

# INFORME EVALUACIÓN EXTERNA

CONTRATO N0: 81049994

PROGRAMA DESARROLLO ECONÓMICO INCLUSIVO  
TERRITORIAL EN LA REGIÓN MOSQUITIA DEL  
DEPARTAMENTO DE GRACIAS A DIOS (PRAWANKA)  
FASE 1, 2017-2021

Honduras, C.A



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Asuntos Exteriores DFAE  
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE  
Oficina de Cooperación Suiza en Honduras

# Informe de Evaluación

PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO  
INCLUSIVO TERRITORIAL EN LA REGIÓN MOSQUITIA  
DEL DEPARTAMENTO DE GRACIAS A DIOS (PRAWANKA)  
FASE 1, 2017-2021

HONDURAS, C.A.

**CONTRATO N0. 81049994**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Asuntos Exteriores DFAE  
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE  
Oficina de Cooperación Suiza en Honduras

Publicado el 16 de noviembre de 2020

Derechos de autor © COSUDE

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse en forma alguna sin permiso previo del editor, a excepción de breves pasajes en reseñas.

## **Publicado Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación COSUDE**

Colonia Palmira, Ave República de México, casa 2330  
Tegucigalpa, Honduras

### **Coordinación de la evaluación:**

Carlos Augusto Melara Santos  
Oficial Nacional de Programas

### **Equipo consultor:**

Msc. Gladys Morales (Jefe de misión)  
MSc. Yamilith del Socorro Moreno  
MSc. Ángel Castro  
Dr. Sível Elías Gramajo  
Lic. Alejandro Alcides Reyes

SEDC Consulting Group  
[info@consultingsedc.com](mailto:info@consultingsedc.com)

ISBN

Agradecemos al equipo del programa a nivel de terreno, a las Empresa indígenas de EPMY, KAUMA, RIO KRURA y APROCAMPIM, familias productoras de cacao, frijol, arroz y otros alimentos e huerto, a pescadores/as, a los Consejos Territoriales, Consejos de ancianos, alcaldes municipales de Ahuas, Juan Francisco Bulnes, Wuampusirpi, UNAG- regional Mistruck, Instituto de Investigación de Tela, Escuela de Biología de la UNAH, MIMAT, los equipos técnicos de los Consejos Territoriales, MARUKI, Chocolats Halba, secretarías de estado: PRONAGRO, DIGEPESCA y DICTA, UNICN, equipo de la unidad de gestión del programa, representantes de Consorcio AEA, CASM y COSUDE por sus aportes para el análisis respectivo de los resultados y acciones prospectivas del proyecto en el Municipio de Quimistán, Pinalejo, San Marcos y Copán Ruinas en los departamentos de Santa Bárbara y Copán Honduras.

LISTADO DE FIGURAS Y CUADROS.....	5
Siglas y acrónimos.....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
I. Descripción del programa .....	10
II. Objetivos y metodología de la evaluación .....	11
III. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	14
IV. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA .....	16
1. Análisis de la pertinencia: .....	16
2. Análisis de la cobertura: .....	17
3. Análisis de la relevancia: .....	18
4. Análisis de la efectividad e impacto: .....	19
5. Análisis de la eficiencia:.....	30
6. Análisis de la sostenibilidad: .....	33
III. GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	35
IV. CONCLUSIONES .....	38
IV. RECOMENDACIONES .....	41
V. LECCIONES APRENDIDAS.....	44
ANEXOS.....	45
Anexo 1 Productos generador por el programa para el resultado uno.....	45
Anexo 2 Productos generador por el programa para el resultado dos.....	46
Anexo 3 Productos generador de uso para UGP .....	47
Anexo 4: Participantes en el proceso de evaluación.....	48
Anexo 5:Actores participantes en las cadenas.....	50
Anexo 6 Instrumentos de entrevistas usados en la evaluación .....	51

## LISTADO DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1: Mapa cobertura de familias Atendidas por Prawanka.....	17
Figura 2: Comparativo de empleo entre mujeres y hombres ciclo productivo 2019-2020.....	20
Figura 3: Ingresos generados por cadenas de valor ciclo productivo 2019-2020.....	21
Figura 4: Algunas líneas de impacto que se identifican.....	22
Figura 5: Herramientas para la prevención de conflictos implementadas por el Programa Prawanka.....	24
Figura 6: Enfoques implementados por el programa.....	31
Figura 7: Porcentaje de ejecución entre lo programado y ejecutado Noviembre 2020.....	32
Figura 8: Ejecución presupuestaria aprobada y ejecutada.....	32
Cuadro 1: Niveles de logro para calificación.....	13
Cuadro 2: Indicadores de resultado uno.....	14
Cuadro 3: Indicadores de resultado dos.....	15
Cuadro 4: Pertinencia del programa.....	16
Cuadro 5: Análisis de cobertura.....	17
Cuadro 6: Análisis de relevancia.....	18
Cuadro 7: Análisis de Efectividad e impacto.....	19
Cuadro 8: Acuerdos Implementados.....	22
Cuadro 9: Análisis de eficiencia.....	30
Cuadro 10: Análisis de sostenibilidad.....	33

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>Abreviatura</b>	<b>Definición.</b>
AeA	Fundación Ayuda en Acción
AMAT	Asociación de Mujeres de Ahuas
AMC	Acuerdo Marco de Competitividad
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
APROCAPIM	Asociación de Productores de Cacao de Pimienta
APROAPT	Asociación de Productores de Arroz del pueblo Tawaka
APROCACHO	Asociación Nacional de Productores de Cacao
BUKARIMAT	Organización de Mujeres de Barra Patuca
CASM	Comité de Acción Social Menonita
COSUDE	Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo
CURLA	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
CC	Consejo Comunal
CDE-MIPYME	Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CHF	Franco Suizo
CT	Consejo Territorial
DICTA	Director de Ciencia y Tecnología Agropecuaria
DIGEPESCA	Dirección General de Pesca
DIRRSAC	Dirección General de Regulación, Registro y Seguimiento a
EMPTSI	Empoderamiento Transformativo con Enfoque Social
EPMY	Empresa de Pescadores de Medusa de Yahurabila
ICF	Instituto de Conservación Forestal
FITH	Federación Indígena Tawahka
GOAL	Nombre de Organización No Gubernamental de Irlanda
INA	Instituto Nacional Agrario
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
KAUMA	Kaukira Mamiskra Asla Takanka
MAMUMH	Mancomunidad de Municipios de la Mosquitia Hondureña
MASTA	Miskitu Asla Takanka
MIMAT	Mairin Indian Miskitu Asla Takanka
MOPAWI	Asociación para el Desarrollo de la Mosquitia
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROJOVEN	Programa de Inserción Laboral de Jóvenes en Honduras
PRONAGRO	Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario
REDMUCH	Red de Mujeres Cacaoteras y Chocalateras
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SEDIS	Secretaría de desarrollo e Inclusión Social

<b>Abreviatura</b>	<b>Definición.</b>
UGP	Unidad de Gestión del Programa
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNACIFOR	Universidad Nacional de Ciencias Forestales
UNAG	Universidad Nacional de Ciencias Forestales
UTI	Unidad Técnica Intermunicipal
FDA	Administración de Medicamentos y Alimentos de EEUA
SROI	Retorno Social de la Inversión (por las siglas en inglés)
LWR	Lutheran World Relief
SDE	Secretaría de Desarrollo Económico
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional
PMA	Programa Mundial de Alimentos
M&E	Monitoreo y Evaluación
PM&E	Planificación, Monitoreo y Evaluación
PRODOC	Documento del Proyecto
ONG	Organización No Gubernamental
UPINMH	Unidad de Pueblos Indígenas y Negros de la Mosquitia Hondureña

## RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Desarrollo Económico Inclusivo Territorial Mosquitia “Prawanka” nace a través del consorcio de la Fundación Ayuda en Acción (AEA) como líder y la Comisión de Acción Social Menonita (CASM) y COSUDE. Inicia sus operaciones el 01 de junio de 2017 con un presupuesto de CHF 6,800,000.00 para ser ejecutado en tres años; de este monto total a noviembre de 2020, se han ejecutado el 84% de lo aprobado en el convenio; y de lo recibido a la fecha se ha ejecutado en 98% (CHF 5,705,878). Tiene como objetivo, contribuir a que los pueblos indígenas de la Mosquitia tengan ingreso y empleo sostenible a partir de las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos, respetando los derechos indígenas y la buena gobernanza en las cadenas de valor y en el territorio. El Programa apunta a impulsar una gobernanza compartida en los territorios titulados y en el departamento, entre autoridades indígenas y públicas; y, en las cadenas de valor, entre actores indígenas, económicos y públicos; A través de su Unidad de Gestión (UGP) actúa como facilitador, acompañando y capacitando a los actores locales para que desempeñen su papel en función del objetivo previsto.

La estrategia se centra en: adoptar los enfoques de la COSUDE sobre sensibilidad al conflicto y consolidación de la paz y del estado, el fortalecimiento organizacional de los cinco Consejos Territoriales (CT), fortalecer las bases productivas, la promoción de alianzas con el sector privado, promoción de oportunidades de ingreso y empleo, mejorar el clima de negocios, articulación de la institucionalidad nacional y territorial y gestión de conocimiento. Como temas transversales establece: el empoderamiento económico de las mujeres y jóvenes desde un enfoque de derechos, a través de medidas específicas para fortalecer su participación en las cadenas de valor y en los CT, promoción de los principios de la buena gobernanza como transparencia y rendición de cuentas.

Buscando medir los resultados e indicadores de esta etapa, se desarrolló una evaluación de la primer fase, con el objetivo de medir los resultados e impactos del programa. Entre los elementos claves del método utilizado están: analizar la problemática, ver el cumplimiento de los resultados, medir el desempeño del programa y valorar la gestión del programa. Las principales herramientas metodológicas para medir tales factores se aplicaron con la población participante (familias, mujeres jóvenes, consejos territoriales, organizaciones estatales, autoridades locales, donante y socios)

*El nivel de desempeño* está medido por los criterios de pertinencia, cobertura, relevancia, efectividad e impacto, eficiencia y sostenibilidad. Entre los principales resultados en cada uno de los criterios tenemos:

*A nivel de pertinencia* El Programa es pertinente en su diseño porque responde a la necesidad de la población miskita hondureña, que apuesta al desarrollo económico inclusivo bajo un reconocimiento de sus derechos, su diversidad multiétnica, natural, cultural e institucional desde cadenas de valor (CDV). Sigue siendo pertinente en el marco del Convenio 169 y la Alianza para el Desarrollo de la Mosquitia.

*A nivel de cobertura:* El programa tiene una cobertura de cinco (CT) Katainasta, Bamiasta, Bakinasta, Batiasta y Barauda, abarcando cuatro municipios (Juan Francisco Bulnes, Ahuas, Wuampusirpi y Ramón Villeda Morales) en 46 comunidades, con un total de 3,426 familias en las que participan 11,693 personas. Los municipios seleccionados son los que tienen mayores desigualdades sociales con una población de 30,958 personas entre ladinos, Garífunas, Miskitos y Tawahka, siendo la cobertura del programa de un 38% de la población total (solo indígena). Ha vinculado 41 actores institucionales indígenas, públicos y privados en comités operativos de cacao, pesca y alimentos en el territorio.

*A nivel de relevancia:* El programa retoma las expresiones de gobernanza existentes en el territorio y les atribuye una función para dinamizar el desarrollo económico inclusivo a través de las CDV con actores públicos y privados, promoviendo un clima de negocios y gestando conocimientos (investigación aplicada) para asegurar sostenibilidad del modelo implementado. Para esto ha incorporado a la academia, UNAH y UNAG.

*A nivel de efectividad e impacto:* programa acompañó procesos que han contribuido a la generación de 2,832 empleos netos, de los cuales 1,443 son de mujeres y 1,389 de hombres. En cacao se logró 405 de hombres (fincas); 28 en mujeres para procesamiento de cacao. En pesca 850 de los cuales (595 pertenecen a mujeres y 255 a hombres). En alimentos se generaron 1549 distribuidos así: siembra de

frijol 461 (244 pertenecen a mujeres y 217 a hombres). En producción de arroz 1088 (576 pertenecen a mujeres y 512 a hombres). Las cadenas con mayor ingreso para las mujeres son la de pesca y alimentos, en estos últimos resaltan los cultivos de frijol y arroz. A nivel de ingresos a través de la comercialización de medusa y una experiencia piloto de pescado rojo se ha logrado una exportación de CHF 75,379.94 (L 2,006,000.00) En cacao se generó CHF 34,149.08 (L 908,879) y en frijol CHF 112,718.25 (L3,000,000). En otros productos como hortalizas y musáceas, se dio un promedio de CHF 1563.59 (L41,615). Son ingresos que en manos de mujeres están contribuyendo a la mejora educativa de sus hijas, y a generar ahorros que les permiten mayor crecimiento económico de sus inversiones en especial la pesca.

Los cultivos que generan mayores ingresos en las familias por orden de prioridad son la captura de medusas, el arroz, frijoles y yuca. Se identifican tres inversiones realizadas a nivel público y privado por un monto de CHF 166,015.52 (L 4,432,949.00). De estas, un 76% corresponden a inversión pública municipal (2 Ahuas y Wuampusirpi) CHF 126,193.84 (L 3,369,630.00) y un 24% corresponde al sector privado CHF 39,821.68 (L 1,063,319.00) por empresa Chocolats Halba.

*A nivel de eficiencia:* En la ejecución se identifican tres etapas: a) *Dimensión de confianza* a través del acompañamiento a las actividades productivas de mayor importancia para la familia; b) *Dimensión social:* Comprender el entorno familia - comunidad, partiendo de la unidad familiar retomando sus prácticas culturales; c) *Dimensión política institucional:* Comprender el entorno institucional local y sus interacciones para promover participación equitativa de la población en todos los procesos diferenciándola por género y edad. La ejecución del programa es de CHF 5,705,878. Las inversiones por individuo han sido de CHF 487.97 y a nivel de cada familia de CHF 1665.46 en la vida del programa (2017-2020), las cuales están en el estándar de la media nacional, a pesar de que los costos en la región son altos y es justo con los resultados obtenidos hasta ahora.

A nivel de sostenibilidad: desde la gobernanza compartida, se ha creado un marco de condiciones para lograr una articulación institucional de las entidades gubernamentales relacionadas con temas claves de pesca, bosques y agricultura, tales como DIGEPESCA, ICF, SAG, PRONAGRO Y DICTA incluyendo Gobiernos locales, Se está experimentando nuevas formas de hacer las cosas donde se comunican y coordinan: desde otros espacios ( Consejo Directivo del Programa, Consejo Operativo y mesas municipales) y actores involucrados.

Entre las principales recomendaciones: se destaca la necesidad de crear condiciones para mejorar la calidad de participación y acceso y control de los recursos productivos y económicos para las mujeres y jóvenes. Continuar el enfoque de cadena, desde el abordaje de la unidad económica familiar. Ello implicará crear una estrategia escalonada y diferenciada para medir los beneficios sociales y económicos hacia el escalamiento. Fortalecer capacidades de las empresas indígenas bajo una estrategia que fomente una cultura empresarial, creando mecanismos que faciliten el desarrollo de infraestructura y adopción de tecnología para aumentar productividad y calidad. El sistema de monitoreo y evaluación (M&E) debe tener claros los objetivos, identificar las necesidades de información de los diferentes actores involucrados (donantes y socios). En una segunda fase debe simplificar y orientar desde un plan general con sus procesos específicos que responda a las necesidades de información de los actores para que perdure en el tiempo. Finalmente una segunda fase debe partir con una estrategia de salida que deje clara la institucionalización de todo los procesos que hasta ahora se han implementado y los que se implementaran y su operatividad transversal y concreta en toda la fase.

# I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Desarrollo Económico Inclusivo Territorial de la Muskitia (DEIT Muskitia) comienza sus operaciones en junio de 2017. Tiene como objetivo, contribuir a que los pueblos indígenas de la Muskitia tengan ingreso y empleo sostenible a partir de las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos, respetando los derechos indígenas y la buena gobernanza en las cadenas de valor y en el territorio. .

Se concretiza en dos resultados:

1. Cinco concejos territoriales impulsan la gobernanza y promueven estrategias de inversión pública privada en las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos.
2. Los actores de los comités de cadena de cacao, pesca artesanal y granos básicos en los cinco CT incrementan la productividad y competitividad de las cadenas de valor en el marco de la gobernanza.

La lógica de intervención apunta a bajar las tensiones y conflictos entre los actores indígenas y ladinos vinculados al uso de la tierra y de los recursos naturales, y a fortalecer el Estado en todas sus dimensiones para responder a las necesidades de los sectores económicos y de la población Miskitu. El Programa apunta a impulsar una gobernanza compartida en los territorios titulados y en el departamento, entre autoridades indígenas y públicas; y, en las cadenas de valor, entre actores indígenas, económicos y públicos.

El Programa actúa como facilitador, brindando acompañamiento y capacitación a los actores locales para que desempeñen su papel de manera eficiente. El camino lógico empieza con el fortalecimiento de los consejos territoriales para que impulsen a los actores económicos del territorio a formar comités de cadena. como un mecanismo de gobernanza compartida de desarrollo económico. Sobre esta base, se agrupan los actores públicos, indígenas y económicos para acordar una visión común del territorio y consensuar políticas e inversiones públicas. El mismo esquema se reproduce con los actores departamentales para conectarse con las dinámicas nacionales, en el caso de las cadenas, e incidir sobre la agenda política en beneficio de la Miskita.

**La estrategia se centra en:** adoptar los enfoques de la COSUDE sobre sensibilidad al conflicto y consolidación de la paz y del estado, el fortalecimiento organizacional de los cinco CT, fortalecer las bases productivas, la promoción de alianzas con el sector privado, promoción de oportunidades de ingreso y empleo, mejorar el clima de negocios, articulación de la institucionalidad nacional y territorial y gestión de conocimiento.

**Como temas transversales establece:** el empoderamiento económico de las mujeres y jóvenes desde un enfoque de derechos, a través de medidas específicas para fortalecer su participación en las cadenas de valor y en los CT, promoción de los principios de la buena gobernanza como transparencia y rendición de cuentas.

## **II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN**

### **1) Propósito, Mandato y Alcances de la Evaluación:**

Tomando en cuenta los términos de referencia, la evaluación externa del Programa Desarrollo Económico Inclusivo Territorial en la región Miskitu departamento de Gracias a Dios (PRAWANKA) Fase I, 2017- 2021, deberá generar resultados que contribuyan a tomar decisiones respecto a un modelo de intervención que busca ordenar la inversión pública-privada e incrementar la competitividad territorial de manera incluyente y sostenible. Pero también debe proporcionar insumos para el diseño de la segunda fase/fase de salida de PRAWANKA que tendría una duración de tres años 2021-2024

### **2) Para ayudar a la reflexión la evaluación tiene los siguientes propósitos:**

- a. Valorar la pertinencia y alineamiento, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de Prawanka y de los mecanismos, estrategias y procesos implementados, con relación al enfoque territorial y prioridades de diversos actores y sectores (familias, mujeres jóvenes, consejos territoriales, organizaciones estatales, autoridades locales, socios).
- b. Medir el cumplimiento de indicadores del programa en relación al impacto alcanzada desde los resultados previstos.
- c. Identificar los factores internos y externos que han incidido, o están incidiendo positiva o negativamente sobre el proceso desarrollado y los procesos que puedan repercutir para su sostenibilidad.
- d. Documentar los conocimientos y determinar el impacto de los procesos implementados para validar la lógica y resultados del marco teórico del programa que contribuya a la mejora de la estrategia para diseños futuros.
- e. Evaluar las transformaciones (impactos) provocados por el programa en su dimensión social, económica, cultural (étnica) y política de las comunidades.
- f. Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas (efectos positivos y obstáculos) de las experiencias generadas.
- g. Valorar la pertinencia y cómo el enfoque territorial contribuye al alcance de los resultados.
- h. Promover el aprendizaje y la rendición de cuentas entre los diferentes actores involucrados en la implementación del programa.
- i. Proponer medidas orientadas al mejoramiento de las estratégicas que Prawanka implementa, para eficientar sus procesos.

### **3) Enfoque Evaluativo:**

El enfoque evaluativo se fundamenta en un proceso de análisis e interpretación a la luz del marco teórico establecido por el programa y los resultados encontrados (positivos o negativos), lo que permitió la emisión de juicios de valor que conducen a identificar procesos que llevan a ver el impacto del programa y a su vez, validar la lógica de los resultados para lograr el impacto en su diseño, los efectos más significativos en relación a los indicadores, incluyendo a su vez las acciones a implementar a la fecha. Así mismo, otorga particular valor al aprendizaje, buscando definir buenas prácticas y lecciones aprendidas, con miras a la reflexión estratégica que oriente la segunda fase.

### **4) Criterios previstos desde la Dimensión Valorativa:**

#### **a) Desde el cumplimiento y resultados**

- Medición del cumplimiento de resultados desde sus indicadores
- Establecimiento de un plan de cierre de la fase uno

#### **b) Desde el desempeño:**

- **Pertinencia:** Entendida como la medida en que un programa es congruente con las prioridades y políticas del grupo meta, receptor o donante y territorio.
- **Relevancia:** Está entendida como aquello que es importante, destacable, significativo e importante desarrollado por el programa.
- **Cobertura:** Entendida como la medida en que el programa ha llegado a una mayor población con mayor vulnerabilidad.
- **Efectividad e Impacto.** Se entienden como la valoración de la capacidad del programa para incidir en cambios positivos a partir del cumplimiento de los resultados efectos e impactos, sin considerar los costos en los que se incurre para obtenerlos. para ello se buscó comprobar los procesos más relevantes que han conducido a dichos resultados.
- **Eficiencia:** La medida en que los procesos y productos generados conllevan al logro de los resultados esperados, considerando a su vez la utilización de los recursos.
- **Sostenibilidad.** Para términos de la evaluación se analiza la sostenibilidad como la probabilidad de que los beneficios producidos por el programa se vayan consolidando con el tiempo y trasciendan sin la presencia de la institución. El programa es temporal, pero lo que hace durante su ejecución determinará si el impacto de la contribución será duradero o no.

#### **c) Desde la gestión del programa:**

- Para analizar la estructura del programa de acuerdo a su operatividad; permitiendo con ello responder a las demandas de los actores y asegurar e cumplimiento de los compromisos.

### **5) Alcances de la Evaluación**

- i. Horizonte temporal: comprende cuatro años de intervención de junio de 2017 a junio de 2020 tomando en cuenta los procesos globales desde sus inicios.
- ii. Dimensión geográfica. Se cubrirán las actividades del programa en la zona de la cuenca media baja del río Patuca como la zona de influencia, consejos territoriales Comunidad Pech, Tawahka, Bakinasta, Watiasta, Barauda, Bamiasta, Batiasta y Katinasta conjuntamente con las municipalidades de Wampusirpi, Ahuas y Puerto Lempira, Organizaciones gubernamentales, academia, empresas, entre otros. La comunidad Pech no logró cubrirse excepto exploratoriamente.
- iii. Dimensión institucional: Está constituida por COSUDE a través del consorcio: AeA y CASM.
- iv. Dimensión valorativa: la evaluación emitirá juicios y/o recomendaciones sobre los siguientes aspectos del programa y de su ejecución: (a) Pertinencia; (b) relevancia; (c) cobertura; (d) efectividad e impacto (e) eficiencia y sostenibilidad.

### **6) FASES, PROCESOS Y ETAPAS DEL TRABAJO:**

La evaluación se realizó en tres fases:

#### **1. Diseño detallado de la evaluación:**

- Análisis documental.
- Diseño de instrumentos y programación de campo, revisión y ajustes de preguntas de la evaluación

#### **2. Fase de recopilación de información**

- Recopilación de información secundaria y visita de campo.

#### **3. La fase de análisis, validación de la información y generación de informe.**

- Análisis individual de entrevistas y clasificación de información

Durante las fases mencionadas el documento orientador del proceso fue el reporte de inicio porque permitía una mirada de conjunto con las preguntas relacionadas.

### A. Participantes por categorías

Todos los participantes de estudio estudio se pueden identificar en el anexo 4

### B. El método de recogida de datos.

El enfoque metodológico, permitió recoger una información fiable y útil, para llegar a conclusiones y generar respuestas fundamentadas. Para complementar la información disponible y debatir las hipótesis de análisis e interpretación, se organizaron entrevistas individuales y grupales de forma virtual y un análisis documental que facilitó la medición de los indicadores. En el proceso hubo también reunión de reflexión con el equipo técnico del programa. El objeto de la misión era: complementar con información cualitativa el logro de los resultados e indicadores del programa, haciendo uso de instrumentos como: entrevistas semi estructuradas con productores/as, familias vinculadas a las diferentes actividades de la cadena, CT, autoridades municipales, empresas indígenas, técnicos de los consejos territoriales, representantes del consorcio, MIMAT, representantes del estado, academia y empresas compradoras..

### C. Método de análisis de datos.

La documentación recogida fue tabulada en una base de datos ATLAS ti. La información fue analizada sistemáticamente con la tabla elaborada por el cuadro de las preguntas de evaluación con cada uno de los criterios. Se sopesó analizar datos de línea de base para comprobar avances en relación a impactos. Tras la finalización del proceso de recogida de información por indicador, se formuló una primera serie de respuestas a las preguntas de evaluación.

#### - Estrategia de elaboración de juicios

La estrategia de elaboración de juicios aplicada es una síntesis que tiene en consideración:

- La información recogida sobre el contenido y el valor de los indicadores asociados a cada uno de los criterios de juicio.
- La búsqueda de coherencia entre los juicios asociados a una misma pregunta de evaluación y entre todos los juicios emitidos.
- La búsqueda de simplicidad y de claridad en la formulación de los juicios
- El interés por presentar unos juicios a partir de los cuales pudiera responderse de manera precisa y exhaustiva a las preguntas de evaluación.

#### - Valoración de los resultados alcanzados por cada criterio:

Í-La calificación de los criterios está muy relacionada con la efectividad en el cumplimiento de los indicadores, pero también se considera el desempeño del proyecto y sus beneficiarios/as. Todo ello se traduce en tres niveles de logro que a continuación se especifican:

Nivel de logro	Sigla	Especificaciones de la calificación
(5) Bueno	B	Valoración positiva de los beneficiarios entrevistados y/o consultados sobre el criterio que tiene un consenso de 100% sobre los alcances
(4) Aceptable	A	Valoración positiva de los beneficiarios entrevistados y/o consultados sobre el criterio que tiene un consenso mayor al 80% sobre los alcances
(3) Regular	R	Valoración positiva de los beneficiarios entrevistados y/o consultados sobre el criterio que tiene un consenso mayor al 60% sobre los alcances
(2) Bajo	B	Valoración positiva de los beneficiarios entrevistados y/o consultados sobre el criterio que tiene un consenso mayor al 40% sobre los alcances
(1) Insuficiente	I	Valoración positiva de los beneficiarios entrevistados y/o consultados sobre el criterio que tiene un consenso mayor al 20% sobre los alcances
(0) Inexistente	IN	No existe valoración de los beneficiarios entrevistados, bien porque no respondieron o porque los hallazgos son contradictorios y/o poco relevantes

### III. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

#### 1. Principales Resultados obtenidos:

La ejecución del programa estuvo centrada en dos resultados en los que se ejecutaron procesos para su cumplimiento y estos son medibles a través de indicadores previamente aprobados por el donante. Tratamos de hacer un comparativo entre la líneas base y la evaluación

Cuadro 2: Indicadores de resultado uno

Outcome 1: Cinco concejos territoriales impulsan la gobernanza y promueven estrategias de inversión pública privadas en las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos.					
INDICADOR	LÍNEA BASE	EVALUACIÓN FINAL	Bueno / Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
Al menos cinco acuerdos implementados para el uso y manejo de los territorios en el marco de las cadenas entre CT-CC, CT-CT, CT-Gobierno.	Líneas base 0	17 acuerdos en implementación			
% de mujeres y jóvenes desfavorecidos de 2 CT, integrados a los procesos de las cadenas de valor mediante la acción psicosocial, exclusión social y empoderamiento económico.	Línea base 0	De total de familias (3426) un 30% de mujeres y jóvenes participan en las CdV de pesca (CT Katinasta); y 22% en cadena de alimentos ( Bamiasta, Bakinasta).			
Numero de conflictos de uso y gestión de los recursos que afectan el desarrollo de las cadenas. Resueltos pacíficamente por el liderazgo de los CT	Línea base 0	Total de conflictos:12 Participante en la resolución: CT BAKINASTA y CT Barauda actuando como mediadores			
Al menos 3 inversiones estratégicas / acuerdos marcos de competitividad concertados por los comités de cadena.	Línea base 0 inversiones	Las inversiones estratégicas claves son 3 en Comités de cacao, alimentos y pesca:			
Al menos 70% de las inversiones implementadas en las cadenas son públicas y 30% privadas.	Línea base 0%	Hay 8 inversiones. De estas, un <u>84% son privadas</u> y un <u>16% son públicas</u> .			
Incremento de 30% en las compras por empresas en las cadenas de cacao y pesca.	10 Toneladas de cacao y 20 TM de medusa.	2020: 3 empresas con volumen de exportación de 150 <sup>TM</sup> de medusa y 1/2 <sup>TM</sup> de pescado de escama 2019: cacao:(2018=13 <sup>TM</sup> , 2019=15.29 <sup>TM</sup> , 2020=7.11 <sup>TM</sup> ). Ingresos: compra por un monto de CHF73,809.27 (L 1,970,856.34) procesadas de cacao			

Cuadro 3: Indicadores de resultado dos

Outcome 2. Los actores de los comités de cadena de cacao, pesca artesanal y granos básicos en los cinco concejos territoriales incrementan la productividad y competitividad de las cadenas de valor en el marco de la gobernanza					
INDICADOR	LÍNEA BASE	EVALUACIÓN FINAL	Bueno /Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
Al menos 70% de los actores de las cadenas organizados en comités de cadena con un marco legal (desagregado por género y grupo social).	Líneas base 0%	Existen tres comités operativos de cadenas: <u>Comité operativo de cacao</u> : Participan 60% (14) de actores mapeados. <u>Comité operativo de alimentos</u> : participan el 76% <u>Comité operativo de pesca</u> : participan el 54%.			
Número de familias integradas en los procesos de las tres cadenas de valor.	Líneas base 0	3426 familias: 1700 participando en pesca, 276 participando en cacao; 1450 en alimentos.			
Porcentaje (No.) de los acuerdos de comités de cadena respetados e implementados por los actores.	Líneas base 0	Resperados e implementados: 5			
Mejoramiento de los rendimientos en las cadenas: de 40 % en granos básicos y de 30% en cacao.	Maíz (qq/Mz) 18; frijol 21 (verificado en campo 15 por Mz), Arroz 36, plantas de cacao por Mz 414 pero con la verificación en campo identifica 200 a 300 (promedio)	2019-2020 Frijol 21 qq/Mz conforme a LB es de 40% la mejora de rendimiento. 2019 Arroz 60 qq/Mz con LB es de 66.66% la mejora. En 2020 (afecta inundación) Cacao total de plantas por Mz actual 570 (generado por recuperación y rehabilitación). En los modelos implementados se identifica una mejora en recuperación y rehabilitación de 90%			
Incremento de 100% en las ventas de pescado calidad "A"	Línea base 0%	Pescado rojo 76% (de primera 800 libras) y 24% (de segunda 250 libras)  Medusa, no existe especificación de calidad			
Al menos 3 contratos de compra/venta entre actores de las cadenas respetando las reglas de los concejos territoriales.	1 contrato de compra venta	Existencia de 4 contratos: 1 de compra venta entre Chocolats Halba y APROCAPYM y 3 entre Río Kruta, Kauma y EMPY con Maruko (2 tienen visto bueno de Katainasta y Bakinasta)			
Al menos 5 inversiones implementadas por los gobiernos locales y empresas como actores de las cadenas en el marco de inversiones estratégicas/acuerdos marco de competitividad.	0 Inversiones	Hay 3 inversiones con un monto de CHF 166,015.52 (L 4,432,949.00). De estas, un 76% (2 Ahuas y Wuampusirpi) CHF 126,193.84 (L 3,369,630.00) son implementadas por gobiernos locales y un 24% (1) CHF 39,821.68 (L 1,063,319.00) por empresa Chocolats Halba			

## IV. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

Este capítulo presenta un análisis del desempeño del programa según los factores propuestos en la evaluación: pertinencia, relevancia, cobertura, efectividad e impacto, eficiencia y sostenibilidad. Este análisis parte del cumplimiento de los resultados alcanzados identificando sus efectos causales en la primera fase del programa, a fin de contribuir a la toma de decisiones respecto a la gestión del programa Prawanka.

### 1. ANÁLISIS DE LA PERTINENCIA:

Se entiende como la medida en que un programa es congruente con las prioridades y políticas del grupo meta, donante y territorio.

Cuadro 4: Pertinencia del programa			
	Buena / Muy Buena	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de la pertinencia del programa</b>			

#### A. Resultados de la pertinencia:

- **Pertinencia con el contexto nacional y local:** El programa es pertinente en cuanto a su diseño responde a la necesidad de que la población de La Mosquitia hondureña, alcance un desarrollo económico inclusivo desde el reconocimiento de sus derechos, su diversidad multiétnica, natural, cultural e institucional a través de cadenas de valor (CDV). Para lograrlo es clave el fortalecimiento de la gobernanza compartida entre los actores indígenas, públicos y privados, aclarando roles y reglas sobre el uso de los recursos naturales y la libre autodeterminación de los pueblos indígenas. Es pertinente también, respecto a los objetivos y políticas de la Cooperación Suiza al Desarrollo, para quien el compromiso con los países en situación de fragilidad es prioritario y también tiene que serlo con las necesidades y prioridades de los grupos meta como en efecto lo es; tiene coherencia con los enfoques sobre sensibilidad al conflicto y consolidación de la paz y del Estado. Confluyen en el logro de esta intencionalidad el decreto visión de país (2010-2038) y Plan de Nación (2010-2022); esta visión -según uno de sus principios rectores- se sustenta en el desarrollo territorial y por tanto promoverá la autogestión y el desarrollo regional y municipal. El referente es el Convenio 169 de la OIT<sup>1</sup> y la Alianza para el Desarrollo de la Mosquitia formada en 2016 como mecanismo de cooperación y coordinación de sus acciones y la Plataforma de Gobernanza Territorial de la Mosquitia (PGT)<sup>2</sup>. Precisamente, la titulación de los territorios indígenas de la Mosquitia, provocó gestiones de los líderes ante donantes con la finalidad de contar con respaldo para consolidar sus derechos territoriales, incluyendo el ejercicio de la gobernanza territorial y la reducción de tensiones y conflictos. Prawanka resultó través de un proceso participativo que inició el año 2014 a solicitud de la población indígena y del gobierno de Honduras.
- **El programa es pertinente en tanto atrae al Estado de manera más precisa a hacer presencia en el territorio** saldando de manera formal una deuda histórica con estos pueblos que data de 1859, cuando según el tratado Cruz-Wiki firmado entre El Reino Unido y Honduras, se reconocía la soberanía nacional de este país sobre la Mosquitia. Esa presencia, aún privilegiando instituciones específicas del Estado, funcionales al desarrollo del programa y en parte financiadas por este, se esperaba con el tiempo que fueran permanentes; asegurarlos se necesita actuar desde marcos políticos serios (compromisos presupuesto y reglamento de saneamiento) que ayuden a consolidar los derechos en los territorios titulados, amenazados por la activación del mercado de tierras sin regulación que es fuente de conflictos.

<sup>1</sup> Adoptado el 27 de junio de 1989, suscrito por el Estado Hondureño en 1994 y vigente desde 1995. Sin embargo sus disposiciones no han sido aplicadas como los pueblos demandaban. [Cespad.org.hn/2019/12/08](http://cespad.org.hn/2019/12/08).

<sup>2</sup> La Gaceta 15 de julio de 2019

- **Necesidades de los pueblos indígenas:** Independientemente de los resultados obtenidos, priorizar el enfoque de cadenas de valor como mecanismo para fortalecer la gobernanza compartida entre los actores indígenas, públicos y privados, es más que pertinente y vigente.

## 2. ANÁLISIS DE LA COBERTURA:

Cuadro 5: Análisis de cobertura			
	Bueno /Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de la cobertura del programa</b>			

Esta entendida como la medida en que el programa ha llegado a una mayor población con mayor vulnerabilidad.

### B. Resultados de la cobertura:

- El programa tiene una cobertura de cinco Consejos Territoriales (CT Katainasta, Bamiasta, Bakinasta, Batiasta y Barauda) que cubre cuatro municipios (Juan Francisco Bulnes, Ahuas, Wuampusirpi, Ramón Villeda Morales) en 46 comunidades, atendiendo un total de 3,426 familias en las que participan 11,693 personas<sup>3</sup>. Estos municipios seleccionados son lo que tienen mayores desigualdades sociales<sup>4</sup>. El total de población en estos municipios es de 30,958<sup>5</sup> personas entre ladinos, Garífunas, Miskitos y Tawahka, siendo la cobertura del programa de un 38% de la población total (solo indígena).
- De estas familias participantes el 5.4% (57) de las mujeres son analfabetas contra un 3.4% (44) de hombres; el 79% (827) de mujeres han alcanzado su educación básica y el 86% (1116) corresponde a hombres, sin embargo la educación media en las mujeres ha alcanzado un 13.6% (143) contra un 8.4% (109) en hombres, siendo el nivel universitario igual para mujeres y hombres del 2%<sup>6</sup>

Figura: 1 Mapa cobertura de familias atendidas por Prawanka

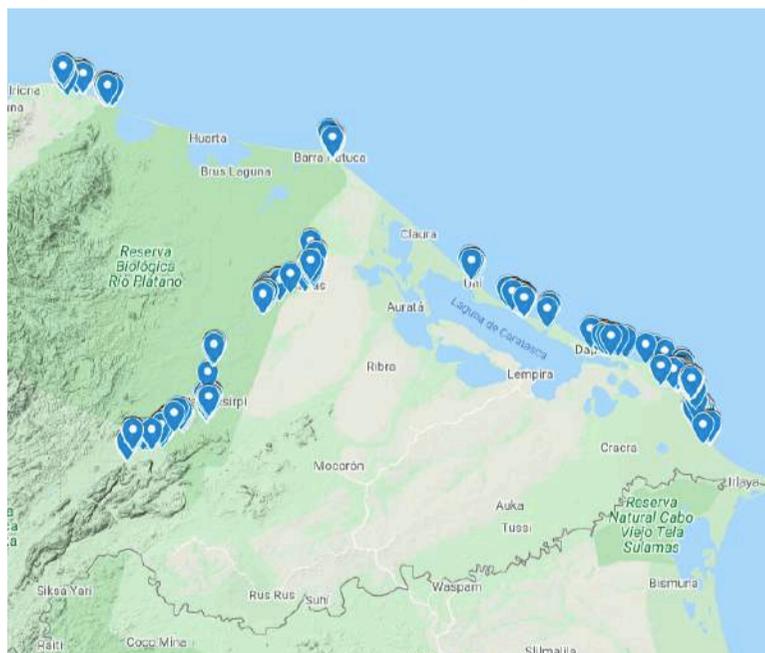


Figura: 2 Mapa cobertura de participación de mujeres y jóvenes



<sup>3</sup> Encuesta de familia sistema de monitoreo y evaluación Prawanka

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadísticas INE Ceso 2015

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística INE censo 2015

<sup>6</sup> Encuesta de monitoreo de familias, marzo 2020 Prawanka

- A nivel de la población juvenil (591) (12-30 años<sup>7</sup>) participante, un 6% son personas analfabetas, un 66% son personas con niveles de educación básica, un 24% con educación media y un 3% con educación universitaria<sup>8</sup>.
- Es oportuno observar, que los CT juegan un papel relevante en la selección de las familias beneficiaria del programa. Requisitos indispensables son el nivel de pobreza expresado en escasez de recursos económicos, que no han sido consideradas en ningún programa social impulsado en la región y con prioridad familias, donde las mujeres son jefas de hogar y en donde hay jefes de hogar con discapacidad, jefas de hogar con hijos/as que hacen labores productivas<sup>9</sup>.
- Ha logrado la vinculación de 41 actores institucionales indígenas, públicos y privados en comités operativos de cacao, pesca y alimentos en el territorio, con limitación de participación de la mujeres y jóvenes en espacios de toma de decisión. Y se han conformado 4 mesas técnicas de cacao y una de alimentos
- Para acotar afirmado en los alcances de la evaluación es importante mencionar que las acciones a impulsar con el pueblo pech son recientes (finalizando fase uno) y de tipo exploratorio, pero visto desde una estrategia de gradualidad muy relevante, aunque no estaba prevista en el diseño. Esto contribuye a no cometer los mis errores de forma simultánea, sino que acelerar procesos, reducir costos tomando los aprendizajes desde otros CT.

### 3. ANÁLISIS DE LA RELEVANCIA:

Esta entendida como aquello que es importante, destacable, significativo y útil desarrollada por el programa.

Cuadro 6: Análisis de relevancia			
	Bueno /Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de la relevancia del programa</b>			

#### C. Resultados de la relevancia:

- El programa retoma las expresiones de gobernanza<sup>10</sup>** existentes en el territorio y les atribuye una función para dinamizar el desarrollo económico inclusivo a través de las cadenas de valor con actores públicos y privados promoviendo un clima de negocios y gestando conocimientos (investigación científica) para asegurar parar asegurar sostenibilidad del modelo implementado.
  - En las cadenas de valor:** El impulso de las cadenas de valor, ha facilitado asistencia técnica y económica a los productores locales para mejorar la infraestructura, sus capacidades empresariales y su asociatividad. También en mejorar las relaciones entre las empresas locales y las grandes empresas, mediante relaciones comerciales.
- **Fortalecimiento de los Consejos Comunales y Consejos Territoriales.** El Programa identificó las necesidades que tienen las organizaciones indígenas para su vinculación al mercado y a partir de ahí, diseñó los procesos de acompañamiento que brindan las Unidades Técnicas. Los CT han adquirido mayor dominio sobre el manejo organizativo, la incidencia y la relación con los Consejos Comunales.

<sup>7</sup> Según ley marco para el desarrollo integral de la juventud, Honduras

<sup>8</sup> Encuesta a mujeres y jóvenes monitoreo de Programa Prawanka Marzo 2020

<sup>9</sup> Profesor Carmelo Kebu, presidente de CT de Barauda

<sup>10</sup> Tres niveles de expresión de la gobernanza en la toma de decisiones: en primer lugar, los grupos familiares y los Consejos Comunales, en donde se organizan las empresas o asociaciones locales o comunitarias, las cuales son finalmente las que establecen los convenios con las empresas privadas. Es esta la parte más sensible de la gobernanza en el sentido que son productores, empresas o asociaciones incipientes, de escasa capacidad técnica, económica y de infraestructura, siendo su principal desventaja los altos costos de producción derivados del transporte y la falta de equipamiento para el acopio y procesamiento de la producción (bodegas, cuartos fríos, estaciones adecuadas). En segundo lugar, están los Consejos Territoriales, que administran el apoyo del Programa. Sus Unidades técnicas brindan: asistencia técnica, formación de capacidades, mejoras en la infraestructura, y convenios con las empresas privadas. El tercer nivel lo constituye MASTA, principal representación de las organizaciones indígenas, que tiene como función facilitar las condiciones políticas, la legitimidad y la aceptación de las intervenciones en los territorios indígenas.

- **Renovación productiva.** Con el apoyo del Programa se logró reconstituir buena parte de la capacidad productiva en los tres territorios de intervención.
- **Alianzas público – privadas.** El Programa acertó en la construcción de alianzas entre las empresas locales y las empresas privadas para estimular la gobernanza de las cadenas de valor, con la finalidad de que los productos insignes (cacao, pesca y granos básicos) pudieran tener mejores oportunidades de producción y comercialización.
- **Articulación institucional.** En su enfoque de gobernanza compartida, el Programa acertó con la articulación institucional de las principales entidades gubernamentales relacionadas con temas claves de pesca, bosques y agricultura, tales como DIGEPESCA, ICF, SAG, PRONAGRO Y DICTA, así como las universidades y centros de investigación con quienes se desarrollaron acciones que favorecieron las cadenas de valor.
- **Inclusión y empoderamiento de las mujeres.** El Programa tuvo mucho éxito en estimular la participación de las mujeres en los procesos productivos de las cadenas, especialmente en las de pesca y cacao, debido a que tradicionalmente las mujeres han tenido un rol más activo en estas actividades. Además, se logró que muchas mujeres lograran cuotas de poder en la toma de decisiones de las empresas comunitarias y en los Consejos Territoriales. Un socio clave del Programa lo constituyó la Asociación de Mujeres Miskitas MIMAT, con quienes se trabajó la estrategia de género, que incluye aspectos para fortalecer los derechos de las mujeres, su autoestima y su participación política en los Consejos Comunales y Territoriales y MASTA. Sin embargo, las mujeres, tienen aún muchas limitantes en su participación, tal como el transporte de una comunidad a otra o la sobrecarga familiar que implica el cuidado de los hijos. El estudio etnográfico refiere que la cultura misquita es tradicionalmente matriarcal.
- **Enfoque Psicosocial.** El sondeo etnográfico con enfoque psicosocial, ha sido una herramienta valiosa para comprender las condiciones que definen el bienestar de las familias y su entorno en la zona de intervención del Programa. Con ellos se posibilita el diseño de estrategias para el respecto de los derechos indígena en la gobernanza de las cadenas de valor, así como la adecuada resolución de conflictos y la reducción de la violencia intrafamiliar, que afecta principalmente a las mujeres, a los niños y a los jóvenes. Las intervenciones psicosociales lograron establecer que las familias se preocupan por la seguridad alimentaria, las condiciones laborales, los salarios, la calidad de su entorno natural y por sus espacios de inclusión y participación política y social. No están de acuerdo con la pesca industrial porque consideran que afecta la pesca artesanal que constituye su principal medio de vida, y también se sienten orgullosos de sus actividades productivas basadas en la pertinencia cultura

#### 4. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD E IMPACTO:

Se entienden este criterio como la valoración de la capacidad del programa para incidir en cambios positivos a partir del cumplimiento de los resultados efectos e impactos, sin considerar los costos en los que se incurre para obtenerlos. Para ello se buscó comprobar los procesos más relevantes que han conducido a dichos resultados.

##### D) Resultados de la efectividad e impacto:

Cuadro 7: Análisis de la efectividad e impacto			
	Bueno /Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de efectividad e impacto del programa</b>			

##### Medida en que se ha alcanzado el impacto esperado:

Generación de empleo e ingreso sostenible para el pueblo indígena

Para el abordaje de esta parte se consideraron estas variables:

**Empleo e ingreso sostenible:** se fundamenta en el fortalecimiento de la gobernanza territorial que facilita las bases para una gobernanza económica que toma en cuenta las prácticas y costumbres indígenas y la

sostenibilidad de los recursos para negociar una inserción, alternativa a las prácticas extractivistas, de los territorios en la economía nacional. Las organizaciones fortalecidas, las relaciones “ganar-ganar” entre productores locales, empresas y los comités de cadena, “democratizan” la economía en el sentido de facilitar una mayor participación y de brindar mayores oportunidades para todas y todos. Todo lo cual redundará en un mayor nivel de riqueza y de empleo<sup>11</sup>.

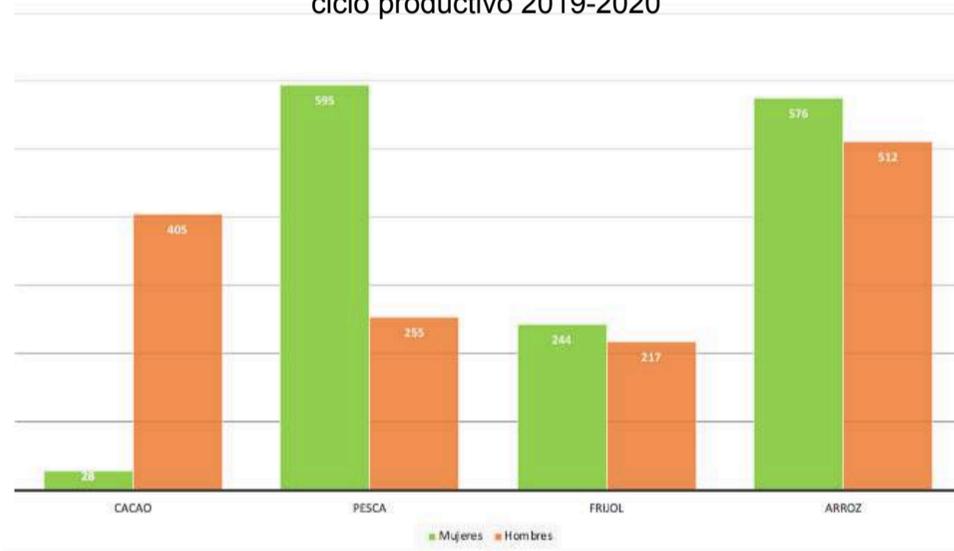
**Respeto a los derechos indígenas:** las acciones cumplieron con el pleno ejercicio de los derechos humanos de los/as más vulnerables (mujeres, niños y jóvenes indígenas). Se tomaron en cuenta las estructuras organizativas propias de los pueblos indígenas representados por los Consejos Comunales y los Consejos Territoriales. Sin embargo, la relación del programa con MASTA sufrió un estancamiento que debe de ser atendido y superado en la segunda fase del Programa.

**Buena gobernanza en la cadenas de valor:** vista desde la promoción de la gestión sensible al conflicto como un enfoque en todos los niveles de la intervención, promoviendo los principios de buena gobernanza como transparencia, rendición de cuentas y participación.

**i. A nivel de las familias:**

- El programa acompañó procesos que han contribuido a la generación de 2,832 empleos netos, de los cuales 1,443 son de mujeres y 1,389 de hombres. En cacao se logró 405 de hombres (fincas); 28 en mujeres para procesamiento de cacao. En pesca 850 de los cuales (595 pertenecen a mujeres y 255 a hombres). En alimentos se generaron 1549 distribuidos así: siembra de frijol 461 (244 pertenecen a mujeres y 217 a hombres). En producción de arroz 1088 (576 pertenecen a mujeres y 512 a hombres)<sup>12</sup>

Figura 2: Comparativo de empleos entre mujeres y hombres ciclo productivo 2019-2020



- Las cadenas que contribuyen con mayor ingreso a las mujeres son la de pesca y alimentos en estos resultados resaltan los cultivo de frijol y arroz.
- A nivel de ingresos a través de la comercialización de medusa y una experiencia piloto de pescado rojo se ha logrado una exportación de CHF 75,379.94 (L 2,006,000.00) En cacao se generó CHF 34,149.08 (L 908,879) y en frijol CHF 112,718.25 (L3,000,000). En otros productos como hortalizas y musáceas, se dio un promedio de CHF 1563.59 (L41,615). Son ingresos que en manos de mujeres están contribuyendo a la mejora educativa de sus hijas, y a generar ahorros que les permiten mayor crecimiento económico de sus inversiones en especial la pesca.
- Un tema pendiente a visibilizar, son los ingresos de forma diferenciada, para saber qué tanto control tienen las mujeres sobre este recurso que de una u otra forma les otorga poder en el hogar.
- Desde el análisis del perfil de las familias participantes en las cadenas, se identifica una diversidad productiva que realiza, más allá de lo que se aborda en las cadenas. Esto invita que para la fase dos, se mantenga el enfoque de cadena, pero que el abordaje se haga desde la unidad económica familiar tomando

<sup>11</sup> PRODOC del Programa Desarrollo económico inclusivo.

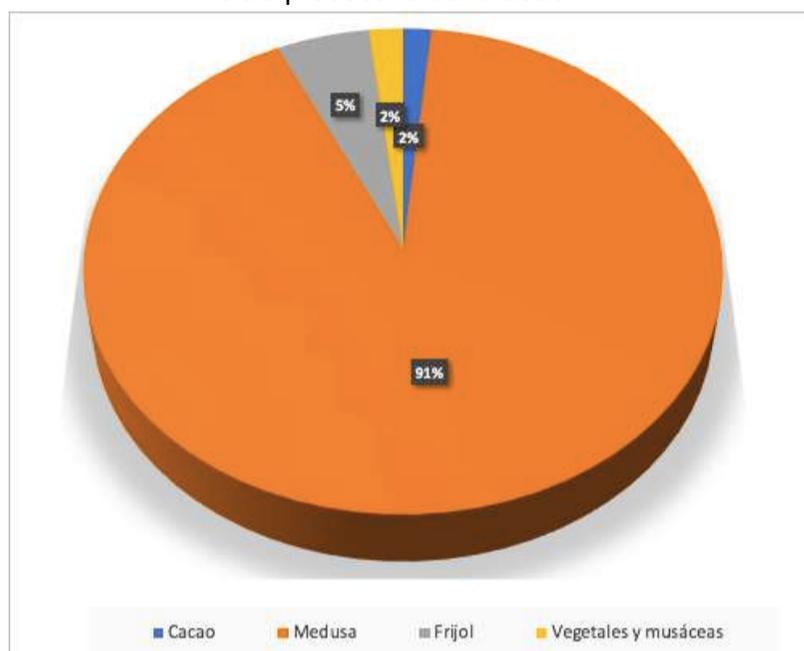
<sup>12</sup> Informe semestral Junio 2020, Prawanka.

en cuenta que su forma de trabajo es independiente y en donde la actividad principal es de carácter agropecuario y la fuerza de trabajo es familiar (ello implicara caracterizarlas)<sup>13</sup> Estas unidades son flexibles, se adaptan a diferentes entornos y resisten a sus actividades productivas (frijol, yuca, arroz) y sobre todo los beneficios sociales que generan son mayores pero no visibles ahora, porque no se dispone de las herramientas para medirlo. Y adicionalmente, se pueden potenciar aquellas unidades que están entrando a una escala productiva de excedente para entrar a mercados, lo que implicará el diseño de estrategias de atención diferenciadas.

## ii. A nivel de las cadenas de valor:

- El programa ha sentado bases para la construcción de una dinámica económica que hay que fortalecer y de ello depende una adecuada gestión de los recursos naturales en especial los bosques, la pesca y el agua. El hecho de sentar a los actores y que estos hagan esfuerzos de negociación y acuerdos en un contexto lleno de conflictos es un gran avance. Pero el programa tiene un reto de abordar en una segunda fase: el fortalecimiento de capacidades bajo una estrategia que contribuya por un lado a generar una cultura empresarial y por otro, crear mecanismos facilitadores que contribuyan al desarrollo de infraestructura y adopción de tecnología en la producción, procesamiento y manejo de cadena de frío en el caso de pesca, complementando con procesos de trazabilidad e inocuidad que contribuyan aumentar volúmenes de producción con calidad y ajustar los instrumentos de mercado (contratos) donde ambos asuman riesgos pero a su vez se establezcan compromisos claros (vendedor y comprador).
- La falta de servicios financieros en la región es una limitante para facilitar la economía territorial, tanto para realizar transacciones comerciales como para operatividad de las organizaciones y programas de desarrollo presentes en la zona, esta situación ha generado atrasos y complicaciones de rendición de cuentas del programa. En esta línea hay que hacer exploraciones desde las propias capacidades del territorio para instalar ventanillas bancarias (Cooperativas, banco, empresariado independiente).
- Los intereses comunes de los socios en las cadenas de valor, conlleva a sentarse en el marco de los comités operativos de las cadenas de valor (pesca, alimentos y cacao) a través de agendas de interés; ya que las empresas desempeñan un papel hegemónico más visible en las cadenas (pesca y cacao). En este contexto, *se impone la necesidad de generar sinergias más sólidas entre todos los integrantes de la cadena en lo que respecta a su gobernanza, mediante una organización que planifique y controle de forma integrada todas las actividades*, a fin de que su desempeño se traduzca en verdaderos beneficios económicos y sociales para las familias miskitas. Esta planificación debería ayudar a fortalecer los vínculos internos de los actores, generar una visión común con objetivos primarios (*centrándolos en las dinámicas que ejercen ya un impacto en la cadena y por ende en el territorio*). Así mismo, *no dejar de lado problemáticas estructurales que requieren respuesta con la aplicación de marcos políticos, que por la conflictividad de la región y la voluntad política necesitan un manejo estratégico: el avance de la frontera agrícola, la apertura de nuevas vías de comunicación, el narcotráfico, la expansión de monocultivos, la ganadería extensiva y la inminente actividad petrolera que se va generar. Por ello es importante que el plan*

Figura 3: Ingresos generados por cadenas de valor ciclo productivo 2019-2020



<sup>13</sup> Es un enfoque dado a los pequeños productores (como categorías)

contemple el desarrollo de acciones de mitigación que ayuden a lograr los objetivos de corto (fase dos) y largo plazo que impulsen la inversión, el crecimiento económico y la creación de empleo de forma sostenible, mediante la combinación de instrumentos de política local y crear un entorno propicio que promueva la inversión en nuevos productos y servicios que contribuyan a la creación de empleo. El saneamiento de tierras debería de ser un tema de agenda para algunos espacios y destrabar y acelerar de ese modo algunos procesos claves de las cadenas.

Figura 4: Algunas Líneas de Impacto que se Identifican



- Es claro que se está generando empleo e ingreso con beneficio directo hacia las mujeres, pero como proceso necesita diversificar mercados, mejorar productividad para tener mayor rentabilidad y todo esto pasa por atender algunos factores influyentes que pueden debilita un trabajo de largo plazo.

**Medida en que se ha alcanzado los resultados esperados:**

**Resultado 1: Cinco concejos territoriales impulsan la gobernanza y promueven estrategias de inversión pública privadas en las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos.**

**Acuerdos implementados para el uso y manejo del territorio en el marco de las cadenas:**

**Hallazgos:**

Cuadro 8: Acuerdos de implementación con socios

17 Acuerdos de implementación con socios que forman parte de los comités operativos de cadenas de pesca, alimentos y cacao
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Convenios con CT (Bakinasta, Bamiasta, Barauda)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 Convenios con organizaciones públicas (Alcaldías de Juan Francisco Bulnes, Wuapusirpi, Ahuas, SAG, Acuerdo Ministerial de Pesca, MAMUMH y AMOHON)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Convenio con Academia (FUNDAUNAH, UNAG, Instituto Técnico Superior de Tela)</li> </ul>

**Análisis:**

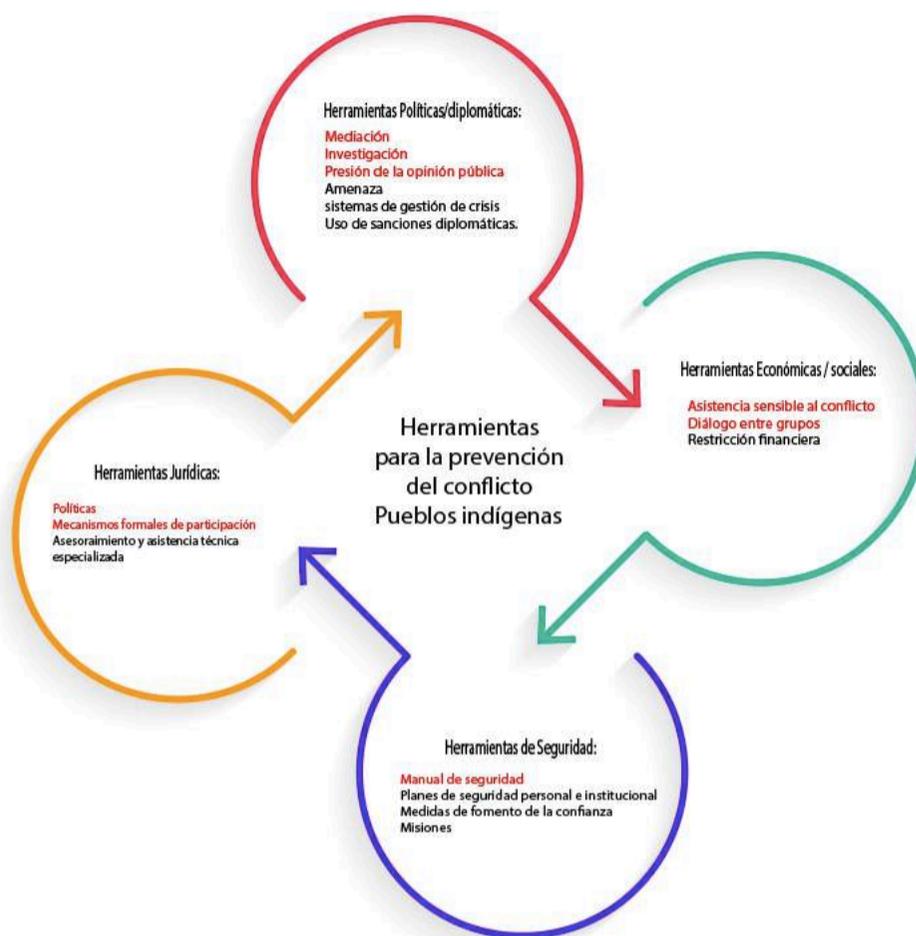
- Se disponen de una serie de convenios y/o acuerdos que dinamizan la operatividad de los comités de cadena, pero hay un tema clave a resolver para sentar en bases más sostenibles el programa y es el siguiente:
- Los pueblos miskitos tienen una íntima conexión con la naturaleza y los recursos naturales que se entienden en su cosmovisión como parte de un conjunto grande, como seres espirituales. Por eso tradicionalmente han tratado a la naturaleza con respeto y no han sobreexplotado los recursos naturales<sup>14</sup>. Ello explica por qué ven una clara relación entre la pérdida de sus tierras y las situaciones de marginación, discriminación y subdesarrollo de sus comunidades. Según Doly Díaz presidente del Consejo de Ancianos a nivel de todo el Territorio de la Mosquitia, “el deterioro gradual de la población miskita se remonta al no reconocimiento de la relación que tenemos los Miskitos con nuestras tierras, territorios y los recursos. Estamos aun pendientes con la titulación en algunos CT, del saneamiento y protección de nuestras tierras”. Hasta ahora el Instituto de Conservación Forestal ICF ha facilitado 11 títulos de propiedad en dominio pleno a miskitos y Pech (con un total de 292,081.92 hectáreas). Una tarea pendiente ha sido el incumplimiento en el saneamiento de las tierras (que nace con El PCM 035-2019 publicado en La Gaceta el 15 de julio de 2019) que mantiene los conflictos en el territorio entre los que se destacan. a) La división de MASTA, b) la tendencia de ocupación por migrantes ladinos temporales (personas ligadas a poder económico del país y en algunos casos a actividades ilícitas) para explotar recursos naturales de manera irracional, mediante la tala de bosques, cacería, pesca, ganadería y otras prácticas. c) hay tierras reclamadas por los pueblos indígenas que se encuentran en áreas protegidas y el ICF las ha dado en contratos de manejo forestal; d) por su parte, las autoridades municipales tratando de captar impuestos de ocupantes asentados en tierras de naturaleza jurídica nacional, donde no se aplica la consulta previa, libre e informada con los CT. Es acá que donde el protocolo biocultural debiera aplicarse.
- Por eso, una de las aspiraciones de las organizaciones indígenas de la Mosquitia es consolidar sus derechos en los territorios titulados, específicamente avanzar en el saneamiento, ya que la presencia y expansión de terceros (colonos, blancos o ladinos, como se les llama) es la causa principal de conflictos al activar un mercado de tierras sin regulación; y porque además, provoca el cambio en el uso del suelo, convirtiendo los bosques naturales en potreros de ganadería extensiva. El saneamiento ha sido un proceso difícil, al no contar con un marco legal, por lo que el Programa a través de la Mesa de Cooperantes, conjuntamente con los Consejos Territoriales, incidieron para lograr que el 14 de agosto de 2019, el Instituto Nacional Agrario (INA) aprobara el reglamento de saneamiento, pero continúan sin desarrollarse los instrumentos necesarios para su implementación.
- Ante esta situación el Consejo de Ancianos, considera que la autonomía territorial esta en la base de la solución de todos los problemas relacionados a la gobernanza, para lo cual es fundamental la reglamentación. Se están dando avances: en solucionar la división de MASTA y continuar en la creación de una ley de gobernanza propia (que se ha gestado, pero se estancó); ley de cobro de canon, ley de aplicación de justicia propia (justicia indígena), en esta línea considerar concretizar un marco legal para la vinculación de los planes de vida y los PDM y un sistema de gobierno desde la propia cosmovisión.
- Para dar paso a lo anterior será importante que MASTA y especialmente los Consejos Territoriales, fortalezcan sus capacidades autonómicas en lo económico, y lo político, para no ser cooptados por los poderes políticos ni por el crimen organizado. Y también a las empresas indígenas para que puedan negociar acuerdos más justos y equitativos con las empresas privadas de pesca y cacao principalmente. Por el tiempo limitado de la segunda fase se sugieren pilotajes de gobernanza en especial para pesca y alimentos, el cacao demandará mucho más tiempo por los retos que representa.

**Hallazgos:** A la fecha participan 1020 mujeres y jóvenes en dos cadenas de valor de mayor relevancia, pesca y alimentos. Es necesario indicar que las mujeres en relación al total de familias participantes (3426), representan un 30%. De las cuales el 42% (425) participa en la cadena de pesca en labores de captura y procesamiento en estaciones y plantas de medusa del CT Katinasta. Un 22% (224) en la cadena de alimentos (arroz y frijol) y algunas están vinculadas a producción y procesamiento de cacao en un número muy limitado en los CT Bamiasta, Bakinasta y Barauda.

**Análisis:**

- Las mujeres participantes del programa contribuyen al crecimiento económico de manera directa en la fuerza laboral que impulsan las cadenas principalmente de pesca, en términos de desarrollo el ingreso y ahorro en sus manos está provocando transformaciones sociales relevantes. (Mayor estudio a hijos e hijas). Esto amerita observar que debe valorarse que la generación de ingresos de las mujeres en los eslabones de la cadena depende mucho del tiempo que trabajan (planta y estaciones), lo cual es determinado por el ciclo productivo de la región. Por lo que deben tomarse en cuenta factores como, la formación, acceso a recursos productivos y su estado de salud. Así mismo hay que anotar, que el 91% de mujeres y jóvenes vinculados/as a la dos cadenas productivas carecen de insumos productivos, trabajan con los recursos facilitados por el CT y las empresas a las que están vinculadas. Para el caso un 39% de las estaciones de pesca ha logrado ir capitalizando e invirtiendo sus propios ahorros para cada ciclo productivo. A pesar de todas estas situaciones, el 51% de las mujeres que respondieron a la encuesta que se aplicó también a jóvenes, expresaron que ahora tienen calidad de vida y un 41% que su situación económica mejoró
- Un tema pendiente sigue siendo cómo se crean las condiciones para mejorar la calidad de participación y acceso y control de los recursos para las mujeres y jóvenes. Desde el punto de vista de las mujeres, la limitación radica en la falta de oportunidades, exclusión y problemas en la comunicación. Esto reta al programa a acompañar el reajuste de una estrategia de género más integral desde las realidades y necesidades de los actores participantes en las diferentes cadenas. Al respecto, debería de comenzar por políticas diferenciadas tanto para mujeres como para jóvenes, lo que implica un compromiso de los tomadores de decisiones y de los socios. La estrategia tendría que concretizarse en las organizaciones, tomando en cuenta las capacidades en el área de género y juventud, porque el trabajar con mujeres no implica enfoque de género. Para mayor control, deberían orientar indicadores de medición que contribuyan a cerrar las brechas existentes en el territorio; trabajar fuertemente temas de empoderamiento y autoestima, una expresión recurrente en los resultados de la encuesta de monitoreo de mujeres y jóvenes, es que a ellas nos les gusta expresarse en reuniones públicas.

Figura: 5 Herramientas para la prevención de conflictos implementadas por el Programa Prawanka



**Hallazgos:** Durante la vida del programa se han presentado 12 conflictos relevantes al rededor del uso y gestión de los recursos que afectan el desarrollo de las cadenas, de los cuales 6 han sido resueltos por el liderazgo de los CT de Katainasta en el caso de pesca, CT de Bakiasta, Bamiasta y Barauda en caso de alimentos.

**Análisis:**

- Es de subrayar el hecho, que los conflictos que fueron sucediéndose en la vida del programa están relacionados con la gobernanza:
  - Invasión de tierras y licencias no comerciales para el aprovechamiento de madera. En esta problemática el CT Bakinasta ha tenido un rol clave como mediador, pero se observó por parte de la alcaldía un débil compromiso. Indica que todo el marco legal sobre el territorio requiere de revisión e interpretación que conlleve a ajustes para aclarar los roles de municipalidades y Consejos Territoriales, acentuando en el conjunto de derechos alrededor de los bienes comunes. Entre tanto, las organizaciones indígenas tienen grandes limitaciones: luchas internas de poder, escasa capacidad financiera, incipiente capacidad técnica y el enorme desafío de hacer realidad la gobernanza territorial como consecuencia del no saneamiento.
  - La carencia de un ordenamiento pesquero y la falta de legalización del CT Katainasta por parte de la DIRRSAC, limita el manejo de recursos económicos para el mayor desarrollo de una agenda de incidencia. Hay algunos esfuerzos que se están dando desde APIMH, pero requiere de algo unificado y más estructurado.
  - Las empresas y asociaciones locales son de muy reciente formación, por lo cual no cuentan aún con la experiencia para celebrar contratos comerciales favorables, con empresas privadas que controlan los mercados de pesca y cacao. Tampoco la tienen en la administración y gerencia de los procesos productivos; situación que precisa puntualizarse, porque tradicionalmente la empresariedad local involucra a grupos familiares y no tanto a grupos o asociaciones comunitarias. Aunque el Programa apoyó con el fortalecimiento de capacidades empresariales a través de las Unidades Técnicas, es obvio que la adquisición de estas habilidades solo se notará en el largo plazo. Esto genera conflictos con la Empresas sobre todo en temas de calidad, y con ello, dudas sobre la capacidad para entrar a procesos de certificación (para el caso de cacao), por las implicancias que tiene para la empresa este proceso, tomando en cuenta los problemas de gobernanza en la región<sup>15</sup>.
  - El programa ha generado varias herramientas que ayudan a manejar y gestionar los conflictos; en tal sentido, será importante seguir en la exploración de las mismas y ajustarlas a la realidad cultural de los pueblos. Pero debe de avanzarse en crear una estrategia para sentar las bases de resolución en el tema central del conflicto de la gobernanza que es el saneamiento

**Hallazgos:** Al momento de esta evaluación se identifican 3 inversiones estratégicas clave: Comité de cacao: facilitar la comercialización, concertar inversión en infraestructura para procesamiento y secado (APROCAPIM). Comité de Alimentos: facilitar comercialización (acuerdos). Comité de pesca: concertación de inversiones (mejoramiento de inocuidad) y nuevas líneas de productos

**Análisis:**

- Facilitar la comercialización de arroz y frijoles, y también del cacao, mejorando la infraestructura de procesamiento y secado de este (APROCAPIM); así mismo, concertar inversiones para progresar en la inocuidad y desarrollar nuevas líneas de producto (caso de pesca).
- Esta dinámica está sentando bases de encuentro para establecer acuerdos, principalmente para promover inversiones en las cadenas de pesca y cacao desde las autoridades municipales hasta las empresas. Como estrategia, es válida por sus enfoques de calidad, considerando que la pesca de medusa es una pesquería emergente y relativamente nueva en la zona. Es por eso que la capacitación de las familias involucradas en el procesamiento de medusa desde su extracción hasta el proceso final, debe de ser una actividad que debería

<sup>15</sup> Luis Regalado, Gerencia Chocolats Halba

de realizarse de manera continua por los técnicos especialmente en el caso de medusa, apoyándose en un manual de sistemas de procesamiento y trazabilidad de pescado y productos pesqueros traducido al lenguaje indígena. El mismo ayudaría a recordar el proceso e irlo adoptando por los vinculados en los eslabones de la cadena productiva. De otro lado, de nada servirá inversiones de infraestructura, si no se genera una estrategia clara de asistencia y formación que ayude a mejorar la competitividad de la empresa indígena. Esta limitación de la estrategia, provoca que permanentemente esté en riesgo la comercialización del producto, puesto que la calidad es definida hasta la llegada de este al destino final, sin asumir riesgos compartidos con la empresa compradora. Ciertamente, los objetivos del convenio entre Prawanka y Maruko dejan claro el proceso para fortalecer estas capacidades, pero en la práctica no se da. Es un reto del programa apoyar como mediador, para que se establezcan convenios más justos entre todos los actores.

- En el caso del cacao, la estrategia comercial de Chocolats Halba desde 2009 está dirigida en la compra de cacao orgánico certificado para el comercio justo; esto sin embargo lo han flexibilizado para estimular a los productores que entren al proceso. En este sentido la empresa se había comprometido con el convenio a través del programa a trabajar con producción de cacao de la Mosquitia, mediante el acopio de la empresa APROCAPIM pero, en la actualidad deben lograr sus metas de cacao orgánico para el mercado Suizo., pero la producción de la Mosquitia no tiene oportunidades en el corto y mediano plazo para llenar las exigencias. Según Chocolats Halba, la situación de la producción de cacao en la Mosquitia en las condiciones actuales no es sostenible en ninguna de las etapas; para lograr una venta se debe apalancar muchos recursos debido al poco volumen y baja calidad. Este planteamiento coincide con lo expresado por las familias productoras sobre la baja productividad de las plantaciones, las cuales tienen de 14 a 25 años; aparte de no contar con recursos financieros, ni materiales para realizar el mantenimiento y renovación de las mismas de forma masiva, además de los altos costos de transporte y riesgos para sacar el producto de la zona.
- Desde el comité operativo de pesca, se ha identificado la necesidad de garantizar el mercado principalmente para el producto pesquero, pero también es vital el fortalecimiento de la gestión empresarial y la ejecución de inversiones estratégicas en cuanto al manejo y almacenamiento de producción. Con PRAWANKA se está proyectando un centro de acopio (para pesca) que permita lograr volúmenes comercializables. Hay que solventar dificultades que enfrentan algunas empresas como: los permisos, capital, (manejo de sistemas frío para la pesca de escama) y fortalecer sus sistemas administrativos.

**Resultado 2: Los actores de los comités de cadena de cacao, pesca artesanal y granos básicos en los cinco concejos territoriales incrementan la productividad y competitividad de las cadenas de valor en el marco de la gobernanza**

**Hallazgo:** *Los comités operativos de la cadena están gestando procesos de diálogo, definiendo estrategias que ayudan a una mejor transparencia al proceso de empoderar a los actores y facilitar la celebración de acuerdos. A la fecha de la evaluación existen tres comités operativos de cadena, con una participación del 61 % (14) en cacao, el pesca el 54% (15) y en alimentos el 76% (13) del total de actores mapeados. Es del caso señalar, que marcos de competitividad bajo decretos solamente existe en cacao<sup>16</sup>, pero muy poco se ha dinamizado.*

**Análisis:**

- Es importante apuntar que el desarrollo económico y social requiere de cambios profundos en la estructura productiva de las cadenas, por ello, si se pretende lograr un cambio estructural mediante actividades caracterizadas por una mayor productividad, es imprescindible contar con políticas públicas activas e integradas. Como proceso de construcción de la base hacia arriba es importante comenzar a nivel local con instrumentos propios como acuerdos y/o ordenanzas municipales y por otro lado, afianzar lazos que ayuden al compromiso del sector privado con las cadenas mismas. Así mismo, aprovechar instrumentos nacionales existentes como el plan estratégico y de inversiones para el caso del arroz (2015) y los avances tecnológicos desde el comité nacional de frijol (los dos productos generadores de mayor ingresos en las familias miskitas).

<sup>16</sup> La gaceta del 18 de junio de 2011 Acuerdo marco de competitividad de la cadena agroalimentaria de cacao entre la SAG y sector privado en Honduras

- Las relaciones entre mujeres y hombres son un componente primordial del contexto social y económico que delinea el funcionamiento de la cadena de valor a todos los niveles, al determinar los factores que van desde el tipo de trabajo disponible para hombres y mujeres, hasta las diferencias en la remuneración y la naturaleza cualitativa de las funciones productivas de los individuos (ej. uso del tiempo, adopción de tecnologías de ahorro de mano de obra, y participación en la toma de decisiones).
- En la región tanto las mujeres como los jóvenes, presentan carencias en acceso a servicios para el desarrollo económico. Sin embargo, en el caso de las mujeres estas carencias son mayores según las mismas estadísticas; por un lado, la tenencia de la tierra está fundamentalmente en manos de los hombres y, por otro, las iniciativas empresariales tienen liderazgo masculino. Es de resaltar, que el programa ha considerado rubros en donde da preferencia de participación a las mujeres en condiciones vulnerables para tener acceso a la comercialización, capacitación e intercambio. Pero debe subrayarse que en las plataformas de negociación económica o de espacios organizativos, los hombres tienen en sus manos ese poder sobre todo por su participación directa. Al respecto, ellas han expresado sus temores y limitaciones. Por lo tanto, se requiere, en primer lugar, resolver condicionantes específicas y las barreras que enfrentan, tales como acceso a conocimientos tecnológicos, financiamiento, información de leyes y servicios ligados al comercio. Y en el marco de los convenios que establezca el programa, la integración del análisis de género a las cadenas de valor que debería considerar, por ejemplo, criterios de elegibilidad como: ser pequeño productor o pequeña productora con potencial, tener posesión legal de tierra y la disposición de mejorar su negocio. Estos son parte de los mecanismos de aplicación que deberían desplegarse desde una estrategia macro del programa.

**Hallazgo:** *Las familias integradas en la cadenas de valor son: 1700 en la cadena de pesca; 276 en la cadena de cacao y 1450 en la cadena de alimentos.*

#### **Análisis;**

- Son familias con alto nivel de resiliencia, en las que se identifican algunos factores claves como el que el 88.6%<sup>17</sup> no tuvo necesidad de que sus hijos dejaran de ir a la escuela para ahorrar o trabajar y asegurar así alimentos. Otro tanto ocurrió con un 87.5% que tampoco hubo migración de sus miembros para acceder a aquellos. Igualmente el 82% no vende semillas destinadas a siembra.
- Los cultivos que generan mayores ingresos en las familias por orden de prioridad son la captura de medusas, el arroz, frijoles y yuca. Entre las principales tecnologías productivas de mayor uso por las familias en la cadena de alimentos figuran: la quema en un 48%, las semillas criollas (30%) y los abonos naturales (10%). Respecto de la quema para el cultivo del frijol en particular, cabe indicar que aumentó de 52 Ha en 2018) a 68 en el 2019, en arroz en 2019 fue de 161 hectáreas pasó a 192.
- En cuanto a las familias dedicadas al cultivo de cacao, sus principales tecnologías en uso son: manejo de podas (78%), un 11% hacen rehabilitación de fincas y un 5% en injertación y nutrición de plantas. Frente a lo dicho sobre la quema, hay que señalar que el uso de la misma se redujo en estas familias de 8.4 hectáreas en 2018, a 7.6 en 2019. Dato que valida la apuesta actual de rehabilitar las fincas.
- Entre la organizaciones que han tenido un mayor acompañamiento de forma directa a las familias está el Consejo Territorial (UT de CT) 24.2%, DIGEPESCA con un 24.6%, las empresas locales 29.9% y el gobierno local con un 3.6%. Es de notar también, que hay actores de la cadena que apoyan de forma directa a las familias y otros a sus organizaciones. .

<sup>17</sup> Encuesta de familia, sistema de monitoreo seguimiento y evaluación prawanka.

**Hallazgos:** *A la fecha de la evaluación, el programa ha logrado dinamizar cinco 5 acuerdos que se han respetado e implementado. a) Están centrados en la reactivación de la actividad de escama y medusa bajo acuerdo de respeto de protocolos de bioseguridad). b) Incremento de áreas de siembra en alimentos. c) transformación de cacao (barras de chocolate)*

**Análisis:**

- La respuesta humanitaria impulsada con motivo de la Covid-19, ha contribuido a repensar y visibilizar el camino del programa, a considerar la agricultura familiar y la diversificación, complementando con un aprovechamiento mayor de otros recursos (energía renovable) que ayudarían a la innovación bajo procesos sostenibles en la cadena. Todo lo cual pasa por potenciar la economía local, valorar la importancia de otros actores claves no incluidos en el mapeo (comités de emergencia) y busca fortalecer los mecanismos de transparencia de forma práctica. Apuntar también, que la metodología desarrollada con motivo de la emergencia permitió la vinculación de las estructuras de cadena, de modo que los acontecimientos ahora presentes en el país (pandemia y huracanes) invitan a crear una base de gestión de riesgos<sup>18</sup> para las cadenas de valor y en general para el contexto vulnerable de la región.

**Hallazgos:** *En cuanto a la mejora de los rendimientos en las cadenas de valor conforme a la línea base, el frijol logró una mejora del 40% con relación a la LB; el arroz de un 66.6% (2019) por las pérdidas en el 2020 y en cacao, se ha trabajado en recuperación y rehabilitación de un 90%, coincidiendo con los énfasis de trabajo de las familias productoras*

**Análisis:**

- Por su parte, la cadena de alimentos tiene un énfasis alto en la producción de arroz y frijoles, presentando limitaciones de productividad, asociada a problemas de cambio climático y se resume en: a) bajos rendimientos del cultivo por las inundaciones, b) carencia de recursos para hacer inversiones en insumos para manejar nuevas variedades resistentes a plagas y enfermedades, c) limitada asistencia técnica, d) productoras y productores distribuidos individualmente con poco grado de asociatividad, e) sin acceso a crédito y f), poco uso de herramientas técnicas. Las variaciones climáticas de este año 2020 han estropeado el desarrollo económico del cultivo de arroz y frijol. Ello reta al programa a: utilizar una estrategia que acompañe a reducir esos problemas recurrentes entre lo que puede considerarse la zonificación agroecológica para los cultivos, fechas de siembra y cosecha apropiadas, considerando sus requerimientos técnicos e hídricos, introducción de nuevas variedades de semillas (retomando las criollas resistentes) y reubicación de cultivos, manejo del suelo, nuevas prácticas de manejo de los recursos hídricos y control de enfermedades, así como el uso de métodos para evaluar impactos y las medidas de adaptación a ser utilizadas.
- Para hacer eficientes las inversiones de los actores, es importante que el proceso de fortalecimiento de las capacidades a los/as beneficiarios finales del programa, dado el bajo volumen de producción en el cacao y alimentos, se proporcione en calidad para todas las cadenas. Los costos de producción en la región son altos; eso implica que para que represente rentabilidad se deben de mover volúmenes de producción mayores. Esto pasa por definir en primer término, un plan de mediano y largo plazo por cadena donde se pueda concretar el proceso a seguir y medir bajo productos y resultados de todo el proceso de acompañamiento de los actores; y en segundo, asegurar un compromiso de las empresa y familias a crear una cultura de responsabilidad y fortalecer la organización con enfoque empresarial. Estamos claros que un convenio se enfoca a cambios pero no funcionará, si no está respaldado por principios que se asumen conjuntamente y se apliquen en la relación entre los firmantes.

**Hallazgos:** *En cuanto a los incrementos en las ventas de pescado de calidad "A"*

---

<sup>18</sup> El riesgo puede definirse como la combinación de la probabilidad de la ocurrencia de un evento y sus consecuencias negativas (Holton, 2004). Con particular referencia al ámbito de las cadenas de valor, puede tratarse de cualquier riesgo que obstaculice el flujo de información, materiales y productos, desde el proveedor hasta el usuario del producto final (Juttner, 2003)

### **Análisis:**

- Se están comenzando experiencias piloto de procesamiento y venta de pescado rojo haciendo una venta del 76% (800 libras) de pescado de primera, y un 24% (250 libras) de segunda, que representó un ingreso para las familias de CHF976.89 (L26,000.00). Es de resaltar el hecho que la empresa compradora reconoce la calidad del producto pero se continúa bajo los mismos mecanismos, se paga hasta que pasa por la aprobación de la FDA. De enero a junio vendieron 330,000 y también lograron procesar 150 toneladas de medusa equivalentes a 8 contenedores. El volumen exportado equivale en ingresos de CHF 74,394.05 (L 1,980,000.00) aproximadamente, distribuidos en 210 estaciones (unidades familiares domésticas dedicadas a pescar y procesar medusa).
- En medusa las principales tecnologías usadas son: cayuco un 30%, un 27% usa cucharas con mallas, un 19% usa lanchas. Una demanda desde las empresa, es la mayor capacitación en mejores tecnologías de pesca (uso de trasmallo, GPS, brújulas, etc.) que ayudarían a minimizar riesgos y lograr mayores rendimientos, pasando a una diversificación en relación a pesca de caracol en Los Cayos Misquitos.
- Un tema a dinamizar en la región como prioridad, es la asignación de cuota de medusa, por ser un tema politizado, en virtud de lo cual, muchas cuotas están siendo otorgadas a particulares que no están en el proceso y se dedican la venta de este tipo de cuotas a terceros en el territorio. En algunos casos, esto es aprovechado por los "asiáticos" que se instalan en la zona y desestabilizan el mercado obteniendo permisos con facilidad (compra o influencias en alto nivel de DIGEPESCA para medusa, pepino de mar, langosta). Prawanka está haciendo todos los acercamientos entre el gobierno y actores, pero las influencias tienen peso en la región y también representan riesgos. Esta situación nos hace volver a la importancia de la gobernanza en la cadena, y considerar previo a la amenaza y posibles riesgos, crear planes de contingencia y seguridad vinculadas a la estrategia de apoyo.

**Hallazgos:** *A la fecha de cierre de esta evaluación se identificaron 4 contratos de compra venta con las Empresas: un contrato de compra venta entre Chocolats Halba y APROCAPIM y tres contratos de compra venta entre Río Kruta, Kauma y EMPY con Maruko (dos tienen visto bueno de CT de Katainasta y Bakinasta)*

### **Análisis:**

- Alrededor de las relaciones contractuales hay que hacer algunas distinciones. Las relaciones con inversiones en infraestructura, capacitación, asistencia técnica deberían refrendarse con un convenio con indicadores verificables (de la empresa internacional a la empresa indígena). En lo comercial, debería de existir un contrato de compraventa individual por empresa bajo una homologación jurídica (para asegurarse ambas partes) donde se expongan las características del productor y las del comprador; el objeto del contrato (precio en función a productos y sus características de acuerdo a parámetros pactados); formas de pago y facturación, condiciones de entrega, recepción y control, recolección y transporte; duración modificación y requisitos; temas fitosanitarios (si fuera el caso); incumplimientos y vencimiento. El comité de seguimiento desde la cadena para que juegue un rol mediador en la resolución de conflictos. La finalidad es dar seriedad al negocio comercial como tal y que ambas partes conozcan sus implicaciones al respecto.

**Hallazgos:** *Se identifican tres inversiones realizadas a nivel público y privado por un monto de CHF 166,015.52 (L 4,432,949.00). De estas, un 76% corresponden a inversión publica municipal (2 Ahuas y Wuampusirpi) CHF 126,193.84 (L 3,369,630.00) y un 24% corresponde al sector privado CHF 39,821.68 (L 1,063,319.00) por empresa Chocolats Halba.*

### **Análisis:**

- Hay muchas inversiones en pequeña escala que sumadas cuentan, que proceden desde varios actores de las cadenas (Empresa indígenas, municipalidades, familias que sería importante medir). Sugerimos el uso de la **metodología SROI**, que ayuda a comprender, medir y comunicar, además del valor económico, el extra financiero -social y medioambiental- generado en este caso por las cadenas. Sabemos que hay un análisis realizado, pero desconocemos sus dimensiones. Es de importancia evidenciar esas inversiones y resultados generados que ayuden como motivación a otros para continuar haciéndolo.

## 5. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA:

La eficiencia es entendida como la medida en que los procesos y productos generados conllevan al logro de los resultados esperados, considerando a su vez la utilización de los recursos.

El Programa de Desarrollo Económico Inclusivo Territorial Mosquitia “Prawanka” nace a través del consorcio de la Fundación Ayuda en Acción (AEA) como líder y la Comisión de Acción Social Menonita (CASM) y COSUDE. Inicia sus operaciones el 01 de junio de 2017 con un presupuesto de CHF 6,800,000.00<sup>19</sup> para ser ejecutado en tres años; de este monto total a noviembre de 2020, se han ejecutado el 84% de lo aprobado en el convenio; y de lo recibido a la fecha se ha ejecutado en 98% (CHF 5,705,878).

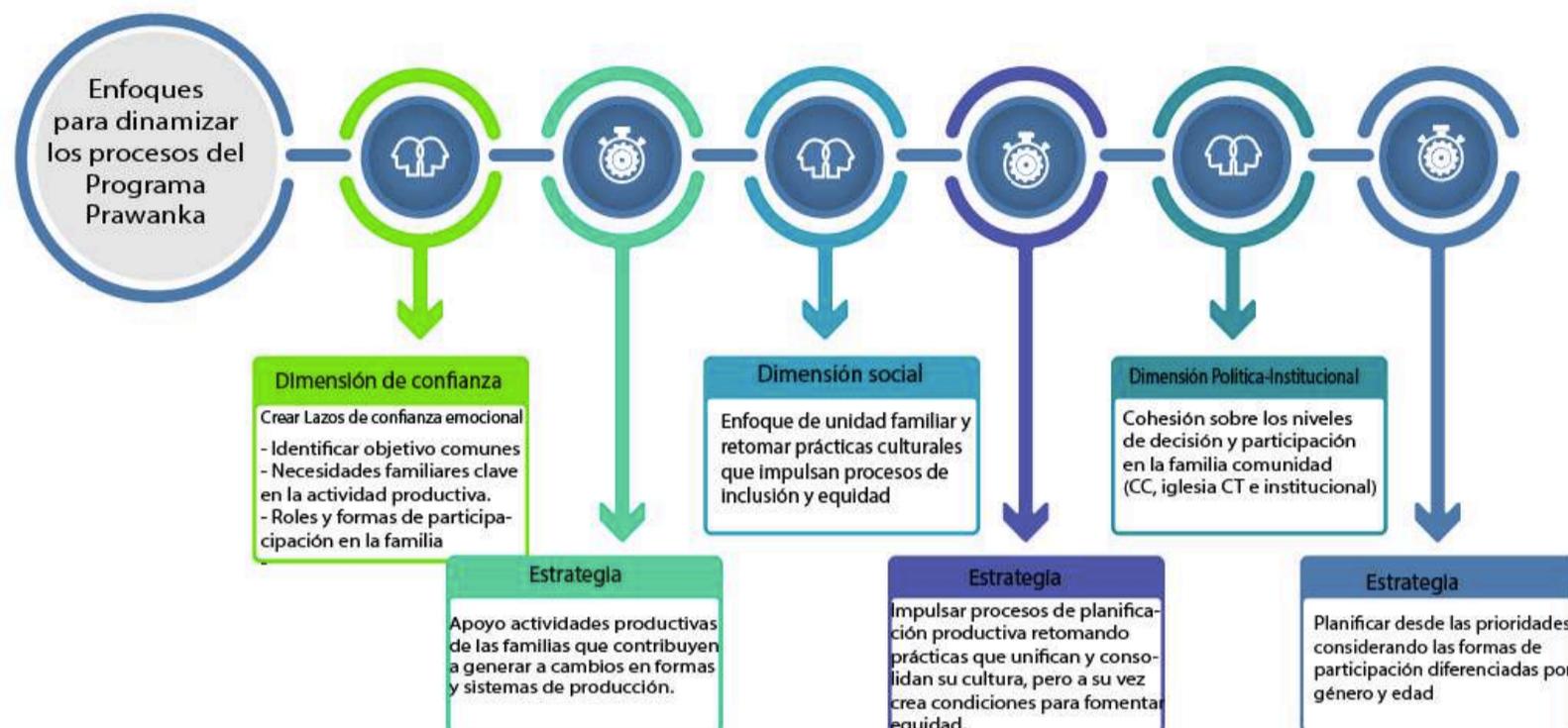
Cuadro 9: Análisis de la eficiencia			
	Buena /Muy Buena	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de la eficiencia del programa</b>			

### E) Resultados de la eficiencia:

- **En la ejecución identificamos tres etapas:** a) Dimensión de confianza: Generar lazos en el territorio, haciendo uso de vectores impulsores como el acompañamiento técnico a las actividades productivas de mayor importancia en la familia, b) Dimensión social: Comprender el entorno familia - comunidad, aplicando una estrategia desde el enfoque de la unidad familiar, retomando prácticas culturales para impulsar las planificaciones de las cadenas de valor; c) Dimensión política institucional: Comprender el entorno institucional local y sus interacciones para promover participación equitativa de la población en todos los procesos (CT que bajan hasta los CC, para identificar prioridades y formas de participación diferenciadas por género y edad. Para ello fue fundamental el sondeo etnográfico y el estudio antropológico que ha brindado líneas orientadoras.
- **La facilitación de espacios de diálogo y coordinación:** Un paso fundamental que ha dado la UGP, ha sido la creación de espacios de diálogo y coordinación, siendo un factor decisivo la zonificación de la misma en tanto permite el seguimiento. Hasta ahora el avance ha consistido en delinear acciones y compromisos. Es importante apuntar que los procesos de conformación y funcionamiento de espacios van a ser variados en los municipios, dependerá de las condiciones políticas que existan; por lo que debe valorarse de forma anticipada diferentes aspectos en los cuales reparar como son: el liderazgo de actores que participen, las regularidades de las reuniones que (por situaciones no previstas como COVID-19 y Huracán Eta no se les dio continuidad), la medición de logros en términos de incidencia en actividades, el presupuesto y el reconocimiento de su labor por parte de las mismas autoridades. Destacable será regular el funcionamiento del espacio, lograr compromiso con autoridades del municipio y formalizarlo con acuerdos, la participación efectiva de todos los actores que participan y en especial de los CT, fortalecer la capacidad de participación de las mujeres, generar un programa de reuniones y acordar un plan de trabajo del territorio que visibilice una agenda clara y precisa. Por supuesto la actualización de PDM y la incorporación de los planes de vida en aquel es crucial y ello implica un acuerdo formal.

<sup>19</sup> Convenio de 1 de junio de 2017

Figura 6: Enfoques implementados por el Programa



- **El fortalecimiento de capacidades** El cambio real y duradero en los procesos que impulsa el programa exige capacidades fortalecidas. Se reconoce desde los socios que necesitan de más capacidad para planificar, establecer prioridades y ejecutar negocios, programas y proyectos. Esta situación reta al consorcio a perfeccionar su facilitación. Por ello es fundamental que el programa pueda crear un entorno que ayude a atender competencias para fortalecer esas capacidades en forma integral en los socios. Sugerimos poner atención a tres aspectos cruciales: a) elevar la capacidad técnica funcional (apoyo para que impulsen políticas, puedan difundir el conocimiento, formen alianzas y ejecuten sus convenios/proyectos). b) Fortalecer los procesos organizativos propios bajo la modalidad de instrucción, preparación y asesoramiento, para que prioricen y formalicen acuerdos que les ayuden en ese fortalecimiento. c) El seguimiento deberá de estar orientado a resultados para que mejoren la toma de decisiones. Persiste el reto de sustituir las formas actuales de aprendizaje (talleres presenciales) por otras autoadministradas, que permitan la aplicación práctica de ese conocimiento en sus propias dinámicas y la multiplicación de ese conocimiento en otros, de sus mismas organizaciones; ello implicará por supuesto, inversiones principalmente en los CT para mejorar acceso a nuevas tecnologías (PC, tablet, móvil entre otras).
- Para cerrar todo el ciclo de fortalecimiento organizativo con los CT y ONG indígenas, sería conveniente diseñar módulos relacionados con la administración del recurso humano, diversificación de fuentes de financiamiento, gerencia social, gestión de mercadeo, informática para la gestión, metodologías y técnicas pedagógicas y planificación estratégica y de negocios, tomando en cuenta competencias para fortalecer capacidades, medios autoadministrados, fomentando políticas que institucionalicen esta formación en socios y/o directivos bajo metodologías sencillas y prácticas traducidas en sus propias lenguas.

**i. Factores críticos de éxito para la gestión estratégica del programa:**

- Que los CT y sus JD participen en las decisiones estratégicas e implementación.
- Contar con JD de CT empoderadas, para establecer directrices estratégicas y de gestión que puedan guiar el diseño y ejecución de planes de desarrollo del territorio desde una inversión diversificada; esto supone fortalecer sus capacidades autónomas en lo económico, político y social para no ser cooptados por los poderes políticos ni por el crimen organizado. Adicionalmente que tengan capacidad de negociar acuerdos más justos y equitativos con las empresas privadas de pesca y cacao.

- (c) Disponer de métodos de trabajo, para que los equipos de las UT de CT tengan pasos claros a seguir en (gestión, planificación, monitoreo y evaluación) y a su vez los ajusten a su realidad y necesidad, desde la cohesión que generen en los territorios.
- (d) Generar modelos participativos e incluyentes de gestión con base en el enfoque de la gobernanza territorial.

**ii. Recursos y su correspondencia a las necesidades:**

- La línea de recursos humanos (incluye también soporte, equipamiento y operaciones) tiene la inversión más alta en las operaciones representada en el 41.08% sobre el gasto a la fecha de la evaluación (CHF 5,705,878<sup>20</sup>).

- El segundo gasto mayor fue del 31.08% y fue en el resultado uno: “cinco CT impulsan la gobernanza y promueven estrategias de inversión pública privadas en las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos”

- Y el tercer gasto fue del 20.24% en el resultado dos “Empresas indígenas y productoras/es mejoran la productividad y competitividad en pesca, cacao y alimentos”

- Al hacer un análisis entre las líneas presupuestadas y ejecutadas, todas líneas están en una ejecución mayor al 80% conforme a lo planificado. Una sobreejecución se observa en la gestión del programa (que son las reuniones de la UGP y CD y CO. Esto refuerza la apuesta de decisiones consensuadas en los órganos del programa (CD, CO y UGP).

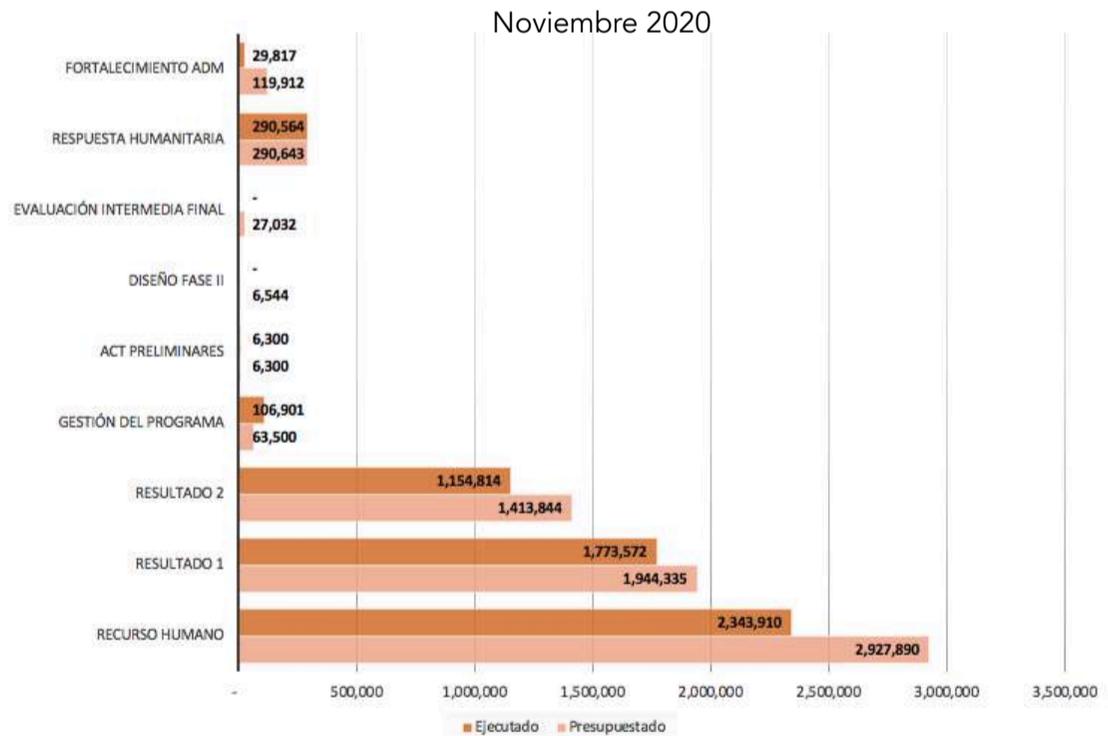
- El programa se ejecuta conforme a las políticas y procedimientos administrativas de de AEA, pero se requiere ajustar el manual de procedimientos administrativos

- Las inversiones por individuo han sido de CHF 487.97 y a nivel de cada familia de CHF 1665.46 tomando en cuenta la vida del programa (2017-2020) el cual está en el estándar de la media nacional, a pesar de que los costos en la región son altos y es justo con los resultados obtenidos hasta ahora.

Figura 7: Porcentaje de ejecución entre lo programado y ejecutado (noviembre 2020)



Figura 8: Ejecución presupuestaria del Prawanka (Aprobado y ejecutado)



<sup>20</sup> Informe financiero noviembre 2020 generado por el programa.No auditado los datos 2020

- Se debe de estructurar mejor los instrumentos que apoyan la gestión con los socios que manejan los recursos del programa: inversiones que no se visibilizan de otros
- La ejecución de recursos financieros por terceros en los inicios del programa generó algunos conflictos<sup>21</sup> con algunos actores y esto se debe a una debilidad en instrumentos para ejecución de recursos otorgados a terceros. Revisando los convenios se identifica claramente esta debilidad que se ha mantenido en el procedimiento; destacar que se identificó y se creó un proceso de apoyo que resuelve una parte del problema a través del fortalecimiento administrativo principalmente con organizaciones indígenas que no tienen experiencia administrativa de fondos. Por ello para una segunda fase, el otorgamiento de fondos para fortalecer capacidades de terceros debe de estar bajo un marco orientador claro y documentado (instrumentos y procedimientos regulados<sup>22</sup>) que pase por una evaluación previa de capacidades técnicas y administrativas; por un lado para crear un plan de fortalecimiento que se adjunte a la ejecución y por otro, que ayude a organizar de forma estructurada el seguimiento desde la administración de forma más enfocada a la realidad de la ejecución. Los insumos ahora generados por INTEGRA son de utilidad para los CT en materia administrativa, pero debe asegurarse que los productos (manual de procedimientos administrativo) están complementados con instrumentos de apoyo (guías, formularios) porque esto no queda claro a nivel de convenio. Un desafío será también pensar en las bases de la institucionalización y sostenibilidad de estos procesos que sean sencillos de aplicación y resolución de problemas frecuentes en el tema contable y financiero. Para ello sería conveniente la creación de guías prácticas o podcast de todo el proceso, para operativizar los manuales administrativos y hacer ajustes conforme al contexto y crecimiento financiero de la organización, principalmente por la rotación futura del recurso humano
- Finalmente es importante visibilizar compromisos de contrapartida financiera directa que muchos socios hacen y para ello la administración deberá de generar un formulario que apoye su generación, considerando las líneas financieras vinculadas u otras complementarias al marco de resultados del programa, para visualizar mejor estas apuestas locales.

## 6. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD:

Para términos de la evaluación se analiza la sostenibilidad como la probabilidad de que los beneficios producidos por el programa se vayan consolidando con el tiempo y puedan trascender a la presencia de la institución. En efecto, el programa es temporal. Lo que pase durante su ejecución determinará si el impacto de la contribución será duradero o no.

Cuadro 10: Análisis de sostenibilidad			
	Bueno /Muy Bueno	Problemas	Serías deficiencias
<b>Análisis de la sostenibilidad del programa</b>			

i. **Factores que contribuyen a generación de sostenibilidad:** Desde la gobernanza

- **Articulación institucional.** En su enfoque de gobernanza compartida, se ha creado un marco de condiciones para lograr una articulación institucional de las entidades gubernamentales relacionadas con temas claves de pesca, bosques y agricultura, tales como DIGEPESCA, ICF, SAG, PRONAGRO Y DICTA, así como las universidades y centros de investigación con quienes se desarrollaron acciones que favorecieron las cadenas de valor. Se identifica en las organizaciones gubernamentales participantes que sus limitaciones son más económicas desde los sistemas de gestión del estado.
- **Se está experimentando nuevas formas de hacer las cosas donde se comunican y coordinan:** La formalización de consenso y la gestión de acuerdos sobre las contribuciones que corresponde a cada uno de los socios para conseguir los objetivos previamente definidos, o ponerse de acuerdo en una visión

<sup>21</sup> Se identifica que el programa otorgo recursos financieros a MASTA que al momento de la reacción de cuentas se presentaron dificultades, que complementan al conflicto con la organización.

<sup>22</sup> Implica un manual completo de procedimientos administrativos y financieros con todos los instrumentos a usar, considerando que estos pueden adoptarse por parte de las organizaciones y ajustarlos a sus necesidades.

compartida para el futuro del territorio en todos los niveles ( CD, CP y mesas municipales) y actores involucrados, va sentando bases desde la práctica concreta.

- Los espacios ahora creados tendrán más gobernabilidad cuánto más previsible, transparente y legítimo sea el marco de relación. Un catalizador común identificado de forma colectiva es la apuesta por la recuperación de la cosmovisión miskita en el desarrollo económico inclusivo que se propone, lo que estimula la interacción entre los actores sociales..
- La gestión de acuerdos entre organizaciones indígenas que involucran al sector privado, facilita condiciones para la definición de objetivos y funciones comunes para el desarrollo económico de las empresas con una perspectiva regional<sup>23</sup>.
- En general, las organizaciones indígenas y municipios aún con sus limitaciones de comprensión de su institucionalidad y de los procesos que generó el programa, creen en lo que hacen y valoran lo realizado por este, en cuanto se crean bases que pueden continuar con otras gestiones o complementar lo que se hace de forma más institucionalizada.
- La esperanza desde las mismas mujeres y jóvenes de mejorar su bienestar desde los términos de igualdad, logrando ahora el acceso y control a sus propios ingresos (básicos), el reto por una inclusión efectiva a espacios consultivos, sigue pendiente.
- El aporte de la academia se plasma en el potencial del territorio y lo que realmente necesita la región, lo que tiene relación directa con su quehacer (docencia, investigación y vinculación ). La investigación que aporta en dos vías: por un lado, insumos científicos que conectan con las apuesta territoriales, y por otro, espacios para los que hacen sus prácticas profesionales, para que puedan incorporarse a las labores de los consejos territoriales, el gobierno o empresas que están en la zona..

## ii. Factores que contribuyen a generación de sostenibilidad: Desde las empresas indígenas

- Los comités operativos dinamizan procesos que abordan los problemas de fondo, parten de la oportunidad de mercado clara para crear valor añadido y centrarse en explotaciones de cacao, frijol, arroz y pesca con potencial comercialmente viable (sin dejar de lado la agricultura de subsistencia). Esto pasa por respaldo público, pero estaría pendiente el diseño de una estrategia de salida clara o realista de los donantes.
- Los abordajes de trabajo desde los comités técnicos operativos de las cadenas tienen un acento en los aspectos económicos, financieros y en las repercusiones sociales y ambientales. Este último enfoque se fortaleció aún más con la ayuda humanitaria realizada. Algo a relevar, es que los socios y familias de las cadenas se identifican con el CT y no con el Programa, al que no consideran como un programa de apoyo social o agrícola. Este no fue un efecto previsto aunque fuera deseado, pero cómo hacer para que se mantenga ese espíritu y que la estrategia de salida lo fortalezca, sin que se note la ausencia de la UGP cuando el Programa ya no esté.
- Es importante indicar, que estos procesos de encadenamiento son complejos y largos, y tomar atajos puede tener un alto precio sólo por cumplir indicadores. La actividad económica, en especial en el sector agroalimentario, es un proceso cíclico que requiere tiempo y está expuesto a perturbaciones externas que pueden provocar contratiempos por efectos del cambio climático (huracanes, inundaciones) o el cambio político. Ello invita a crear estrategias de salida retomando prácticas que ya se implementan: toma de desiciones consensuadas no en productos sino en procesos, agrupar demandas para que el suministro de ciertos servicios o insumos sea viable desde el punto de vista comercial o fiscal, y diversificar el mercado aprovechando subproductos que pueden influir ampliamente en la rentabilidad de la cadena. Es necesario crear y explotar estas sinergias lo más posible.

---

<sup>23</sup> Dino Enríquez

### III. GESTIÓN DEL PROGRAMA

En este capítulo se analiza la evolución de la estructura del programa, de acuerdo a su operatividad; permitiendo con ello responder a las demandas de los actores y asegurar el cumplimiento de los compromisos contraídos.

#### i. Mecanismos de gestión:

- **La funcionalidad de los órganos de gestión** se identifican dos estructuras formales de decisión que han funcionado, un comité directivo<sup>24</sup> que como espacio del programa ha cumplido sus objetivos de orientar decisiones estratégicas desde un consenso entre todos los actores. Es del caso señalar que el rol del donante en los primeros años del programa fue activo y visible y las formas de participación de este, conllevó a percibir una invasión de espacios que correspondía a las organizaciones indígenas. La estrategia ha cambiado, manteniendo el donante su liderazgo, pero de forma delegada sin jugar un papel protagónico y dando más espacio a los actores locales y regionales.
- El comité operativo<sup>25</sup>: operativiza la estrategia desde las tres cadenas de valor que acompañan, se gestionan varios procesos. Están avanzando en acuerdos suscritos en el marco del programa y en la relación con los beneficiarios, se han o vinculado en la resolución de conflictos y acompañan las mesas locales hasta ahora creadas (alimentos y cacao)
- **Durante la ejecución del programa, la participación de los pueblos indígenas en el CD se vio limitada** por conflictos relacionados a vicios organizacionales existentes e intereses en relación al territorio que de una u otra forma otorgan poder a sus líderes. Sumado a ello el rol más activo del donante dentro del CD en un contexto no común para la cultura local, provocó el retiro de la representación de los pueblos indígenas del mismo. Eso obligó a un análisis y a realizar ajustes a la estrategia de participación y a convocar a los CT beneficiados de forma directa con el programa, uniéndose un representante de estos en la quinta reunión del CD. El ajuste sobre el rol de la COSUDE es efectivo, asume un rol de facilitador impulsando procesos, pero a su vez de veedor, sin un involucramiento activo y visible, lo cual muy bien visto desde los demás actores indígenas vinculados. De otro lado, el rol de la unidad facilitadora en el manejo de la conflictividad ha sido determinante para reducir tensiones. Pero importante será también, que la UGP por la credibilidad y fuerza que tiene el Consejo de Ancianos en el territorio considere su integración al CD; pues aunque MASTA tenga la representación oficial de todo el territorio misquito, aquel organismo en las comunidades, puede ser aliado en la mediación de conflictos.
- Los mecanismos de gestión del programa están regulados por los anexos que forman parte del contrato los cuales son bien entendidos y aplicados por los gestores del proyecto. Hasta la fecha no se han lamentado fallas o dificultades en relación a la aplicación de los procedimientos de gestión.

#### ii. Consorcio: Apropiación de socios

- Entre los valores agregados brindados por el consorcio al programa están: el liderazgo y credibilidad de la UGP, el aprovechamiento de alianzas y complementariedades de otras iniciativas locales que respaldan los enfoques del programa y la transferencia de conocimientos con expertos temáticos de AEA. El aporte de CASM de su experiencia en las áreas económicas y sociales, incluyendo la metodología de Escuelas de Campo (ECAS). Sólo que la institucionalidad del conocimiento deja de ser una ventaja competitiva<sup>26</sup>, porque sus procesos de financiación, son cortos y no estables y van en consonancia de oportunidades financieras orientadas por donantes, por lo tanto la secuencia lógica de procesos no siempre será posible si no se tienen opciones de largo plazo.
- Los socios (AEA y CASM) durante la implementación han logrado asumir dentro de su estrategia y planificación, el enfoque de los diez principios para el compromiso internacional en estados frágiles y en situaciones de fragilidad establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

<sup>24</sup> Integrado por delegados del Gobierno Central (SDE, SCGG); Gobiernos locales (Gobernación política, mancomunidad); Pueblos indígenas (MASTA, MIMAT, Tawahka, UPINMH, FITH) academia (Universidad Nacional de Agricultura); Sector privado (Maruko, Chocolats Halba); La Unidad Facilitadora (un representante) y Cooperación Internacional (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE)

<sup>25</sup> Esta figura está integrada por representantes de CT, comités técnicos de los CT, empresas y organizaciones indígenas, organizaciones gubernamentales, empresas socias y facilitadores del programa quienes

<sup>26</sup> Implica una estrategia que fundamenta y valida esa intervención en el mediano y largo plazo

(OCDE). De forma concreta la incorporación del desarrollo económico inclusivo y desde la planificación, el acompañamiento a los actores de las cadenas de valor para que asuman su rol.

### iii. Capacidades del equipo facilitador:

- *En la evolución del programa la UGP desde su creación en 2018 realiza ajustes, en los perfiles de puestos, pasando con ello de labores de extensión a facilitación y/o gerencia; se complementa con la zonificación de operación del programa en la región, creando tres oficinas: Puerto Lempira, Wuampusirpi y Ahuas que ha facilitado la cercanía entre UGP con las unidades técnicas del CT.*
- La UGP tiene un rol de promoción, acompañamiento y se apoya en la investigación para generar estrategias que permitan avanzar con pasos seguros en los cambios buscados. Los perfiles del equipo están ajustados a lo que el programa requiere: está capacitado, conoce la zona, cuenta con disponibilidad de colaboración bajo las condiciones de las áreas de influencia y sin duda es una fortaleza para avanzar y lograr adaptaciones en la operatividad de las acciones en el territorio. Un perfil relevante y clave pendiente a integrar para la segunda fase, en el programa es la especialista en gestión de mercados para que facilite contactos y exploraciones de mercado (de forma concreta).
- La UGP también presta servicios de asistencia técnica, capacitación, divulgación y facilitación a los socios y en algunos casos con servicios tercerizados. Estos últimos están más focalizados en algunos actores principalmente por sus demandas y roles en la dinámica territorial. Por ejemplo, la empresa INTEGRA apoya el fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras de las unidades técnicas de los CT, para avanzar de forma acertada en estrategias de participación y vinculación con los beneficiarios/as finales.
- El coaching es clave en el equipo para adoptar una transición a la facilitación, esto no quiere decirse que no se hace, si no que se adopte como una estrategia colaborativa y participativa para abordar problemas y tomar decisiones en su quehacer. La facilitación efectiva puede marcar la diferencia entre una decisión pobre y una brillante, entre una solución que tiene problemas ocultos y una que es sólida.
- **Un reto pendiente en los productos de apoyo** generados desde la unidad de facilitación, es concretar de forma práctica modelos (guías) con un marco metodológico que orienta el seguimiento de procesos, comprendiendo a su vez los aspectos teóricos que aplican; de esta forma los actores pueden adaptarlos a las realidades y necesidades de los territorios y de sus temáticas.

\* La estrategia de género de MIMAT y CT hay que revisarla y ajustarla para que puedan emprender planes operativos en los CT y en las organizaciones y empresas locales

### iv. Planificación, monitoreo seguimiento y evaluación:

- La herramienta de gestión del programa es el marco lógico, sufre dos ajustes desde su diseño, sin ser modificados los resultados e impactos previamente negociados. Estos ajustes se hacen en base a un marco de teoría de cambio concretando hacia cadenas de resultados bastante compleja sin previo análisis de las necesidades de información relevantes para actores, beneficiarios y del mismo programa. Debería de responder a evidenciar como los insumos se convierten en procesos y estos en productos para alcanzar los resultados e impactos definidos. Para ello, los principios de planificación, monitoreo y evaluación (PM&E) son esenciales, aclarando que el monitoreo y evaluación (M&E) implican: dejar claros los objetivos, identificar las necesidades de información de los diferentes actores involucrados (donantes, socios) y asegurar las bases de que perdure en el tiempo aun terminando el programa. Es oportuno señalar, que el M&E debería de haber iniciado como un componente del programa y bajo el plan general del mismo con sus procesos específicos. Este deberá de ajustarse en una segunda fase para que responda a las necesidades de información de los actores y a la rendición de cuentas del donante.
- Con todo, hay que valorar el esfuerzo del programa de evidenciar los medios de verificación en la cadena de resultados del programa.
- En una segunda fase el M&E no debería centrarse en un software sino en un diseño sencillo y práctico que responda a los objetivos para los que fue diseñado. Un buen sistema debe generar: productos para mejorar el desempeño, las prácticas, la efectividad y la sostenibilidad buscada; y sobre todo, instalar este proceso para que sea continuado por los actores, por lo tanto debe de responder también a sus necesidades.

- Estrategia de seguridad: Como estrategia es funcional, pero no como plan, lo que necesita son herramientas que faciliten su operatividad. La evaluación de riesgos, vulnerabilidades y capacidades debería ser aplicable a nivel personal (Equipo) y a nivel institucional; debería de ser una rutina permanente (mensual) o cuando se de una alerta de riesgos y/o amenazas complementado con un análisis integral del contexto. A partir de la matriz de riesgo que se logre definir identificar que procedimiento seguir contemplado ya en la estrategia y junto al equipo de crisis, considerar temas críticos. Este proceso ayudará a medir la evolución de la capacidad con relación a los riesgos de la región. Complementar con un proceso de formación que aborde el bienestar y el estrés para el manejo de emociones.

## IV. CONCLUSIONES

Este capítulo resume las principales conclusiones y recomendaciones relevantes que se derivan de la evaluación de la primera fase del programa “Desarrollo Económico Inclusivo Territorial en la Región Mosquitia del Departamento de Gracias a Dios”

- El Programa es pertinente en su diseño porque responde a la necesidad de la población miskita hondureña, que apuesta al desarrollo económico inclusivo bajo un reconocimiento de sus derechos, su diversidad multiétnica, natural, cultural e institucional desde cadenas de valor (CDV). Es un tema que sigue siendo pertinente para el diseño de su segunda fase, considerando la necesidad vinculación mayor desde nivel regional con el nacional para incidir de forma en el cumplimiento de compromisos adquiridos por el estado de Honduras con los pueblos indígenas (Convenio 169) y la Alianza para el Desarrollo de la Mosquitia formada en 2016.
- El programa ha atendido cinco Consejos Territoriales Bakinasta, Bamiasta, Barauda, Batiasta y Katinasta e igual número de municipios (Juan Francisco Bulnes, Ahuas, Wampusirpi y Ramón Villeda Morales). Acompañó la conformación de tres comités operativos de cadena en pesca, cacao y alimentos que vincula actualmente a 41 actores institucionales indígenas, públicos y privados que de forma coordinada impactan en la atención de 3,426 familias de las cuales 1020 corresponden a familias con jefatura de mujeres; en el total de estas familias hay 11,693 personas. Estas familias representan el 38% de la población total de los municipios. Para caracterizar su condición social encontramos que: de estas familias el 5% (57) de las mujeres son analfabetas contra un 3.4% (44) de hombres; el 79% (827) de mujeres han alcanzado su educación básica y el 86% (1116) corresponde a hombres; sin embargo la educación media en las mujeres ha alcanzado un 13.6% (143) contra un 8.4% (109) en hombres, siendo el nivel universitario igual para mujeres y hombres del 2%. A nivel de la población juvenil (591) (12-30 años), un 6% son personas analfabetas, un 66% cuenta con niveles de educación básica, un 24% con educación media y un 3% con educación universitaria. Del total de familias beneficiadas de forma directa por el Programa las mujeres y jóvenes representan el 30% (1020).
- Son familias con alto nivel de resiliencia, en las que se identifican algunos factores claves como el que el 88.6%<sup>27</sup> no tuvo necesidad de que sus hijos dejaran de ir a la escuela para ahorrar o trabajar y asegurar así alimentos. Otro tanto ocurrió con un 87.5% que tampoco hubo migración de sus miembros para acceder a aquellos. Igualmente el 82% no vende semillas destinadas a la siembra. Los cultivos que generan mayores ingresos en las familias por orden de prioridad son la captura de medusas, el arroz, frijoles y yuca. Entre las principales tecnologías productivas de mayor uso por las familias en la cadena de alimentos figuran: la quema en un 48%, las semillas criollas (30%) y los abonos naturales (10%). Respecto de la quema para el cultivo del frijol en particular, cabe indicar que aumentó de 52 Ha en 2018) a 68 en el 2019, en arroz en 2019 fue de 161 hectáreas y pasó a 192 en 2020.
- El programa acompañó procesos que han contribuido a la generación de 2,832 empleos netos, de los cuales 1,443 son de mujeres y 1,389 de hombres. En cacao se logró 405 de hombres (fincas); 28 en mujeres en procesamiento de cacao. En pesca 850 (595 pertenecen a mujeres y 255 a hombres). En alimentos se generaron 1549 distribuidos así: siembra de frijol 461 (244 empleos pertenecen a mujeres y 217 a hombres). En producción de arroz 1088 (576 pertenecen a mujeres y 512 a hombres)<sup>28</sup>. Las cadenas que contribuyen con mayor ingreso a las mujeres son la de pesca y en alimentos los cultivos de cultivo de frijol y arroz.
- A nivel de ingresos la cadena de pesca contribuyó con un ingreso hacia las familias de CHF 75,379.94 (L 2,006,000.00) En cacao de CHF 34,149.08 (L 908,879) y en frijol CHF 112,718.25 (L3,000,000). En otros productos como hortalizas y musáceas, se dio un promedio de CHF

<sup>27</sup> Encuesta de familia, sistema de monitoreo seguimiento y evaluación prawanka.

<sup>28</sup> Informe semestral Junio 2020, Prawanka.

1,563.59 (L41,615). Son ingresos que en manos de mujeres están contribuyendo a la mejora educativa de sus hijas, a generar ahorros que les permiten mayor crecimiento económico de sus inversiones en especial pesca.

- Las inversiones por individuo han sido de CHF 487.97 y a nivel de cada familia han sido de CHF 1665.46 tomando en cuenta la vida del programa (2017-2020) el cual está en el estándar de la media nacional, a pesar de que los costos en la región son altos y es justo con los resultados obtenidos hasta ahora.
- Entre la organizaciones públicas que han tenido un mayor acompañamiento de forma directa a las familias está el Consejo Territorial (UT de CT) 24.2%, DIGEPESCA con un 24.6%, las empresas locales 29.9% y el Gobierno local con un 3.6%. Es de notar también, que hay actores de la cadena que apoyan de forma directa a las familias y otros a sus organizaciones.
- El programa retoma las expresiones de gobernanza existentes en el territorio y les atribuye una función para dinamizar el desarrollo económico inclusivo a través de las cadenas de valor con actores públicos y privados; creando estrategias para el fortaleciendo capacidades de los CC y CT, potenciando la productividad (agrícola y pesca) promoviendo un clima de negocios y gestando conocimientos (investigación científica) para asegurar sostenibilidad del modelo implementado. Al hacer un análisis entre las líneas presupuestadas y ejecutadas se identifica una sobreejecución en la gestión del programa (que son las reuniones de la UGP y CD y CO. Esto refuerza la apuesta de decisiones consensuadas en los órganos del programa (CD, CO y UGP) y en consecuencia fortalece estas capacidades para mejorar la gobernanza.
- El programa ha sentado bases para la construcción de una dinámica económica que hay que fortalecer, pues de ello depende una adecuada gestión de los recursos naturales en especial los bosques, la pesca y el agua. El hecho de juntar a los actores y que estos hagan esfuerzos de negociación y acuerdos en un contexto lleno de conflictos es un gran avance; muestra de ello es el establecimiento de 17 acuerdos que logran implementarse en las cadenas de pesca, alimentos y cacao. Se fortaleció tres CT (Bakinasta, Bamiasta, Barauda), siete con organizaciones públicas para asegurar la presencia del estado y tres con la academia para fundamentar en investigación las acciones que se promueven.
- Se identificaron tres inversiones estratégicas clave: a nivel del comité de cacao; que ha facilitado la comercialización del productos, concertar inversiones en infraestructura para mejorar calidad en procesamiento (APROCAPIM); y en el comité de pesca, la concertación de inversiones para mejorar calidad en planta y desarrollar nuevas líneas de productos (inocuidad) y en alimentos, facilitar comercialización (acuerdos).
- Las cadenas comenzaron a dinamizar inversiones a nivel público y privado por un monto de CHF 166,015.52 (L 4,432,949.00). De estas, un 76% corresponden a inversión pública municipal (2 Ahuas y Wuampusirpi) CHF 126,193.84 (L3,369,630.00) y un 24% corresponde al sector privado CHF 39,821.68 (L1,063,319.00) por empresa Chocolats Halba hacia productores/as y Empresas indígenas que están ayudando al crecimiento y desarrollo de la actividad productiva a mediano y largo plazo en el territorio.
- En la ejecución del programa se identifican tres etapas relevantes: a) Dimensión de confianza: para generar lazos en el territorio, haciendo uso de vectores impulsores como el acompañamiento técnico a las actividades productivas de mayor importancia en la familia, b) Dimensión social: Comprender el entorno familiar - comunidad, aplicando una estrategia desde el enfoque de la unidad familiar, retomando prácticas culturales para impulsar las planificaciones de las cadenas de valor; c) Dimensión política institucional: Comprender el entorno institucional local y sus interacciones para promover participación equitativa de la población en todos los procesos (CT que bajan hasta los los Consejos comunales CC), para identificar prioridades y formas de participación diferenciadas por género y edad. Para ello fue fundamental el sondeo etnográfico y el estudio antropológico que ha brindado líneas orientadoras.

- Entre los factores contribuyentes a la sostenibilidad de los procesos hasta ahora implementados está: la creación de condiciones para lograr una articulación institucional de las entidades gubernamentales relacionadas con temas claves de pesca, bosques y agricultura y la academia con quienes se desarrollaron acciones que favorecieron las cadenas de valor. La formalización de consenso y la gestión de acuerdos sobre las contribuciones que corresponde a cada uno de los socios para conseguir los objetivos previamente definidos, o ponerse de acuerdo en una visión compartida para el futuro del territorio en todos los niveles ( CD, CP y mesas municipales) y actores involucrados, va sentando bases desde la práctica concreta; y la gestión de acuerdos entre organizaciones indígenas que involucran al sector privado, facilita condiciones para la definición de objetivos y funciones comunes para el desarrollo económico de las empresas con una perspectiva regional<sup>29</sup>.
- En general, las organizaciones indígenas y municipios aún con sus limitaciones de comprensión de su institucionalidad y de los procesos que generó el programa, creen en lo que hacen y valoran lo realizado por este, en cuanto se crean bases que pueden continuar con otras gestiones o complementar lo que se hace de forma más institucionalizada.
- Los abordajes de trabajo desde los comités técnicos operativos de las cadenas tienen un acento en los aspectos económicos, financieros y en las repercusiones sociales y ambientales. Este último enfoque se fortaleció aún más con la ayuda humanitaria realizada. Algo a relevar, es que los socios y familias de las cadenas se identifican con el CT y no con el Programa, al que no consideran como un programa de apoyo social o agrícola. Este no fue un efecto previsto aunque fuera deseado, pero cómo hacer para que se mantenga ese espíritu, y que la estrategia de salida lo fortalezca, sin que se note la ausencia de la UGP cuando el Programa ya no esté.
- Es importante indicar, que estos procesos de encadenamiento son complejos y largos, y tomar atajos puede tener un alto precio sólo por cumplir indicadores. La actividad económica, en especial en el sector agroalimentario, es un proceso cíclico que requiere tiempo y está expuesto a perturbaciones externas que pueden provocar contratiempos por efectos del cambio climático (huracanes, inundaciones) o el cambio político. Ello invita a crear estrategias de salida retomando prácticas que ya se implementan: toma de decisiones consensuadas no en productos sino en procesos, agrupar demandas para que el suministro de ciertos servicios o insumos sea viable desde el punto de vista comercial o fiscal, y diversificar el mercado aprovechando subproductos que pueden influir ampliamente en la rentabilidad de la cadena. Es necesario crear y explotar estas sinergias lo más posible.

---

<sup>29</sup> Dino Enríquez

## IV. RECOMENDACIONES

- Hay que crear condiciones para mejorar la calidad de participación y acceso y control de los recursos productivos y económicos para las mujeres y jóvenes. Esto pasa por generar políticas en las organizaciones locales donde se establezca la voluntad de trabajar en el tema, con mecanismos que visualicen ese compromiso. Para ellos será fundamental acompañar el reajuste de la estrategia de género de MIMAT para que sea adaptada en las organizaciones desde las realidades y necesidades propias. Los cambios deberían ser visibles a través de indicadores de cierre de las brechas existentes en el territorio. La estrategia deberá considerar un presupuesto diferenciado para mujeres y jóvenes para desarrollar un programa de empoderamiento y autoestima, dado a la expresión recurrente en los resultados de la encuesta de monitoreo de mujeres y jóvenes, es que a ellas nos les gusta expresarse en reuniones públicas. Una acción concreta del programa podría ser la vinculación de las mujeres chocolateras a la REDMUCH para que aprovechen el espacio para formación en procesos de calidad, transformación, análisis financieros y sopesar la rentabilidad.
- Continuar el enfoque de cadena, desde el abordaje de la unidad económica familiar tomando en cuenta que su forma de trabajo es independiente y en donde la actividad principal es de carácter agropecuario (diversidad productiva) y la fuerza de trabajo familiar. Ello implicará crear una estrategia escalonada y medir los beneficios sociales que generan aquellas unidades productivas pequeñas (estabilidad de producción y seguridad alimentaria familia) que requieren un tipo de asistencia diferenciada con aquellas unidades que están entrando a una escala productiva de excedente bajo una misma generación de ingresos y/o empleo.
- Fortalecer capacidades de las empresas indígenas bajo una estrategia que fomente una cultura empresarial, lo que supondrá crear mecanismos que faciliten el desarrollo de infraestructura y adopción de tecnología en la producción, procesamiento y desarrollo de la cadena de frío en el caso de pesca, complementando con procesos de trazabilidad e inocuidad que contribuyan aumentar volúmenes de producción con calidad. Esto demanda potenciar el desarrollo tecnológico (energía solar) haciendo uso de los recursos naturales disponibles avanzando hacia la conectividad al internet, el cual crearía condiciones para acceso a la banca electrónica y todos los servicios relacionados.
- Las empresas y asociaciones locales son de muy reciente formación, por lo cual no cuentan aún con la experiencia para celebrar contratos comerciales favorables, con empresas privadas que controlan los mercados de pesca y cacao. Tampoco la tienen en la administración y gerencia de los procesos productivos; situación que precisa puntualizarse, porque tradicionalmente la empresarialidad local involucra a grupos familiares y no tanto a grupos o asociaciones comunitarias. Esto implicará de manera inmediata, revisar y ajustar los instrumentos de mercado (contratos) donde ambos asuman riesgos, pero a su vez se establezcan compromisos claros (vendedor y comprador).
- Ante la retirada de Chocolats Halba de la zona por apolíticas propias de mercado, para el corto plazo es importante dar pasos acelerados sobre nuevas oportunidades de mercado nacional, en función a demandas que este tenga, e ir en visión de largo plazo de producción para mercado internacional. Este implica que en la segunda fase se considere un perfil de puesto de un especialista en conexión de mercados de productos indígenas.
- Continuar fomentando la creación de productos financieros vinculadas a mercados rurales para generar interés en instalación de ventanillas o productos virtuales que apoyen la transacciones financieras (Cooperativas, banco, empresariado independiente).

- Aprovecha los marcos de planificación para fortalecer los vínculos internos de los actores para ir generando una visión común, con objetivos primarios (centrándolos en las dinámicas que ejercen ya un impacto en la cadena y por ende en el territorio). Así mismo, no dejar de lado problemáticas estructurales que requieren respuesta con la aplicación de marcos políticos, que por la conflictividad de la región y la voluntad política necesitan un manejo estratégico: el avance de la frontera agrícola, la apertura de nuevas vías de comunicación, el narcotráfico, la expansión de monocultivos, la ganadería extensiva y la inminente actividad petrolera que se va generar. Por ello es importante que el plan contemple el desarrollo de acciones de mitigación que ayuden a lograr los objetivos de corto (fase dos) y largo plazo que impulsen la inversión, el crecimiento económico y la creación de empleo de forma sostenible, mediante la combinación de instrumentos de política local que favorezca un entorno propicio para la inversión en nuevos productos y servicios para generar empleo. *El saneamiento tierras debería de ser un tema de agenda para algunos espacios para destrabar y acelerar los procesos claves de las cadenas.*
- Los intereses comunes de los socios en las cadenas de valor, conlleva a deliberar en el marco de los comités operativos de las cadenas de valor (pesca, alimentos y cacao) sobre agendas de interés; y reparando en que las empresas desempeñan un papel hegemónico más visible en las cadenas (pesca y cacao). En este contexto, se impone la necesidad de generar sinergias más sólidas entre todos los integrantes de la cadena en lo que respecta a su gobernanza, mediante una organización que planifique y controle de forma integrada todas las actividades, a fin de que su desempeño se traduzca en verdaderos beneficios económicos y sociales para las familias miskitas.
- Acompañar el esfuerzo que está dándose desde : a) APIMH para un ordenamiento pesquero, lo que requiere de algo unificado y más estructurado acompañado de una agenda de incidencia. b) El Consejo de Ancianos a nivel regional esta por concluir el proceso interno de acuerdos para la resolución del conflicto interno de MASTA e implicara asamblea formal. c) Se va continuar en la creación de una ley de gobernanza propia (que se ha gestado, pero se estancó); y en esta línea considerar concretizar un marco legal para la vinculación de los planes de vida y los PDM y un sistema de gobierno desde la propia cosmovisión desde MASTA. Estas iniciativas requieren inversiones; se sugiere uso de terceros para la administración de recursos<sup>30</sup> cuando se carece de documentación que les respalde para manejarlo.
- Tomando en cuenta que la pesca de medusa es una pesquería emergente y relativamente nueva en la zona, se requiere el desarrollo procesos de formación en procesamiento de medusa desde su extracción hasta el proceso final, y hacer seguimiento de manera continua por los técnicos especialmente en el caso de medusa, apoyándose en un manual de sistemas de procesamiento y trazabilidad de pescado y productos pesqueros traducido al lenguaje indígena. El mismo, ayudaría a recordar el proceso e irlo adoptando por los vinculados en los eslabones de la cadena productiva. De otro lado, de nada servirán inversiones en infraestructura, si no se genera una estrategia clara de asistencia y formación que ayude a mejorar la competitividad de la empresa indígena.
- Desde el comité operativo de pesca, se ha identificado la necesidad de garantizar el mercado principalmente para producto pesquero, pero también es vital el fortalecimiento de la gestión empresarial y la ejecución de inversiones estratégicas en cuanto al manejo y almacenamiento de producción; con PRAWANKA se está proyectando un centro de acopio (para pesca) que permita lograr volúmenes comercializables. Hay que solventar dificultades que enfrentan algunas empresas los permisos, capital, (manejo de sistemas de frío para la pesca de escama) y fortalecer sus sistemas administrativos y sobre todo consultar con las mujeres sobre lo que piensan de esta iniciativa.

<sup>30</sup> El señor Doly recomienda que la administración de recursos para estas iniciativas indígenas puedan ser administradas por MIMAT

- El sistema de monitoreo y evaluación (M&E) debe claros los objetivos, identificar las necesidades de información de los diferentes actores involucrados (donantes, socios) y asegurar las bases de que perdure en el tiempo aun terminando el programa. Es oportuno señalar, que el M&E en una segunda fase debe de simplificar sus indicadores y deberá de estar orientado desde un plan general del mismo con sus procesos específicos que responda a las necesidades de información de los actores y a la rendición de cuentas del donante.
- El otorgamiento de fondos para fortalecer capacidades de terceros debe de estar bajo un marco orientador, claro y documentado (instrumentos y procedimientos regulados<sup>31</sup>) que pase por una evaluación previa de capacidades técnicas y administrativas. Por un lado, para crear un plan de fortalecimiento que se adjunte a la ejecución y por otro, que ayude a organizar de forma estructurada el seguimiento desde la administración de forma más enfocada sobre la realidad de la ejecución. Los insumos ahora generados por INTEGRA, son de utilidad para los CT en materia administrativa, pero debe asegurarse que los productos (manual de procedimientos administrativos) están complementados con instrumentos de apoyo (guías, formularios) porque esto no queda claro a nivel de convenio. Un desafío será también pensar en las bases de la institucionalización y sostenibilidad de estos procesos que sean sencillos de aplicación y resolución de problemas frecuentes en el tema contable y financiero. Para ello sería conveniente la creación de guías prácticas o podcast de todo el proceso, para operativizar los manuales administrativos y hacer ajustes conforme al contexto y crecimiento financiero de la organización, principalmente por la rotación futura del recurso humano
- Visibilizar compromisos de contrapartida financiera directa que muchos socios hacen y para ello la administración deberá de generar un formulario que apoye su generación considerando las líneas financieras vinculadas u otras complementarias al marco de resultados del programa, para visualizar mejor estas apuestas locales.
- Finalmente una segunda fase debe de partir con una estrategia de salida que deje clara la institucionalización de todo los procesos que hasta ahora se han implementado y los que se implementaran y su operatividad transversal y concreta en toda la fase.
- Por el tiempo limitado de la segunda fase se sugieren pilotajes de gobernanza en especial para pesca y alimentos, el cacao demandará mucho más tiempo por los retos que representa.

---

<sup>31</sup> Implica un manual completo de procedimientos administrativos y financieros con todos los instrumentos a usar, considerando que estos pueden adoptarse por parte de las organizaciones y ajustarlos a sus necesidades.

## **V. LECCIONES APRENDIDAS**

- Las acciones a impulsar con el pueblo Pech vistas desde una estrategia de gradualidad es relevante y eficiente. No estaba prevista en el diseño, pero sin duda acelera procesos más orientados en el marco de la estrategia de gobernanza, tomando aprendizaje desde otros CT (ej. Monitoreo, estrategia de acercamiento y lazos de confianza, participación de actores, paquete de asistencia, entre otros)
- El esfuerzo de entender a un grupo social o población desde la lógica de ellos y no del donante o del ejecutor mismo. En esta caso la oiga es la cosmovisión indígena. En el enfoque es aplicable a otros contextos.
- Construir una estrategia de esta naturaleza requiere de habilidades de un equipo que entiende y comprende el contexto y su quehacer y que a pesar de rotaciones de personal no se perdió ni el enfoque ni la dinámica.
- Este programa es un esfuerzo de aplicación sobre la necesidad de inclusividad con todo lo que implica para el desarrollo, detrás de ello hay una concepción que se conecta con los ODS. Se identifica una estrategia y una conceptualización que esperamos la sistematización la rescate porque es replicable para quienes hablan de desarrollo sin reparara en los riesgos de no tener cuidado en las consecuencias de una acción que uno siempre considera para la gente, pero debe de ser desde un para la gente.

# ANEXOS

## ANEXO 1 PRODUCTOS GENERADOR POR EL PROGRAMA PARA EL RESULTADO UNO

Outcome 1: Cinco concejos territoriales impulsan la gobernanza y promueven estrategias de inversión pública privadas en las cadenas de valor de cacao, pesca artesanal y granos básicos.	
Nivel de aplicación	Productos
Administración de las Unidades técnicas de CT	Elaboración de manuales de procedimientos administrativos para el buen uso y manejo de los fondos transferidos a las organizaciones locales (Bamiasta, Bakinasta, Barauda y la FITH)
Administración de las Unidades técnicas de CT	Manuales de procedimientos y contratos de la gestión administrativa de recursos humanos de las unidades técnicas de los CT y empresas indígenas
JD de Consejo Territorial	Plan de vida de CT Bakinasta (con apoyo de GIZ)
JD de Consejo Territorial	Plan de vida del Consejo Territorial las Marías (con apoyo de GIZ)
JD de Consejo Territorial	Mapas cartográficos de Bamiasta- plan de vida
JD de Consejo Territorial	Caracterización de CT Bamiasta (para el plan de vida)
JD de Consejo Territorial	Base de datos de la unidad productiva de CT Bakinasta
JD MIMAT y JD de CT	Estrategia de género de MIMAT y CT*
JD de CT /UT de CT	Organigrama y estatutos de Bakinasta
UT de CT	El análisis económicos y financiero de proyectos
UT de CT	Manual de capacitación financiera- orientacion empresarial (no se ha validado ni aplicado)
UT de CT	Metodología para la transformación de conflictos con enfoque
UT de CT	Diseño curricular de formación de jóvenes en rehabilitación de fincas de cacao
UT de CT	Formación de paratécnicos agrícolas

## ANEXO 2 PRODUCTOS GENERADOR POR EL PROGRAMA PARA EL RESULTADO DOS

Outcome 2. Los actores de los comités de cadena de cacao, pesca artesanal y granos básicos en los cinco concejos territoriales incrementan la productividad y competitividad de las cadenas de valor en el marco de la gobernanza	
Nivel de aplicación	Productos
Empresa Kauma y Cruta	Manuales de procedimientos y contratos de la gestión administrativa de recursos humanos de las empresas indígenas.
APROCAPIM y KAUMA	Manuales administrativos de las empresas indígenas de APROCAPIM y KAUMA.
KAUMA, EMPY y Rio Cruta	Análisis costo medusa y escama
Comité de pesca / JD de CT	Ficha técnica de avances de la caracterización de la pesca artesanal de la moskitia
Comité de pesca / JD de CT	Caracterización ecologica de los cayos miskitos
Comité de pesca / JD de CT	Caracterización de la pesca artesanal en la Mosquitia <i>Centropomus pectinatus</i> , Róbalo, <i>Bagremarinus</i> (Bagre, <i>Archosargus probatocephallus</i> (Sicocu)
Comité de cadena de pesca, alimentos y cacao	Diagnóstico de modelo financiero y desarrollo de productos y servicios financieros adaptados a la región
Comité de cacao / JD de CT	Caracterización de la niñez de familias cacaoteras
UT de CT	Líneas estratégicas para el desarrollo de estrategia de interculturalidad e inclusión social
Equipo Técnico de MIMAT y UF	Metodología de emociones y conflictos con organizaciones de mujeres MIMAT y AMAT
UT de CT	Manual de formación de jóvenes como promotores ambientales
UT de CT y Comité de pesca	Diplomado en cacao
Empresa procesadoras de Chocolate	Elaboración de guía para elaborar barras de chocolate
Familias de los territorios	Información de prevención (campaña) en lenguas de los territorios
Comités de cacao	Censo de productores de cacao
UT de CT y Comité de Alimentos	Creación de un banco de semillas en territorio Bamiasta
UT de CT	Diplomado en cacao

### ANEXO 3 PRODUCTOS GENERADOR DE USO PARA UGP

Unidad facilitadora	
Nivel de aplicación	Productos
UF Socio financiero	Diagnóstico para el desarrollo de un modelo financiero que incluya componentes de educación financiera y diseño de productos financieros
Unidad facilitadora	Propuesta de estructura organizativa del equipo técnico del programa PRAWANKA
Unidad facilitadora- UT y CT	Estrategia de comunicación 2018-2020
UF- Socios financieros	Sistema de servicios financieros en el empresariado indígena de la zona
UF- Respuesta a emergencias	Diseño de proceso de ayuda humanitaria
UF-Diseño de estrategias	Guía metodológica para sondeo etnográfico
UT de CT y UF	Estudio antropológico sobre los marcos culturales y las razones prácticas con las cuales operan las comunidades indígenas misquitas
UF Socios financieros	Borrador de fondo de garantía
UF- Respuesta a emergencias	Definición de principios de trabajo entre actores locales y el Programa
UF- Respuesta a emergencias	Guía de comunicación respuesta a la emergencia (AEA)
UF- Respuesta a emergencias	Guía de abordaje con adultos mayores y países en desarrollo (OMS)
UF- Respuesta a emergencias	Guía IASC distribución de alimentos contexto COVID19 (PMA)
UF- Respuesta a emergencias	Normativa institucional distribución de alimentos (Ayuda en Acción).
UF- Respuesta a emergencias	Lineamientos para preparar nuestras zonas de trabajo (OMS).
Comité directivo del programa	Reglamento de comité directivo
Unidad Facilitadora y Socios	Plan de seguridad actualizado
Monitoreo seguimiento y evaluación de UF	Línea base del programa

#### ANEXO 4: PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre	Cargo
Jonathan Betancourt	Coordinador Unidad Técnica CT Bamiasta
Honorio Edmundo Prado	UT de CT Bakinasta
Josué Norales	Coordinador UT Barauda
Juan Carlos Carrasco	Investigador Instituto Técnico de Tela (IITT) UNAH
Aníbal Ayala	Presidente de FENAPROCAO
Mujeres en pesca: Bessy	EPMY, Río Kruta y Kauma
Florencia Bismar	Pescadora de Yaurabila
Bessy	Pescadora de EPMY, Yaurabila
José Antonio Villalta	Alcalde Juan Francisco Bulnes
Cendela López	Presidenta MIMAT
Eleuterio Colomer, Duval Havlock	Presidente empresa indígena Río Kruta y Kauma
Isabel Vannesa Mercado Padilla	Pescadora de Río Kruta
Meilin García Waleska Ideen	Docente, Directora Universidad Nacional de Agricultura sede Mistruck
Marlen Coleman	Administradora de la Universidad Nacional de Agricultura sede Mistruck
Dino Enríquez	Gerente de operaciones de Maruko en Honduras
María José Chandía, David Suansy Mejía	Técnicos de Digipisca (SAG)
Junta directiva empresa	Junta directiva EMPY
Erick Martínez y Ana Salgado	Técnicos de Pronagro (SAG)
Elmina Eulopio	Vicealcaldesa Ahuas
Ademir Colorer	Empresa Río Kruta
Ronald Taulaer	Empresa EPMY, Yaurabila
Oscar Salinas	Secretario APROCAPIM
Evenor y Rosa Zelaya Rivas	Consejo Territorial Bamiasta/Ahuas
Odalma	Consejo desarrollo Territorial Barauda (JFB), Batalla
Roque Ferrera y Edwin	CT Bakinasta
Solano Discua	Directivos CT Bamiasta
Miguel Calderón	Directivos CT Bamiasta
Soldeman	Directivos CT Bamiasta
Efraín Rodríguez	Presidente consejo de ancianos
Carmelo Kebu	CT Barauda
Doly Díaz	Presidente consejo de ancianos Ahuas

Díaz Salinas	CT Bakinasta Wampusirpe
--------------	-------------------------

Joaquín Cruz Angulo	CT Bakinasta Wampusirpe
Norberto Allen Gonzales, Luis	CT Bakinasta Wampusirpe
Carlos Melara	Oficial Nacional de Programas COSUDE
Lorena Suyapa Acosta Cabrera	Administradora del programa
Bayardo Alvarez	Presidente Consejo Territorial Batiasta
Marcelo Herrera	Alcalde de Wampusirpe
Betsaida Merlo	Gerente de cofinanciados AEA
Peter Sulzer	Representante Cooperación Internacional
José Duque Lobo	Técnico de cacao UF
Adalberto Padilla	UNIC/ Centroamerica
Zaiyda Paisano	Barra Patuca, CT Batiasta, cargo Vocal.
Rosita Paisano	Barra Patuca, CT Batiasta.
Rames Huete Pizate	Barra Patuca, CT Batiasta.
Bayardi Alvarez King	Barra Patuca, CT Batiasta.
Brayan Macbeth Salazar	Secretario, Wuampusirpi
Rigoberto Cruz	CT Presidente, Wuampusirpi
Jeremías Salinas	CTCC Prawanka CT
Daniel Kiapa Prado	Presidente de CT Bakinasta
Norberto Allan	Fiscal CT Bakista
Nelson García Lobo,	Director CASM
Noel Landaverde	Gerente de zona CASM
Suyapa Uclés	Gerente de programa de CASM
Roberto Bussi	Director AeA
Laura Flores y Victor	Monitoreo y Seguimiento
Rosa Zelaya Rivas	Ahuas, agricultora
Victor Padilla	Especialista se seguimiento y evaluación de AEA
Mario	Técnico de campo Integra
Cesar Fortín	Director DIGEPESCA
Esther López	Escuela de Biología UNAH
Valerio	Paratécnico de CT Bakinasta
José Crozier	DICTA
Luis Gradiz	Coordinador Unidad Facilitadora
Heidi Ramirez	Técnica gobernanza UGP
Wildres Rodríguez	Técnica de pesca UGP
Roque Ferrara	CT Bakinasta
Edwin	Paratécnico de CT Bakinasta

## ANEXO 5: ACTORES PARTICIPANTES EN LAS CADENAS

<b>Actores institucionales vinculados en comités de cadena en el territorio</b>	
Empresa indígenas	Empresa de Pesca y Conservación de Robalo Río Kruta
	Asociación de Productores de Cacao de Pimienta (APROCAPIM)
	Empresa de Pescadores de Medusa Yahurabila (EPMY)
	Kaukira Mamiskra Asla Takanka (KAUMA)
	Organización de mujeres indígenas Miskitas de Barra Patuca BUKARIMAT
	Grupo de mujeres productoras de cacao
	Asociación de Mujeres de Ahuas (AMAT)
	Asociación de pescadores Indígenas de la Muskitia APIMH
ONG indígena	Mairin Indian Miskitu Asla Takanka (MIMAT)
Organizaciones locales indígenas	Consejo de Desarrollo Territorial Garifuna (BARAUDA)
	Consejo Territorial de BAMIASTA
	Consejos Territorial BATIASTA
	Consejo Territorial de BAKINASTA
	Consejo Territorial de WATIASTA
	Consejo de Ancianos de de BAMIASTA
	Consejo Comunal Ahuas
	Consejo Comunal Usumpupura
	Consejo Comunal Krupunta
	Consejo Comunal Wuawina
	Consejo Comunal Paptalaya
	Unidades Técnicas de CT (BAKINASTA, BARAUDA Y BAMIASTA)
	Representante de Juventud de Krupunta
Organización pública local	Alcaldía Municipal de Juan Francisco Bulnes
ONG	Alcaldía Municipal de Ahuas
	Alcaldía Municipal de Wampusirpi
	Patronato Municipal de Aguas
	PROJOVEN
	CASM
	Unidad de Gestión del Programa UGP
	Cooperación Suiza para el Desarrollo
	Fundación Ayuda en Acción

Sigue..

Organización pública nacional	PRONAGRO
	DICTA
	DIGEPESCA
	CDE MIPYME
Empresa privada	MARUKO
	CHOCOLATS HALBA
Academia	Universidad Nacional de Agricultura UNA
	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico CURLA

## ANEXO 6 INSTRUMENTOS DE ENTREVISTAS USADOS EN LA EVALUACIÓN

### Formato Entrevista No. 1 Actores Claves del Programa PRAWANKA Empresas Locales y Asociaciones de Productores

**Objetivo:** Conocer la percepción y visión de los agentes claves de la cadena de valor sobre los avances, resultados y perspectivas del Programa PRAWANKA.

#### I. Datos Generales

Nombre del Entrevistado:	
Empresa:	
Rol en las cadenas de valor:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de participar en el programa.	
Fecha de la entrevista	

#### II. Datos Generales

1. Las estrategias y acciones del programa tienen coherencia con las demandas del sector cacao/pesca/alimentos? Cuáles han sido efectivas y cuales demandas faltan considerar para lograr mayor éxito?
2. ¿El programa toma en cuenta los derechos y aspiraciones de los pueblos indígenas? ¿Qué puede mejorarse en este aspecto?
3. ¿Cómo valora la estrategia de considerar los CT como la principal instancia/estructura para impulsar el desarrollo de los CdV/sectores de cacao, pesca y alimentos? Cuáles son los retos que presenta esta instancia para lograr resultados y siga trabajando una vez retirado el programa?
4. Cuáles han sido los resultados de la articulación de los actores a nivel territorial para contribuir a competitividad/desarrollo de cadena de valor/ sector cacao/pesca/alimentos?

5. Cuál ha sido los resultados del comité de cadena de cacao (CoCa) ¿Cuáles son los retos/ desafíos para lograr mayor articulación y beneficios de estos esfuerzos de articulación de actores? ¿Qué se puede mejorar?
6. ¿Cuáles son los productos/resultados concretos de mayor relevancia que ha tenido el programa para incrementar los ingresos y empleos para su CdV/sector cacao/pesca/ alimentos?
7. ¿Qué intervenciones/acciones están contribuyendo a mejorar el acceso a mejores mercados? Cuales aspectos debe tomar en cuenta después de los efectos de la pandemia Covid?
8. ¿Cuáles son los factores que favorecen y cuáles con las limitantes en este alcance?
9. ¿Cuáles son y cómo valora los avances del empoderamiento/participación de las mujeres y jóvenes en su sector cacao/pesca/alimentos?
10. ¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la puesta en marcha de una nueva fase?
11. ¿Cuáles serían los retos y desafíos de su organización para contribuir a la continuidad de las acciones promovidas y la articulación de los actores por el programa una vez retirado?

**Formato Entrevista No. 2**  
**Actores Claves del Programa PRAWANKA**  
**Empresas Compradoras**

**Objetivo:** Conocer la percepción y visión de los agentes claves de la cadena de valor sobre los avances, resultados y perspectivas del Programa PRAWANKA.

**I. Datos Generales**

Nombre del Entrevistado:	
Empresa:	
Rol en las cadenas de valor:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de participar en el programa.	
Fecha de la entrevista	

**II. Datos Generales**

1. ¿Cuáles son los resultados concretos y cómo estas contribuciones del programa a la competitividad de los sectores de cacao, pesca y alimentos? ¿Cuáles son los beneficios que tiene su empresa de esta intervención?
2. ¿Cuál ha sido su involucramiento en las acciones del programa?
3. ¿En cuales instancias de articulación/encuentro participa su empresa y cómo valora su efectividad?
4. Cuál ha sido los avances y resultados del Comité de Cadena de Cacao? ¿Cuáles son los desafíos para lograr mayores contribuciones de esta instancia a la competitividad del sector?
5. ¿Cuáles son los productos/resultados concretos de mayor relevancia que ha tenido el programa para incrementar los ingresos y empleos para su sector cacao/pesca/alimentos?
6. ¿Qué intervenciones/acciones están contribuyendo a mejorar el acceso a mejores mercados? ¿Cuáles son los factores que favorecen y cuáles con las limitantes en este alcance? ¿Cuáles aspectos debe tomar en cuenta después de los efectos de la pandemia Covid?
7. ¿Considera que el programa está contribuyendo al empoderamiento/participación de las mujeres y jóvenes en su sector cacao/pesca/alimentos?
8. ¿Qué aprendizajes/recomendaciones se pueden retomar para la puesta en marcha de una nueva fase?
9. ¿Cuáles son las proyecciones de la empresa que pueden favorecer la implementación del programa en una segunda fase?

10. ¿Cuáles serían las acciones o estrategias que puede implementar su empresa para contribuir a la continuidad de las acciones promovidas por el programa una vez retirado?
11. ¿Cuáles son las características de la calidad de los productos que adquieren?
12. ¿Cómo se aplica la RSE en relación a compromisos con los derechos humanos de los pueblos indígenas y los derechos ambientales?
13. ¿Cuáles son sus aportes para mejorar estándares de calidad que exige?
14. ¿Cómo considera a su proveedor en una relación comercial?
15. ¿Cómo se han cumplido los acuerdos establecidos en relación comercial?

**Formato Entrevista No. 3**  
**Actores Claves del Programa PRAWANKA**  
**Instituciones Locales (Alcaldía, C. Comunal, C. Territorial, MAMUNH)**

**Objetivo:** Conocer la percepción y visión de los agentes claves de la cadena de valor sobre los avances, resultados y perspectivas del Programa PRAWANKA.

**I. Datos Generales**

Nombre del Entrevistado:	
Organización:	
Rol en las cadenas de valor:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de participar en el programa.	
Fecha de la entrevista	

**II. Datos Generales**

1. Las estrategias y acciones del programa tienen coherencia con las políticas y planes de fomento que promueve su organización? Cuáles se complementan y cuáles faltan considerar para lograr mayor éxito?
2. ¿El programa da respuesta satisfactoria a la necesidad de la población meta y toma en cuenta los derechos y aspiraciones de los pueblos indígenas? ¿Qué puede mejorarse en este aspecto?
3. ¿Cómo valora la estrategia de considerar los CT como la principal instancia para impulsar el desarrollo de los sectores de cacao, pesca y alimentos? Cuáles son los retos que presenta esta instancia para lograr que este rol sea efectivo e institucionalizado/sostenible?
4. ¿Cómo valora los avances de la articulación de los actores a nivel territorial? Cuáles son los desafíos para lograr mayor efectividad?
5. ¿Cuáles considera que son las prácticas más efectivas que ha promovido el programa para adaptarse a la realidad y cultura local de las familias?
6. ¿Cuáles son los productos/resultados concretos de mayor relevancia que ha tenido el programa para incrementar los ingresos y empleos para su CdV/sector cacao/pesca/alimentos?
7. ¿Qué intervenciones/acciones están contribuyendo a mejorar el acceso a más y mejores mercados? ¿Cuáles son los factores que favorecen y cuáles con las limitantes en este alcance? Cuáles aspectos debe tomar en cuenta después de los efectos de la pandemia Covid-19?
8. ¿Cuáles son y cómo valora los avances del empoderamiento/participación de las mujeres y jóvenes?
9. ¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la puesta en marcha de una nueva fase?
10. ¿Cuáles serían los retos y desafíos de su organización para contribuir a la continuidad de las acciones promovidas por el programa una vez retirado?

11. ¿ Qué derechos y aspiraciones de pueblos indígena considera que se dan avances en su cumplimiento?
12. ¿ Como compara su experiencia y conocimiento entre antes de llegar el programa y ahora?
13. ¿ Que ha facilitado y obstaculizado esos aprendizajes?

**Formato Entrevista No. 4**  
**Grupo Focal**  
**Actores Territoriales relacionados con el Programa PRAWANKA**

**Actor a entrevistar:** Representantes de Unidades de Producción Familiar (al menos 5)

**Objetivo:** Conocer los niveles de decisión y uso de recursos de la unidad de producción familiar respecto a las actividades mercantiles y de subsistencia.

Nombre del Entrevistado:	
Organización:	
Rol en las cadenas de valor:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de participar en el programa.	
Fecha de la entrevista	

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cuál es la composición de la Unidad Productiva Familiar típica en términos de integrantes y recursos disponibles (tierra, fuerza de trabajo y capital monetario)?
2. ¿Cómo se deciden las prioridades productivas de las Unidades Productivas Familiares sobre el uso de sus recursos disponibles?
3. ¿Hasta qué punto la producción de subsistencia (pesca, granos básicos) satisface las necesidades de alimentos a nivel familiar?
4. ¿Cómo valoran las estrategias/acciones del Programa PRAWANKA en el impulso de las cadenas de valor de pesca, cacao y granos básicos?
5. ¿Qué impactos en la generación de ingresos y empleos has tenido las cadenas de valor de cacao, pesca y granos básicos?
6. ¿Cuáles son los usos principales de los ingresos generados por la comercialización de cacao, pesca y granos básicos?
7. ¿Qué recomendaciones para el fortalecimiento de las Unidades Productivas Familias pueden hacer para una segunda fase del programa?
8. ¿De qué manera las cadenas de valor han creado nuevas oportunidades de empleo e ingresos para los jóvenes?

**Formato de Entrevista 5**  
**Actores Territoriales relacionados con el Programa PRAWANKA**

**Actor a entrevistar:** MASTA

**Objetivo:** Conocer la percepción de MASTA sobre las estrategias, resultados e impactos del Programa PRAWANKA

Nombre del Entrevistado:	
Organización:	
Rol en las cadenas de valor:	

Celular:	
Correo:	
Fecha de la entrevista	

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cuál es la visión y/o propuesta de gobernanza de la Mosquitia desde la perspectiva de MASTA luego de la titulación de los territorios indígenas?
2. ¿Cuáles consideran que son los principales desafíos, presiones y oportunidades que enfrenta la gobernanza de la Mosquitia?
3. ¿Cuál es su valoración respecto a la coherencia de las políticas públicas y leyes nacionales con la propuesta de gobernanza territorial indígena? ¿Cuáles son las coincidencias, contradicciones y vacíos existentes?
4. ¿De qué manera considera que el Programa PRAWANKA contribuye o complementa la visión de gobernanza de la Mosquitia que tienen los pueblos indígenas?
5. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de MASTA en la conceptualización e implementación del Programa PRAWANKA?
6. ¿De qué manera considera que el programa PRAWANKA ha fortalecido la articulación de los actores territoriales relacionados con la gobernanza de la Mosquitia?
7. ¿Cuál su percepción sobre los resultados e impactos del programa PRAWANKA respecto a la formación de capacidades, fortalecimiento de las economías locales y bienestar general de las familias y comunidades?
8. ¿De qué manera se pueden articular la economía mercantil (cadenas de valor de cacao, pesca y granos básicos), con las economías de subsistencia de las comunidades indígenas?
9. ¿Qué sugerencias plantea para que en el futuro se logre una mayor articulación y coherencia entre los gobiernos territoriales, las agencias gubernamentales y una segunda fase del Programa PRAWANKA?

### Formato de Entrevista 6

Entrevista con alcaldes

Participantes: Alcaldías vinculadas al programa

Objetivo: Indagar su perspectiva en el marco de esta nueva institucionalidad que ha venido impulsándose los últimos años.

Nombre del Entrevistado:	
Organización:	
Rol en las cadenas de valor:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de participar en el programa.	
Fecha de la entrevista	

1. ¿Cómo ha modificado la visión y trabajo de los alcaldes a raíz de la oficialización de los CT y los compromisos del Estado hondureño?
2. ¿Cómo han sido incorporados los planes de los CT con el PDM?
3. ¿Qué significa para usted la propuesta de PRAWANKA sobre gobernanza compartida y cuál ha sido su reacción al respecto?
4. ¿Cuál es a su entender el aporte más importante del programa al municipio ?
5. ¿Cuál es el beneficio real de la Mancomunidad y principales dificultades que enfrentan para su funcionamiento especialmente en el contexto de la Mosquitia?.

### Formato Entrevista No. 7 Actores Claves del Programa PRAWANKA

## SOCIOS DEL PROGRAMA

**Objetivo:** identificar las relaciones y marco político de operación del programa.

### I. Datos Generales

Nombre del Entrevistado:	
Cargo:	
Celular:	
Correo:	
Fecha de la entrevista	

### II. Eficiencia del programa

#### a) Resultados

1. ¿Por qué considera clave como socios a Lutheran Word Relief y CASM para presentarse a la licitación a la COSUDE? ¿Qué causo el retiro de LWR a nivel político estratégico? ¿Quién asume las responsabilidades y compromisos de este socio?
2. ¿Cómo miembro del comité directivo cuantas veces se han reunido en la vida del programa? ¿Quién lidera este espacio como comité? ¿Roles de MASTA GSDE, CT, Empresa privada, Mancomunidad, SCGG, MIMAT, COSUDE, Gobernación? ¿Cómo se maneja el conflicto de MASTA desde este espacio, por ser miembros de CD?
3. ¿Qué tipo de decisiones relevantes se han tomado en este espacio?
4. ¿Qué conflictos han enfrentado en este espacio? ¿Cómo los han resuelto?
5. ¿Desde el CD cuales son los logros más relevantes que identifican y en el que coinciden los socios del espacio?
6. ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no, de los resultados?
7. ¿Cómo vinculan las prioridades y estrategias nacionales y los establecido en la CdR?
8. ¿Qué ajustes considera necesario implementar para mejorar la efectividad del espacio CD?

### Formato Entrevista No.8 Actores Claves del Programa PRAWANKA UNIDAD FACILITADORA

**Objetivo:** identificar estrategias y metodologías claves relevantes para empoderamiento de socios y beneficiarios/as.

### I. Datos Generales

Nombre del Entrevistado:	
Cargo:	
Celular:	
Correo:	
Fecha de la entrevista	

### II. Pertinencia del programa

1. ¿En que mes y año llego a la zona?
2. ¿Cuándo comenzó o se estructuro el equipo de campo?
3. ¿Cómo definen y operativizan las estrategias de trabajo del programa?
4. ¿Desde la vida del programa cuantas especialistas han salidos del programa?

5. ¿Complementa este programa con otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio? ¿Quiénes? ¿Cómo lo hacen? (ver el tema de alianzas en el territorio)
6. ¿Cuáles son las estructuras locales preexistentes?

### III. Eficiencia del programa

7. ¿Cuál es el rol que tienen como unidad de facilitación?
8. ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades en la gestión? ¿Cómo fortalecen las partes interesadas locales? (MASTA, MIMAT, CT, Alcaldías= comité directivo, comité operativo)  
¿Papel del sector privado?
9. ¿Por qué definen una estrategia de coinversión en el territorio? ¿Cuál es la expectativa de la coinversión? ¿Qué resultados han obtenido en su aplicación?
10. ¿Cómo acompañan los CT, Empresas Locales y municipios más allá de un convenio y desembolso de financiamiento? ¿Cuáles son las estrategias claves que considera importante fortalecer para asegurar la sostenibilidad de los procesos con los CT?
11. ¿Cuál es la estrategia de salida definida por el programa? (pensada desde la estrategia de sostenibilidad) ¿Puntos clave?
12. ¿De forma concreta como desarrollan la estrategia de involucramiento de jóvenes y mujeres?
13. ¿A raíz de la pandemia que ajustes son necesarios implementa y porque?
14. ¿Cómo hacen ajustes en sus estrategias? ¿Cuál es su base de referencia para esos ajustes?

### Formato Entrevista No. 9 Actores Claves del Programa PRAWANKA FENAPROCAO

**Objetivo:** Conocer los niveles de decisión y uso de recursos de la unidad de producción familiar respecto a las actividades mercantiles y de subsistencia

#### I. Datos Generales

Nombre del Entrevistado:	
Organización a la que pertenece:	
Celular:	
Hora:	
Fecha de la entrevista:	

#### II. Datos Generales

##### a) De afiliación:

1. ¿Cuál es la situación actual de cacao en Honduras?
2. ¿Cuál es el papel de la Federación? ¿Qué demanda tienen de sus afiliadas? ¿Cómo responde?
3. ¿Cómo esta el proceso de la competitividad del cacao en el país? ¿Demandas, precios, mercados? ¿Beneficios a las familias?
4. ¿Cómo esta el marco de acuerdo de competitividad y sus avances?
5. ¿Cómo es la situación de las Cooperativa de APROCAPIM con la Federación? ¿Esta afiliada?
6. Actualmente en la Mosquitia se esta reiniciando el cultivo de cacao ¿Qué expectativa despierta eso en la Federación?
7. ¿Qué mecanismos de apoyo tienen para sus afiliadas? ¿Cómo los ha aprovechado APROCAPIM?

8. ¿Qué recomendaciones puede brindar para el fortalecimiento de APROCAPIM?

**Formato Entrevista No. 10**  
**Actores Claves del Programa PRAWANKA**  
**Instancias Nacionales UNAH-UNA- Instituto de Tela**

**Objetivo:** Identificar el rol, aportes y procesos de la academia a la sostenibilidad a la competitividad del territorio.

**I. Datos Generales**

<b>Nombre del Entrevistado:</b>	
<b>Organización:</b>	
<b>Función:</b>	
<b>Celular:</b>	
<b>Correo:</b>	
<b>Tiempo de esta en su cargo.</b>	
<b>Fecha de la entrevista</b>	

**1. II. Desarrollo**

2. ¿Cómo llegan al territorio y como se operativiza el marco de convenio existente entre Prawanka y su organización? (Ver presupuestos, tiempo de contratos, institucionalidad)  
¿Qué no ha resultado?
3. ¿Cuál es su aporte como academia en el territorio? (enfocar el tema de competitividad y cadenas de valor) ¿Qué resultados concretos han logrado?
4. ¿De lo que hacen que tiene mayor éxito? ¿Por qué?
5. ¿Qué estudios y o investigaciones han impulsado en la región? ¿Qué proceso o acción promovió dichos estudios? ¿Se están aprovechando? ¿Cómo?
6. ¿Qué recursos marino identifica clave investigar y/o estudiar con potencial de explotación en la región?
7. ¿De qué manera se ha estimulado la participación de los actores territoriales en las investigaciones? (definición de líneas de investigación, conducción de los estudios, devolución de resultados) como estrategia de empoderamiento y formación de capacidades.
- 8.
9. ¿Cómo estimulan la participación de las mujeres indígenas en la academia?
10. ¿Que aporte sustancial podría dar como academia para mejorar las condiciones de vida y mejora de la competitividad en el territorio?
11. ¿Qué otros actores y nuevas articulaciones se pueden dar y con quien para potenciar la investigación, acceso a educación en el territorio? (la Escuela de Biología UNAH /Instituto Tela con el Prawanka)
12. ¿Cuáles son perspectivas del Convenio con PRAWANKA?

**Formato Entrevista No. 11**  
**Actores Claves del Programa PRAWANKA**  
**Instancias Nacionales con Presencia Local**  
**(DICTA, DIGEPESCA, PRONAGRO)**

**Objetivo:** Identificar las capacidades de los agentes claves de la cadena de valor sobre sus avances, resultados y perspectivas de sostenibilidad de sus procesos en la zona.

**I. Datos Generales**

Nombre del Entrevistado:	
Organización:	
Responsabilidades:	
Celular:	
Correo:	
Tiempo de estar en la zona:	
Fecha de la entrevista	

## II. Desarrollo

### a) Estrategia de trabajo:

1. ¿Cómo llegan al territorio y como se operativiza el marco de convenio existente entre Prawanka y su organización? (Ver presupuestos, tiempo de contratos, institucionalidad)
2. ¿Cuál es el papel que desempeña su organización (DIGEPESCA, SAG, DICTA PRONAGRO?) en la región
3. ¿Quién es su población meta? ¿Cómo dan respuesta a la necesidad de la población meta y toma en cuenta los derechos y aspiraciones de los pueblos indígenas? ¿Qué éxitos han tenido? ¿Qué hay que mejorar a nivel de estrategias y acciones?
4. ¿Cuál es su apreciación general de los resultados generados por su organización en la competitividad de los sectores de cacao, pesca y alimentos?
5. ¿Cuáles son las estrategias claves que implementa para mejorar la competitividad de los sectores de cacao, pesca y alimentos? (orientar el sector al cual aplica la organización) ¿De lo que hace hasta ahora en el territorio, que no ha funcionado? ¿Qué seguiría implementando? ¿Qué necesita mejorar?
6. ¿Qué estrategias y/o acciones implementa para involucrar a mujeres y jóvenes en las acciones que implementa en las CdV?
7. ¿A que retos se enfrenta como organización ante una nueva normalidad post pandemia?

### b) Gobernanza:

8. ¿Cómo se articula su organización en el territorio? ¿Qué conflictos se han presentado en la relaciones de articulación? (considerar las DcV) ¿En que espacios? ¿Cómo los enfrentan o resuelven? ¿Cuales son los desafíos que existen para mejorar esa relación? ¿Cuáles estrategias serían claves a trabajar para mejorar la efectividad?
9. ¿Cuál es su relación con los CT? ¿Cómo acompaña y fortalece las capacidades de los CT? ¿Cuáles son sus retos para impulsar los CT? ¿Qué acciones emprende para lograr que los procesos en los que acompaña a los CT y equipos técnicos de los CT sean sostenibles e institucionalizado?

### c) Regulaciones:

10. 1Pregunta para DIGEPESCA. ¿Cuáles son los recursos pesqueros del ecosistema acuático de la región mas explotados? ¿En que meses son los ciclos de veda y para que especies? ¿Qué recursos pesqueros pueden aprovecharse y son de buena demanda en el mercado? ¿Desde su experiencia, que potencial tiene la zona para explotar en la época de veda? ¿Qué aportes puede dar DIGEPESCA para estas acciones?
11. Pregunta para DIGEPESCA ¿Cuál es su papel como organización en toda la cadena de pesca (escama y medusa) en la región? (hace énfasis en actividades de regulaciones, extracción, venta y compra de medusa/ escama) ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

### d) Mitigación:

13. ¿Qué esfuerzos/acciones realiza la institución para contribuir en las acciones de mitigación de los efectos del cambio climático y sobreexplotación de los recursos en las CdV de pesca (escama y medusa/cacao/alimentos)?

**d) Desarrollo tecnológico e investigación:**

14. DICTA, PRONAGRO, SAG, ¿Cuáles son las tecnologías que ha desarrollado y validado en relación a producción, procesamiento, almacenamiento, calidad e inocuidad del producto? (CdV: alimentos, pesca, cacao) ¿Cómo se dan los niveles de adopción por parte de las empresas y familias? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
15. ¿Qué investigaciones y/o estudios ha implementado? ¿Para quién va dirigidos? ¿Cuál es la estrategia de socialización que implementa?