empleo decente y de la promoción del empleo anclada al desarrollo económico nacional y local con la aprobación de la Política Nacional de Empleo de Honduras y su Marco de Acción Conjunta adoptado por el CES el 20 de noviembre del 2018



- Fortalecimiento del Consejo Económico Social y de la Mesa Sectorial por el Desarrollo Económico como instancia de concertación y articulación entre actores para la formulación, implementación y seguimiento de política de promoción de empleo

#### Debilidades:

Cambio de representantes de instituciones y organizaciones clave debido al cambio de Gobierno; necesidad de reactivar el mecanismo de monitoreo y evaluación del Marco de Acción Conjunta y actualizar/definir roles de las organizaciones involucradas para cumplir con la implementación de la política.

#### **En relación con los Resultados R2 y R3:**

#### Logros:

- Fortalecimiento de la capacidad institucional de la SETRASS y definición de un nuevo modelo de servicios del SENAEH con protocolos, manuales operativos y un plan de capacitación para formar y certificar el personal (6 temáticas principales y 21 acciones de formación que incluyeron 550 participantes; 59 miembros del Observatorio del Mercado Laboral y de los equipos SENAEH de los 15 territorios sometido a un proceso de certificación con 59 participantes y 41 que certificaron sus competencias.
- Adecuación curricular de la oferta formativa profesional en sectores productivos claves a través de mesas técnicas encargadas de la prospección de competencias basada en el análisis de cadenas de valor.
- Adecuación de 7 oficinas existentes y creación de 8 nuevas oficinas del SENAEH en territorios que se habían priorizados a través de un diagnóstico inicial; creación de Mesas Territoriales de Empleo para la definición de planes locales de promoción de empleo y desarrollo económico; erogación de los 5 servicios del nuevo modelo del SENAEH (orientación laboral, derivación interinstitucional, gestión empresarial, gestión territorial y habilitación laboral y para el emprendimiento)

#### Debilidades:

Personal capacitado no incorporado en planilla; cambios políticos y efectos de la pandemia que limitaron la difusión del nuevo modelo (6 de las 8 oficinas del SENAEH creada con las subvenciones se encuentran cerradas); no aplicación de los currículos que se desarrollaron para crear competencias en sectores clave; estancamiento de los procesos iniciados con las Mesas Territoriales de Empleo.

#### **En relación con el Resultado R4:**

La creación del SIEPSS ha sido un logro importante que podría convertirse en una herramienta para orientar y planificar políticas de promoción del empleo, aunque todavía falta establecer una conexión permanente con las instituciones que deberían proporcionar la información.

6.3,  
6.4

#### **¿En qué áreas el programa no ha tenido éxito? ¿cuáles son los obstáculos?**

- 1. Efectos de la pandemia de COVID-19 y difícil transición política por la reelección presidencial.**
- 2. Complejidad en coordinar e integrar las distintas acciones de R1, R2, R3, R4, R5 para que los distintos grupos de interés se apropiaran de los resultados obtenidos.**
- 3. Buena la fase de prospección** con la identificación de nuevos currículos necesarios para favorecer el crecimiento de sectores productivos clave, **pero no siempre** las mesas técnicas han tenido una **retroacción para saber cuáles perfiles se habían desarrollados.**
- 4. Las capacidades instaladas en las oficinas del SENAEH no se han retenido.** Al final del programa (entre diciembre 2020 y diciembre 2021) la SETRASS no asumió el personal capacitado;

la elección de un nuevo Gobierno (2022) implicó cambios posteriores en el personal técnico y en los representantes de varias organizaciones e instituciones que habían participado al programa.

5. **Uno de los retos del programa ha sido cómo abordar el tema del Empleo Decente en contextos** que son caracterizados por la presencia de **MIPYMES** que, según el Consejo Nacional de Inversiones aportan aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y origina 7 de cada 10 empleos en Honduras (<https://www.cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/>). Existe el temor por parte de muchas empresas de acercarse a la SETRASS si se percibe que su papel es enfocado esencialmente en la fiscalización e inspección.

#### 6.5 ¿Qué medidas tomó el socio ejecutor para mitigar estos obstáculos?

1. La **pandemia causó retrasos, pero** se alcanzó a implementar muchas actividades en remoto y lograr las **metas establecidas**.
2. Realización de una **sistematización** externa de las actividades implementada en el marco **del resultado R5; inclusión de AECID** en el comité directivo; **inclusión de actores tripartitos** en el Comité Directivo para mejorar la coordinación y conseguir la participación de todos los actores concernidos. Al mismo tiempo se trabajó para fortalecer la capacidad de gestión de los equipos (central y territoriales) elaborando propuestas territoriales para coordinar la acción de distintos actores.
3. Se reconoce la necesidad de activar **un mecanismo de retroacción entre INFOP y las mesas técnicas** para dar a conocer los cursos disponibles y las competencias que se han generado.
4. Se reconoce la necesidad de **renovar el compromiso de la SETRASS** en apoyar el nuevo modelo del SENAEH, **contratar nuevo personal utilizando lineamientos, protocolos y herramientas desarrollados por el programa**. El fortalecimiento del SENAEH se fundaba sobre el compromiso que el Gobierno y la SETRASS habían tomado en incorporar en la planilla el personal que se había capacitado y dar continuación a los 5 servicios del SENAEH habiendo también elaborado un estudio de sostenibilidad.
5. Se rescató la **necesidad de trabajar en paralelo con trabajadores** (para promover derechos laborales) **y empleadores** (para favorecer el crecimiento empresarial) con el objetivo de crear un entorno en el que las empresas puedan crecer y garantizar condiciones de trabajo dignas.

#### 6.6 ¿Hasta qué punto fue eficaz el programa a la hora de dar a conocer su trabajo de acuerdo con los requisitos de visibilidad de la UE?

La **visibilidad** del programa está **en línea con los requisitos de la UE**, pero con pocas actividades de información y promoción de los servicios del SENAEH). **No hubo una comunicación de los servicios ofrecidos por el programa dirigida a los grupos meta** (desempleados, trabajadores, autoridades públicas, empresas). Se tiene que considerar que el programa no contaba con un rubro específico para actividades de visibilidad y comunicación y que la UCP logró reasignar algunos fondos para llevar a cabo la comunicación y visibilidad.

### PE 7 ¿En qué medida ha sido eficaz la asistencia técnica prestada en el marco de los contratos del programa?

#### 7.1 ¿Ha sido adecuada la asistencia técnica prestada?

**Asistencia Técnica de EPTISA:** buena capacidad de integrarse con el equipo de la UGP y responder a solicitudes (diagnóstico de capacidades de formación; Marco de Acción Conjunta; Supervisión de la implementación de las subvenciones; plan de comunicación empleo decente).

**Asistencia Técnica de FIIAPP:** se logró solo el 23% de ejecución; dificultades en completar la documentación de la UE para contratar consultores; problemas en responder a las solicitudes de la UGP; consiguiente interrupción del contrato.

	<p><b>Asistencia Técnica de EURECNA:</b> se logró implementar el contrato y actualizar las 7 oficinas existentes del SENAEH, aunque se tuvo que interrumpir en dos ocasiones el contrato por la falta de cumplimiento en los pagos de consultores y equipo SENAEH y de presupuesto para la implementación de actividades claves en los territorios.</p>
7.2	<p><b>¿En qué medida cuenta el programa con un marco de seguimiento y evaluación para medir los avances, el impacto y extraer las lecciones aprendidas?</b></p> <p>El programa cuenta con un <b>marco de seguimiento</b> y evaluación para medir los avances (<b>actividades/productos/metás</b>) pero <b>no incluye</b> información para observar o medir el <b>impacto</b> y extraer las lecciones aprendidas de una forma sistemática. Lecciones aprendidas se incluyeron en el informe técnico final del programa, pero a la conclusión del proceso de implementación. Por otro lado, el SIME, incluye informes trimestrales, semestrales, y anuales que detallan las principales actividades realizadas, resultados, dificultades, lecciones aprendidas y recomendaciones para la siguiente fase de implementación a nivel de los distintos resultados del programa y contratos (asistencias técnicas y subvenciones).</p>

### 3.5 Impacto

<p><b>PE 8 ¿La estrategia e implementación del programa han logrado impacto?</b></p>	
8.1	<p><b>¿Se ha fortalecido la capacidad de las instituciones implementadoras para diseñar, implementar y evaluar programas de Empleo Decente?</b></p> <p>El impacto del Programa EURO+LABOR ha sido limitado. Numerosos factores, internos y externos al programa, han frenado su plena implementación en todos los aspectos, la continuidad de sus servicios, y su cobertura geográfica.</p> <p>El impacto a nivel de las instituciones participantes ha sido <b>visible, pero limitado</b>. El Programa se insertó en una institución (SETRASS) que carecía de estrategias y agendas para enfrentar la situación del País en desempleo y subempleo. Ciertamente, hoy existe en el país una mayor capacidad que en 2015 para diseñar programas y proyectos de empleo. El Consejo Económico y Social tripartito (CES) y la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social SETRASS se han fortalecido a varios niveles. Las estructuras centrales del Servicio Nacional de Empleo, SENAEH, fueron apoyadas fuertemente mediante metodologías, asistencias técnicas, estudios y capacitaciones.</p> <p>INFOP, asimismo, fue apoyado por el Programa con estudios de renovación curricular, el entrenamiento de numerosos instructores, y particularmente el establecimiento de una Unidad de Prospección, que de modo permanente analiza el mercado laboral para identificar nuevas oportunidades y necesidades en la formación técnica.</p> <p><b>Factores limitantes</b> han sido el funcionamiento incompleto de las instituciones fortalecidas; y, por ende, una insuficiente implementación en práctica de los procesos y productos ofrecidos por el Programa. La pandemia en el 2020, que implicó un cambio de prioridades en la agenda pública, y el cambio de Gobierno en 2022, afectaron la continuidad de los procesos iniciados con EURO+LABOR.</p> <p>Por ejemplo, en el Resultado 1, se ha fortalecido el CES, la Política Nacional de Empleo se ha adoptado, y se ha negociado extensamente el Marco de Acción Conjunta MAC, que iría a ayudar a implementar esa Ley. Pero luego, se estancó el proceso: no todas las instituciones tenían claros sus compromisos.</p> <p>En INFOP, de manera similar, se desarrollaron cinco currículos nuevos con un extenso trabajo de investigación y diseño, en los rubros productivos de café, cacao, horticultura, turismo y tecnología educativa. Pero los mismos no se han aplicado en la práctica, y no se están brindando a los jóvenes, en parte por falta de comunicación y conflictos de intereses al interior de la institución.</p> <p>A lo largo de su existencia, el Programa ha gozado de un <b>desigual respaldo de autoridades políticas</b> y altos funcionarios de la SETRASS. Ha existido Insuficiente comunicación intra- e interinstitucional, lo cual se ha traducido en varios escenarios de interrupción de procesos. La atención prestada al Programa por los Ministros, Viceministros o Directores de División, y a las solicitudes de la Unidad Coordinadora</p>

	<p>de Proyectos (UCP) para implementarlo, ha sido variable a través del tiempo. Esto disminuyó el impacto que había podido tener el Programa durante sus cinco años de implementación.</p> <p>A nivel nacional, el Programa no logró el involucramiento total de los dos sectores sociales, el sindical y el empresarial. Su participación en el CES fue discontinua o selectiva, y no se vincularon al Sistema de Información SIEPSS.</p>
8.2	<p><b>¿Se han creado nuevos mecanismos de planificación, análisis, sistemas de información? (Impacto institucional)</b></p> <p>El OML, Observatorio del Mercado Laboral, existente desde 2006, se ha visto apoyado y enriquecido metodológicamente con un producto importante, el Sistema de Información de Empleo y Seguridad Social, SIEPSS. Para ello, el Programa desarrolló importantes esfuerzos en informática, estadística, e investigación conceptual sobre Empleo. Sin embargo, el SIEPPS no generó el impacto esperado, no ha sido alimentado ni consultado por los socios institucionales, y todavía no está funcionando. Sus potenciales usuarios no están bien definidos, de modo que se desconoce su utilidad futura.</p>
8.3	<p><b>¿Se han creado estructuras locales de desarrollo territorial y empleo decente?</b></p> <p>A nivel territorial, <b>SENAEH fue fortalecido con la apertura de 8 nuevas Oficinas locales y el fortalecimiento de las 7 ya existentes</b>, mediante el aporte de personal clave a través de Subvenciones y un Contrato de Servicios. La extensión de la red de oficinas se ha sentido en todas las regiones como un avance. Conjuntamente con la dinámica de las Mesas de Empleo, la activa promoción de los servicios ampliados del SENAEH logró contribuir a reforzar el tejido socio-económico en los territorios.</p> <p>Gracias al Programa, el <b>SENAEH ha podido prestar servicios más integrales y proactivos</b> de mediación laboral. Numerosos buscadores de empleo, en su gran mayoría jóvenes, han sido exitosamente remitidos por los Gestores del Servicio a empresas, a trayectos formativos o a fondos de emprendimiento. La atención personal y el seguimiento a los buscadores de empleo han mejorado, el Servicio está más conectado con empresas locales, centros educativos, programas como Ciudad Mujer, etc.</p> <p>El Programa permitió al SENAEH colaborar en varias localidades con <b>Ciudad Mujer</b>, programa coordinado desde la Presidencia de la República, ubicando Gestoras de Empleo prestando el paquete de servicios a mujeres vulnerables en busca de orientación. Esta colaboración, altamente apreciada por ambas partes, se discontinuó a inicios de 2022; al momento de la Evaluación, no está clara la perspectiva hacia el futuro.</p> <p><b>La imagen y presencia institucional de la SETRASS en las regiones ha quedado más fuerte.</b> Antes se percibía solamente como una entidad de control (Inspección), un lugar de pleitos legales y su servicio de empleo era poco conocido. Con la metodología de los servicios de empleo renovados por el programa, SENAEH se proyecta más como institución propositiva en el desarrollo local, lo cual ha aumentado su credibilidad y posicionamiento.</p> <p><b>Factores limitantes</b> han sido la inestabilidad laboral de los Gestores de Empleo del SENAEH, y los nombramientos a veces poco adecuados; así como la imagen anterior negativa de la SETRASS. De parte de SENAEH Central y la SETRASS, no siempre ha existido comunicación suficiente, información oportuna y el apoyo necesario al trabajo de las Oficinas regionales.</p> <p>El personal adscrito por el Programa al SENAEH, a través de las subvenciones y del contrato EURECNA, no fue adecuadamente integrado con el personal propio del Servicio. También, en varias regiones el impacto fue limitado por la insuficiente presencia territorial de los socios y expertos de las subvenciones.</p>
8.4	<p><b>Se han generado planes, estrategias e iniciativas locales de empleo y desarrollo productivo? (Impacto territorial)</b></p> <p>Las <b>Mesas Territoriales de Empleo (MTE)</b> han sido muy valoradas, especialmente por reforzar el tejido social. El relacionamiento y reconocimiento entre decenas de actores, institucionales, sociales y privados, ha permitido fluir más información sobre el mercado laboral. Las Mesas han generado mayores oportunidades de vinculación para buscadores de empleo, estableciendo mediaciones y derivaciones. Muchos actores locales ya se conocían, pero sólo superficialmente, no sabían de sus respectivos</p>

programas y posibilidades. Junto a esta densificación de contactos, también se observa un interés desigual de los actores en participar. No todos se han integrado siempre a las Mesas MTE, muchas veces por falta de tiempo de sus directivos o representantes.

Se revela también tanto la eficacia como la limitante de las extensas redes de relaciones personales en la sociedad regional. Muchos ejemplos claros de eficacia institucional y buenos resultados, así como de bloqueos, han tenido que ver con actitudes individuales, positivas o negativas.

Los **Planes Territoriales de Empleo**, realizados a través de las Subvenciones, forman parte de la metodología del nuevo modelo de servicios de SENAHE, la que establece una metodología participativa. Debían de guiar el trabajo de las Mesas, pero fueron de hecho poco utilizados. Al parecer, los Planes no tuvieron mucha relevancia en las regiones.

Algunas observaciones recogidas por la Misión mencionan que, en varios casos, el Plan lo hicieron consultores basados en la capital, no propios de la región; que no consultaron todas las fuentes, discutieron con todos los actores, ni aprovecharon los estudios y diagnósticos existentes en cada localidad; o que los planes no se difundieron. En varios casos, pese a la metodología desarrollada, los estudios no fueron realmente participativos.

En todo caso, el proceso de discusión y elaboración de los Planes estimuló el diálogo y la reflexión entre los actores sociales e institucionales de cada zona.

De hecho, la elaboración de los Planes y la iniciación de las Mesas coincidió con la parálisis y reestructuración social de la pandemia COVID a inicios de 2020. Finalmente, en algunos casos, las campañas políticas y los cambios de autoridades nacionales y locales han dificultado la reactivación de las MTE en 2021 y 2022. Al no contar con el personal certificado para desarrollar el modelo, los procesos no continuaron.

## PE 9 ¿Qué contribuciones hizo el programa a metas de desarrollo más amplias y de largo plazo?

9.1 ¿Qué contribución hizo el programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (Agenda 2030)?

9.2 ¿Qué contribución hizo el programa a la Visión País Honduras a 2038?

9.3 ¿Qué contribución hizo el Programa a los objetivos del Plan Indicativo Plurianual de la UE para Honduras?

**La contribución del Programa en Honduras se enmarca en los ODS 1 (Fin a la pobreza), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades).**

**La Visión País 2010/2038, el principal documento de planificación a largo plazo vigente en Honduras, incluye los objetivos del Programa en su Objetivo 1 - Reducir la pobreza extrema y el Objetivo 3 - Reducir el desempleo y generar crecimiento económico, con la meta de reducir el desempleo abierto al 2% y el subempleo al 5%.**

**El Plan de Nación 2010/2022 operacionalizó la política de desarrollo nacional en once Lineamientos Estratégicos.**

**En cuanto a los objetivos del Plan Indicativo Plurianual de la UE para Honduras (PIP 2014-2020), el Programa deriva de la segunda prioridad: Empleo, política de protección social y trabajo digno. Es de anotar que se menciona allí la Agenda del Trabajo Decente,**

El impacto del programa EURO+LABOR al logro de todas estas grandes metas de desarrollo, señaladas en las agendas estratégicas nacionales e internacionales, ha sido positivo, pero limitado y difícil de medir. **Debido a las características del programa, resulta imposible cuantificar el volumen de empleo generado por EURO+LABOR, y menos, la calidad y estabilidad de ese empleo.**



## PE 10 ¿Qué tan probable es que el programa haya contribuido efectivamente a la promoción del empleo decente y las oportunidades de empleo para los jóvenes?

### 10.1 ¿El programa ha contribuido a la sensibilización y visibilidad del empleo decente?

Sin duda, en las regiones donde se aplicó el Modelo y funcionaron quince Oficinas SENAEH, el Programa EURO+LABOR ayudó a muchos jóvenes de ambos sexos, y otros buscadores de empleo. La actividad de los equipos de Gestores, registrada en los indicadores de metas del SENAEH y las Subvenciones, demuestra significativas oportunidades de empleo generadas para los jóvenes.

La Misión de Evaluación valora y reconoce el trabajo intensivo de muchos gestores y gestoras territoriales, tanto nombradas por SENAEH como por las Subvenciones y por el contrato Eurecna. Se implementó, con numerosas dificultades prácticas, una metodología de promoción de empleo y oportunidades, buscando territorializar las agendas.

Se ha mejorado la atención personal a los buscadores de empleo. Se reconoce, por ejemplo, el valor de las Psicólogas y la importancia de las pruebas psicosociales. A nivel local y regional, se han realizado numerosos eventos exitosos, Ferias de Empleo y similares; se han creado alianzas estratégicas con empresas, Universidades y vínculos de apoyo con programas como **Ciudad Mujer** y las oficinas municipales de Desarrollo Local, de Género, de Juventud y otras.

Es difícil estimar la contribución numérica del Programa al volumen de empleo generado en Honduras. La cuantificación de metas y resultados ha sido difícil por varios motivos, por problemas de seguimiento, de atribución y otros. El **indicador** más usado para medir la productividad del programa y de las Gestoras individuales, es el número de jóvenes “buscadores” de empleo atendidos, derivados, capacitados o colocados en una plaza en un momento dado. Esto es insuficiente y genera intereses internos por control y competencia. Para valorar el impacto del programa, se necesitaría verificar la **permanencia y calidad** de ese empleo, el diploma obtenido, el microemprendimiento exitoso. Asimismo, el concepto de “empleo decente” ha sido poco diferenciado en el Programa. En los territorios, el Programa más que todo enfatizó buscar o generar “empleo” a secas.

### 10.2 ¿El programa, a través de las Mesas locales, ha generado planes y programas de desarrollo local, y fortalecido cadenas de valor?

A través de las Subvenciones, en cada zona de trabajo (las “oficinas nuevas”) se elaboró un Plan Territorial de Empleo, que sin embargo fueron poco llevados a la práctica. Los Planes Locales de Empleo tuvieron relativamente poca incidencia, y a veces fueron poco consultados con la población (Ver arriba). La pandemia COVID afectó notablemente la dinámica prevista para las Mesas, aunque se mantuvieron las reuniones por vía digital. En terreno, la Misión de Evaluación no ha observado Cadenas de Valor que hayan sido concretamente fortalecidas por el Programa EURO+LABOR.

## 3.6 Sostenibilidad

## PE 11 ¿Se espera que el programa tenga un impacto sostenible?

### 11.1 ¿El programa se enmarca en las políticas nacionales de empleo, desarrollo local?

La sostenibilidad política e institucional del Programa es limitada.

El Programa EURO+LABOR se enmarca claramente en la Política Nacional de Empleo de Honduras, definida en el Plan de Nación (hasta 2022) y la Visión de País (guía del desarrollo nacional hasta 2038). El Programa, a través de la SETRASS y en alianza con los sectores sociales, el empresarial y el sindical, apoyó la elaboración y difusión de un **Marco de Acción Conjunta** que iría a operacionalizar la Política por parte de todas las instituciones del Estado.

Sin embargo, el MAC no se llegó nunca a implementar como estaba concebido, porque no reunió suficiente apoyo activo de variadas instituciones. Actualmente (julio 2022), el nuevo Gobierno plantea la “Refundación” de la Política de Empleo, lo que puede significar una mayor consolidación del diálogo social promovido por el Programa, como también su ruptura. No se disponen de mayores informaciones sobre las nuevas propuestas.

## 11.2 ¿El programa ha mantenido un buen relacionamiento con las autoridades políticas de las instituciones apoyadas?

EURO+LABOR disfrutó en general del apoyo de las autoridades políticas y los funcionarios superiores de la SETRASS. Sin embargo, este respaldo político-institucional al Programa y las Unidades de SETRASS que lo implementaban, no fue siempre constante, variando a lo largo del tiempo. En diferentes períodos, el relacionamiento con Directores y personal superior y medio de instituciones (SETRASS, INFOP, otras) no ha sido óptimo. En instituciones claves, ha habido o hay divisiones internas entre diferentes áreas y secciones, impidiendo el desenvolvimiento del Programa.

En SETRASS no se evidencia una política institucional de asignación de recursos humanos a las oficinas territoriales. Existe en Honduras la Ley de Administración Pública y la Ley de Servicio Civil, que regula los derechos y deberes de los servidores del Estado, pero su implementación es mediada por las influencias de los partidos políticos.

En la práctica, todo nombramiento de Gobierno ocurre de manera personal e individualizada, a discreción del Ministro respectivo, y las secciones de Recursos Humanos exigen recomendaciones políticas. Además, desde los años 90, el Gobierno contrata a sus funcionarios mediante la modalidad de contrato por prestación de servicios, aun cuando la naturaleza de sus labores sea permanente. El resultado es la inestabilidad, alta rotación e incertidumbre laboral entre los funcionarios en todos los niveles, en función del vaivén político y los cambios de Gobierno o Ministro.

Lo anterior constituye un riesgo estructural para cualquier programa de fortalecimiento institucional en Honduras.

## PE 12 ¿En qué medida se tuvieron en cuenta los aspectos de sostenibilidad durante la implementación de las actividades del programa?

### 12.1 ¿En qué medida se tuvo en cuenta la sostenibilidad durante la implementación de las actividades?

El diseño del Programa, y en especial la metodología territorial y el modelo de atención, son claramente replicables. Se han invertido importantes esfuerzos en capacitaciones a todo nivel, asistencia técnica nacional e internacional, y Diplomados para hacer posible su replicabilidad.

Sin embargo, la implementación práctica encontró notables obstáculos a la sostenibilidad. El programa ha invertido considerables recursos a los que a su finalización no se le dio continuidad. Ya hemos mencionado la alta rotación e inestabilidad de personal, y los nombramientos esporádicos en SENAHE. El reciente cambio de gobierno ha generado nuevos vacíos y discontinuidad de personal y estrategias a todo nivel.

A lo largo del programa, la UCP de SETRASS tomó diferentes medidas para la sostenibilidad a las acciones, pero a menudo faltó voluntad política para ello. Se hicieron provisiones para limitar los incrementos en costos materiales (alquiler, equipo, instalaciones, materiales). Se gestionó que SETRASS absorbiera el personal con fondos de EURO+LABOR, conformando condiciones para el acceso de la Secretaría al apoyo presupuestario de la UE.

Y a nivel local se crearon capacidades, institucionales e interinstitucionales para conformar agendas en el tema de Empleo. Se trabajó con Alcaldías, Cámaras de Comercio, AMHON, INFOP, SENPRENDE, SDE, Asociaciones de empresarios, Universidades, CDEMIPYMES, y en general con más de 380 instituciones asociadas a la problemática.

El Programa enfrentó la ausencia, en las instituciones y en el país, de un marco estratégico para los problemas del sector empleo. En este momento (julio 2022) todavía no ha sido definido este marco, que depende ahora de un nuevo Gobierno.

## PE 13 ¿Se han tomado medidas para garantizar que la capacidad de los socios implementadores se fortalezca lo suficiente para asegurar la sostenibilidad de los logros más allá del programa?

13.1	<b>¿El programa ha logrado establecer nuevas estructuras institucionales con tareas específicas en Empleo y Trabajo Decente?</b>
	<p>El Programa apoyó importantes estructuras institucionales, en el CES, el OML de la SETRASS con el SIEPSS, el propio SENAEH con un modelo ampliado de atención, el INFOP con nueva capacidad curricular y de Prospección. Además, se apoyaron los gobiernos locales de 15 Municipios, el INE, CDEMIPYMES, la SDE y varias ONG's. En el marco del Resultado 5 del Programa (no evaluado por esta Misión) se creó el Observatorio de Migraciones Internacionales de Honduras (OMIH), adscrito a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y que actualmente funciona de manera autónoma. (Ver <a href="https://omih.unah.edu.hn/euro-labor-a/">https://omih.unah.edu.hn/euro-labor-a/</a>)</p> <p>Las mesas territoriales creadas en los 8 municipios que se beneficiaron de las subvenciones se mantienen de forma muy discontinua, aunque existe un interés de las instituciones y organizaciones que participaron a reactivar esta instancia de concertación y articulación entre los actores del sector empleo. Principalmente, hace falta para ello una clara convocatoria por la SETRASS a nivel local, y el financiamiento de los gastos mínimos para las reuniones.</p>
13.2	<b>¿El programa ha transferido las capacidades necesarias al personal de las instituciones beneficiadas?</b>
	<p>El programa ha realizado grandes esfuerzos de capacitación y entrenamiento a todo nivel, tanto central como territorial. Esto incluyó, entre muchas otras, capacitaciones de los miembros de las Mesas de Empleo en los territorios, capacitaciones a los agentes de Eurecna, un Diplomado intensivo en CEO por el CADERH, capacitaciones en INFOP, etc.</p> <p>En general, la calidad de las capacitaciones ha sido positivamente valorada. Pero el riesgo es que los capacitados salgan de las instituciones a trabajar en otra parte.</p>
13.3	<b>¿El personal institucional capacitado por el Programa, ha gozado de estabilidad laboral?</b>
	<p>Gran parte del personal capacitado no ha gozado de permanencia laboral en su institución respectiva. Ejemplos claros se encuentran en la misma SETRASS/SENAEH, INFOP, y las Subvenciones, tanto a niveles centrales como locales.</p>

#### PE 14 ¿El involucramiento de los socios implementadores y los actores nacionales ha sido suficiente para sostener los resultados logrados durante el programa?

14.1	<b>¿Las instituciones apoyadas, en especial SETRASS/SENAEH, han asignado personal suficiente para sostener las oficinas de empleo con el nuevo paquete de servicios?</b>
	<p>La finalización de las actividades de EURO+LABOR en 2021 dejó un vacío e impactó en la sostenibilidad de las acciones y los servicios a los ciudadanos, buscadores de empleo, en zonas que demandaban mucha atención durante la crisis económica, la pandemia y las tormentas ETA e IOTA. No fue contratado el personal necesario. Las siete oficinas atendidas por las Subvenciones no fueron continuadas, y las existentes continúan con problemas de personal. Actualmente (julio 2022) SETRASS está avanzando hacia la contratación de personal en las oficinas de empleo.</p>
14.2	<b>¿Los servicios instaurados por el Programa, poseen asignación presupuestaria estable, están incluidos en el presupuesto regular del Estado?</b>
	<p>Ha habido un desigual grado de apropiación institucional en SETRASS/SENAEH, INFOP y otras instituciones. En ocasiones, la SETRASS/SENAEH ha asignado personal a las oficinas de empleo ("existentes" y "nuevas"); pero ha sido temporal, irregular. A inicios de 2021, hubo mínima absorción del personal de las subvenciones y continuidad en los servicios. En cambio, a finales de ese año, se incrementaron los nombramientos temporales, que en 2022 no fueron continuados. La SETRASS no ha tenido una política clara de cobertura. Actualmente la UCP trabaja en una propuesta de programación racionalizada de recursos humanos para la red de oficinas SENAEH, pendiente de aprobación. Al</p>

momento de realizar esta evaluación, la SETRASS está en proceso de nombrar a 30 profesionales entre coordinadores y gestores de empleo, para implementar las estrategias de empleo en 17 municipios.

## PE 15 ¿Cómo respondió el programa a temas transversales en términos de: promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las intervenciones del programa / personas con discapacidad / grupos étnicos / medio ambiente y empleo verde?

### 15.1 ¿Cómo tuvo en cuenta el programa la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?

De una manera general, EURO+LABOR ha promovido actitudes de inclusión, igualdad de género y empoderamiento de los jóvenes buscadores de empleo, hombres y mujeres. Pero no ha sido una política explícita.

Una gran proporción de buscadores de empleo, son mujeres. Al igual que la mayoría de los gestores de empleo del SENAEH, así como de profesionales de la UCP. En el trabajo de las Oficinas SENAEH y de las Mesas MTE en los territorios, se involucraron numerosos programas y organizaciones de mujeres, particularmente en emprendimientos. Hubo varias capacitaciones en enfoque de género a nivel local.

La asignación de los servicios de mediación del SENAEH a las sedes de Ciudad Mujer, para atender específicamente a mujeres vulnerables, fue muy valorada por ambas partes, pero extendía demasiado la capacidad del SENAEH sin haber recursos humanos suficientes. En la experiencia de EURO+LABOR, las gestoras eran desplazadas de las oficinas de SENAEH hacia CM sin ser reemplazados, lo que causó inestabilidad en ambos contextos para la prestación de los 5 servicios de empleo. Esta colaboración interinstitucional fue descontinuada a inicios de 2022.

Los sistemas de información del Programa (SIEPSS, SIME, OML) desagregan los datos por género. La PNEH, en el lineamiento de Generación de Empleo, tiene el objetivo de crear empleos especialmente para los jóvenes y mujeres. Sin embargo, la SETRASS no cuenta todavía con una Unidad de Género. En su momento, la SETRASS no manifestó interés en elaborar una política de género para atender los problemas de empleo de las mujeres hondureñas, ni tampoco una coordinación institucional con el Instituto Nacional de la Mujer (INAM) y la Política de Igualdad y Equidad de Género de Honduras (PIEGH). Estas se incluyeron en la PNEH y en la Estrategia de Promoción de Empleo, pero no jugaron ningún papel en EURO+LABOR.

### 15.2 ¿Cómo enfocó el programa los aspectos relacionados con la diversidad étnica y cultural?

El Programa no ha sido explícito en identificar la diversidad étnica y cultural del país, o superar estereotipos o la discriminación.

### 15.3 ¿Cómo se han tomado en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad?

No se encontraron en el Programa medidas específicas de inclusión de personas con discapacidad.

### 15.4 ¿Cómo contribuyó el programa a fortalecer la resiliencia ante el cambio climático y la protección del medio ambiente?

EURO+LABOR no realizó actividades específicas para fortalecer la resiliencia ambiental y climática. La implementación operativa del programa no explicita medidas de conservación ambiental. En los currículos y capacitaciones no se observa atención ambiental específica.

En algunas Mesas Territoriales participan instituciones y programas ambientalistas. Los territorios continúan en alta vulnerabilidad ambiental (lluvias, huracanes, inundaciones, avalanchas, terremotos) y bajo nivel de preparación.

### 3.7 Valor agregado de la UE

#### PE 16 ¿En qué medida la intervención trae beneficios adicionales a lo que hubiera resultado solamente con intervenciones de los Estados Miembros?

##### 16.1 ¿Qué vínculos, sinergias o aprendizajes compartidos tuvo EURO+LABOR con otros programas de cooperación, particularmente de la UE?

Varias sinergias incidentales de EURO+LABOR se realizaron con Alemania (GIZ) y España (AECID), los principales actores de Cooperación de los países europeos presentes en Honduras.

Una falla notable de sinergia fue la participación de FIIAPP como Agencia Nacional de un Estado Miembro de la UE. Claramente, existió en FIIAPP un problema estratégico de comunicación y de posicionamiento hacia el programa, que impidió alcanzar los resultados esperados.

FIIAPP fue el candidato único en una convocatoria a escala europea, en parte debido a limitaciones lingüísticas en sus similares en otros Estados Miembros. Al parecer, ninguna otra tenía personal suficiente que hablara español, indispensable para incidir en Reformas Institucionales en América Central. Esto se hubiera podido detectar en la etapa de diseño y formulación del Programa.

También EURO+LABOR coordinó actividades con el programa de apoyo a la cooperación de la UE, MADIGEP, aunque no llegaron a sus resultados previstos (*ver arriba, Visibilidad*). Con el programa EuroSocial se coordinaron varias acciones.

##### 16.2 ¿Cómo se han coordinado en Honduras los donantes internacionales en el tema de Empleo?

Existe una Mesa de Trabajo y Desarrollo Económico dentro del G-16 (grupo de países y organismos cooperantes incluyendo UE, Alemania, USA, Bancos internacionales de desarrollo), para facilitar la coordinación con acciones de otros donantes en tema de empleo.

A nivel local, los socios del Programa han coordinado diferentes actividades puntuales con otros programas internacionales de cooperación, tales como USAID, PROJOVEN, GIZ, CRS, Visión Mundial, y otras iniciativas que se integraron a las Mesas Territoriales de Empleo.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Lecciones aprendidas

#### Lecciones Negativas

- 1 **Difícil alineamiento de procedimientos administrativos:** Las dificultades y el tiempo que se requiere para alinear procedimientos administrativos armonizando distintos requerimientos de la UE y del Gobierno de Honduras para la gestión de fondos de cooperación y para la exención del IVA pueden afectar la implementación causando retrasos importantes que ponen en riesgo el logro de los objetivos establecidos.
- 2 **Escasa experiencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en promoción de empleo:** Aunque las organizaciones de la sociedad civil mostraron una buena capacidad de articulación con los actores del territorio y de utilización de metodologías eficaces para el análisis de las necesidades y llegar a los beneficiarios, durante el programa se evidenció la escasa experiencia de estos actores en procesos relacionados con la promoción de empleo. En el caso de las 8 subvenciones los Centros de Desarrollo Empresarial demostraron ser más eficaces a la hora de implicar al sector privado y planificar acciones locales con una lógica de desarrollo económico y fomento del empleo.
- 3 **Definición no adecuada de los grupos meta:** La definición no suficientemente específica de los grupos meta del programa implicó una falta de estrategias específicas para atender a las necesidades de grupos vulnerables como las mujeres o incluir a las personas con discapacidad. Una mejor definición de los grupos meta hubiera permitido identificar con más claridad el tipo de enfoque a utilizarse para la promoción del empleo. Una de las cuatro dimensiones abordadas por la estrategia de Promoción del Empleo e Ingresos (EPEI), que tiene como propósito dotar a las instituciones del sector de empleo de un marco conceptual y estratégico que oriente y fundamente sus intervenciones, es la dimensión de las



Personas Afectadas. La experiencia del programa ha mostrado que es necesario definir perfiles específicos para cada grupo meta para tener mayor impacto.

- 4 **Resistencia del sector privado a colaborar con la SETRASS:** Se registraron resistencias y un cierto nivel de desconfianza por parte de las empresas privadas hacia los servicios prestados, en tanto que el SENAEH depende de la SETRASS, instancia que fue creada y se percibe en su rol de inspección laboral y fiscalización.
- 5 **Débil incorporación de los recursos humanos fortalecidos a las instituciones:** Las prácticas de gestión en las instituciones públicas, en especial la gestión de recursos humanos, continúan siendo un obstáculo fundamental para el éxito de todo programa de fortalecimiento. Sin una transformación sustancial del rol de los funcionarios públicos en Honduras, el impacto y la sostenibilidad de cualquier apoyo a instituciones del Estado estarán fuertemente limitados.
- 6 **Asimetrías políticas:** Las intervenciones de fortalecimiento institucional para tener un acercamiento desde una perspectiva de género, que no incorporen todos los componentes sectoriales transversalmente, a un nivel de incidencia más alto que el local, a través de Unidades de Género, no son sostenibles, y el desarrollo en la temática será descompensado
- 7 **Aprobación y verificación de la calidad de los programas.** La ausencia de aplicación del Marco de Calidad a la aprobación del Documento de programa y Marco de Resultados, conlleva problemas estructurales en la gestión y especialmente evaluación de resultados.
- 8 **Impacto.** Cualquier programa de creación y apoyo a un servicio público debe tener en cuenta a el usuario tipo y su percepción y planificar estrategias apropiadas para medir la mejora de los servicios.
- 9 **Liderazgo local.** La politización de las mesas territoriales entorpecen el avance y la ampliación de las redes locales.
- 10 **Coherencia vertical.** El desarrollo coherente se desvirtúa cuando un organismo privado asume responsabilidades nacionales que no deberían ya que permite a veces que instituciones deleguen responsabilidades que deberían asumir dejando el desarrollo de servicios públicos en manos de ONG, como es el caso de las 8 subvenciones a través las cuales se crearon nuevas oficinas del SENAEH. Las modalidades de Alianzas Público Privadas deben ser evaluadas en la fase de diseño para una mejor elección del tipo de APP, así como el desarrollo de “manuales”, basadas en la normativa de APP nacional.
- 11 **Beneficiarios finales:** Creación de empleo, MiPYMES. escasa información detallada de los tipos de empleo generados (emprendimiento y empleo), especialmente cualitativa (tipos de sectores, tipos de empleo, procedencia y origen de los beneficiarios, etc.)
- 12 **Creación de empleo.** Los programas con enfoque de “mejora de capacidades de unidades empresariales”, especialmente con enfoque en microempresas como EUROLABOR, mejoran la competitividad pero no la creación de empleo. Los programas integrales con promoción de sector privado y desarrollo de negocio de medianas empresas, producen mejores resultados en la creación de empleo a través de la diversificación de la cadena de valor.

### Lecciones positivas

- 1 **Formulación participativa:** Necesidad de formular programas y estrategias de intervención con una amplia participación de los actores clave para evitar que en la fase de implementación se necesite utilizar tiempo y recurso para actualizar la información disponible y definir roles de las organizaciones e instituciones involucradas. El programa ha logrado dotar las instituciones del sector de empleo de un marco legal y de acción conjunta que se trata de activar para la implementación de la Política Nacional de Empleo.
- 2 **Análisis de problemas:** Los diagnósticos territoriales-y diferenciados, facilitan una mayor apropiación de los resultados. Los esfuerzos de las Mesas Territoriales de Empleo están integrados en Planes Locales de Promoción de Empleo e Ingresos (EPEI) que están siendo gestionados conjuntamente fortaleciendo la vinculación de las instituciones públicas a nivel central y municipal con las organizaciones empresariales, sindicales y de la sociedad civil.
- 3 **Coordinación interinstitucional local.** Las reuniones de Redes nacionales y el intercambio de experiencias entre diferentes áreas facilita un espacio para conocer el punto de vista de los participantes, y amplía su vez ampliarlo. Además, se motiva a los participantes, en un entorno más competitivo derivado de la comparación, entre diferentes contextos, identificando acciones conjuntas, y obteniendo lecciones aprendidas.
- 4 **Intercambio de experiencias.** Aprobación y verificación de la calidad de los programas. La ausencia de aplicación del Marco de Calidad a la aprobación del Documento de programa y Marco de Resultados, conlleva problemas estructurales en la gestión y especialmente evaluación de resultados.

- 5 **Redes- Mesas de Empleo locales.** Incidir en conseguir un alto grado de apropiación local a través de las redes y otras actividades, garantiza la sostenibilidad a ese nivel.
- 6 **Capacitaciones con componente internacional,** como intercambio de experiencias entre redes de la región de Latinoamérica o con Europa, sirve para intercambiar información con otros países, y aplicar transferencias de lecciones aprendidas *in situ*, no necesariamente desde la gestión del programa.
- 7 **Modalidad de la Ayuda.** El apoyo presupuestario, como EUROEMPLEO, y otras modalidades como cooperación delegada, facilitan la convergencia de diversas acciones y se reconocen a nivel mundial como eficaces para respaldar la coordinación a través de financiamiento flexible y otros aportes. Por ello, la modalidad de apoyo presupuestario se considera específicamente adecuada para programas de reducción de la pobreza y, en menor medida, reformas estructurales, desarrollo del sector trabajo, sector privado, programas de formación profesional y desarrollo rural.

## 4.2 Conclusiones

### RELEVANCIA

#### Conclusión 1 – Buen alineamiento del programa con las políticas nacionales

El proyecto ha demostrado una alta coherencia con las prioridades y necesidades nacionales relevantes. Sin embargo presenta deficiencias en los lineamientos teóricos con las políticas sectoriales y no tiene una correcta alineación de objetivos e indicadores, así como de enfoques transversales internacionalmente aceptados, debido en parte a la escasa participación nacional y local en el diseño. Esto ha demostrado **una** débil capacidad técnica institucional por parte las instituciones del Gobierno Nacional responsables en Gestión Basada en Resultados (GbR) que incluye la identificación y diseño de proyectos complejos como EUROLABOR.

La estrategia de **EURO+LABOR** forma un conjunto relativamente coherente de acciones pertinentes, sin embargo, existen debilidades de concordancia entre objetivos sectoriales de “empleo inclusivo y sostenible” que han mermado la medición del programa y su mayor incidencia.

El programa EURO+LABOR está bien alineado con las políticas nacionales en materia de empleo (Visión País 2010-2038, Plan de Nación 2010-2022, *Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018*, *Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social 2014-2019*) y busca dar respuestas a través del apoyo a políticas públicas de promoción de empleo a uno de los problemas principales de Honduras: los niveles de desempleo e informalidad que afectan la mayoría de la población determinando profundas desigualdades económicas y sociales.

#### Conclusión 2: Estrategia formulada con un buen grado de coherencia entre actividades y resultados, pero con una débil relación entre resultados e impacto.

La estrategia del programa se diseñó con un buen grado de coherencia entre actividades y productos realizados y resultados que se querían obtener. Los resultados se corresponden con el objetivo superior y describen las mejoras tangibles a los servicios, instalaciones o conocimientos que apoyarán directamente el logro del propósito del programa.

Por otro lado, los resultados del programa tienen una relación muy débil con los indicadores que luego se incluyeron a nivel del objetivo específico y del objetivo general: tasa de empleo, tasa de subempleo, número de puesto de trabajos generados. Si bien es cierto que la hipótesis de trabajo del programa era fortalecer las capacidades de la SETRASS y del SENAHE para luego incidir en la promoción del empleo, esos indicadores se incluyeron en el Marco Lógico a nivel del objetivo específico y del objetivo general porque no había en el momento de la formulación del programa ningún instrumento de planificación para políticas de promoción de empleo.

### COHERENCIA

#### Conclusión 3 – Buena complementariedad y coordinación pero con débil coherencia horizontal

La naturaleza del programa complejo (con varias modalidades de implementación) y de fuerte componente de fortalecimiento institucional en empleo permite aumentar la complementariedad y la coordinación de SETRASS con una variedad de actores desde la formulación del programa maximizando esfuerzos. Esto se contrarresta con el bajo grado de coherencia horizontal con otras secretarías por la asimetría en programas y políticas nacionales ya que no se complementan las políticas sectoriales en temas de empleo, desarrollo económico y

sociales. Esto produce incoherencia vertical, ya que se dan dos ritmos de desarrollo diferentes a nivel local y nacional e impide la coherencia temporal para la sostenibilidad en el tiempo de los resultados alcanzados. El programa en su diseño de fortalecimiento institucional fuerte (incluyendo actores locales), no produce beneficios directos a la población meta y los indicadores no permiten evaluar la mejora en las condiciones (servicios y políticas) para la mejora del empleo, sino a través de actores locales, que el programa ha “capacitado” y con los que ha “coordinado”.

En este sentido, la SETRASS debe buscar los mecanismos para fortalecer este tipo de programas y en línea con las prioridades financieras de los donantes con enfoques integrales (Empleo-seguridad social y Desarrollo económico, inclusivo y sostenible) que permitan una mejor complementariedad y coordinación inter sectorial con otras secretarías e instituciones mediante programas conjuntos<sup>33</sup> con ayuda de donantes que garanticen compromisos financieros reflejados en las contrapartida o presupuestos nacionales Además, debería realizar una revisión a los procesos de gestión y planificación, a fin de garantizar la coherencia y articulación entre agencias, ya que se evidencia debilidad en la homogenización de procedimientos conjuntos, y mutua rendición de cuentas. Esto a su vez repercute negativamente en la eficacia de la calidad de la asistencia técnica y lleva un proceso de aprendizaje que mejora casi al final de la intervención.

## EFICIENCIA

### **Conclusión 4 – Buena capacidad de EURO+LABOR de utilizar recursos humanos y financieros con algunas dificultades de coordinación.**

El programa ha tenido una buena capacidad de utilizar los fondos disponibles (91% de ejecución financiera al 9 de noviembre 2021<sup>34</sup>) y de reasignar recursos de un rubro a otro para dar respuestas a la necesidad de actualizar las 7 oficinas existentes del SENAEH contratando nuevo personal e incluyéndolo en el proceso de capacitación.

Las modalidades de implementación adoptadas han generalmente facilitado los procesos a nivel central y territorial con equipos técnicos competentes y motivados, aunque la contratación del personal de las oficinas del SENAEH por organizaciones externas ha causado algunas dificultades de coordinación con el personal de las 15 oficinas territoriales que tenía que responder al mismo tiempo a las directivas de la SETRASS y a las directivas de las organizaciones ejecutoras de las 8 subvenciones o a EURECNA.

La capacitación del personal de la SETRASS a nivel central y del personal del SENAEH abordaba las necesidades de renovación del modelo de promoción de empleo. Si bien la mayoría del personal fortalecido no haya sido retenido al final del proceso, EURO+LABOR consiguió el presupuesto para su contratación.

### **Conclusión 5 – Buena capacidad de identificar y adaptarse a necesidades emergentes**

El programa ha tenido una buena capacidad de adaptarse a nuevas necesidades y factores externos actualizando diagnósticos para tener cuenta de las necesidades emergentes e integrar la información que se había levantado en la fase de formulación del programa. Como ya se ha evidenciado, el programa logró identificar la necesidad de involucrar a las 7 oficinas existentes del SENAEH en el proceso de fortalecimiento.

El análisis de las cadenas de valor de sectores prioritarios (café, cacao, horticultura, ganadería) fue esencial para realizar la prospección de necesidades formativas para la generación de empleo y desarrollar con el INFOP nuevos currículos, pero no se convirtió en una herramienta para diseñar acciones conjuntas de desarrollo económico y/o promoción del empleo.

### **Conclusión 6 – Sistema de seguimiento eficiente y capaz de orientar la implementación, pero excesivamente orientado al nivel de actividades y productos**

El Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) de EURO+LABOR es muy útil como herramienta de gestión para comparar entre actividades, productos, y metas planeadas y ejecutadas, pero como herramienta de seguimiento y evaluación necesitaría incluir información sobre los efectos de las actividades.

A nivel de los efectos producidos a través de los servicios de promoción de empleo el SIME registra el número de personas que benefician de los servicios, por ejemplo: número de personas derivadas a servicios interinstitucionales; número de personas que acceden a oportunidades de empleo; número de personas que generan una iniciativa empresarial.

<sup>33</sup> Ver Eficacia de Plan de Acción conjunta

<sup>34</sup> El dato no incluye el costo de la auditoría y de la evaluación final.

Estos indicadores son de actividad. Esto quiere decir que son el reflejo de tres distintos tipos de servicios que se ofrecen a los beneficiarios: derivación interinstitucional; promoción del acceso a oportunidades de empleo y apoyo a la creación de empresas. Ofrecen información sobre la capacidad de las actividades de producir las metas que se habían planteado, pero no proporcionan información sobre la situación de los grupos meta después de haber egresado del servicio. Por lo tanto conviene preguntarse acerca de ¿Cuántas de las personas que fueron derivadas a otras instituciones se capacitaron? ¿Cuántas de estas encontraron trabajo? ¿Los que accedieron a un empleo lo mantuvieron? ¿Tienen un ingreso suficiente? ¿Las iniciativas empresariales que se apoyaron todavía existen? ¿Generan un ingreso? ¿Emplean a otras personas?

## EFICACIA

### **Conclusión 7 – Buena contribución a avances claves en las políticas de promoción de empleo**

EL programa EURO+LABOR ha contribuido a logros claves como la elaboración y aprobación de la Política Nacional de Empleo y su Marco de Acción Conjunta, la modernización de la SETRASS y elaboración del nuevo modelo del SENAHEH, la capacitación del personal del SENAHEH en áreas claves para ofrecer servicios de calidad: trabajo decente, desarrollo empresarial, intermediación para el empleo, cadenas de valor y políticas de empleo y seguridad social.

Se crearon o fortalecieron instancias de concertación entre actores clave a nivel central y territorial mientras se elaboraba lineamientos, protocolos y herramientas para el nuevo modelo del SENAHEH y se creaba el Sistema de Información de Empleo, Productividad y Seguridad Social (SIEPSS), una herramienta informativa para orientar y planificar políticas de promoción del empleo.

### **Conclusión 8 – Bajo nivel de utilización de los resultados obtenidos**

El cambio de prioridades del gobierno en el periodo inmediatamente posterior a la fase de ejecución del programa, los efectos de la pandemia y el cambio de gobierno en 2022 redujeron el nivel de utilización de los resultados con procesos que se estancaron. Sigue siendo crucial recuperar las herramientas producidas y reactivar las instancias de concertación para dar fuerza a la política de empleo y a su Marco de Acción Conjunta.

### **Conclusión 9 – Mejora del posicionamiento institucional del SENAHEH, pero con serias dificultades en integrar el nuevo modelo en la SETRASS**

El programa ha contribuido al posicionamiento institucional del SENAHEH dando una nueva imagen de los servicios ofrecidos y poniendo el tema de la promoción del empleo en las agendas territoriales de los municipios involucrados. Los actores entrevistados valoran muy positivamente los resultados obtenidos con los recursos disponibles, pero expresan su decepción por la falta de continuidad en la fase posterior a la conclusión del programa. El programa no siempre ha conseguido involucrar plenamente a los distintos departamentos de la estructura interna de la SETRASS responsable del servicio público de empleo integrando los instrumentos desarrollados para el fomento del empleo.

El fortalecimiento institucional y la concertación entre instancias clave (Consejo Económico y Social de Honduras, Servicio Nacional de Empleo de Honduras, Instituto Nacional de Formación Profesional) ha logrado resultados interesantes, aunque se han tenido dificultades para aprobar el Marco de Acción Conjunta. Inclusive una vez finalizado el programa aún no está claro cuáles serán los próximos pasos para la implementación de la Política Nacional de Empleo.

### **Conclusión 10 – El programa ha favorecido un cambio de paradigma en las políticas de promoción de empleo.**

EURO+LABOR consiguió promover un nuevo paradigma para las políticas de empleo basado no sólo en la intermediación laboral, sino en la concertación entre los distintos actores a nivel central y territorial con el fin de crear estrategias de desarrollo económico orientadas a la promoción del empleo.

El programa ha trabajado positivamente en varios niveles: desarrollo de políticas e instrumentos para la promoción del empleo; capacitación de funcionarios y otros actores clave; creación de instancias de concertación; análisis de cadenas de valor de sectores productivos para la prospección de competencias; desarrollo de herramientas de información; fortalecimiento y creación de oficinas del SENAHEH. Por otro lado, rescata a veces una cierta dificultad para integrar todas las acciones y productos de forma coherente. Por ejemplo, el trabajo de análisis de las cadenas de valor a nivel central no se coordinó con el mismo tipo de análisis que se hizo a nivel de los municipios; la identificación de las competencias necesarias para el desarrollo de sectores productivos clave y la creación de nuevos currículos no implicó que los cursos identificados se ofrecieran creando las competencias identificadas; se creó el Sistema de Información, Empleo, Productividad y



Seguridad Social para orientar a las políticas de empleo pero falta establecer mecanismos para recoger información y definir cuáles serán los papeles de las instituciones y organizaciones involucradas.

## IMPACTO

### **Conclusión 11 – Severos factores externos limitaron el impacto del programa.**

El factor externo más impactante sobre el desarrollo del Programa, de las instituciones en general y del país, ha sido sin duda la pandemia COVID 19 desde marzo de 2020. Muchas actividades se adecuaron a las nuevas condiciones, incluyendo los servicios de empleo, pero la parálisis general, la priorización de medidas sanitarias y el cierre físico interrumpió muchos procesos de gestión, consulta y formación. Esto trajo resultado adversos dado que las soluciones remotas no llegan a la misma calidad de resultados.

Además, Honduras fue afectada por las tormentas Eta e Iota que causaron gran destrucción en varias regiones.

### **Conclusión 12 – Impacto local sustantivo, pero discontinuo.**

En las zonas de implementación del Proyecto (Resultado 3), los equipos del SENAEH (propios o contratados por EURECNA) lograron atender una importante demanda de la población, apoyando los buscadores de empleo con intermediación directa o derivándolos hacia programas de emprendimientos o capacitación. Muchos casos de éxito se registran a nivel local; la Secretaría ha levantado su perfil en las regiones, y ha vinculado a numerosas empresas e instituciones. Las MTE han logrado integrarse activamente a la economía regional, con la salvedad de que no todos los actores participan con la misma intensidad.

## SOSTENIBILIDAD

### **Conclusión 13 - Una estrategia de empleo es un proceso a largo plazo, que supera la implementación de un Programa de duración limitada.**

La situación social y económica de Honduras no es conducente a una rápida solución del problema del desempleo y subempleo. La fuerza de trabajo es estructuralmente subvalorada y buena parte de la misma - de hecho, su parte más productiva, educada y sana - se pierde cada año en la migración. Mucho empleo es generado por sectores dependientes del exterior.

### **Conclusión 14 – Sostenibilidad difícil de lograr con la inestabilidad laboral de las instituciones públicas.**

La falta de una política laboral consistente al interior de las instituciones, la prevalencia de los nombramientos políticamente protegidos, y la incertidumbre de personal a todo nivel sobre su continuidad en el ejercicio de su labor es una fuente crónica de inestabilidad y de conflictos internos en proyectos como EURO+LABOR.

### **Conclusión 15 – A nivel local, la cohesión social existente es un gran factor de éxito.**

La cultura hondureña, con fuertes relaciones sociales y familiares y marcado arraigo regional ha sido una condición determinante del éxito del trabajo de las mesas territoriales y los nuevos servicios del SENAEH hacia la población en busca de empleo. Esto se valora en las sinergias facilitadas y la atención individualizada a los ciudadanos.

### **Conclusión 16 – La migración continúa siendo una problemática directamente vinculada con el empleo.**

Las condiciones socioeconómicas de Honduras siguen privilegiando la migración como la estrategia más difundida para salir adelante. Toda familia, de todos los estratos sociales, está dividida entre los que han migrado y los que permanecen en Honduras. La dependencia de las remesas ha distorsionado la economía a nivel local y nacional. La perspectiva de vida de los jóvenes, hombres y mujeres, está sesgada hacia el exterior cuya expectativa de una vida digna en el propio país es excesivamente baja.

### **Conclusión 17 - Las dimensiones de género, diversidad cultural y medio ambiente (cuestiones transversales) han sido tomadas en cuenta en forma muy limitada por el programa, como elementos incidentales que no respondían a una estrategia específica**

El programa EURO+LABOR se dirige a hombres y mujeres, pero no tiene medidas específicas para ofrecer servicios diseñado para atender a las mujeres en situación de desempleo o subempleo, ni herramientas concretas que puedan generar un entorno favorable para su participación en el mundo laboral. Las visitas de terreno a oficinas del SENAEH no evidenciaron medidas de inclusión de personas con discapacidad o herramientas que tomaran en cuenta la diversidad étnica para superar la discriminación en el trabajo. Del mismo



modo, no se evidencia atención explícita por los temas ambientales, aunque los rubros productivos promovidos (entre ellos, la agricultura y el turismo) tienen significativo impacto ambiental.

## VALOR AGREGADO DE LA UE

### Conclusión 18 – El Programa ha demostrado la estabilidad en la estrategia de cooperación de la Unión Europea como socio en el desarrollo en Honduras y América Central.

Aunque varios Estados Miembros de la Unión Europea sostienen importantes proyectos en el sector empleo (notablemente España y Alemania), ninguno hubiera asumido la inversión estratégica realizada por la UE en el programa EURO+LABOR (€ 10 millones) y menos el apoyo presupuestario de la magnitud de EUROEMPLO (€ 60 millones).

## 4.3 Recomendaciones

- 1 DUE:** Promover la participación en la formulación programas de cooperación y estrategias de apoyo presupuestario para que se identifiquen los actores claves a involucrarse y poder realizar un análisis de cómo van a utilizar los productos y servicios una vez que el programa/apoyo termine y cómo se garantizará su perdurabilidad en el tiempo.
- 2 DUE/SETRASS:** Elaborar una guía con los pasos que se siguieron para recibir y gestionar los fondos del programa y obtener la exoneración de Impuestos Sobre Ventas (IVA) 0 para el programa y las 8 subvenciones-, identificando las dificultades y los cuellos de botella con el fin de diseminar la información a otros programas para que prevean o anticipen gestiones o trámites que impliquen demoras evitando retrasos en la implementación.
- 3 SETRASS:** Definir claramente grupos meta (edad, género, niveles educativos, competencias, sectores productivos, etc.) y actores claves del contexto para identificar estrategias de promoción de empleo vinculadas con el entorno productivo y social. Sería necesario crear perfiles de personas desempleadas, empresas, instituciones de formación profesional para adecuar las acciones a las necesidades de la demanda y oferta y a las características de la población destinataria.
- 4 SETRASS:** Identificar indicadores de resultados e impacto que puedan orientar la implementación de la Política Nacional de Empleo con un enfoque en definir efectos observables de actividades, servicios y productos sobre la situación de partida de los grupos meta principales.
- 5 SETRASS:** Reactivar el convenio que define los actores que tienen que proporcionar y utilizar la información del Sistema de Información, Empleo, Productividad y Seguridad Social para que esta herramienta sea utilizada para orientar y planificar políticas de promoción del empleo. El convenio define roles de cada actor pero se necesita reactivar el mecanismo para proporcionar y utilizar la información en la práctica.
- 6 SETRASS:** Actualizar la plataforma EMPLEATE para convertirla en una herramienta más amigable para el usuario y estructurada según los 5 servicios del SENAEH. Se tiene que considerar el nivel educativo de los usuarios y crear un mecanismo para mostrar las ventajas de inscribirse en la plataforma.
- 7 SETRASS:** Realizar un mapeo del equipamiento transferido de las subvenciones a las SETRASS para reasignar recursos a las oficinas territoriales del SENAEH. Al final del programa los vehículos que se habían adquiridos fueron entregados a la SETRASS en Tegucigalpa y sería necesario hacer las gestiones para reasignarlos a las oficinas territoriales con el fin de que puedan tener la oportunidad de movilizarse y visitar empresas y otros actores clave de su territorio.
- 8 SETRASS:** Elaborar una Hoja de Ruta para la reactivación de las Mesas Territoriales que se crearon con el programa que incluya por lo menos actualización de contactos de instituciones/organizaciones; actualización de los planes de desarrollo económico local; mapeo de actividades desarrolladas por la mesa; identificación de mecanismos para garantizar la continuidad (por ejemplo, rotación de la presidencia de la mesa).
- 9 Gobierno -partidos políticos de Honduras:** Apoyar una cultura institucional más técnica y menos politizada en todas las Secretarías e Instituciones Públicas, garantizando la profesionalidad e independencia del cuerpo de funcionarios, asegurando su estabilidad laboral según sus méritos, y garantizando la adecuada cobertura de servicios públicos a los ciudadanos, como los que presta SENAEH.
- 10 DUE:** Mantener un seguimiento adicional a las instituciones que implementan la Política Nacional de Empleo, reforzando la asistencia técnica, el monitoreo y la evaluación, así como la vinculación

interinstitucional y las sinergias. De esta manera se pueden prever posibles obstáculos y prevenir retrasos.

- 11 SETRASS:** Es necesario que la Dirección General de Empleo desarrolle estrategias diferenciadas para los temas de género, diversidad étnica y cultural, discapacidad y otros grupos sociales excluidos o discriminados.

**A nivel estratégico a partir de la experiencia de EURO+LABOR y con el objetivo de orientar las políticas de promoción de empleo y futuros programas en el sector se deberían tomar en cuenta los siguientes elementos:**

- **Beneficiarios:** Definir claramente cobertura de población beneficiaria diversificada entre directos e indirectos y su tipología (Eg. En el caso de actores, tipos de organizaciones, y sus posiciones: (directivos, representantes, agentes dinamizadores comunitarios, administradores, etc.), en el caso de población (jóvenes, mujeres, niños y rangos de edades).
- **Alcance - jóvenes:** Definir claramente el número de beneficiarios “no jóvenes” que han superado a la edad de 30 años, con “acciones positivas”.
- **Contextualización sectorial.** Focalizar los programas en sectores, y grupos poblacionales específicos. Definir la planificación sobre la base de las prioridades de los sectores (Focalización en los grupos de mayor necesidad y demanda de servicios, áreas rurales y urbanos, etc.).
- **Evaluación del impacto:** Instalar para el programa enfocado en fortalecimiento institucional del SENAEH, un sistema de evaluaciones anuales sobre la percepción de los servicios prestados por el SENAEH.
- **Complementariedad y coordinación:** Definir una “Estrategia de complementariedad y coordinación” específica en el diseño de programas, basada en la evaluación de proyectos en curso y planificados en el sector de empleo o relacionados con el “Desarrollo económico y social”.
- **Innovación:** Definir una “Estrategia de innovación y tecnología”, basada en la aplicación de lecciones aprendidas nacionales y globales, en coordinación con instituciones relevantes en Honduras, y así optimizar y valorar las experiencias exitosas y promover proyectos experimentales.
- **Lecciones aprendidas:** Evaluar e incorporar las lecciones aprendidas positivas de forma explícita y sistemática en su diseño, identificadas en otros programas similares en empleo.
- **Integración Regional:** Planificar resultados y actividades diferenciada de “integración Regional en empleo, con políticas activas y pasivas de empleo.
- **Enfoque Basado en Derechos Humanos.** Estudio de la inserción laboral de los jóvenes y las mujeres de baja educación de forma integral u holístico, con una efectiva y planificada coordinación entre las Secretarías de Trabajo y Seguridad Social, Educación y Salud, la nueva Secretaria de Desarrollo Social y Red Solidaria.
- **Género- estrategia:** Definir en el primer ciclo del proyecto una “estrategia Dual de género:” Con estrategias de género “transversales” (sensibles) “con las “positivas “(significativas o responsables).
- **Género- Políticas activas:** Formulación de políticas integrales que incorporen el principio de equidad de género en el empleo de sectores claves de la economía hondureña basada en estudios y estrategias específicas para evitar la segmentación laboral de género.
- **Coherencia de políticas.** Mejorar la armonización de políticas públicas y establecer las alianzas estratégicas con todos los organismos que tienen por mandato de ley la generación de empleo e ingreso
- **Capacitación.** Hacer énfasis en los programas de capacitación humana y técnica enfocada en beneficiarios finales que favorezcan “creación de empleo”.
- **Análisis de la situación:** Los estudios de diagnóstico y de sistematización deben ir encaminados a “Estudios comparados de instrumentos de cooperación nacional-regional e internacional en el desarrollo de la empleabilidad y del sector privado
- **Análisis de problemas:** Cualquier diagnóstico inicial de programa debería partir de un inventario de análisis de políticas, y otros estudios nacionales y regionales, así como “inventario” de material disponible y servible realizado otros proyectos que optimice los recursos existentes y capitalice los ya creados.





Este proyecto es financiado  
por la Unión Europea

**NIRÁS**

**RAMBOLL**

**sequa**

## **Final Evaluation of the Institutional Strengthening of Decent Employment and Employment Opportunities for Youth in Honduras (EURO +LABOR)**

---

Informe Final - Anexos  
Contrato Específico SIEA-2018-7146

---

DELEGACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA EN HONDURAS

---

27 SEPTIEMBRE 2022




*Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de **NIRAS A/S**, **SEQUA<sup>tm</sup>** y **Ramboll Denmark A/S** y no refleja necesariamente la opinión de la Unión Europea.*

# Tabla de Contenido

---

ANEXO I: Diagrama de problemas	4
ANEXO II: Diagrama de resultados – Teoría del Cambio	6
ANEXO III: Resumen de Marco Lógico	7
ANEXO IV: Comentarios a las preguntas de evaluación	11
ANEXO V: Matriz de Evaluación	13
ANEXO VI: Itinerarios de visitas a oficinas del SENAEH	35
ANEXO VII: Normativa de empleo	38
ANEXO VIII: Guía de discusión para los Grupos Focales	46
ANEXO IX: Guía de preguntas según Matriz de Evaluación	48
ANEXO X: Bibliografía	65

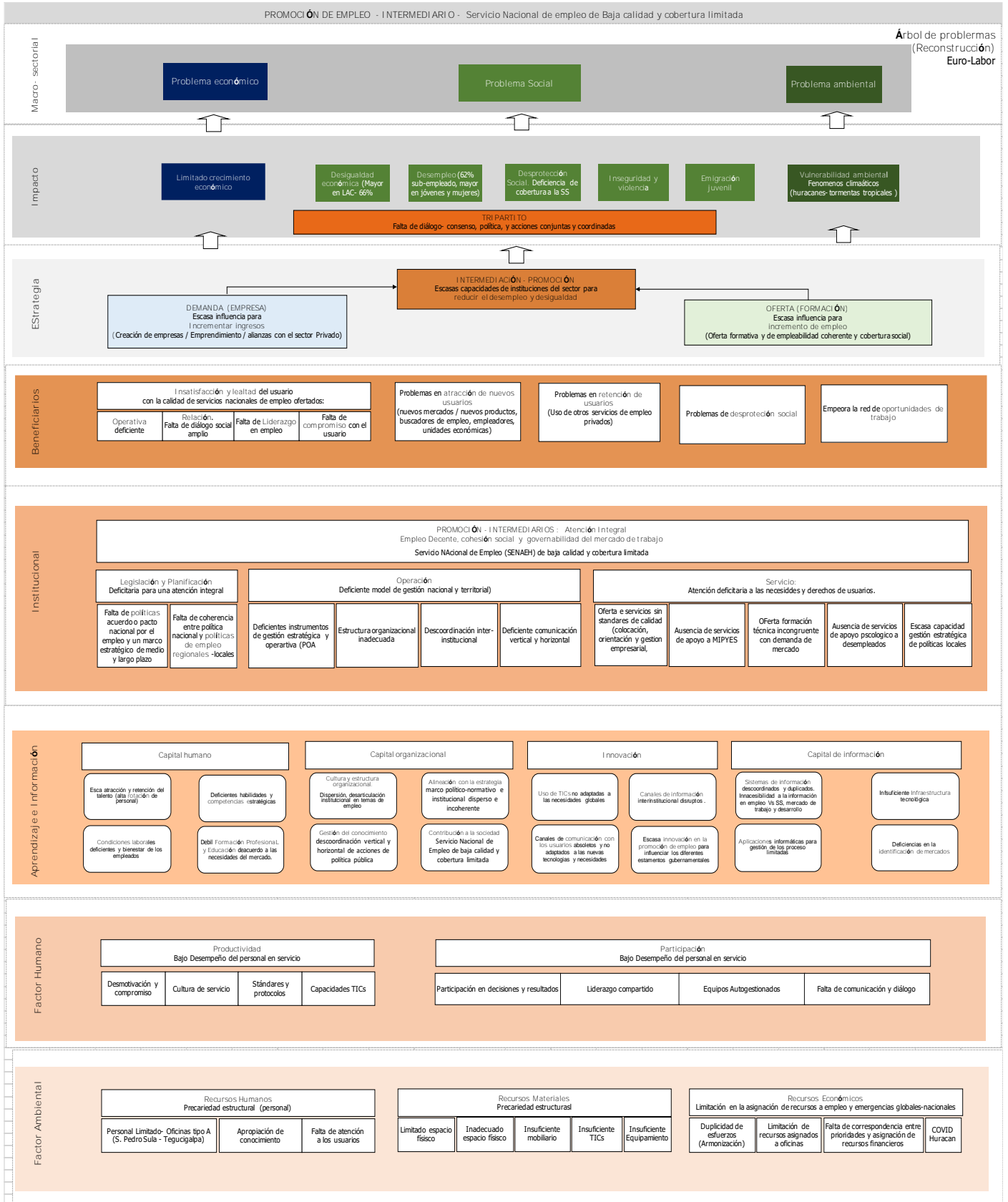
---



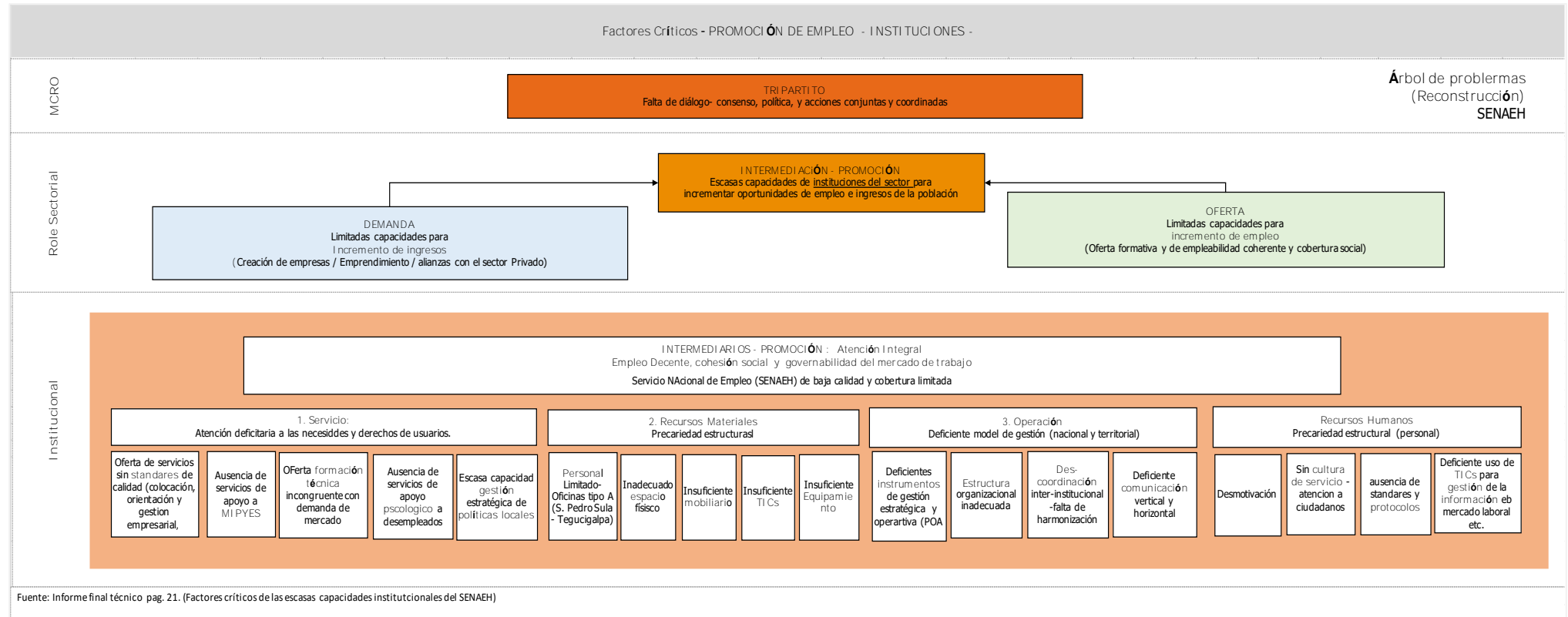


# ANEXO I: Diagrama de problemas

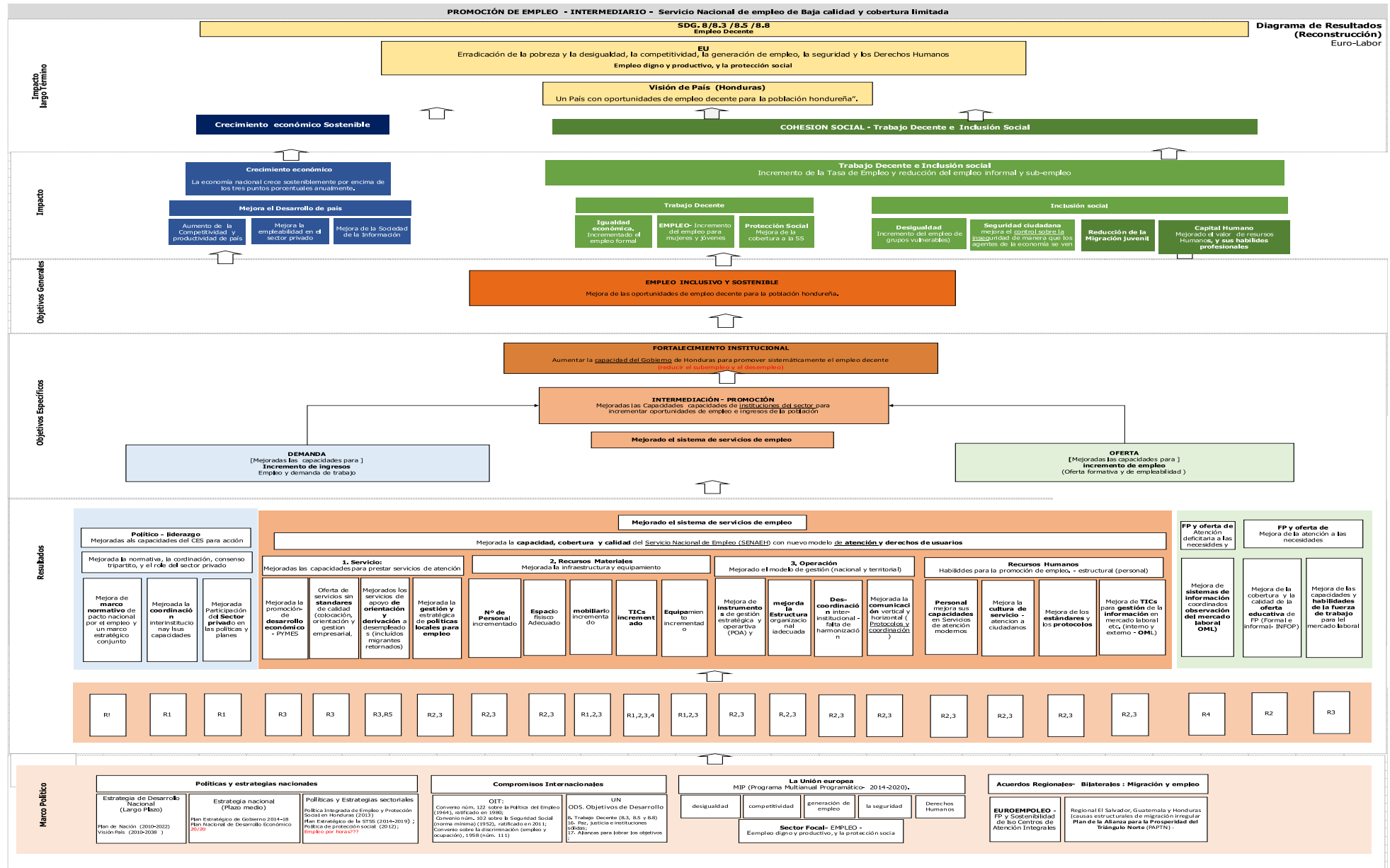
## Diagrama de problemas general



# Diagrama de problemas del Servicio Nacional de Empleo



# ANEXO II: Diagrama de resultados – Teoría del Cambio



## ANEXO III: Resumen de Marco Lógico

RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES
<b>META - SDG 2030 -</b> (Impacto Largo Plazo):	<b>8 - Trabajo Decente y Desarrollo económico ; 8.3-</b> Promover <u>políticas</u> orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros; <b>8.5-</b> De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las <u>mujeres y los hombres</u> , incluidos los <u>jóvenes</u> y las personas con <u>dis-capacidad</u> , así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor; <b>8.8</b> - Proteger los <u>derechos laborales</u> y promover un <u>entorno de trabajo seguro</u> y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores <u>migrantes</u> , en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	8.3.1. Proporción de empleo informal con respecto al empleo total, desglosada por sector y sexo 8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad 8.8.1. Nivel de cumplimiento nacional de los <u>derechos laborales</u> (libertad de asociación y negociación colectiva) con arreglo a las fuentes textuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación interna, desglosado por sexo y estatus migratorio
<b>OBJETIVO GENERAL (OG):</b> Visión de País 2030 Plan de Nación (PN)	<b>Un país de oportunidades de empleo decente para la población hondureña</b>	Tasas de empleo, subempleo y desempleo (PEA), diferenciadas por sexo y edades. [meta SDG 8.3.1, 8.5.2]* Tasas de cobertura del seguro social, diferenciadas por sexo y edades. [meta SDG 8.8.1]* Tasas de empleo en la economía informal, diferenciadas por sexo y edades. [meta SDG 8.3.1]*
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO: (OE) :</b>	<b>Aumentar la capacidad del Gobierno de Honduras para promover sistemáticamente el empleo decente (reducir el subempleo y el desempleo).</b>	Nº anual de puestos de trabajo promovidos y registrados formalmente, con cobertura básica de seguridad social. Nº anual de demandantes de empleo colocados por el Servicio Nacional de Empleo, diferenciado por sexo y edades. Nº Demandantes de empleo colocados que han recibido formación para su empleo en los últimos 12 meses, diferenciados por sexo y edades. Porcentaje de trabajadores registrados en la seguridad social, diferenciados por sexo y edades.
<b>RESULTADO 1 (R1 )Marco de acción conjunta para abordar y resolver los problemas de empleo, sobre la base de un diálogo social fortalecido e inclusivo particularmente, en el marco del Consejo Económico y Social (CES).</b>		
RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES
Actividad 1.1. <b>Sistematizar</b> y hacer del conocimiento de los actores las estrategias, políticas y <b>casos de éxito</b> en el <b>país y América Latina</b> , así como, de los <b>actores y recursos público-privados</b> con implicación en la <b>promoción de empleo</b> , la información relacionada con el <b>contexto económico y social</b> del país, el mercado laboral y el marco normativo con incidencia en el empleo, la pertinencia del sistema de educación y formación profesional, los programas que impulsa el Gabinete de Empleo y sus principales hallazgos, entre otra información clave para la formulación del Marco de Acción Conjunto.		- Nº de entidades e instancias que modernizan su estructura orgánica y funcional y sus procesos operativos e implementan efectivamente un estilo de gestión basado en resultados.
Actividad 1.2. <b>Capacitar</b> a <b>Organizaciones de Empleadores, Trabajadores, Gobierno</b> y otros actores para <b>conocer, comprender y presentar</b> propuestas de <b>acuerdos</b> para la promoción de un marco de acción conjunta. Se considera el <b>intercambio de experiencias</b> y buenas prácticas con <b>países europeos y latinoamericanos</b> .		Nº de entidades públicas y privadas, vinculadas a la promoción del empleo decente y de la seguridad social, que acuerdan y conciertan a favor del empleo decente y la seguridad social.
Actividad 1.3. <b>Instalar y poner</b> en marcha la <b>Mesa Sectorial</b> para la promoción del empleo decente (MSD), al interior del <b>CES</b> en coordinación con el <b>Gabinete de Empleo</b> , incorporando los sectores de seguridad social y formación profesional.		º de entidades públicas y privadas, vinculadas a la promoción del empleo decente y de la seguridad social, que acuerdan y conciertan a favor del empleo decente y la seguridad social.
Actividad 1.4. Elaboración de <b>Marco de Acción Conjunta</b> para la promoción de empleo decente.		Documento conteniendo el marco de acción conjunta, debidamente suscrito por el Gobierno y los actores sociales efectivamente representativos.
Actividad 1.5. Elaborar y validar <b>Plan de Implementación</b> del <b>Marco de Acción Conjunto</b> . Desarrollar una estrategia de <b>concienciación</b> a nivel local		
Actividad 1.7. <b>Sistematización de la experiencia realizada</b> , publicada (en la Web y físicamente) y <b>difundida</b> al nivel de los actores sociales y económicos vinculados con la promoción del empleo en el país.		
Actividad 1.8. <b>Sistematización de la Experiencia</b>		

<b>RESULTADO 2 (R2): El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (STSS) fortalece sus capacidades con el fin de ampliar sus funciones de intermediación y de regulación del trabajo a una función específica de promoción del empleo decente. (</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
Actividad 2.1. Elaboración y validación de <b>Propuesta técnica y funcional de la STSS</b> , en particular de la <b>DGE y del SENAEH</b> y su <u>vinculación con otras instancias del estado</u> .		Nº de entidades e instancias que modernizan su estructura orgánica y funcional y sus procesos operativos e implementan efectivamente un estilo de gestión basado en resultados.
Actividad 2.2. Ejecución de programa específico de <b>capacitación</b> enfocado en la mejora de las <b>competencias técnicas y de gestión por resultados</b> de un estimado de 550 miembros de los equipos técnicos de las instancias del Estado especialmente la <b>STSS y de la DGE, el SENAEH, municipalidades, cámaras de comercio y otras entidades</b> que asumen responsabilidades en la promoción del empleo decente.		Crecimiento de la cobertura de parte de las entidades favorecidas con el fortalecimiento, medida en función de: Nº de acuerdos de cooperación para promover empleo decente con la STSS; Nº de consultas atendidas por la STSS en favor de las entidades favorecidas con el fortalecimiento; Nº de funcionarios que mejoran sus competencias para promover empleo decente, diferenciados por sexo y edades; Nº de trabajadores beneficiados, diferenciados por sexo y edades (entidades?); Nº de empresas beneficiadas;
Actividad 2.3. <b>Asesoría a la STSS</b> para la <b>reforma curricular del INFOP</b> en los <b>sectores priorizados</b> por el Estado y la Empresa Privada y su estrategia de <b>implementación</b> relacionada con la promoción del trabajo decente: turismo, textiles, manufactura intermedia, servicios de apoyo a negocios, agroindustria y vivienda social, entre otros		.
<b>RESULTADO 3 (R3) Los trabajadores y los empleadores de las unidades económicas formales e informales en catorce municipios tienen acceso a los beneficios del empleo decente y productivo a través de políticas activas de mercado laboral promovido por actores públicos y privados, incluida la sociedad civil.</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
Actividad 3.1. Implementación de plan de <b>sensibilización</b>		.
Actividad 3.2. Ejecución de Plan de <b>capacitación*</b>		.
Actividad 3.3. <b>Apertura, equipamiento, capacitación</b> y asistencia técnica a las <b>Unidades de Promoción de Empleo de la STPS</b> , en el marco del <b>SENAEH</b> de las <b>15 Unidades de Promoción de Empleo (7 existentes y 8 que se crearán)</b>		. 15 Unidades de Promoción de Empleo operando, facilitando intermediación laboral y promoviendo empleo; diferenciadas entre nuevas y fortalecidas.
Actividad 3.4. Fortalecimiento de <b>capacidades* empresariales y competitivas</b> de <b>Mipymes</b> con acompañamiento del SENAEH, para la promoción del empleo decente y productivo y de acuerdo a las necesidades y características específicas de cada territorio que permitan promover la <b>inversión local, el desarrollo de mercados, asociación</b> de unidades e iniciativas productivas, el <b>desarrollo empresarial</b> y la mejorar de la competitividad desde las 15 Unidades de Promoción de Empleo (7 existentes y 8 que se crearán).		Nº de propietarios y trabajadores de MiPE que mejoran sus capacidades y logran el crecimiento de sus unidades económicas a partir de la mejora de sus competencias empresarial y técnica.
Actividad 3.5. <b>Fortalecimiento</b> de las <b>instituciones locales</b> para la promoción de empleo decente y productivo en concordancia con el marco de acción conjunta <b>desde las 15 Unidades de Promoción de Empleo (7 existentes y 8 que se crearán)</b>		.
Actividad 3.6. <b>Apoyo Técnico</b> ("Unidades de Promoción de Empleo")		Nº de trabajadores con mejores niveles de empleabilidad e insertados laboralmente, diferenciados por sexo y edades. Nº de empresas asesoradas por las unidades de promoción de empleo. Nº de puestos de trabajo promovidos que faciliten su transición de la economía informal a la economía formal. Nº de trabajadores de la economía informal que disponen de seguro social **
<b>RESULTADO 4 (R4). Integración e interconexión de los sistemas de información actualmente dispersos, con el fin de disponer de información adecuada para la toma de decisiones y el establecimiento de las bases para un sistema de información sobre el empleo, la producción y la seguridad social.</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
Actividad 4.1. Desarrollar una <b>propuesta conceptual</b> para la <b>redefinición del sistema de información</b> operado por el <b>observatorio del mercado laboral (OML)</b> , con el fin de ampliar su alcance y considerando el marco de acción conjunta.		Un sistema de información <b>operando interconectado</b> con otros sistemas de información públicos vinculados, y produciendo información de calidad y completa sobre empleo y producción y seguridad social.



Actividad 4.2. Facilitar los procesos para la <b>interconexión de la plataforma del OML</b> a los sistemas de información del instituto nacional de estadística ( <b>INE</b> ), banco central de honduras ( <b>BCH</b> ), la dirección ejecutiva de ingresos <b>DEI, INFOP, IHSS</b> integradas en el Centro Estadístico de Información ( <b>CENIS</b> ) <b>municipalidades</b> , El <b>Gabinete</b> de Empleo y otras entidades públicas y privadas.		
Actividad 4.3. Brindar apoyo técnico para la <b>operación del sistema de información</b> a fin de hacer <b>frente a las necesidades</b> de información para la toma de decisiones con respecto al empleo decente.		Nº de <b>reportes</b> -regulares y eventuales- <b>producidos</b> por el sistema de información sobre los distintos temas centrales del empleo y la producción y la seguridad social.
		Nº y tipo de demandas de información y Nº de entidades y personas demandantes de la información.
<b>RESULTADO 5 (R5). Jóvenes emigrantes retornados, tras una adecuada evaluación y apoyo, asisten a formación vocacional específica facilitando su pronta reinserción en la sociedad.</b>		
<b>RESULTADO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>
R.5.1 RE1: Sistema de atención a los niños y jóvenes, con énfasis en emigrantes retornados, articulado y funcionando en el Valle de Comayagua.	Actividad 5.1.1 Identificar recursos locales, recursos nacionales y sistemas de referencia.	Nº de Municipalidades del Valle de Comayagua con Sistema en base a Oficinas de Juventud o similar
	Actividad 5.1.2 Diseño de protocolos de atención.	Nº de niños, niñas y jóvenes retornados atendidos por el sistema
	Actividad 5.1.3 Diseño de protocolos de atención.	Nº de menores y jóvenes potencialmente migrantes informados
	Actividad 5.1.4. Apoyo a la red de reinserción comunitaria y familiar.	Presupuesto asignado con sistema estadístico funcionando
	Actividad 5.1.5. Creación de de alerta y prevención de migración vulnerables en comunidades habitadas por niños, jóvenes y adultos mayores.	Numero jóvenes con mayor empleabilidad.
.5.2 Formación e Inserción Laboral para la empleabilidad de los Jóvenes de Comayagua desde un enfoque Preventivo migratorio y de derechos	Actividad 5.2.1 Apoyar acciones en el marco de políticas municipales de niñez y juventud.	Nº jóvenes con empleo
	Actividad 5.2.1. Acciones de apoyo emocional a la niñez y entorno y de uso del tiempo libre	
	Actividad 5.2.1. Acciones de información sobre oportunidades de formación vocacional, dar a conocer con amplia divulgación opciones de asistencia técnica, financiera y de mercado	
	Actividad 5.2.1. Acciones para promover los derechos de la niñez y adolescentes: Prevención de embarazo adolescente, drogadicción, violencia.	
	Actividad 5.2.1. Análisis de género. Medidas y estrategia para cerrar brechas de género y territoriales	
	Actividad 5.2.1. Otras que se determinen en el diseño	
R.5.3. Sistema de información nacional sobre Migración en funcionamiento	Actividad 5.3.1. Avanzar en propuestas formativas diversificadas	Nº de personas de Alcaldía y/o sector privado capacitadas en área de desarrollo económico con enfoque juvenil.
	Actividad 5.3.2. Promover la especialización de mano de obra aprovechando y fortaleciendo la experiencia de la Escuela Taller.	Publicaciones anuales, con especial atención a informes anuales para política pública
	Actividad 5.3.3. Escuelas Talleres móviles: En aquellas localidades o municipalidades donde exista la suficiente demanda laboral y con potencialidades (se incluye equipamiento)	Nº de capacitaciones sobre migración
	Actividad 5.3.4. Formación en prestación de servicios personales bajo estándares ISO homologación de servicios educativos y procesos de certificación	
	Actividad 5.3.5. Formación/capacitación para la formación de micro y pequeñas empresas y en comercialización	
	Actividad 5.3.6. Impulso a la certificación de competencias laborales.	
	Actividad 5.3.6. Alianza con el sector privado a fin de potenciar la bolsa de trabajo existente en la Cámara de Comayagua y otros mecanismos que se identifiquen en este sentido. Generación de datos	
	Actividad 5.3.6. Seguimiento y apoyo continuo de los alumnos para asegurar su permanencia en el sistema	



## ANEXO IV: Comentarios a las preguntas de evaluación

Traducción española (Preguntas Específicas PE)	Comentarios (TDR)
<b>1. Diseño del proyecto, estrategia y asignación de recursos</b>	
¿Eran válidos ( <u>alineados con el plan nacional de desarrollo</u> ), especialmente si el marco de <u>tiempo especificado fue suficiente para lograr los objetivos del proyecto</u> , teniendo en cuenta la <u>asignación de recursos del proyecto</u> ?	Eficiencia (recursos y tiempo) / Relevancia (repetida ver 4a)
<b>2. Capacidad de socios implementadores</b>	
¿En qué medida <u>ha trabajado el proyecto con partes interesadas</u> relevantes como el sector privado, los sindicatos de trabajadores, las autoridades locales, las organizaciones de la sociedad civil y la academia?	Efectividad (coordinación) /Relevancia
<b>3. Apoyo a Políticas</b>	
¿En qué medida el proyecto <u>ha apoyado y contribuido a las referencias</u> y promoción del empleo digno a nivel territorial?	Efectividad
<b>4. Relevancia- Pertinencia</b>	
a) ¿En qué medida responden los objetivos / estrategias de intervención del Programa a las necesidades de los beneficiarios, y prioridades nacionales y <u>globales identificadas en las políticas nacionales</u> ?	Relevancia y coherencia
¿ <u>Han surgido</u> necesidades nuevas o más relevantes que abordar durante el transcurso del proyecto?	Eficiencia (ajustes) /Relevancia
¿Las necesidades de las <u>partes interesadas identificadas al comienzo</u> del proyecto siguieron siendo relevantes durante todo el ciclo del proyecto?	Relevancia / Efectividad
<b>5. Validez del diseño del proyecto</b>	
¿En qué medida las <u>actividades y productos</u> planificados cumplen de manera <u>lógica y realista</u> los objetivos/resultados deseados (causalidad)?	Relevancia
¿En qué medida fueron <u>realistas los</u> objetivos/resultados del proyecto?	Relevancia
¿En qué medida se integraron las intervenciones del proyecto en las <u>políticas e iniciativas nacionales</u> y en consonancia con las prioridades del país?	Relevancia
¿En qué medida <u>son sostenibles</u> las intervenciones del proyecto después de la implementación final del proyecto?	Sostenibilidad
¿Fueron los <u>objetivos y resultados</u> del proyecto planificados <u>pertinentes y realistas</u> para la situación sobre el terreno?	Repetida ver 5b
Si fue necesario, ¿se adaptaron a las <u>necesidades específicas</u> (locales y sectoriales)?	Repetida ver 4a
¿La intervención fue lógicamente <u>coherente y realista</u> con el <u>periodo dado</u> ?	Relevancia / Eficiencia (periodo dado)
¿Qué necesitaba ajustar?	Relevancia y Eficiencia (ajustes)
¿Los <u>productos planificados</u> se relacionaron causalmente con el <u>objetivo de resultado más amplio</u> ?	Relevancia
¿Cuáles fueron los <u>riesgos y supuestos</u> sobre los que se basó la lógica del proyecto?	Relevancia
¿Cómo de cruciales fueron éstos para el <u>éxito del proyecto</u> ?	Eficiencia
¿Qué tan <u>realistas</u> eran estos- riesgos y supuestos?	Relevancia
¿Cómo se realizó el seguimiento y control de los riesgos y supuestos?	Eficiencia
<b>6. Progreso y eficacia del proyecto:</b>	
¿En qué medida el proyecto se mantuvo dentro del alcance y el calendario previsto para alcanzar sus objetivos inmediatos?	Eficacia/Eficiencia (mantenerse dentro del alcance y calendario previsto)

¿Cuál era la situación de partida al comienzo del proyecto?	Relevancia/situación de partida
¿En qué medida se han tenido en cuenta las recomendaciones del seguimiento orientado a los resultados (ROM) y se ha actuado en consecuencia con el proyecto?	Eficacia
¿Han utilizado los socios del proyecto los resultados?	Eficacia
¿Es probable que los socios del proyecto conviertan los productos en resultados?	Eficacia
¿Hasta qué punto fue eficaz el proyecto a la hora de dar a conocer su trabajo de acuerdo con los requisitos de visibilidad de la UE?	Eficacia
¿En qué áreas demostró el proyecto tener éxito?	Eficacia
¿Por qué es así y cuáles son los factores de éxito?	Eficacia
¿En qué áreas el proyecto no ha tenido éxito?	Eficacia
¿Por qué y cuáles son los obstáculos?	Eficacia
¿Qué medidas tomó el socio ejecutor para mitigar estos impedimentos?	Eficacia
¿Sobre la base de lo anterior, ¿qué recomendaciones hay para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	Sostenibilidad/recomendaciones para la sostenibilidad
<b>7. Eficiencia en el uso de los recursos</b>	
¿En qué medida ha habido calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados?	Eficiencia
¿En qué medida el uso de los recursos ha sido eficiente y los resultados han justificado el gasto?	Eficiencia/Efectividad (resultados justifican el gasto)
¿La asignación de recursos humanos existente ha sido suficiente para alcanzar los objetivos del proyecto?	Efectividad (alcanzar los objetivos)
¿Ha tenido el proyecto acceso (directa o indirectamente) a las competencias y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos?	Eficiencia
<b>8. Efectividad de la asistencia técnica:</b>	
¿En qué medida ha sido eficaz la asistencia técnica prestada en el marco de los contratos del proyecto?	Efectividad
¿Ha sido adecuada la asistencia técnica prestada?	Efectividad
¿En qué medida cuenta el proyecto con un marco de seguimiento y evaluación para medir los avances, el impacto y extraer las lecciones aprendidas?	Efectividad
<b>9. Impacto y Sostenibilidad del Programa</b>	
Se espera que el proyecto tenga un impacto sostenible?	Impacto / Sostenibilidad
La estrategia e implementación del proyecto han logrado impacto?	Impacto
¿Qué contribuciones hizo el proyecto a metas de desarrollo más amplias y de largo plazo?	Impacto / Sostenibilidad
En qué medida se tuvieron en cuenta los aspectos de sostenibilidad durante la implementación de las actividades del proyecto?	Efectividad / Sostenibilidad
Se han tomado medidas para garantizar que la capacidad de los socios implementadores se fortalezca lo suficiente para asegurar la sostenibilidad de los logros más allá del proyecto?	Sostenibilidad
El involucramiento de los socios implementadores y los actores nacionales ha sido suficiente para sostener los resultados logrados durante el proyecto?	Sostenibilidad
¿Qué tan probable es que el proyecto haya contribuido efectivamente a la promoción del empleo decente y las oportunidades de empleo para los jóvenes?	Efectividad / Impacto
¿Cómo respondió el proyecto a temas transversales en términos de: promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las intervenciones del proyecto / personas con discapacidad / grupos étnicos / medio ambiente y empleo verde?	Efectividad / Sostenibilidad
¿Cómo el proyecto generó "valor agregado" en términos de: conocimiento y promoción del trabajo decente (cumplimiento de estándares laborales, promoción del diálogo social, seguridad ocupacional, entre otros) y reducción de pobreza?	Impacto

## ANEXO V: Matriz de Evaluación

Pregunta de Evaluación 1 (PE1)		¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Proyecto EUROLABOR a las necesidades de los beneficiarios, y prioridades nacionales y globales identificadas en las políticas nacionales sobre empleo y crecimiento económico, y en qué medida y cómo ha sido flexible el Proyecto, en el proceso de Programación para adaptarse a los diferentes contextos del país?				
Criterio de Evaluación		RELEVANCIA: <u>Nivel Estratégico</u> -Adecuación de la estrategia y el diseño del Proyecto. (Apropiación y flexibilidad en el diseño)				
Sub-Pregunta (SPE)	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (Ind)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
			Primaria	Secundaria		
SPE. 1.1 <b>Lineamientos con las necesidades del país.</b> ¿En qué medida responden los objetivos / estrategias de intervención del Proyecto a las necesidades, los problemas y las demandas de los beneficiarios, y prioridades nacionales de desarrollo y las prioridades sectoriales específicas identificadas en las políticas nacionales?	CJ 1.1 Grado de concordancia entre la lógica y estrategia del Proyecto (proceso de formulación, objetivos y prioridades del Proyecto EUROLABOR), con los objetivos y <u>prioridades nacionales sectoriales</u> identificadas en las leyes y políticas.	IND.1.1 Verificación de la concordancia entre los objetivos y prioridades nacionales con los objetivos y prioridades del Proyecto conjuntos y sus socios participantes identificados en sus políticas y estrategias.	Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)	Documentos de Proyecto (Convenio, Marco lógico, POAs, ROM, Documentos- legislativos y estratégicos nacionales;	Revisión de documentos oficiales (estratégicos de EU, EUROLABOR, Gobierno de Honduras), y no oficiales estudios sectoriales. Entrevistas semiestructuradas, Entrevistas con funcionarios de EU- Entrevistas con gestores y consultores Responsables y oficiales. Entrevistas con contrapartes nacionales y representantes oficiales, del foros políticos y sociedad civil Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos, académicos, de la sociedad civil. Entrevistas a los administradores de los Proyectos.	Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos, Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica), Diagrama de síntesis de Proyecto, Mapa de actores, y sectores/subsectores, Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo), guía de entrevistas semiestructuradas.
SPE. 1.2. <b>Contextualización según las capacidades y necesidades específicas.</b> ¿En qué medida el Proyecto el diseño del Proyecto se ha adaptarse al <u>contexto</u> y ha tenido en cuenta los factores relacionados con la <u>dimensión territorial</u> (económicos, sociales, geográficos, demográficos, movimientos migratorios, etc.)?	CJ 1.2 Grado de correlación entre la estrategia, <u>Alcance</u> , y alcance geográfico del Proyecto y las necesidades identificadas en el estudio de problemas, teniendo en cuenta las <u>capacidades</u> , los <u>contextos</u> específicos, <u>necesidades de las partes interesadas</u> , los <u>beneficiarios- grupo meta</u> y del país, y sectores estratégicos.	IND.1.2 Verificación de correspondencia entre el <u>alcance del proyecto</u> (selección de regiones y localidades y de estructuras institucionales) y las necesidades específicas identificadas en el análisis de situación (estadísticas y evaluación de la capacidad institucional. (Nº de regiones, localidades, <u>instituciones</u> , y la selección de beneficiarios; Evidencias que soportan las decisiones sobre	Gestores de Proyecto (gobierno, ATI y DUE) y beneficiarios y socios implementadores	Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&E, informes); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad	Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de reuniones a nivel político Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios. Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local. Análisis de actores	FODA, Tabla de verificación de necesidades y resultados (puntuación 1-5), Diagrama de Araña. Mapa de actores, Mapa de problemas, matriz, Diagrama de impactos, Guías de entrevistas estructuradas; Cuestionario, Gráficos geográficos. Guía Grupo Focal.



		la <u>gestión descentralizada</u> y sus necesidades en el transcurso del proyecto).		institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).		
<i>¿Las necesidades de las partes interesadas identificadas al comienzo del proyecto siguieron siendo relevantes durante todo el ciclo del proyecto? (Ver Eficiencia para ajustes de actividades)</i>	CJ1.2.1 Grado de correlación entre el grupo meta del Proyecto (beneficiarios) y las necesidades y capacidades identificados en el estudio de problemas.	IND.1.2.1 Valoración de los <u>beneficiarios</u> sobre la adecuación de los procedimientos de Programación a la realidad Institucional y al contexto local, y las necesidades de los beneficiarios. (Puntuación 1-5 sobre la pertinencia del grupo meta, al comienzo y al final de Proyecto)	Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE); Beneficiarios y socios implementadores.	Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&E. informes); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).	Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local.	Mapa de Actores, Guía de entrevistas semiestructuradas; Guía Grupo focal; Mapa de Actores; Tabla de puntuación de cumplimiento de necesidades. Cuestionario. Gráficos comparativos de población-instituciones actuales y beneficiaria.
		IND.1.2.2 Evidencia de <u>ajustes</u> relativos al grupo beneficiario <u>al comienzo del Proyecto</u> relacionados con las necesidades identificadas. (Nº y tendencia de beneficiarios por resultado, región, subsectores, etc.).	Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE); Beneficiarios, socios implementadores.	Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&E, informe final); Documentos oficiales de estructura institucional; Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).	Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios. Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local.	Mapa de problemas, Guía de entrevistas semiestructuradas; Guía Grupo focal. Cuestionario

<p><i>¿se adaptaron a las necesidades específicas? (locales y sectoriales) (Ver Eficiencia para las adaptaciones posteriores).</i></p>	<p>CJ1.2.3 Grado de <u>adaptabilidad</u> al contexto en el diseño del Proyecto, que tiene en cuenta el <u>contexto en evolución</u>, y <u>sectorial</u> adaptado al <u>contexto regional</u> y la población y las nuevas necesidades. (<u>sectores estratégicos</u>).</p>	<p>IND.1.2.3 Verificación de la correspondencia entre el <u>alcance sectorial y asignaciones del Proyecto y las</u> necesidades específicas identificadas. (Nº de volumen de actividades planificadas por sectores, regiones y localidades).</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE); Beneficiarios, socios implementadores.</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, informe final); Documentos oficiales de estructura institucional; Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios. Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local.</p>	<p>Mapa de problemas, Mapa de sectores estratégicos; Mapas gráficos geográficos de resultados por necesidades y sectores. Guía de entrevistas semiestructuradas; Guía Grupo focal. Cuestionario</p>
<p><b>SPE. 1.3 Participación y Socios implementadores.</b> ¿en que medida los socios y beneficiarios han participado en la formulación y se han tenido en cuenta sus necesidades (<u>partes interesadas</u>). (Ver Eficiencia - para los ajustes posteriores)</p>	<p>CJ 1.3 Grado de <u>participación y consulta</u> intra- extra sobre <u>las actividades</u> de Planificación y sobre la definición de prioridades y se han tenido en cuenta las <u>necesidades de socios</u>. (sector privado, los sindicatos de trabajadores, las autoridades locales, las organizaciones de la sociedad civil y la academia)</p>	<p>IND.1.3 Valoración de las partes interesadas sobre la validez y pertenencia de las instancias procedimentales y de diálogo en la definición de la estrategia y planificación del Proyecto. (Puntuación 1-5)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y beneficiarios), socios implementadores y partes interesadas.</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E informe final); Documentos oficiales de estructura institucional; Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos, académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores. Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local.</p>	<p>FADO, Mapa de actores, Guías de entrevistas estructuradas, Guía de "Grupo focal". Tabla de puntuación que desarrollará y utilizará el equipo de evaluación. Cuestionario online.</p>

<p>SPE. 1.4 - <b>Validez del diseño del proyecto. Objetivos del Proyecto e instrumentos diseñados.</b> ¿En qué medida las <u>actividades y productos</u> planificados cumplen de manera <u>lógica y realista</u> los <u>objetivos/resultados deseados</u> (causalidad)?</p>	<p>CJ 1.4 Grado de consistencia entre los diferentes niveles de resultados del Proyecto y las actividades y productos definidos (causa-efecto).</p>	<p>IND.1.4 Verificación de la lógica del Proyecto, entre objetivos, resultados y actividades (Puntuación 1-5)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, informes); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos, académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores.</p>	<p>FODA, Gráfico Teoría del Cambio, Mapa de resultados, Diagrama de impacto. Guía entrevista semiestructurada; Tabla de verificación de resultados y puntuación (1-5).</p>
<p><u>¿Fueron los objetivos y resultados del proyecto planificados pertinentes y realistas para la situación sobre el terreno?</u></p>	<p>CJ 1.4.1 Grado de consistencia entre los <u>diferentes niveles de resultados del Proyecto</u> y las necesidades identificadas, <u>adecuación al alcance, grupo beneficiario</u>, en nº y en naturaleza.</p>	<p>IND.1.4.1 Verificación de la correspondencia entre los diferentes niveles de objetivos y las necesidades y alcance inidentificadas. (Puntuación 1-5)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, informes); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores.</p>	<p>Gráfico Teoría del Cambio, Mapa de resultados, Diagrama de resumen de Proyecto, Mapa estadístico geográfico, Guía entrevista semiestructurada Tabla de verificación de resultados y puntuación (1-5)</p>
<p><u>¿Los productos planificados se relacionaron causalmente con el objetivo de resultado más amplio?</u></p>	<p>CJ 1.4.2 Grado de correlación entre los productos planificados y los Resultados Generales e <u>impacto</u></p>	<p>IND.1.4.2 Verificación de la correspondencia entre los productos planificados para contribuir al impacto del Proyecto (Puntuación 1-5)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, informes); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales,</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios;</p>	<p>Gráfico Teoría del Cambio, Mapa de resultados, Diagrama de resumen de Proyecto, Mapa estadístico geográfico, Guía entrevista semiestructurada Tabla de verificación de resultados y puntuación (1-5)</p>

				Protocolos y rutas críticas).		
<i>¿Qué necesitaba ajustar el Proyecto en la lógica del Proyecto? (Ver Eficiencia - para ajustes posteriores).</i>	CJ 1.4.4 Grado de adaptación necesaria para la mejora de la lógica del Proyecto entre los diferentes niveles de objetivos y actividades	IND.1.4.4 Evidencia de ajustes en la reformulación del Proyecto referentes a la lógica de intervención, e identificación de cambios necesarios para una mejor adaptación al terreno.	Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)	Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&E, Informe final); Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).	Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios;	Gráfico Teoría del Cambio, Mapa de resultados, Diagrama de resumen de Proyecto, Mapa estadístico geográfico, Guía entrevista semiestructurada.
<b>SP1.6 Riesgos y supuestos.</b> ¿Cuáles fueron los riesgos y supuestos sobre los que se basó la <u>lógica del proyecto</u> ? (Ver Eficiencia - para gestión de riesgos)	CJ1.6 Grado de análisis de riesgos como identificación, evaluación y manejo de posibles interferencias (ya sea positivas o negativas) que puedan afectar al desarrollo del Proyecto.	IND.1.5 - Evidencia de identificación, evaluación de posibles interferencias (ya sea positivas o negativas) a través de sus políticas que afectan a Panamá.	Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)	Documentos de diseño de Proyecto (Descripción del Proyecto); Documentos de Gestión de Proyecto: Matriz de riesgos; Documentos de Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).	Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas con responsables. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores.	Mapa de problemas, Mapa de resultados, Guía de entrevista semiestructurada, Cuestionario.

<p><b>SPE 1.5 Grupos vulnerables.</b> ¿En qué medida y cómo se han incorporado los temas transversales (sociales y ambientales) en la provisión de apoyo a la empleabilidad? (ver Eficiencia- para grupos vulnerables beneficiados)</p>	<p>CJ.1.5 Grado de <u>integración de las cuestiones transversales en el Proyecto</u>: Grado en que el Proyecto es "sensible", "responsable" o "ciego" a las necesidades de los <u>grupos en situación de vulnerabilidad</u> (jóvenes, igualdad de género, medio ambiente, migrantes, necesidades especiales y derechos humanos en el Proyecto de proyectos relacionados (Subvenciones). (Puntuación 1-5-marcadores de igualdad de género).</p>	<p>IND.1.4 Tendencias, % y número de proyectos/actividades que incluyen en su planificación o están dirigidas a grupos vulnerables. (Puntuación 1-5-marcadores de igualdad de género. Presupuesto del Proyecto en actividades, resultados de género, en la formulación de Proyecto y de proyectos subvencionados).</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, Informe final); Documentos de estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores.</p>	<p>Mapa de Problemas, Teoría del Cambio- Equidad de género, Tabla de verificación y marcadores de género. Inventario de proyectos subvencionados, Guía de entrevistas semiestructuradas. Cuestionario.</p>
<p><b>SP1.7 Innovación.</b> ¿En qué medida el diseño e implementación de la práctica incluye características innovadoras, transferidas de otros Proyectos exitosos en el tratamiento del empleo joven? (Ver Eficiencia- para actividades innovadoras creadas)</p>	<p>CJ 1.7 Grado de <u>integración de nuevas tecnologías</u> y enfoques innovadores en el Proyecto de forma sistemática.</p>	<p>IND. 1.7 Evidencia de aplicación de prueba de nuevos enfoques basados en lecciones aprendidas de experiencias pasadas o experiencias nacionales, regionales, globales.</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de diseño de Proyecto (Marco lógico, POAS); Documentos de Gestión de Proyecto: ROM, M&amp;E, informe final); Documentos oficiales de estructura institucional; Estudios de contexto: Estudio de las necesidades (Levantamiento de datos), capacidad institucional, Línea base, otros estudios sectoriales, Protocolos y rutas críticas).</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de Proyecto. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios; Entrevista con representantes de instituciones regionales, investigadores de institutos académicos, de la sociedad civil; Análisis de Actores.</p>	<p>Guía de entrevistas semiestructuradas. Cuestionario.</p>



<p><b>SP1.7 Apropiación nacional.</b> ¿Hasta qué punto se ha respetado y asegurado la apropiación del país socio en los <u>procesos de Programación</u> para garantizar el desarrollo sostenible y el progreso hacia la promoción del empleo? (Ver sostenibilidad).</p>	<p>CJ 1.8 Grado de adaptación del Proyecto a las estructuras y procedimientos nacionales que favorezcan el liderazgo y grado en que las nuevas estructuras se integran en estructuras ya creadas.</p>	<p>IND.1.8 Evidencia del uso de estructuras nacionales existentes por el Proyecto, y capitalización de las mismas.</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno, ATI y DUE)</p>	<p>Documentos de Proyecto (Convenio, Marco lógico, ROM, POAs; Documentos- legislativos y estratégicos nacionales; Documentos oficiales de estructura institucional;</p>	<p>Revisión de documentación recopilada Revisión de informes de reuniones a nivel político. Revisión de Informes de reuniones de representantes/redes/ etc. Entrevistas a socios de implementación y a los beneficiarios. Grupos Focales con gestores y representantes a nivel local.</p>	<p>Mapa de Actores. Gráfico de síntesis de Proyecto. Gráfico organigrama de gestión de Proyecto. Guía de Entrevistas semiestructuradas.</p>
	<p><b>Pregunta de Evaluación 2 (PE2)</b></p>	<p>¿En qué medida y cómo ha garantizado el Proyecto la coherencia y la complementariedad con las políticas de la EU, con las políticas y actividades de otros donantes sin perder la coherencia con el contexto específico en Honduras, y en qué medida y cómo ha garantizado el Proyecto la coordinación con otros donantes activos en el ámbito del empleo?</p>				
	<p><b>Criterio de Evaluación</b></p>	<p><b>COHERENCIA, Complementariedad y coordinación (interna y externa)</b></p>				
<p><b>Sub-Pregunta</b></p>	<p><b>Criterio de Juicio (CJ)</b></p>	<p><b>Indicadores (I)</b></p>	<p><b>Fuentes de Información</b></p>		<p><b>Métodos</b></p>	<p><b>Herramientas</b></p>
<p><b>SPE 2.1 Lineamientos globales, regionales, enfoque sectorial.</b> ¿En qué medida el diseño del Proyecto en los <u>enfoques sectoriales (empleabilidad)</u> son coherentes con las políticas, estrategias y orientaciones globales, regionales, de la EU?</p>	<p>CJ2.1 Grado de concordancia entre el enfoque sectorial del Proyecto en <u>empleo con las políticas y estratégicas-orientaciones globales, regionales, de la EU.</u> (enfoques sectoriales en empleo y juventud e integración regional).</p>	<p>IND.2.1 Verificación de alineación del enfoque del Proyecto con los enfoques internacionales y regionales sectoriales en materia de empleo. (EU, UN, OIT, OIT, CEPAL) (% de áreas micro sectoriales de empleo y enfoques cubiertas y distribución. Volumen de recursos previstos).</p>	<p>Primaria Gestores de Proyecto (Gobierno y DUE); Partes interesadas (Donantes, Socios nacionales)</p>	<p>Secundaria i) Documentos de Proyecto: Convenio, y descripción de Proyecto. ii) Documentos legislativos nacionales: políticas de empleo, estratégicos e desarrollo, compromisos globales. iii) Documentos estratégicos EU: PIM, acuerdos internacionales. iv) Políticas Globales en Honduras v) Inventario mundial de compromisos financieros de trabajo y juventud de la EU. vi) Evaluación de campo de la política y estrategia relacionada con empleo.</p>	<p>i) Entrevistas con funcionarios de la EU en Honduras ii) Análisis de Planes Nacionales de Desarrollo y Estrategias Nacionales de Desarrollo Económico Inclusivo en Honduras iii) Entrevistas semiestructuradas con donantes iv) Entrevista semiestructuradas con contrapartes nacionales (Ministerios, instituciones públicas, interlocutores sociales y otros Actores No Estatales) en Honduras v) Inventario mundial de compromisos financieros de trabajo y juventud de la EU. vi) Evaluación de campo de la política y estrategia relacionada con empleo.</p>	<p>Guía de Entrevistas Semiestructuradas. Diagrama de Araña (sectores y áreas cubiertas); Tabla de verificación y concordancia de políticas y orientaciones en trabajo y juventud-EU-OIT- EUROLABOR.</p>

<p><b>SP2.2 Complementariedad.</b> ¿En qué medida el diseño del Proyecto y las actividades planeadas son complementarias en su diseño con las actividades de otros Proyectos de EU, otros donantes, planes y actividades del Gobierno y <u>actores territoriales</u> relevantes que operan en el campo de promoción de empleo para evitar duplicaciones? (Ver eficiencia - para sinergias creadas)</p>	<p>CJ 2.2 Grado de planificación de la <u>complementariedad</u> entre el Proyecto y otros Proyectos del mismo sector o similares, de la EU para garantizar la Armonización</p>	<p>IND.2.2 Evidencia de estructuras de múltiples partes interesadas para garantizar el diseño conjunto y un enfoque participativo (Ver Eficiencia: Número y calidad de acuerdos de asociación con funciones y responsabilidades claras para la toma de decisiones y la implementación.)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno y DUE); Partes interesadas (Donantes, Socios nacionales)</p>	<p>i) Documentos de Proyecto: Descripción de Proyecto, Lista de proyectos similares, POAs, Acuerdo de estructuras, organigramas, etc. ii) Documentos de la TROICA: informes y actas (Tema empleo) iii) Documentos estratégicos EU: PIM, acuerdos de la Troica. iv) Inventario de proyectos similares-empleo- juventud-mujer, desarrollo económico. v) Documentos de otros donantes (bilaterales y multilaterales); documentos de la Troica.</p>	<p>i) Entrevistas con funcionarios de la EU en Honduras ii) Análisis de Documentos de Proyecto. iii) Entrevistas semiestructuradas con donantes iv) Entrevista semiestructuradas con contrapartes nacionales (Ministerios, instituciones públicas, interlocutores sociales y otros Actores No Estatales) en Honduras v) Inventario de proyectos nacionales similares (empleo, emprendimiento, juventud, etc.) vi) Análisis de concordancia de resultados, objetivos y actividades entre donantes) Análisis de Actores.</p>	<p>Diagrama de araña en áreas comunes entre donantes. Tabla de verificación y clasificación de actividades y acuerdos de planificación (Actividades conjuntas, mutuas, otros). Mapa de Actores.</p>
<p><b>SP2.3 Coordinación.</b> En qué medida en que el Proyecto ha planificado la coordinación con partes interesadas, socios y donantes para garantizar la Eficiencia de la Ayuda en el tema de empleo. (Ver Eficiencia: para actividades y <u>la</u> implementación coordinada con las actividades de otros donantes y actividades del país socio en el tema de empleo).</p>	<p>CJ 2.3 El <u>grado de planificación de la coordinación</u> entre donantes han utilizado las modalidades de financiación conjunta.</p>	<p>IND.2.3 Evidencia de identificación y clasificación de las contribuciones de los socios para el diálogo y la Armonización. (Ver Eficiencia: Número. ee actividades de coordinación y clasificación de las contribuciones de los socios, donantes y partes interesadas)</p>	<p>Gestores de Proyecto (Gobierno y DUE); Partes interesadas (Donantes, Socios nacionales, socios implementadores)</p>	<p>i) Documentos de Proyecto: Descripción de Proyecto, Lista de proyectos similares, POAs, Acuerdo de estructuras, organigramas, etc. ii) Documentos de la TROICA: informes y actas (Tema empleo) iii) Documentos estratégicos EU: PIM, acuerdos Troica. iv) Inventario de proyectos similares-empleo- juventud-mujer, desarrollo económico.v) Documentos de otros donantes (bi-</p>	<p>i) Entrevistas con funcionarios de la EU en Honduras ii) Análisis de Documentos de Proyecto iii) Entrevistas semiestructuradas con donantes iv) Entrevista semiestructuradas con contrapartes nacionales (Ministerios, instituciones públicas, interlocutores sociales y otros Actores No Estatales) en Honduras</p>	<p>Guía de entrevistas semiestructuradas. Tabla de verificación y clasificación de actividades planificadas de coordinación, Mapa de Actores.</p>

				laterales y multilaterales); documentos de la Troica.		
	<b>Pregunta de Evaluación PE 3</b>	<b>En qué medida ha habido calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados?</b>				
	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Criterio de Evaluación: EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS</b>				
<b>Sub-Pregunta</b>	<b>Criterio de Juicio (CJ)</b>	<b>Indicadores (I)</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Métodos</b>	<b>Herramientas</b>	
<b>SP3.1</b> ¿En qué medida los recursos físicos y financieros estaban disponibles en tiempos adecuados?	<b>CJ 3.1.</b> Grado de concordancia entre planificación y ejecución física y financiera anual y general (todos los años)	<b>I 3.1</b> % de ejecución física y financiera anual y general (todos los años)	Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios	Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)	Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave	Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos
<b>SP3.2</b> ¿Cómo valora la calidad y la disponibilidad de los recursos asignados?	<b>CJ 3.2.</b> Grado de calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados	<b>I 3.2</b> Valoración de calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados	Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios	Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)	Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave	Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos

<b>SP3.3</b> ¿En qué medida la intervención fue realista con el período dado?	<b>CJ 3.3.</b> Grado de concordancia entre actividades planeadas y ejecutadas	<b>I 3.3</b> Valoración de los retrasos en la Movilización de recursos; verificación de alineamiento entre planeado y planificado	Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios	Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)	Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave	Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales				
						Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales				
						<b>Pregunta de Evaluación PE 4</b>	<b>¿En qué medida el uso de los recursos ha sido eficiente y los resultados han justificado el gasto?</b>			
						<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Criterio de Evaluación: EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS</b>			
<b>Sub-Pregunta</b>	<b>Criterio de Juicio (CJ)</b>	<b>Indicadores (I)</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Métodos</b>	<b>Herramientas</b>					

<p><b>SPE 4.1</b> ¿En qué medida los recursos eran suficientes para entregar los productos/servicios y lograr los resultados?</p>	<p><b>CJ 4.1</b> Grado de idoneidad de los recursos para lograr los resultados esperados</p>	<p><b>I 4.1</b> Valoración y recursos asignados a los resultados/componentes</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>SPE 4.2</b> ¿En qué medida el programa ha sido eficiente en la asignación de recursos?</p>	<p><b>CJ 4.2</b> Grado de eficiencia en asignación de gasto</p>	<p><b>I 4.2</b> % Gastos por tipología de recursos, asignación a resultados tipología de beneficiarios</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>



<p><b>SPE 4.3</b> ¿En qué medida el plan de capacitación del personal (STSS, SENAEH) aborda las necesidades del programa?</p>	<p><b>CJ 4.3</b> Grado de adecuación de los recursos humanos</p>	<p><b>I 4.3</b> % de personal capacitado que se certifica</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>Pregunta de Evaluación PE 5</b></p>		<p>¿En qué medida el programa ha tenido la capacidad de adaptarse a las necesidades?</p>				
<p><b>Criterio de Evaluación</b></p>		<p><b>Criterio de Evaluación: EFICACIA</b></p>				
<p><b>SPE 5.1</b> ¿Han surgido necesidades nuevas o más relevantes que abordar durante el transcurso del proyecto? ¿Qué necesitaba ajustar?</p>	<p><b>CJ 5.1</b> Grado de adecuación del programa a necesidades emergentes</p>	<p><b>I 5.1</b> Evidencia de ajustes al Programa</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>

<p><b>SPE 5.2</b> ¿Cómo se realizó el seguimiento y control de los riesgos y supuestos?</p> <p><b>SPE 5.3</b> ¿En qué medida se han tenido en cuenta las recomendaciones del seguimiento orientado a los resultados (ROM) y se ha actuado en consecuencia con el proyecto?</p>	<p><b>CJ 5.2</b> Grado de control y seguimiento de riesgos y condiciones externas</p> <p><b>CJ 5.3</b> Grado de alineamiento a las recomendaciones ROM</p>	<p><b>I 5.2</b> Verificación de la existencia de mecanismos para el control de riesgo</p> <p><b>I 5.3</b> Verificación de la presencia de las recomendaciones en documentos de programa y marco lógico</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p> <p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p> <p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p> <p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>Pregunta de Evaluación PE 6</b></p>		<p><b>¿En qué áreas demostró el programa tener éxito?</b></p>				
<p><b>Criterio de Evaluación</b></p>		<p><b>Criterio de Evaluación: EFICACIA</b></p>				

<p><b>SPE 6.1</b> ¿Por qué es así y cuáles son los factores de éxito?</p>	<p><b>CJ 6.1</b> Grado de éxito en las áreas temáticas principales de trabajo del programa</p>	<p><b>I 6.1.1</b> Evidencia de éxito en la promoción del empleo decente, articulación entre actores, desarrollo económico local, influencia en las política de empleo.</p> <p><b>I 6.1.2</b> Valoración de los beneficiarios en relación a los principales éxitos</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>SPE 6.2</b> ¿Han utilizado los socios/beneficiarios del proyecto los resultados?</p>	<p><b>CJ 6.2</b> Grado de utilización de los resultados</p>	<p><b>I 6.1</b> Verificación del uso de resultados</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>

<p><b>SPE 6.3</b> ¿En qué áreas el proyecto no ha tenido éxito?</p>	<p><b>CJ 6.3</b> Grado de dificultad en alcanzar los resultados</p>	<p><b>I 6.1.1</b> Evidencia de dificultades en la promoción del empleo decente, articulación entre actores, desarrollo económico local, influencia en las política de empleo.</p> <p><b>I 6.1.2</b> Valoración de los beneficiarios en relación con las principales dificultades</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>SPE 6.4</b> ¿Por qué y cuáles son los obstáculos?</p>	<p><b>CJ 6.4</b> Grado de dificultad en obtener los resultados</p>	<p><b>I 6.1.1</b> Evidencia de obstáculos</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>

<p><b>SPE 6.5</b> ¿Qué medidas tomó el socio ejecutor para mitigar estos obstáculos?</p>	<p><b>CJ 6.5</b> Grado de adecuación del programa a los obstáculos</p>	<p><b>I 6.5</b> Evidencia de ajustes a los obstáculos</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>SPE 6.6</b> ¿Hasta qué punto fue eficaz el programa a la hora de dar a conocer su trabajo de acuerdo con los requisitos de visibilidad de la UE?</p>	<p><b>CJ 6.6</b> Grado de alineamiento de la comunicación de programa al requisito de visibilidad de la UE</p>	<p><b>I 6.6.1</b> Verificación de alineamiento ente productos de comunicación y requisitos de visibilidad de la UE</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	
<p><b>Pregunta de Evaluación PE 7</b></p>		<p><b>¿En qué medida ha sido eficaz la asistencia técnica prestada en el marco de los contratos del proyecto?</b></p>				
<p><b>Criterio de Evaluación</b></p>		<p><b>Criterio de Evaluación: EFICACIA</b></p>				



<p><b>SPE 7.1</b> ¿Ha sido adecuada la asistencia técnica prestada?</p>	<p><b>CJ 7.1</b> Grado de adecuación de la AT a las solicitudes</p>	<p><b>I 7.1.1</b> Valoración de los beneficiarios de la AT sobre la adecuación de los servicios prestados</p> <p><b>I 7.1.2</b> Verificación de la calidad de los productos y servicios realizado por la AT</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>
<p><b>SPE 7.2</b> ¿En qué medida cuenta el proyecto con un marco de seguimiento y evaluación para medir los avances, el impacto y extraer las lecciones aprendidas?</p>	<p><b>CJ 7.2</b> Grado de seguimiento y evaluación del programa</p>	<p><b>I 7.2</b> Evidencia de sistemas y mecanismo de seguimiento y evaluación</p>	<p>Gestores de Programa (Gobierno, ATI y DUE) Organizaciones Ejecutoras y socios de las subvenciones Representantes de los Gobierno Locales Representantes de las Mesas Territoriales Beneficiarios</p>	<p>Documentos de EURO+LABOR y otras iniciativas y políticas relacionadas: estudios sectoriales, diagnósticos, POAS, informes, Planes de Desarrollo Económico Local, Políticas, Documentos-legislativos y estratégicos nacionales SIME, ROM, encuesta de satisfacción, etc.)</p>	<p>Análisis de contenido de documentos Entrevistas semiestructuradas con informantes clave Grupos Focales con informantes clave</p>	<p>Tabla de verificación de resultados y normativa: Diagrama DOFA, Matriz de recolección de documentos Mapa de problemas Mapa de resultados e impactos (reconstrucción lógica) Diagrama de síntesis de Proyecto Matriz y mapa de Actores Matriz de programas y proyectos Reconstrucción ruta crítica (Oferta demanda empleo) Guía de entrevistas semiestructuradas. Guía de Grupo Focales</p>

<p>Pregunta de Evaluación PE 8</p>	<p>¿La estrategia e implementación del proyecto han logrado impacto?</p>
<p>Criterio de Evaluación</p>	<p>IMPACTO</p>

Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 8.1</b> ¿Se ha fortalecido la capacidad de las instituciones implementadoras para diseñar, implementar y evaluar programas de Empleo Decente? (Impacto institucional)	<b>CJ 8.1</b> Grado de capacidad institucional	<b>I 8.1</b> Verificación del alineamiento de las áreas de capacitación de funcionarios certificados con los temas del empleo decente	Entrevistas con funcionarios STSS	Informes del proyecto	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental	Guía de entrevistas
<b>SPE 8.2</b> Se han creado nuevos mecanismos de planificación, análisis, sistemas de información? (Impacto institucional)	<b>CJ 8.2</b> Grado de desarrollo institucional	<b>I 8.2</b> Existencia y funcionamiento de instancias institucionales	Funcionarios STSS	Informes y documentos del proyecto	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental	Guía de entrevistas
<b>SPE 8.3</b> ¿Se han creado estructuras locales de desarrollo territorial y empleo decente? (Impacto territorial)	<b>CJ 8.3</b> Grado de institucionalización a nivel local	<b>I 8.3</b> Existencia y funcionamiento de las Mesas Territoriales de Empleo	Funcionarios centrales y locales SENAEH Actores locales	Informes del proyecto, subvenciones	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental Observación de campo	Guía de entrevistas
<b>SPE 8.4</b> Se han generado planes, estrategias e iniciativas locales de empleo y desarrollo productivo? (Impacto territorial)	<b>CJ 8.4</b> Estrategias locales de promoción	<b>I 8.4</b> Iniciativas, articulaciones y actividades locales	Funcionarios y actores locales Beneficiarios finales	Informes de subvención Documentos MTE	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental Observación participante	Guía de entrevistas
	<b>Pregunta de Evaluación PE 9</b>	<b>¿Qué contribuciones hizo el proyecto a metas de desarrollo más amplias y de largo plazo?</b>				
	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>IMPACTO</b>				
Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 9.1</b> ¿Qué contribución hizo el proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS?	<b>CJ 9.1</b> Grado de consistencia de los resultados con los ODS	<b>I 9.1</b> Consistencia de los resultados del proyecto con los indicadores de los ODS	-	Informes finales del proyecto Informes de Desarrollo Humano (PNUD)	Análisis documental	
<b>SPE 9.2</b> ¿Qué contribución hizo el proyecto a la Visión País Honduras a 2038?	<b>CJ 9.2</b> Grado de consistencia de los resultados con la Visión País 2038	<b>I 9.2</b> Consistencia de los resultados del proyecto con los indicadores de la Visión País 2038	-	Informes finales del proyecto Informes nacionales de desarrollo	Análisis documental	
	<b>Pregunta de Evaluación PE 10</b>	<b>¿Qué tan probable es que el proyecto haya contribuido efectivamente a la promoción del empleo decente y las oportunidades de empleo para los jóvenes?</b>				

	Criterio de Evaluación	IMPACTO				
Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 10.1</b> ¿El proyecto ha contribuido a la sensibilización y visibilidad del empleo decente?	<b>CJ 10.1</b> Grado de difusión y visibilización del empleo decente entre el público y actores sociales y económicos	<b>I 10.1</b> Campañas publicitarias, visibilidad, eventos realizados, publicaciones.	Funcionarios clave	Informes, publicaciones	Entrevistas semiestructuradas Análisis de documentos	Guías de entrevistas
<b>SPE 10.2</b> ¿El proyecto, a través de las Mesas locales, ha generado planes y programas de desarrollo local, y fortalecido cadenas de valor?	<b>CJ 10.2</b> Grado de inserción local y territorialización de la política	<b>I 10.2</b> Existencia, calidad e implementación de los planes de desarrollo local	Actores locales	Informes del proyecto, subvenciones, SENAEH	Análisis documental Entrevista semiestructurada Observación en terreno	Guías de entrevistas

	Pregunta de Evaluación PE 11	¿Se espera que el proyecto tenga un impacto sostenible?				
	Criterio de Evaluación	SOSTENIBILIDAD				
Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 11.1</b> ¿El proyecto se enmarca en las políticas nacionales de empleo, desarrollo local?	<b>CJ 11.1</b> Grado de coherencia con las políticas nacionales	<b>I 11.1</b> Existencia y contenido de políticas y estrategias nacionales de desarrollo y empleo	-	Documentos de política pública, legislación, Planes nacionales	Análisis documental	
<b>SPE 11.2</b> ¿El proyecto ha mantenido un buen relacionamiento con las autoridades políticas de las instituciones apoyadas?	<b>CJ 11.2</b> Grado de compromiso político	<b>I 11.2</b> Acceso a, interés y apoyo de las autoridades políticas y funcionarios superiores de STSS	Funcionarios medios y altos STSS / SENAEH, UE	-	Entrevistas semiestructuradas	Guías de entrevistas semiestructuradas
	Pregunta de Evaluación PE 12	¿En qué medida se tuvieron en cuenta los aspectos de sostenibilidad durante la implementación de las actividades del proyecto?				
	Criterio de Evaluación	SOSTENIBILIDAD				
Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas

<b>SPE 12.1</b> ¿En qué medida se tuvo en cuenta la sostenibilidad durante la implementación de las actividades?	<b>CJ 12.1</b> Grado de orientación a la sostenibilidad de las actividades	<b>I 12.1</b> Adecuación práctica y replicabilidad de los enfoques y metodologías	Funcionarios STSS, actores de la Sociedad Civil	Informes del Proyecto, ATI, subvenciones	Análisis documental Entrevistas semiestructuradas	Guías de entrevista
--	--	---	---	--	--	---------------------

<b>Pregunta de Evaluación PE 13</b>	<b>¿Se han tomado medidas para garantizar que la capacidad de los socios implementadores se fortalezca lo suficiente para asegurar la sostenibilidad de los logros más allá del proyecto?</b>
<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>

Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 13.1</b> ¿El proyecto ha logrado establecer nuevas estructuras institucionales con tareas específicas en Empleo y Trabajo digno?	<b>CJ 13.1</b> Grado de institucionalización	<b>I 13.1</b> Existencia y funcionamiento de nuevas instancias y servicios institucionales	Funcionarios SPSS / SENA / NAHEH Actores locales	Documentos del proyecto Documentos STSS	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental	Guías de entrevista
<b>SPE 13.2</b> El proyecto ha transferido las capacidades necesarias al personal de las instituciones beneficiadas?	<b>CJ 13.2</b> Grado de transferencia de capacidades	<b>I 13.2</b> Número y calidad de capacitaciones al personal SENAHEH / STSS	Funcionarios SPSS, central y local	Informes del proyecto, ATI, etc.	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental	
<b>SPE 13.3</b> ¿El personal institucional capacitado por el Proyecto, ha gozado de estabilidad laboral?	<b>CJ 13.3</b> Grado de estabilidad laboral de las instituciones contraparte	<b>I 13.3.1</b> Permanencia del personal clave del Proyecto <b>I 13.3.2</b> Permanencia del personal capacitado por el Proyecto	Entrevistas con funcionarios de nivel medio y locales	Informes del proyecto	Entrevistas semiestructuradas Análisis documental	Guías de entrevista

<b>Pregunta de Evaluación PE 14</b>	<b>¿El involucramiento de los socios implementadores y los actores nacionales ha sido suficiente para sostener los resultados logrados durante el proyecto?</b>
<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>

Sub-Pregunta	Criterio de Juicio (CJ)	Indicadores (I)	Fuentes de Información		Métodos	Herramientas
<b>SPE 14.1</b> ¿Las instituciones apoyadas, en especial STSS/SENAHEH, han asignado personal suficiente para sostener las oficinas de empleo con el nuevo paquete de servicios?	<b>CJ 14.1</b> Grado de apropiación institucional	<b>I 14.1</b> Personal nacional asignado a las oficinas locales de SENAHEH	Funcionarios medios y locales	-	Entrevistas semiestructuradas	Guías de entrevista

<b>SPE 14.2</b> ¿Los servicios instaurados por el Proyecto, poseen asignación presupuestaria estable, están incluidos en el presupuesto regular del Estado?	<b>CJ 14.2</b> Grado de apropiación institucional	<b>I 14.2</b> Presupuesto (Recursos humanos) asignado	Funcionarios STSS / SE-NAEH	-	Entrevistas semi- estructuradas	Guías de entrevista
	<b>Pregunta de Evaluación PE 15</b>	<b>¿Cómo respondió el proyecto a temas transversales en términos de: promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las intervenciones del proyecto / personas con discapacidad / grupos étnicos / medio ambiente y empleo verde?</b>				
	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>				
<b>Sub-Pregunta</b>	<b>Criterio de Juicio (CJ)</b>	<b>Indicadores (I)</b>	<b>Fuentes de Información</b>		<b>Métodos</b>	<b>Herramientas</b>
<b>SPE 15.1</b> ¿Cómo tuvo en cuenta el proyecto la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?	<b>CJ 15.1</b> Grado de sensibilidad al género	<b>I 15.1.1</b> Contenidos de capacitaciones, manuales y materiales de difusión  <b>I 15.1.2</b> Categorías de los sistemas de información del Programa (SIEPPS, SIME, OML)  <b>I 15.1.3</b> % de mujeres / hombres en los beneficiarios finales	Funcionarios SPSS / SE-NAEH, centrales y locales  Actores Sociedad Civil  Beneficiarios finales	Documentos de planeación del proyecto  Diseño de currículos y entrenamientos  Manuales y productos de visibilidad y difusión  Listados de participantes	Entrevistas semiestructuradas  Análisis documental  Observación en terreno	Guías de entrevistas  Visitas de campo
<b>SPE 15.2</b> ¿Cómo enfocó el proyecto los aspectos relacionados con la diversidad étnica y cultural?	<b>CJ 15.2</b> Grado de sensibilidad a la diversidad cultural	<b>I.15.2.1</b> Contenidos de capacitaciones, manuales y materiales de visibilidad  <b>I.15.2.2</b> Categorías de los sistemas de información del Programa (SIEPPS, SIME, OML)  <b>I.15.2.3</b> Participación en actividades del proyecto	Funcionarios SPSS / SE-NAEH, centrales y locales  Actores Sociedad Civil  Beneficiarios finales	Documentos de planeación del proyecto  Diseño de currículos y entrenamientos  Manuales y productos de visibilidad y difusión	Entrevistas semiestructuradas  Análisis documental  Observación en terreno	Guías de entrevista  Visitas de campo
<b>SPE 15.3</b> ¿Cómo se han tomado en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad?	<b>CJ 15.3</b> Grado de sensibilidad a la inclusión	<b>I 15.3.1</b> Contenidos de capacitaciones y manuales  <b>I 15.3.2</b> Categorías de los sistemas de información del	Funcionarios SPSS / SE-NAEH, centrales y locales	Documentos de planeación del proyecto	Entrevistas semiestructuradas  Análisis documental  Observación en terreno	Guías de entrevista  Visitas de terreno

<p><b>SPE 15.4</b> Cómo contribuyó el proyecto a fortalecer la resiliencia ante el cambio climático y la protección del medio ambiente?</p>	<p><b>CJ 15.4</b> Grado de sensibilidad al medio ambiente y la mitigación del cambio climático</p>	<p>Programa (SIEPPS, SIME, OML)</p> <p><b>I 15.3.3</b> Existencia de medidas de accesibilidad e inclusión</p> <p><b>I 15.4.1</b> Medidas ambientales en la implementación operativa del programa</p> <p><b>I 15.4.2</b> Contenidos de currículos y capacitaciones</p> <p><b>I 15.4.3</b> Tecnologías productivas impulsadas</p>	<p>Actores Sociedad Civil</p> <p>Beneficiarios finales</p> <p>Funcionarios de STSS / SE-NAEH</p> <p>Actores locales y de Sociedad Civil</p>	<p>Diseño de currículos y entrenamientos</p> <p>Manuales y productos de visibilidad y difusión</p> <p>Documentos e informes del proyecto</p> <p>Manuales, currículos</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observaciones en terreno</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Guías de entrevista</p> <p>Visitas de terreno</p>
	<p><b>Pregunta de Evaluación PE 16</b></p>	<p><b>¿En qué medida la intervención trae beneficios adicionales a lo que hubiera resultado solamente con intervenciones de los Estados Miembros?</b></p>				
	<p><b>Criterio de Evaluación</b></p>	<p><b>VALOR AGREGADO COMUNITARIO</b></p>				
<p><b>Sub-Pregunta</b></p>	<p><b>Criterio de Juicio (CJ)</b></p>	<p><b>Indicadores (I)</b></p>	<p><b>Fuentes de Información</b></p>	<p><b>Métodos</b></p>	<p><b>Herramientas</b></p>	
<p><b>SPE 16.1</b> ¿Qué vínculos, sinergias o aprendizajes compartidos tuvo EURO+LABOR con otros proyectos de cooperación, particularmente de la UE?</p> <p><b>SPE 16.2</b> ¿Cómo se han coordinado en Honduras los donantes internacionales en el tema de Empleo?</p>	<p><b>CJ 16.1</b> Grado de interacción y sinergias con otros proyectos y programas</p> <p><b>CJ 16.2</b> Grado de coordinación entre donantes y proyectos</p>	<p><b>I 16.1</b> Contribuciones, recursos compartidos y actividades conjuntas con otros proyectos y programas de Empleo y desarrollo local</p> <p><b>I 16.2</b> Existencia y funcionamiento de espacios de coordinación de donantes</p>	<p>Funcionarios STSS, UE</p> <p>Actores sociedad civil</p> <p>Funcionarios STSS, UE</p>	<p>Informes del proyecto, subvenciones</p> <p>Documentos del proyecto, UE</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Análisis documental</p> <p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Guía de entrevistas</p> <p>Guía de entrevistas</p>



## ANEXO VII: Normativa de empleo

Año Ratificación	Principales instrumentos aprobados
<b>Marco jurídico internacional ratificado por el país : T</b>	
1983	Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
1983	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAM) 1978 Decreto 979-80
1980	OIT-Convenio N° 138 sobre la Edad Mínima para el Trabajo. 1976
1980	OIT-Convenio 122 sobre Política de Empleo
1983	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAM) 1978 Decreto 979-80
2001	OIT-Convenio N° 182 sobre la Eliminación de las Peores Formas de Trabajo Infantil 1999 [Decreto N° 62-2001]
2005	OIT-La Declaración Tripartita para el Fomento del Empleo y el Trabajo Decente en Centro América y República Dominicana. Junio 2005.
2006	Convención Iberoamericana de los Derechos de la Juventud 2006 [Decreto Legislativo 9-2006]
2007	Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes. 2005
2011	Convenios N° 100, 111 y 105 de la OIT ratificados por Honduras / Los Convenios N° 100 y 111 se refieren a Igualdad en el Trabajo y No Discriminación. El Convenio 100 que exige la igualdad de remuneración para hombres y mujeres por trabajo de igual valor desempeñado. El Convenio 111 que combate la discriminación en el empleo y ocupación y el Convenio N° 105 sobre Abolición del Trabajo Forzoso, fijan condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: en el ámbito de la libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, y otras condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el Trabajo.
2011	Convenio 102 de la OIT, sobre la Seguridad Social (norma mínima) (1952),
2012	Convenio 144 de la OIT, relativo a la Consulta Tripartita
2015	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
<b>Marco político-jurídico nacional</b>	
1959	Código de Trabajo (Decreto 189-1959)
1972	Política oficial de formación y capacitación de la fuerza de trabajo. Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) /Decreto Ley No. 10, del 28 de diciembre de 1972)
1980	Creación de la Dirección General de Empleo (Decreto1051)
1982	Constitución de la Republica de Honduras

1985	Ley del Sector Social de la Economía (Decreto Legislativo 193)
2003	Regulación de las Agencias Privadas de Empleo (Decreto Legislativo No. 32-2003)
2005	Ley de Instituto hondureño de la Seguridad social (Acuerdo No 003-JD-2005)
2005	Ley de Equidad y Desarrollo Integral para Personas con Discapacidad (Decreto Legislativo, 160-2005)
2009	ley para la creación de la Secretaría de Desarrollo Social (SDS) (Decreto núm. 193-2009)
2009	Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (Decreto Legislativo 138-2009)
2010	Política Nacional de la Juventud (Acuerdo Ejecutivo No PCM-051-2010)
2010	<b>Programa Nacional de Empleo por Hora (Decreto Legislativo 180-2010)</b>
2011	Ley de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, (Decreto Legislativo 32-2011)
	Gran Acuerdo Nacional por un Crecimiento Económico con Equidad Social
2011	Servicio Nacional de Empleo –SENAEH- (Acuerdo STSS 259-2011)
2012	Ley de política de protección social
2012	Ley del Sistema de Fondos de Garantías Recíproca para la Promoción de las MIPYMES, Vivienda Social y Educación Técnica Profesional (Decreto Legislativo 205-2012)
2013	Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios de la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno (Decreto Legislativo 266-2013)
2013	Programa Zonas de Empleo y Desarrollo Económico -ZEDE- (Decreto Legislativo 153-2013)
2013	Ley del Consejo Económico y Social (CES) (Decreto Legislativo No. 292-2013)
2013	Ley de Empleo por Hora (Decreto Legislativo 354-2013)
2012	Política de Protección Social
2013	Ley Orgánica de las Zonas de Empleo y Desarrollo Económico -ZEDE- (Decreto Legislativo 120-2013)
2013	<b>Propuesta de ley: Política Integrada de Empleo y Protección Social en Honduras. (Lineamientos para un Plan de acción nacional * No fue promulgada y aprobada en el congreso?)</b>
2014	Gabinetes Sectoriales (Decreto Ejecutivo 001-2014)
2015	Ley Marco del Sistema de Protección Social (Decreto Legislativo 56-2015)
2016	Creación del Gabinete de Empleo (Decreto Ejecutivo 004-2016)
2016	Política de Descentralización del Estado para el Desarrollo 2010-2022

2017	Ley de Inspección del Trabajo (Aprobada y pendiente su publicación en el Diario Oficial La Gaceta)
2002-2007	Política Nacional de la Mujer - Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades
2008-2015	Política Nacional de Educación Alternativa No Formal (EANF)
2010-2022	Política Nacional de la Mujer. II Plan de Igualdad y Equidad de Género de Honduras 2010-2022 (II PIEGH))
2017	Política nacional de empleo (PNEH) decreto PCM-029-2017 (EUROLABOR)
2021	Política de Educación y Formación Técnico Profesional (EFTP)
2007-2021	Política Nacional de Juventud
<b>Estrategias y planes nacionales</b>	
2007	Plan Nacional para la Generación de Empleo Digno
2010	Plan de Nación 2010-2022
2010	Plan Nacional de Empleo por Horas
2010	Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022 (Decreto Legislativo 286-2009)
2011-2013	Plan de Acción para promover el empleo juvenil en Honduras
2011-2012	Plan Nacional de Acción de Empleo Juvenil
2012	Plan nacional de salud en el trabajo (2012-2015)
2012	Gran Acuerdo Nacional por un Crecimiento Económico con Equidad Social
2012	Plan Nacional para la generación de empleo digno 20/20 (PNED) (Decreto PCM 05-2007)
2014	Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018
2010-2022	Plan de igualdad y equidad de género
2014- 20119	Plan Estratégico de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
2014-2030	Plan de Nación 2030 (PNE)
2014	Estrategia Nacional de Fomento del Emprendimiento en Honduras
2014	Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte (PAPTN) (2015-2019)
2016	Programa Nacional de Generación de Empleo y Crecimiento Económico Honduras 20/20
2018	El Plan de Gobierno 2018-2022
<b>Año</b>	<b>Proyectos similares</b>
	<b>Gobierno de Honduras</b>

2007	El Programa Nacional para la Generación de Empleo Digno (PNED). (Decreto PCM 05-2007)
2007	Programa Nacional de Trabajo Decente (PNTD) * (Pro-empleo)
2010	"Desarrollemos Honduras", Programa de ingresos complementarios en zonas <u>rurales y urbanas marginales</u> )
2013	Programa Nacional de "Empleo por Hora" (Decreto Legislativo 354-2013)
2014	Programa de Empleo Presidencial "Con Chamba Vivís mejor (PPCCVM)" (Decreto Ejecutivo 004-2014)
2014	"Chamba joven" - Programa de Empleo Decreto Ejecutivo 004-2014)
2015	"Chamba Comunitaria" Programa de Empleo (Decreto Ejecutivo 04-2015)
2015	"Chambita" Programa de Empleo (Decreto Ejecutivo 04-2015)
2015	CREDIMUJER - Programa Nacional de Crédito Solidario para la Mujer Rural (Decreto N°110-2015)
2014	Código Verde Más (Decreto Ejecutivo 077-2017)
2016	Programa Presidencial de Empleo y Oportunidades (Presidencia-Gabinete de empleo)
2017*	Programa de Empleo e Inversión (Gabinete de Empleo) * <b>Mencionado en el PPMA</b>
	<b>UE (Empleo y sectores relacionados)</b>
2009-2012	Proyecto "Mejoramiento de la protección social y promover el empleo" (UE y OIT)
2012-2015	Proyecto "Mejoramiento de la Seguridad y la Salud en el Trabajo a través de la Agenda de Empleo Decente" (UE y OIT)
2014	EuroSocial (UE)
2014	Proyecto "Apoyo Jurídico, Actuarial y de Gobernanza del Sistema de Seguridad Social de Honduras" (UE-OIT)
2014- 2019	STRENGTHEN - Fortalecimiento del Impacto en el empleo de las Políticas Sectoriales y Comerciales (UE-OIT)
2015-2021	MADIGEP - Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de políticas públicas (UE)
2015-2021	EUROSAN OCCIDENTE (UE)
2017-2021	EUROLABOR - Fortalecimiento Institucional del Empleo Decente y Oportunidades de Empleo para los Jóvenes en Honduras -(EU)
2018-2022	Spotlight Initiative Country Program in Honduras - Género (UE- UN)
2019-2025	EUROEMPLEO- Acceso al empleo a través de la mejora de las habilidades laborales y el fomento empresarial en Honduras UE)

2020-2025	DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR DEL MICRO Y PEQUEÑO EMPRENDIMIENTO-DIGITAL HUB (BID-EU)
2019-2024	EUROSAN DEL - Contrato de reforma sectorial en Seguridad Alimentaria y Nutricional (UE- AECID)
	<b>Otros donantes</b>
2005-2010	PROMYPE - Programa de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (GIZ)
2005-2010	PREJAL - Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (OIT)
2006-2013	VERIF- Verificación del Libro Blanco (OIT)
2006-2010	PROEMPLEO - Programa Promoción del Empleo (BID)
2007	Propuesta Plan Nacional para la Generación de Empleo Digno en Honduras (OIT-BID)
2007-2009	Mejorando las condiciones económicas y sociales y las oportunidades de grupos vulnerables en América Latina (CEPAL-Suecia)
2008-2012	Promoviendo el Diálogo Social y Fortaleciendo las Instituciones Tripartitas en América Central y República Dominicana
2009 - 2011	Programa conjunto de Desarrollo Humano Juvenil vía Empleo, para superar los retos de la migración en Honduras (Fondo-ODM)
2010- 2014	FOIL - Proyecto de Fortalecimiento de Sistemas Integrados de Formación, Orientación e Inserción Laboral (OIT)
2010-2014	Programa Mi primer empleo (BM)
2011-2013	PC-JEM - Programa Conjunto Desarrollo Humano, Juventud, Empleo y Migración (PNUD- F-ODM)
2011	PREVENIR - El programa regional (GIZ)
2009-2012	METAS (USAID)
2014-2015	Fortalecimiento de las organizaciones sindicales en Guatemala, Honduras y Costa Rica para su participación e incidencia sociolaboral y para la protección de los derechos sindicales y laborales (OIT)
2014-2018	OLACD- Fortalecimiento del Observatorio Laboral de Centroamérica y República Dominicana (AECID)
2014	Fortalecimiento de la efectiva aplicación de los derechos fundamentales en el trabajo y de los Pueblos Indígenas (OIT)
2012-2016	PROSEI- Promover el respeto a los derechos laborales de los trabajadores informales en Costa Rica, El Salvador y Honduras (OIT)
2012-2013	Programa de Educación y Observatorio de Erradicación del Trabajo Infantil (OIT-AECID)
2012	Apoyo para la implementación del Programa "Mi Primer Empleo (BM)

2013	FOPRONH - Proyecto de Formación Profesional en Honduras (GIZ)
2015	CREDIMUJER - Programa Nacional de Crédito solidario para la mujer rural (BID)
2017-2025	CIUDAD MUJER - Programa presidencial (BID)
2016-2021	Programa Convivir (KFW)
2017-2023	PROJOVEN - Formación para jóvenes en riesgo de exclusión (COSUDE)
2017-2021	PRAWANK (COSUDE)
2017-2023	Programa Desarrollo Económico Inclusivo Territorial Región 13 Golfo de Fonseca (COSUDE)
2018-2022	DEIT Sur- Desarrollo Económico Inclusivo Territorial Región 13 Golfo de Fonseca (COSUDE)
2018-2022	Programa EmPoderate (COSUDE)
2018-2021	PROCACAHO - Mejoramiento de ingresos y empleo a familias productoras de cacao - (COSUDE)
2018-2020	Informalidad (OIT)
2019-2021	Fortalecimiento de la productividad y la competitividad rural de la Región Occidental de Honduras (Gov. de Andalucía -España)
2021	PIDRP- Proyecto Integral de Desarrollo Rural y Productividad (BID)
2021-2022	Juventudes desplazadas por la violencia en protagonistas resilientes hacia nuevos paradigmas de desarrollo sostenible desde la diversidad y el territorio (OIT)
2004- 2008	PRAEHMO - Programa de Apoyo a la Enseñanza Media en Honduras
2008	Proyecto Jóvenes Emprendedores (FUNBAHCAFE)
<b>Año</b>	<b>Políticas Globales</b>
	<b>UN</b>
1993	Declaration on Human Rights (Vienna)
1994	Population and Development (El Cairo)
1995	La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (Copenhagen)
1996	The Millennium Declaration and related Development Goals (MDGs)
1998	LO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work ( <a href="http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm">HTTP://WWW.ILO.ORG/DECLARATION/LANG--EN/INDEX.HTM</a> )
2002	THE WORLD COMMISSION ON THE SOCIAL DIMENSION OF GLOBALIZATION - established by te ILO
2005	ILO Decent Work _Agenda



2009	Cumbre sobre la Crisis del Empleo de la OIT celebrada en Ginebra - Pacto Mundial para el Empleo.
2009	UNDP Human Development Research Paper 2009/38 Migration, Poverty Reduction Strategies and Human Development.
2017-2023	Integrated Strategy on Fundamental Principles and Rights at Work 2017-2023
	<b>UE</b>
1994	COM (1994) 669
	The European Union's follow-up to the World Summit for Social Development, COM (96) 724
1997	The European Employment Strategy (Council of Luxemburg)- The European social model and the Lisbon Strategy
2002	COM (2002) 703, 03-12-2002 - Integrating migration issues in the European Union's relations with third Countries
2005	COM (2005) 134. Communication Policy Coherence for Development - Accelerating progress towards attaining the Millennium Development Goals (la Coherencia de las políticas de comunicación para el desarrollo - Acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio)
2005	COM (2005) 390 final- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Migration and Development: Some concrete orientations. Brussels, 1.9.2005
2005	Consenso Europeo sobre Desarrollo (ECD) - Council of the European Union Brussels, 22 November 2005 DEVGEN 229 RELEX 678 ACP 155
2006	COM (2006) 249 Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions Promoting decent work for all The EU contribution to the implementation of the decent work agenda in the world {SEC (2006) 643} - <u>EC adopted the Decent Work Agenda</u>
2007	Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council-Promoting Employment through EU Development Cooperation - Council of the European Union Brussels, 21 June 2007. 11068/07 DEVGEN 117, RELEX 504 SOC 263
2007	Documento de trabajo sobre la <b>promoción del empleo</b> a través de la <b>cooperación al desarrollo</b> de la UE.
2007	Council of the European Union Brussels, 21 June 2007. 11068/07 DEVGEN 117, RELEX 504 SOC 263- Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council- <b>Promoting Employment through EU Development Cooperation.</b>
2008	COM (2008) 177- La UE: un socio mundial para el desarrollo. Acelerar el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio
2009	The European Commission and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) organized the first High-Level Parliamentary Conference on Policy Coherence for Development and Migration. The

2009	COM (2009) 458. Coherencia de las políticas para el desarrollo - Establecimiento del marco político para un enfoque de toda la Unión
2009	COM (2009) 160. Social Protection
2010	The COM (2010) 159 on A twelve-point EU action plan in support of the Millennium Development Goals, linked to the Europe 2020 Strategy
2010	EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020
2010	Green paper on EU development policy in support of inclusive growth and sustainable development. Increasing the impact of EU development policy (COM (2010) 629 final).

## **ANEXO VIII: Guía de discusión para los Grupos Focales**

### **- La Visión desde lo Local -**

*En las regiones interesa mucho la información cualitativa, los factores causales del éxito (o no), lo que la gente consideró más significativo. Verificar si la experiencia de las personas (de SENAEH y otros actores) corresponde la información formal y cuantitativa de los sistemas y documentos. Tener en cuenta los perfiles locales, las particularidades de cada zona, los factores contextuales que afectan la población: violencia, situaciones familiares, migración, política....*

#### **PERTINENCIA**

Cómo se distingue esta región/ciudad en su composición social, economía, problemática ambiental/climática?

¿En qué se basa el desarrollo local y qué factores lo favorecen o lo frenan?

¿Problemas principales para los jóvenes, relacionados con la (falta de) educación y el (des)empleo?

El Proyecto contó con, o realizó estudios previos (perfil socioeconómico y productivo, línea base...)

¿Se tuvieron en cuenta experiencias y lecciones de proyectos anteriores en la zona?

#### **EFICIENCIA**

Hubo calidad y puntualidad en la entrega de los recursos por parte del Programa / STSS?

(incl. contratación recursos humanos, oficina, dotación, apoyo técnico...)

Cómo se instaló la oficina y fue adecuada para prestar los servicios previstos?

Los entrenamientos al personal SENAEH fueron adecuados? El personal capacitado, todavía trabaja allí?

Qué valor agregado tuvo la presencia de las ONG implementadoras en la Oficina? (PARA OFICINAS NUEVAS)

Cómo fueron las relaciones y coordinación entre STSS y las ONG?

La Oficina se ha sentido apoyada en todo momento por la STSS/ SENAEH del nivel nacional?

Cómo afectó el COVID el funcionamiento del SENAEH?

#### **EFFECTIVIDAD**

Previo al proyecto, se conocía el SENAEH? Cómo actuaba?

De los nuevos servicios que ha prestado SENAEH con el proyecto, cuáles han sido los más valorados o efectivos?

Para implementar el proyecto, se sintieron tener en cuenta las necesidades y particularidades locales?

Cuáles de los nuevos currículos tuvieron más interés entre la población, y cuáles resultaron las mejores para efectivamente conseguir empleo?

Volumen y calidad del empleo generado con apoyo del SENAEH, así como de otros servicios.

Cómo trabajaron, y qué dejaron los expertos nacionales e internacionales de EURECNA? (PARA OFICINAS EXISTENTES)

## **IMPACTO**

Cómo funcionó la Mesa Territorial de Empleo y aún se reúne?

Se logró reunir en la MTE los actores significativos de la zona (empresas, entidades, grupos productivos, grupos sociales, barrios, profesiones...)?

Hubo sectores o instituciones que no participaron, o que se retiraron en el curso del Proyecto? Por qué motivos?

La MTE generó Planes de Desarrollo Local u otras iniciativas novedosas?

Los vínculos establecidos por la Oficina SENAEH con la sociedad,

Durante el proyecto, qué intercambios o acciones conjuntas se hicieron con las otras Oficinas regionales SENAEH?

Cómo afectó el COVID el impacto y resultados de EURO+LABOR?

Cómo ha sido la relación entre servicios digitales (en línea, virtuales) y tradicionales (presenciales o físicos)? Cuáles, las ventajas y desventajas?

En resumen, hasta dónde el Proyecto ha solucionado necesidades que existían?

## **SOSTENIBILIDAD**

Desde el final del proyecto, cómo sigue el trabajo de SENAEH? Siguió funcionando las Oficinas?

Se mantuvo el personal, el espacio físico, la dotación?

¿La MTE sigue reuniéndose? Si no, ¿cómo podrían reactivarse?

¿El cambio de Gobierno, qué cambios produjo en los SENAEH locales?

¿Qué nuevas oportunidades y problemas están surgiendo ahora en el contexto?

## ANEXO IX: Guía de preguntas según Matriz de Evaluación

### RELEVANCIA

#### Pregunta de Evaluación 1 (PE1)

¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Proyecto EUROLABOR a las necesidades de los beneficiarios, y prioridades nacionales y globales identificadas en las políticas nacionales sobre empleo y crecimiento económico, y en qué medida y cómo ha sido flexible el Proyecto, en el proceso de Programación para adaptarse a los diferentes contextos del país?

#### Sub-Pregunta (SPE)

SPE. 1.1 **Lineamientos con las necesidades del país.** ¿En qué medida responden los objetivos / estrategias de intervención del Proyecto a las necesidades, los problemas y las demandas de los beneficiarios, y prioridades nacionales de desarrollo y las prioridades sectoriales específicas identificadas en las políticas nacionales?

SPE. 1.2. **Contextualización según las capacidades y necesidades específicas.** ¿En qué medida el Proyecto el diseño del Proyecto se ha adaptarse al contexto y ha tenido en cuenta los factores relacionados con la dimensión territorial (económicos, sociales, geográficos, demográficos, movimientos migratorios, etc.)?

*¿Las necesidades de las partes interesadas identificadas al comienzo del proyecto siguieron siendo relevantes durante todo el ciclo del proyecto? (Ver Eficiencia para ajustes de actividades)*

*¿se adaptaron a las necesidades específicas? (locales y sectoriales) (Ver Eficiencia para las adaptaciones posteriores).*

**SPE. 1.3 Participación y Socios implementadores.** ¿en que medida los socios y beneficiarios han participado en la formulación y se han tenido en cuenta sus necesidades (partes interesadas). (Ver Eficiencia - para los ajustes posteriores)

**SPE. 1.4 - Validez del diseño del proyecto. Objetivos del Proyecto e instrumentos diseñados.** ¿En qué medida las actividades y productos planificados cumplen de manera lógica y realista los objetivos/resultados deseados (causalidad)?



*¿Fueron los objetivos y resultados del proyecto planificados pertinentes y realistas para la **situación sobre el terreno**?*

*¿Los productos planificados se relacionaron causalmente con el objetivo de resultado más amplio?*

*¿Qué necesitaba ajustar el Proyecto en la lógica del Proyecto? (Ver Eficiencia - para ajustes posteriores).*

**SP1.5 Riesgos y supuestos.** *¿Cuáles fueron los riesgos y supuestos sobre los que se basó la lógica del proyecto? (Ver Eficiencia - para gestión de riesgos)*

**SPE 1.6 Grupos vulnerables.** ¿En qué medida y cómo se han incorporado los temas transversales (sociales y ambientales) en la provisión de apoyo a la empleabilidad? (ver Eficiencia- para grupos vulnerables beneficiados)

**SP1.7 Innovación.** ¿En qué medida el diseño e implementación de la práctica incluye características innovadoras, transferidas de otros Proyectos exitosos en el tratamiento del empleo joven? (Ver Eficiencia- para actividades innovadoras creadas)

**SP1.8 Apropiación nacional.** ¿Hasta qué punto se ha respetado y asegurado la apropiación del país socio en los procesos de Programación para garantizar el desarrollo sostenible y el progreso hacia la promoción el empleo? (Ver sostenibilidad).

**COHERENCIA**

## Pregunta de Evaluación 2 (PE2)

¿En qué medida y cómo ha garantizado el Proyecto la coherencia y la complementariedad con las políticas de la EU, con las políticas y actividades de otros donantes sin perder la coherencia con el contexto específico en Honduras, y en qué medida y cómo ha garantizado el Proyecto la coordinación con otros donantes activos en el ámbito del empleo?

### Sub-Pregunta

**SPE 2.1 Lineamientos globales, regionales, enfoque sectorial.** ¿En qué medida el diseño del Proyecto en los enfoques sectoriales (empleabilidad) son coherentes con las políticas, estrategias y orientaciones globales, regionales, de la EU?

**SP2.2 Complementariedad.** ¿En qué medida el diseño del Proyecto y las actividades planeadas son complementarias en su diseño con las actividades de otros Proyectos de EU, otros donante, planes y actividades del Gobierno y actores territoriales relevantes que operan en el campo de promoción de empleo para evitar duplicaciones? (Ver eficiencia - para sinergias creadas)

**SP2.3 Coordinación.** En qué medida en que el Proyecto ha planificado la coordinación con partes interesadas, socios y donantes para garantizar la Eficiencia de la Ayuda en el tema de empleo. (Ver Eficiencia: para actividades y la implementación coordinada con las actividades de otros donantes y actividades del país socio en el tema de empleo).

## EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS

**Pregunta de Evaluación PE 3**

**¿En qué medida ha habido calidad y puntualidad en la entrega de los recursos asignados?**

**Sub-Pregunta**

**SP3.1** ¿En qué medida los recursos físicos y financieros estaban disponibles en tiempos adecuados?

**SP3.2** ¿Cómo valora la calidad y la disponibilidad de los recursos asignados?

**SP3.3** ¿En qué medida la intervención fue realista con el período dado?

**Pregunta de Evaluación PE 4**

**¿En qué medida el uso de los recursos ha sido eficiente y los resultados han justificado el gasto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 4.1** ¿En qué medida los recursos eran suficientes para entregar los productos/servicios y lograr los resultados?

**SPE 4.2** ¿En qué medida el programa ha sido eficiente en la asignación de recursos?

**SPE 4.3** ¿En qué medida el plan de capacitación del personal (STSS, SENAEH) aborda las necesidades del programa?

## **EFICACIA**

### **Pregunta de Evaluación PE 5**

**¿En qué medida el programa ha tenido la capacidad de adaptarse a las necesidades?**

### **Sub-Pregunta**



**SPE 5.1** ¿Han surgido necesidades nuevas o más relevantes que abordar durante el transcurso del proyecto? ¿Qué necesitaba ajustar?

**SPE 5.2** ¿Cómo se realizó el seguimiento y control de los riesgos y supuestos?

**SPE 5.3** ¿En qué medida se han tenido en cuenta las recomendaciones del seguimiento orientado a los resultados (ROM) y se ha actuado en consecuencia con el proyecto?

**Pregunta de Evaluación PE 6**

**¿En qué medida el programa ha tenido la capacidad de adaptarse a las necesidades?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 6.1** ¿Por qué es así y cuáles son los factores de éxito?

**SPE 6.2** ¿Han utilizado los socios/beneficiarios del proyecto los resultados?

**SPE 6.3** ¿En qué áreas el proyecto no ha tenido éxito?

**SPE 6.4** ¿Por qué y cuáles son los obstáculos?

**SPE 6.5** ¿Qué medidas tomó el socio ejecutor para mitigar estos obstáculos?

**SPE 6.6** ¿Hasta qué punto fue eficaz el programa a la hora de dar a conocer su trabajo de acuerdo con los requisitos de visibilidad de la UE?

**Pregunta de Evaluación PE 7**

**¿En qué medida ha sido eficaz la asistencia técnica prestada en el marco de los contratos del proyecto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 7.1** ¿Ha sido adecuada la asistencia técnica prestada?

**SPE 7.2** ¿En qué medida cuenta el proyecto con un marco de seguimiento y evaluación para medir los avances, el impacto y extraer las lecciones aprendidas?

**IMPACTO**

**Pregunta de Evaluación PE 8**

**¿La estrategia e implementación del proyecto han logrado impacto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 8.1** ¿Se ha fortalecido la capacidad de las instituciones implementadoras para diseñar, implementar y evaluar programas de Empleo Decente?

(Impacto institucional)

**SPE 8.2** Se han creado nuevos mecanismos de planificación, análisis, sistemas de información? (Impacto institucional)

**SPE 8.3** ¿Se han creado estructuras locales de desarrollo territorial y empleo decente?

(Impacto territorial)

**SPE 8.4** Se han generado planes, estrategias e iniciativas locales de empleo y desarrollo productivo? (Impacto territorial)

**Pregunta de Evaluación PE 9**

**¿Qué contribuciones hizo el proyecto a metas de desarrollo más amplias y de largo plazo?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 9.1** ¿Qué contribución hizo el proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS?

**SPE 9.2** ¿Qué contribución hizo el proyecto a la Visión País Honduras a 2038?

**Pregunta de Evaluación PE 10**

**¿Qué tan probable es que el proyecto haya contribuido efectivamente a la promoción del empleo decente y las oportunidades de empleo para los jóvenes?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 10.1** ¿El proyecto ha contribuido a la sensibilización y visibilidad del empleo decente?

**SPE 10.2** ¿El proyecto, a través de las Mesas locales, ha generado planes y programas de desarrollo local, y fortalecido cadenas de valor?

**SOSTENIBILIDAD**

**Pregunta de Evaluación PE 12**

**¿Se espera que el proyecto tenga un impacto sostenible?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 11.1** ¿El proyecto se enmarca en las políticas nacionales de empleo, desarrollo local?



**SPE 11.2 ¿El proyecto ha mantenido un buen relacionamiento con las autoridades políticas de las instituciones apoyadas?**

**Pregunta de Evaluación PE 12**

**¿En qué medida se tuvieron en cuenta los aspectos de sostenibilidad durante la implementación de las actividades del proyecto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 12.1 ¿En qué medida se tuvo en cuenta la sostenibilidad durante la implementación de las actividades?**

**Pregunta de Evaluación PE 13**

**¿Se han tomado medidas para garantizar que la capacidad de los socios implementadores se fortalezca lo suficiente para asegurar la sostenibilidad de los logros más allá del proyecto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 13.1 ¿El proyecto ha logrado establecer nuevas estructuras institucionales con tareas específicas en Empleo y Trabajo digno?**

**SPE 13.2 El proyecto ha transferido las capacidades necesarias al personal de las instituciones beneficiadas?**

**SPE 13.3 ¿El personal institucional capacitado por el Proyecto, ha gozado de estabilidad laboral?**

**Pregunta de Evaluación PE 14**

**¿El involucramiento de los socios implementadores y los actores nacionales ha sido suficiente para sostener los resultados logrados durante el proyecto?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 14.1 ¿Las instituciones apoyadas, en especial STSS/SENAEH, han asignado personal suficiente para sostener las oficinas de empleo con el nuevo paquete de servicios?**

**SPE 14.2 ¿Los servicios instaurados por el Proyecto, poseen asignación presupuestaria estable, están incluidos en el presupuesto regular del Estado?**

**Pregunta de Evaluación PE 15**

**¿Cómo respondió el proyecto a temas transversales en términos de: promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las intervenciones del proyecto / personas con discapacidad / grupos étnicos / medio ambiente y empleo verde?**

**Sub-Pregunta**

**SPE 15.1 ¿Cómo tuvo en cuenta el proyecto la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?**

**SPE 15.2 ¿Cómo enfocó el proyecto los aspectos relacionados con la diversidad étnica y cultural?**

**SPE 15.3 ¿Cómo se han tomado en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad?**

**SPE 15.4** Cómo contribuyó el proyecto a fortalecer la resiliencia ante el cambio climático y la protección del medio ambiente?

**VALOR AGREGADO COMUNITARIO**

**Pregunta de Evaluación PE 16**

¿En qué medida la intervención trae beneficios adicionales a lo que hubiera resultado solamente con intervenciones de los Estados Miembros?

**Sub-Pregunta**

**SPE 16.1** ¿Qué vínculos, sinergias o aprendizajes compartidos tuvo EURO+LABOR con otros proyectos de cooperación, particularmente de la UE?

**SPE 16.2** ¿Cómo se han coordinado en Honduras los donantes internacionales en el tema de Empleo?

## ANEXO X: Bibliografía

### Documentos marco de la OIT

- Programa Global de Empleo, adoptado por el Consejo de Administración de la OIT en marzo de 2003;
- Puesta en práctica del Programa Global de Empleo: Estrategias de empleo en apoyo al trabajo decente. Documento de visión (Ginebra, 2006), pág. 7.
- El Pacto Mundial para el Empleo, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2009;
- Declaración de la OIT sobre justicia social para una globalización equitativa, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2008.

### Informes estadísticos consultados: Información estadística de INE.

- Estudio de política del empleo de las políticas sectoriales de Honduras, STRENGTHEN, Working paper, noviembre, 2019, OIT-EU, Servicio de desarrollo e inversión, departamento de política de empleo.
- Manual de uso de Modelos de equilibrio general computable (MEGC), compactos, OIT. 2019;
- El uso de modelos de equilibrio general computable para la evaluación de políticas públicas, CEPAL, 2011.
- ESTUDIO DE GASTO PÚBLICO SOCIAL Y SUS INSTITUCIONES, Educación, Salud y protección social y empleo, Banco Mundial, 2015.
- OECD – DAC gender markers <https://www.oecd.org/dac/gender-development/dac-gender-equality-marker.htm>

### Otros documentos regionales

- DECLARACION TRIPARTITA PARA EL FOMENTO DEL EMPLEO Y EL TRABAJO DECENTE EN CENTROAMÉRICA Y REPUBLICA DOMINICANA Tegucigalpa, 30 de junio, 2005.
- OIT: Puesta en práctica del Programa Global de Empleo: Estrategias de empleo en apoyo al trabajo decente. Documento de visión (Ginebra, 2006), pág. 7.
- Ventanilla única de promoción del empleo conociendo algunas experiencias regionales, Salvador, 2013, OIT. (Cuadro comparativo de experiencias sistematizadas.
- Políticas para la inserción laboral de mujeres y jóvenes en Honduras, 2009, CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3717/S2009228\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3717/S2009228_es.pdf)

### Documentación estratégica Nacional y de socios

- Visión de País 2010-2038
- Plan Nacional 2010-2022
- Plan Estratégico de Gobierno 2014-2018
- Plan Estratégico Institucional, 2014 – 2019, “Generación de empleos dignos en condiciones de trabajo seguras”, 2014 Año de Transición del Plan Estratégico 2011 – 2015, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN, Secretaría de trabajo y Seguridad Social.
- Propuesta de política integral de trabajo y seguridad social (protección social).

### Documentos de Evaluación

- Términos de Referencia (TdR);

### Documentos de Programa

- Convenio de Financiación Programa Euro-Labor;
- AECID, Descripción de proyecto. Anexo I;
- Presupuesto Programa Multianual;
- Informe Técnico Final Programa Euro-labor, 2021;
- Informe Financiero Final Programa Euro-labor, 2021;

### UE

- Programa Indicativo Multi-Anual, 2014-2020, Delegación de la Unión Europea;
- Agenda de Desarrollo Post 2015 de la Unión Europea
- La Agenda para el Cambio de la UE (La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible).
- <http://equipoeuropahn.eu/equipo-europa-hn/>

### Indicadores de contexto

Bases de datos y estadísticas consultadas:

- Instituto Nacional de Estadística (INE)

- Banco mundial, Banco Mundial <http://worldbank.org/gender/gendermdg.pdf>
- Informes CEPAL: Indicadores empleo en Latino América y Caribe. <http://www.eclac.cl/>