



EVALUACION FINAL

República Dominicana

Ventana temática
Desarrollo y Sector Privado

Título del Programa:

Fortalecimiento de la cadena de valor del
banano mediante el crecimiento de mercados
inclusivos

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Informe de Evaluación Final

Programa Conjunto FODM

“FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DEL BANANO MEDIANTE EL CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS”

Ventana Temática de Desarrollo y Sector Privado

**Consultor: Oscar Huertas Díaz
(oscarhuertas77@gmail.com)**

Junio de 2013

Contenido

Agradecimientos	3
Descargo de responsabilidad	3
Glosario	4
Resumen ejecutivo	10
I. Introducción	16
Objetivos de la evaluación.....	17
Metodología aplicada	18
Limitaciones y observaciones de la evaluación.....	20
Descripción de la intervención	21
II. Nivel de análisis: criterios de evaluación.....	26
2.1 Nivel de Diseño.....	26
2.2 Nivel de Proceso	32
2.3 Nivel de Resultados.....	41
Matriz de eficacia (resultados esperados y alcanzados).....	55
Sostenibilidad.....	69
III. Conclusiones.....	71
IV. Lecciones aprendidas	72
V. Anexos	75
Anexo 1: Documentos consultados.....	75
Anexo 2: Listados de personas consultadas.....	75
Anexo 3: Matriz de evaluación	78
Anexo 4: Matriz de Seguimiento al Plan de Mejora PC	83
Anexo 5: Términos de Referencia Evaluación Final	96

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el consultor independiente Oscar Huertas a quien le gustaría agradecer a todas las personas que dedicaron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisiera dar las gracias en particular al personal de las agencias de Naciones Unidas PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, que apoyaron el desarrollo de la agenda, al Centro nacional de Competitividad y sus equipos, y a las personas consultadas en las comunidades, que generosamente aportaron su tiempo, experiencia y puntos de vista.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada por mandato del Programa Conjunto; las opiniones expresadas en este informe son las del consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las del programa. Cualquier error u omisión es responsabilidad del autor.

Glosario

Definiciones:

Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Agroecología: La agroecología es la ciencia y la aplicación práctica de conceptos y principios ecológicos al estudio, el diseño y la gestión de las interacciones ecológicas en los sistemas agropecuarios (por ejemplo, las relaciones entre elementos bióticos y abióticos). Este enfoque sistémico integral en materia de desarrollo de los sistemas agropecuarios y alimentarios se basa en muy diversas técnicas, prácticas e innovaciones, que incluyen los conocimientos locales y tradicionales además de los de la ciencia moderna.

Áreas o sectores estratégicos. Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores: (i) las prioridades que se derivan del marco programático, (ii) las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno.

Benchmarking. Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo. Implica un proceso de aprendizaje abierto sobre cómo están haciendo algo, mejor de cómo lo está haciendo la propia, otras instituciones afines y que uno lo puede imitar y quizá hasta mejorar. Comúnmente, el proceso de benchmarking requiere de los siguientes pasos: (1) Identificar el área o proceso a evaluar, esta actividad permitirá determinar las ventajas competitivas de la institución; (2) Identificar la medición apropiada de los resultados o productos del área o proceso objeto de la evaluación; (3) Seleccionar un conjunto accesible de instituciones competidoras que sean las mejores en el medio contra las cuales hacer comparaciones; (4) Calcular las diferencias entre las evaluaciones de desempeño propias contra las de las mejores instituciones en el medio y determinar a qué se deben dichas diferencias; (5) Desarrollar programas tácticos para cerrar las brechas de desempeño; (6) Instrumentar los programas y comparar los resultados con nuevas evaluaciones contra los de las mejores instituciones en el medio.

Cadenas productivas: conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final. La Cadena puede ser conformada de común acuerdo, a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por los productores, empresarios, gremios y organizaciones más representativos tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos.

Contexto. Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

Coordinación. Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Criterio de evaluación. Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

Denominación de origen: Se entiende por denominación de origen la denominación geográfica de un país, una región o un lugar concretos que sirve para designar un producto originario de dicha zona y cuya calidad o características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos. Las denominaciones de origen son un tipo especial de indicaciones de origen: todas las denominaciones de origen son indicaciones de origen, pero no todas las indicaciones de origen son denominaciones de origen.

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Entorno. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Escenario. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

Estándar de evaluación. Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

Evaluación. Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Evaluación de programas. Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

Evaluación de proyectos. Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

Evaluación formativa. Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

Evaluación sumativa. Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

Evaluación y control. Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

Exploración del entorno. Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

Factores críticos de éxito. Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

Incertidumbre del entorno. Es el grado de complejidad de las fuerzas que inciden sobre, más el grado de cambio que existe en, el ambiente externo de una organización o institución.

Indicadores de desempeño. Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores. Ejemplos de indicadores de desempeño son: tasa de ingreso de alumnos, tasa de egreso de alumnos, eficiencia terminal, costo promedio por alumno, etcétera. En términos generales, un indicador educativo nos dice algo acerca del desempeño o comportamiento de un sistema educativo o de una institución educativa y su propósito es ofrecer información para la toma de decisiones sobre el sistema o institución educativa. Para que un dato o un estadístico puedan ser considerados como indicadores, dicho dato debe tener un punto de referencia contra el cual pueda juzgarse. Comúnmente, el punto de referencia es un estándar, social, académica o disciplinariamente establecido. Obviamente, los indicadores no sirven como explicación sobre el funcionamiento del sistema o institución educativa como un todo.

Insumos. Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.

Línea de acción. Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos.

Meta. Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión. Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o iniciativa, describe lo que en el presente hace esta.

Necesidad. Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

Objetivo. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Planeación. En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

Políticas. Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

Presupuesto. Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

Prioridad. Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

Procedimientos. Constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

Procesos. Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Productos. Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

Rendición de cuentas. Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

Resultado. Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término *efectos* se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión *impactos* se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

Seguimiento/Monitoreo. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Glosario de Términos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
APROBANO	Asociación de Productores de Banano Orgánico
ASEXBAM	Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi
ASOANOR	Asociación Agrícola Noroestana
ASOBANU	Asociación de Bananeros Unidos
BAGRICOLA	Banco Agrícola de la República Dominicana
BANELINO	Bananos Ecológicos de la Línea Noroeste
CDN	Comité Directivo Nacional
CGP	Comité de Gestión del Programa
CNC	Consejo Nacional de Competividad
COOPPROBATA	Cooperativa de Producción de Banano Orgánico Los Taínos
COPARDOM	Confederación Patronal Dominicana
CR	Coordinadora Residente
DGM	Dirección General de Migración
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
ENDESA	Encuesta Nacional Demográfica de Salud
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FLO	Fairtrade Labelling Organizations
I&D	Investigación y Desarrollo
IDIAF	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales
IIBI	Instituto de Innovación en Biotecnología e Industrias
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDHRI	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MDGF	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
Min. Ambiente	Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales
MMUJER	Ministerio de la Mujer

MSP	Ministerio de Salud Pública
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMLAD	Observatorio de Mercado Laboral Dominicano
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONE	Oficina Nacional de Estadística
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH-SIDA
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAE	Programa de Alimentación Escolar
PC Banano	Programa Conjunto para el Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RD	República Dominicana
SNS	Sistema Nacional de Salud
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
TdR	Términos de Referencia
TSS	Tesorería de la Seguridad Social
UCSE	Unidad de Coordinación Seguimiento y Evaluación
UNFPA	Fondo de Naciones Unidas para la Población

Resumen ejecutivo

El FODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, financiando programas innovadores con un potencial de ser replicados. El Fondo aprobó 130 programas conjuntos en 50 países a través de 8 ventanas temáticas, una de esas ventanas es la de Desarrollo y sector privado a través de la cual financió 12 programas conjuntos uno de ellos en la República Dominicana.

En la República Dominicana el FODM financió el Programa Conjunto para el “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos (PC Banano)”. Este programa se ejecutó a través de siete agencias del Sistema de Naciones Unidas residentes en el país: PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, siendo el PNUD la agencia líder. La ejecución se realiza con la participación activa de las instituciones gubernamentales lideradas por el Consejo Nacional de Competitividad, CNC y orientada a fortalecer siete asociaciones de pequeños productores de Banano: Asociación de Productores Exportadores de Banano de Montecristi, ASEXBAM, Banano Orgánico de la Línea Noroeste, BANELINO, Asociación Agrícola Nordestana, ASOANOR, Asociación de productores de Banano Orgánico, APROBANO, Cooperativa de Productores de Bananos Los Taínos, COOPPROBATA, Asociación de Bananeros Unidos, ASOBANU y Asociación de productores Máximo Gómez, MAXIMO GOMEZ. Las zonas de intervención del Programa fueron las tres principales provincias productoras de banano, Azua, Valverde y Montecristi cuyo nivel de pobreza supera el 50 por ciento.

La presente evaluación tiene como objetivos (i) establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo, (ii) generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional y a nivel internacional.

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre tres criterios de evaluación; diseño, proceso y resultados del PC. Se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo

con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, agencias y otras partes interesadas.

Principales hallazgos:

- La evaluación ha encontrado que el programa conjunto fue pertinente por la selección de un sector con uso intensivo de mano de obra que es considerado como estratégico para el desarrollo, así como la alta presencia de migrantes haitianos, las graves condiciones de pobreza, la falta de salubridad que rodean a las comunidades, los reducidos niveles de educación y las manifestaciones de violencia basada en género.
- Dadas las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores, el apoyo del PC incluyó medidas relacionadas con el incremento en la productividad física (cosecha y postcosecha) y apoyos en temas de educación, salud, derechos laborales, capacidad organizacional e inserción en los mercados. De esta manera el programa es pertinente por impulsar un sector de reciente crecimiento del país con un enfoque de mercados inclusivos.
- A nivel local se pudo establecer niveles satisfactorios de apropiación por parte de las asociaciones bananeras debido a la continuidad en las metodologías y actividades desarrolladas por el programa conjunto. Asimismo el nivel de participación de las contrapartes nacionales fue satisfactorio. El programa conjunto fue apropiado por el Centro Nacional de Competitividad- CNC, en cuyas instalaciones se estableció la Unidad Coordinadora del programa, se han firmado convenios de continuidad con varios Ministerios, se han financiado iniciativas del PC con recursos de otros programas gubernamentales, y el Gobierno ha formulado un proyecto con la Unión Europea de apoyo al sector, basado en experiencias del PC Banano.
- El programa tuvo retrasos iniciales por el terremoto en Haití, debido a que todas las agencias en República Dominicana se convirtieron en centro de operaciones para la atención del desastre en el país vecino. Esta situación significó un desgaste en cuanto al recurso humano y técnico que impidió la puesta en marcha del programa una vez fue firmado.

- El esquema de gobernabilidad establecido por el F ODM contribuyó de manera positiva a la eficiencia y eficacia del programa conjunto. El Comité Directivo Nacional retroalimentaba al programa dando orientaciones e incluso solicitando actividades y tareas específicas. Por su parte, el Comité de Gestión del Programa, CGP, se constituyó en un espacio muy importante para la reflexión entre las agencias y sus contrapartes, en donde se analizaba los avances y las dificultades presentadas con un espíritu pro activo.
- La estrategia de vigilancia y evaluación establecida por el programa fue útil en la medida en que se contó con un oficial de monitoreo y evaluación en la unidad de coordinación, desde donde se hacían visitas seguidas al terreno para analizar los avances, logros y dificultades del programa. Este contacto permanente le aportó información de primera mano al CGP y a la Unidad de Coordinación, útil para la reflexión e identificación de soluciones.
- No obstante del elevado número de agencias e instituciones involucradas en el programa conjunto, un factor de éxito para la ejecución articulada fue la unidad de coordinación. Todas las fuentes consultadas manifestaron la aprobación en la gestión de la unidad de coordinación; gracias a su orientación se logró evitar la duplicidad de esfuerzos.
- La evaluación considera que todas las agencias e instituciones involucradas demostraron un valor agregado, como lo confirman las fuentes consultadas y el número de resultados alcanzado en todas las temáticas abordadas de salud, capacitación, género, inclusión y producción.
- El programa hizo esfuerzos importantes en el fortalecimiento organizacional de las asociaciones. Este enfoque de trabajo hacia el fortalecimiento organizacional ha sido considerado como una aproximación sin antecedentes en el país para el sector bananero porque incluyó fortalecimiento administrativo y tecnológico de las asociaciones, con mejores condiciones de producción y comercialización. A partir del apoyo del programa conjunto las asociaciones de pequeños productores lograron formar por primera vez una compañía de comercialización que se constituye en su propia compañía exportadora para evitar los intermediarios (COMEXBAN).
- Una de las áreas de mayores resultados fue la temática de incrementar la productividad ¹ en pequeños cultivadores y sus asociaciones. Se instalaron fincas demostrativas, con un

¹ Si bien el PC se enfocó en cadenas de valor, en el tema productivo se incorporaron nuevas tecnologías de riego, y cultivo que permitieron incrementar niveles de producción, reducción de costos y reducción de desperdicio.

componente de riego subfoliar y esquemas de protección de la fruta donde la productividad se incrementa en un 20% aproximadamente.

- A nivel de capital social el PC desarrollo una serie de actividades enfocadas al diálogo laboral, a la seguridad social, prevención del trabajo infantil y derecho laboral. También se desataca el trabajo y resultados alcanzados en cuanto a salud y prevención de enfermedades de transmisión sexual en las comunidades.
- En cuanto al tema de equidad de género hay varios resultados enfocados a capacitación en SSR, violencia de género, acceso a créditos. Se han diagnosticado políticas de crédito a la mujer en asocio con la Banca y se han creado comités locales inter institucionales para el apoyo a la mujer en las comunidades.
- Es destacable el trabajo realizado en el área de salud, disminuyendo los niveles de incidencia de las enfermedades presentes en el área del programa como malaria y dengue, y promocionando los servicios para prevención de otras como ITS/VIH/SIDA
- Uno de los aspectos que la evaluación destaca del programa conjunto es su enfoque de trabajo hacia la sostenibilidad y la continuidad de sus resultados en el tiempo.
- Respecto a la ejecución financiera, a junio del 2013 informe se registra una ejecución del 99.73% de los recursos totales transferidos, y la diferencia comprometida.

Principales Conclusiones:

- El diseño del programa conjunto fue complejo por la cantidad de temas abordados y por la vinculación de un gran número de agencias y contrapartes. Sin embargo, la evaluación concluye que esta aproximación fue acertada debido a la diversidad de problemáticas en las comunidades meta.
- Los niveles de apropiación del programa conjunto han sido satisfactorios a nivel local, debido a que las asociaciones de productores han interiorizado las metodologías, herramientas y los conocimientos impartidos.
- La gestión de la unidad Coordinadora fue vital para lograr la articulación de las agencias y entidades, desarrollar las actividades programadas y alcanzar un número de productos y resultados considerable en distintas temáticas. En este sentido, se considera que el programa fue costo eficiente en términos financieros y humanos.

- El programa conjunto ha sentado las bases de conocimiento tanto a nivel nacional como local para desarrollar proyectos de mayor escala que apoyen las cadenas de producción y a los pequeños productores.
- La metodología de diseño además de las actividades de capacitación y fortalecimiento, debieron incluir otras acciones encaminadas a dar mayores accesos de crédito a los productores tales como: un fondo de garantías, fondo rotatorio o un capital semilla, que le permitiera a los productores tener acceso a insumos y equipos productivos en donde aplicar y replicar los conocimientos adquiridos.
- El programa se constituye en una escuela para los productores, que no buscó solucionar sus problemas sino a abrir los caminos de conocimiento, alianzas y fortalecimiento, para que ellos mismos desarrollen las soluciones.²
- El Programa Conjunto representa un nuevo tipo de acompañamiento al sector privado con enfoque hacia la cadena de valor, pionero en República Dominicana y que es replicable a través del CNC. Se trata de una aproximación de desarrollo humano acorde al Plan Nacional de Competitividad Sistémica.
- Los resultados del programa lograron exceder las metas establecidas a través de los indicadores.

Recomendaciones)

- Al Gobierno dominicano: hacer esfuerzos por llegar a una política pública de producción en el sector banano que apunte a generar un marco normativo y legislativo que institucionalice las buenas prácticas identificadas durante el Programa Conjunto y dé orientaciones en temas sensibles como el manejo unificado de plagas, estándares de producción, asuntos laborales, comercio justo, financiación, etc.
- Al Gobierno dominicano y al Sistema de Naciones Unidas: Las futuras iniciativas de apoyo al sector bananero deben incluir un componente financiero, bien sea con capital semilla o fondos rotatorios, que permitan el acceso a insumos, tecnologías o capitales de trabajo para la venta de mercancía al gobierno (por ejemplo en el caso de los desayunos escolares)

² Esta iniciativa fue diseñada desde el inicio para dar sostenibilidad a los resultados del programa.

- Al PC (1): Es importante que durante el cierre del programa conjunto se vincule al clúster de banano y a ADOBANANO, para entregarles todo el acervo de conocimiento y los productos elaborados durante programa conjunto.
- Al PC (2): Es importante fortalecer los emprendimientos de las mujeres, en cuanto a su creación jurídica y dotación de equipos o capital semilla, que les permita desarrollar iniciativas de elaboración y comercialización de derivados a partir del banano.
- A la Unión Europea y otras iniciativas de apoyo al sector (1): con los recursos del programa de acompañamiento se puede establecer un organismo que permita hacer un control global de plagas con medidas estándar que permitan una acción unificada entre las asociaciones.
- A la Unión Europea y otras iniciativas de apoyo al sector (2): Se puede establecer un mecanismo financiero que permita el fondeo de los pequeños productores para aplicar metodologías e incrementar su inversión y productividad.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

En los inicios del nuevo milenio la comunidad internacional se planteó dos grandes retos: luchar contra la pobreza (Declaración del Milenio) y aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo (Declaración de París). Dentro de este contexto, el Sistema de las NNUU también ha tenido dos grandes desafíos: contribuir al logro de los ODM a nivel mundial y avanzar en su proceso de Reforma a través de iniciativas como “Unidos en la Acción”. El F-ODM representa una contribución significativa del gobierno español al logro de todos estos grandes retos y desafíos.

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave. El Fondo para el logro de los ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto-PC, habiéndose aprobado 130 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas enfocadas al logro de los ODM.

A través de la ventana Desarrollo y Sector Privado en la República Dominicana el FODM está financiando la ejecución del Programa conjunto para el “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el crecimiento de Mercados Inclusivos (PC del Banano)”. Este programa es implementado a través de siete agencias del Sistema de Naciones Unidas residentes en el país: PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, siendo el PNUD la agencia líder. La ejecución se realiza con la participación activa de las instituciones gubernamentales lideradas por el Consejo Nacional de Competitividad, CNC, así como de cinco organizaciones no gubernamentales.

1.2 Propósito, Objetivos y Metodologías de Evaluación

La presente evaluación se centrará en valorar y documentar los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el programa conjunto “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos”. Los resultados, conclusiones y recomendaciones de este informe contribuirán a la evaluación de la ventana Desarrollo y Sector Privado.

Objetivos de la evaluación

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación “Aprender para mejorar” y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos serán objeto de una evaluación final, la cual será recapitulativa y tendrá como objeto:

- Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
- Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

Los objetivos específicos son:

- Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
- Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
- Medir el alcance de los impactos y efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, las y los titulares de derechos y participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.

- Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

Metodología aplicada

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación fueron limitados pero suficientes para llevar a cabo un proceso de investigación riguroso. El enfoque metodológico para la evaluación fue un enfoque mixto donde se vinculó el trabajo de arriba-abajo para analizar la manera como las orientaciones conceptuales definieron la intervención de los efectos y sus proyectos. Asimismo se incluyó un análisis de abajo-arriba para verificar que el nivel regional y local haya concurrido como insumo a los objetivos superiores.

La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre tres criterios de evaluación; diseño, proceso y resultados del PC. Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación final se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, agencias y otras partes interesadas.

Las principales actividades fueron la revisión documental,³ acceso a información secundaria, contacto inicial con la unidad coordinadora, preparación del informe de gabinete, definición de agenda de evaluación, visita de campo, conducción de entrevistas, moderación de reuniones-talleres, redacción del Informe y ajustes.

La visita de campo se desarrolló en marzo-abril de 2013 durante la cual se hicieron consultas con las agencias de la ONU, también se consultó a las entidades del gobierno dominicano como el

³ Ver anexo documentos analizados por el consultor

Ministerio de Trabajo y el CNC. A nivel local se entrevistaron a las asociaciones y grupos de socios. La agenda de la evaluación se desarrolló en Santo Domingo, Mao, Montecristi y Azua.

Como se mencionó, los instrumentos de evaluación fueron la observación en terreno, encuestas, entrevistas estructuradas - semiestructuradas, y talleres-reuniones multilaterales. Cada instrumento se enfocó a recopilar información en terreno para una matriz de información compuesta por las preguntas de evaluación contra las fuentes consultadas por tipo de actor (ver Anexo). Cada pregunta contiene una serie de subpreguntas que variaban en contenido y lenguaje dependiendo de la fuente. Con las subpreguntas se ajustaba la aproximación según se tratara, por ejemplo, de beneficiarios locales o funcionarios de alto nivel del gobierno-agencias, siempre buscando dar respuesta a las dimensiones y preguntas clave de evaluación establecidas en los TDR y el informe de gabinete.

La mayoría de las consultas se hicieron a través de entrevistas donde el evaluador consultaba de manera independiente a las diferentes fuentes de información, buscando la objetividad en las respuestas, realizando preguntas y subpreguntas con elementos de control para evitar el sesgo, y buscando la mayor síntesis posible debido a la cantidad de fuentes consultadas.

Con las entrevistas a socios nacionales, PC y agencias de ONU se discutieron temas sobre la sostenibilidad de los procesos del PC, la articulación y comunicación inter agencial alrededor del PC, los factores de éxito del mismo, obstáculos y la percepción de debilidades y fortalezas.

Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades y asociaciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la operación y los resultados alcanzados. Cabe anotar que aunque la metodología no pretendía aportar información cuantitativa con representatividad estadística, si se hizo una consulta extensiva llegando a las tres provincias y todos los niveles de actores.

Una vez recopilada la información, el consultor procedió a registrar los hallazgos de evaluación, conclusiones y recomendaciones basándose en la información recolectada según la matriz de información.

Instrumentos de evaluación en terreno:

Observación: se utilizó un formulario de observación detallado para registrar lo que se veía y oía referente a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, comportamientos, etc.

Entrevista a fuentes de información clave: se hicieron preguntas abiertas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento o experiencia en temas de interés para la evaluación. Las entrevistas fueron cualitativas, semi estructuradas y se basaron en los temas y preguntas de la evaluación.

Debates en grupos focales/talleres: se moderaron debates con grupos entre 10 - 15 participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento del PC (beneficiarios principalmente). En cada caso, se utilizó una guía de debate y se tomó nota de las observaciones, comentarios y consensos.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo permite un informe explicativo-analítico sobre los criterios de evaluación en cuanto a diseño, proceso y resultados. El informe no sólo se limita a un análisis evaluativo sino que identifica los factores que han posibilitado o dificultado el logro de los resultados esperados por el PC. En este sentido el producto final busca constituirse en un análisis integral que responda a qué resultados se alcanzaron y por qué, con elementos de evaluación y de gestión de conocimiento de todo el proceso.

Limitaciones y observaciones de la evaluación

La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos para la confiabilidad de la información recolectada. Dichos riesgos consistían en (i) la posible autocensura debido a que los informantes podían cohibirse de responder libremente por pensar que se corría algún riesgo institucionalmente o comprometer el futuro del PC o fases siguientes. Este sesgo se abordó haciendo énfasis en las preguntas sobre hechos concretos, así mismo la totalidad de consultas la hizo el evaluador de manera aislada. Otro posible sesgo son los (ii) posibles intereses de las fuentes consultadas o posiciones establecidas frente a la intervención, que podían

distorsionar los elementos de información; para esto se buscó una gran cantidad de fuentes y la totalidad de actores (por niveles) para hacer verificaciones cruzadas.

El riesgo de (iii) encontrar respuestas inducidas por las preguntas se abordó con el diseño del cuestionario basado en los TDR, la manera de plantear las preguntas y subpreguntas, así como las reacciones del evaluador fueron neutras. Incluso el orden de las preguntas se variaba para hacer controles y evitar una línea de argumentación (sistemáticamente se mezclaban las preguntas positivas y negativas). Esta estrategia se usó para asumir también el (iv) sesgo de empatía cuando los entrevistados no tenían una opinión completamente preestablecida acerca de la pregunta que se les hacía, y podían estar sujetos a la influencia del contexto para decidir su respuesta.

En general puede afirmarse que la agenda se desarrolló a cabalidad, que las personas entrevistadas son representativas del público meta en general y que no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación. El CNC acompañó todo el proceso pero garantizó la autonomía del evaluador. Así mismo cabe destacar que el desarrollo logístico y operativo fue responsabilidad de la coordinación del PC.

Descripción de la intervención

En la República Dominicana el FODM está financiando la ejecución del Programa conjunto para el “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el crecimiento de Mercados Inclusivos (PC del Banano)”. Esta iniciativa se enmarca en los lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana y apoya la política del gobierno dominicano de fortalecer los conjuntos productivos en el marco del Plan Nacional de Competitividad Sistémica que ejecuta el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), para el aumento de la competitividad sectorial.

En el país existen más de 1,800 productores de banano, de los cuales el 66% es clasificado como pequeño productor, un 26.5% es considerado mediano productor y un 7.5% son grandes productores. El país ocupa el primer lugar a nivel mundial como exportador de banano orgánico y el 90% de las exportaciones de banano orgánico proviene de pequeños y medianos productores. El sector bananero se caracteriza por un elevado nivel de asociatividad entre los productores, existen unas 17 asociaciones a nivel nacional. El PC Banano trabaja con siete asociaciones:

MÁXIMO GÓMEZ, ASEXBAM, ASOANOR, ASOBANU, BANELINO, COOPPROBATA Y APROBANO,⁴ donde están organizados 1,361 pequeños productores.

Este programa es implementado a través de siete agencias del Sistema de Naciones Unidas residentes en el país: PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, siendo el PNUD la agencia líder. La ejecución se realiza con la participación activa de las instituciones gubernamentales lideradas por el Consejo Nacional de Competitividad, CNC. Los socios sectoriales asociados a cada uno de los resultados previstos son: Ministerio de Agricultura (MA), Ministerio de Educación (ME), el Instituto de Investigación Agrícola y Forestal, (IDIAF), el Instituto de Investigación en Biotecnología e Industria (IBII), Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD), Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Trabajo (MT), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), el Ministerio de Salud, el Consejo Presidencial para el SIDA (COPRESIDA), Ministerio de la Mujer, y la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS).

Este programa conjunto buscó la inclusión económica de los pequeños productores de banano y los trabajadores que viven en condiciones de pobreza, también buscó aumentar la productividad con trabajo decente, fortalecer la cadena productiva y de valor, mejorar la competitividad y acceso a los mercados, así como integrar al sector privado y público en el crecimiento económico.

El resultado final que el programa buscó fue aumentar la competitividad de la cadena de valor del banano contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los pequeños productores, sus trabajadores y la población, a fin de reducir la pobreza en las zonas productoras. Este resultado se enmarca en el efecto directo del MANUD que propone “para el año 2011 haber contribuido al desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo económico, social e institucional que es incluyente, sostenible y descentralizado, que prevé el aumento en la inversión social y creación de empleo digno, así como una mayor eficiencia en el uso de los recursos a favor del logro de los ODM”.

⁴ El Programa se focalizó en Azua, Valverde y Montecristi, que tienen respectivamente 63%, 52% y 57% de niveles de pobreza.

Los efectos que se pretendió lograr con el Programa son:

- 1) Aumentar la competitividad incorporando nueva tecnología productiva a través del crecimiento de mercados inclusivos;
- 2) Mejorar la competitividad incorporando: investigación y desarrollo, I&D, así como tecnologías de información y comunicación, TICs, estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado nacional e internacional, capacitación empresarial, gerencial y laboral, además de gestión de riesgos;
- 3) Participación pública privada en la prestación de servicios económicos y sociales ligados a los productores y trabajadores del sector banano; y
- 4) La gestión del conocimiento.

Con base en la información analizada del PC puede concluirse que el Programa tiene una estrategia integral a nivel nacional y local. A nivel nacional se buscó fortalecer capacidades institucionales para dar soluciones de producción, prestar servicios económicos y sociales ligados a trabajadores del sector banano y lograr mayor inclusividad en los mercados, en este sentido se buscó fortalecer la participación público-privada para apoyar emprendimientos y tejido empresarial. Asimismo se buscó fortalecer las capacidades de producción con mejoramiento de la competitividad a través de nuevas tecnologías productivas, investigación-desarrollo y sistemas.

Específicamente, buscó alcanzar sus objetivos a partir de los siguientes resultados y productos:

Efecto 1: 1.1 Capacidades institucionales, de gestión y de acceso al financiamiento desarrolladas, en por lo menos 3 asociaciones de productores y actores claves del sector privado participantes en la cadena de valor de banano identificados para el desarrollo de mercados inclusivos; y 1.2 Por lo menos 3 asociaciones de pequeños productores aplicando la nueva tecnología de riego y uso racional de la energía de fuentes convencionales y alternativas en un periodo de 3 años.

Efecto 2: 2.1.1 Capacidades del IDIAF y el IIBI fortalecidas para realizar investigaciones, desarrollo e innovación en torno a la producción de banano convencional y orgánico, sistemas de clasificación y conservación de la fruta y diversificación de la producción que realizan los pequeños productores de banano; 2.1.2 : Sistema de información y telecomunicaciones para la producción y

comercialización de banano desarrollado e implementado en Montecristi, Valverde y Azua, para uso de los pequeños Productores; 2.1.3: Desarrollo e implementación de una estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado local e internacional que aumente la participación de los pequeños productores de banano en el valor final en los mercados de destino, con base a estudios de mercado y comercialización del banano tanto para el mercado local como para el mercado internacional;

2.1.4 Estrategia de financiamiento para la producción y comercialización del banano diseñada e implementada con la participación de diferentes agentes del mercado que permita incrementar en al menos un 20% el acceso al crédito de los pequeños productores de banano; 2.1.5. Estrategia para la prevención y gestión de riesgos para los pequeños productores de banano desarrollada e implementada; 2.1.6 : Pequeños productores de banano, con énfasis en las mujeres, miembros de las asociaciones seleccionadas con capacidades empresariales, gerenciales y técnicas desarrolladas y aplicadas; 2.1.7 Necesidades de capacitación de los trabajadores identificadas, y programas de capacitación formal diseñados e implementados; 2.1.8 Diseñado plan estratégico para las provincias de Montecristi, Valverde y Azua, para promover el trabajo decente, el empleo y el aumento de la productividad en las Zonas que incluirá un plan de capacitación para los productores, los trabajadores y autoridades locales e inspectores del Ministerio de Trabajo; 2.1.9 Pequeños productores capacitados y sensibilizados en torno a condiciones y derecho laborales, humanos, trabajo infantil, incentivos y participación laboral, conforme a lo establecido en el Plan Estratégico; 2.1.10 : Mujeres productoras y trabajadoras orientadas en torno al acceso al crédito y los programas de microcrédito y cooperativas

Efecto 3: 3.1.1.Desarrollo de una estrategia para incorporar el banano en el desayuno escolar en las escuelas públicas de las regiones productoras seleccionadas; 3.1.2 Promocionados los servicios sobre ITS/VIH/SIDA a nivel comunitario para propiciar el aumento de la demanda oportuna de los mismos; 3.1.3: Fortalecida la prestación de servicios de salud de acuerdo al cuadro epidemiológico de la zona con particular atención al VIH-SIDA, tuberculosis y malaria en las zonas productoras; 3.1.4 Diseñado un plan estratégico intersectorial para la prevención de los riesgos de salud de los trabajadores, sus familias y las comunidades ubicadas en las zonas productoras de banano seleccionadas; 3.1.5 Incorporación de los productores miembros de hogares pobres de las zonas productoras de banano (tanto trabajadores como no trabajadores),residentes en los bateyes al régimen subsidiado de salud de la seguridad social; 3.1.6 Mujeres productoras y trabajadoras

sensibilizadas y capacitadas para su empoderamiento, mejora de sus condiciones de salud sexual y reproductiva y seguridad familiar; 3.1.7. Autoridades municipales y trabajadores y productores de banano sensibilizados y capacitados en torno a los impactos de desastres naturales en sus hogares.

Para el efecto 4: 4.1 Diseño e implementación de un sistema de gestión del conocimiento del proyecto

II. Nivel de análisis: criterios de evaluación

Desde los TDR y el informe de gabinete se establecieron los criterios y preguntas de evaluación (ver anexo matriz de evaluación). La unidad de análisis u objeto de estudio de la evaluación final es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Por esto se evaluaron solamente aquellos aspectos intrínsecos al PC como actividades, productos y resultados bajo su control, sin vincular factores externos.

2.1 Nivel de Diseño

La evaluación ha encontrado que **el programa conjunto y su enfoque de mercados inclusivos son pertinentes** por múltiples razones. Por un lado el apoyo al sector bananero es una prioridad nacional, debido a que se trata de un sector con uso intensivo de mano de obra que es considerado como estratégico para el desarrollo nacional de la República Dominicana. Adicionalmente al tema productivo y generación de ingresos para las comunidades que dependen del sector, es importante destacar que existen otros factores prioritarios de carácter social como la alta presencia de migrantes haitianos, las graves condiciones de pobreza y falta de salubridad que rodean a las comunidades, y los reducidos niveles de educación, entre otros. Por esta razón el programa conjunto se focalizó en áreas del país con altos índices de pobreza (índices de más del 50% de pobreza, problemas de salud y falta de educación básica), y también es una región muy importante por tratarse de zona fronteriza con Haití. Otro factor es la falta de equidad de género identificada por la violencia intrafamiliar y una pobre salud sexual y reproductiva.⁵ Todas las asociaciones consultadas durante proceso de evaluación no sólo manifestaron la pertinencia del apoyo a los pequeños productores bananeros, sino que el enfoque del programa conjunto se considera acertado por que incluye una serie de medidas sociales y productivas.

El diseño del PC fue acertado en cuanto a objetivos pero también fue flexible en el tiempo. Con los cálculos iniciales se incluyó la cobertura de tres asociaciones, y durante la fase inicial de

⁵ Embarazos juveniles, mortalidad materna, enfermedades de transmisión sexual, etc.

implementación se dio la oportunidad de cubrir cuatro asociaciones más, las cuales representan la mayor parte de los pequeños productores pequeños en el país (más del 80%).

Una buena práctica de diseño fue que la selección de las asociaciones meta se hizo a través de unos criterios preestablecidos y un levantamiento de información en terreno que se hizo de la mano con el clúster de banano y ADOBANANO, que son entidades sombrilla con cobertura de toda la cadena de producción.

Si bien el apoyo a la productividad de los grandes cultivadores de banano es un factor de desarrollo nacional, el apoyo a los pequeños productores es una apuesta acertada por la reducción de las brechas sociales y económicas en el país. Dadas las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores, dicho apoyo no sólo requiere medidas relacionadas con el incremento en la productividad física (cosecha y postcosecha) sino que también se necesitan apoyos en temas de educación, salud, derechos laborales, capacidad organizacional e inserción en los mercados. De esta manera el programa es pertinente por impulsar un sector de reciente crecimiento del país con un enfoque de mercados inclusivos.

El enfoque de mercados exclusivos del programa conjunto ha permitido una aproximación desde la cadena de producción evitando una intervención asistencialista que se limitara a entregar maquinaria, equipos o insumos. A este respecto, la evaluación considera que hubiera sido provechoso vincular desde el diseño del programa a la agencia de Naciones Unidas ONUDI, por su alto conocimiento de las cadenas de producción, su diagnóstico e incremento de eficiencia.

Si bien el programa abordó temas de producción y tecnología para el mejoramiento del sector y la producción a menor escala, también se enfocó en aspectos intangibles de producción cuyo impacto no es tan visible en el corto plazo, pero fue apreciado por todas las asociaciones en temas de capacitación, derechos laborales, salud, formalización de empleados, metodologías de producción, entre otros. Esta apropiación del diseño y el enfoque se han podido evidenciar por el compromiso de los pequeños productores con el Comité de Gestión del Programa; su asistencia a dichas reuniones fue permanente y durante la evaluación manifestaron que este programa es el único que les ha dejado beneficios de largo plazo.

A nivel local se pudo establecer niveles satisfactorios de apropiación por parte de las asociaciones bananeras, debido a que a nivel técnico se están implementando las metodologías e instrumentos impartidos por el programa conjunto, y hacia el futuro se seguirán desarrollando actividades promovidas en el marco del PC con el apoyo de las asociaciones.

El nivel de participación de las contrapartes nacionales fue satisfactorio debido a que el programa conjunto fue apropiado por el Consejo Nacional de competitividad- CNC, en cuyas instalaciones se estableció la Unidad Coordinadora del Programa. El Consejo Nacional de Competitividad desde el inicio apoyó al programa conjunto con sus instalaciones, equipos, recursos humanos y logísticos, y una vez finalizado el programa, se seguirán apoyando las políticas de innovación y acompañamiento a los pequeños productores bananeros, con los aprendizajes adquiridos durante la ejecución del programa conjunto.

A pesar de la pertinencia de los temas y su enfoque, la evaluación considera que el diseño del programa fue muy ambicioso para el tiempo establecido y los recursos disponibles. Asimismo se considera que el balance entre consultorías, estudios y actividades de capacitación no fue el más adecuado frente a actividades productivas y tangibles en terreno. Si bien las actividades de capacitación y desarrollo social fueron aceptadas y valoradas por todas las asociaciones, en la mayoría de los casos se consideró que el nivel de recursos destinado a temas como financiamiento, fondo de garantías y manejo de enfermedades, fueron limitados para tener mayor impacto en la productividad.

Es importante anotar que el PC si estudió la viabilidad de implementar un fondo de garantía recíproca, pero el marco normativo financiero que rige en República Dominicana es bastante estricto por la crisis pasada y en ese sentido no fue viable implementar dicho fondo. Sin embargo, hay otras alternativas de financiación tipo fondo rotatorio o capital semilla que podría haberse incluido en el PC como medio de inclusión para el acceso a recursos por parte de los pequeños productores.

Otra falla de diseño fue dejar el desarrollo de proyectos piloto en la última fase del programa, el programa conjunto tuvo muchos estudios al inicio que sumados a demoras en ejecución, relegaron los proyectos demostrativos para el último año. Esta situación es considerada como una oportunidad perdida debido a que el programa no tuvo el tiempo suficiente para acompañar los proyectos demostrativos en terreno, medir los impactos y establecer los mecanismos de replicación más adecuados. Asimismo, la falta de un fondo de financiación o acceso a recursos por parte de pequeños productores afectó la multiplicación y replicación de las tecnologías que se adaptaron a menor escala.

Desde el documento del proyecto podría pensarse que el elevado número de agencias (7) es un factor de dispersión y reducción del impacto, pero la evaluación ha podido verificar que las

carencias de los pequeños productores son múltiples y en variados temas, razón por la cual se valoró la participación de todas y cada una de las agencias del sistema de la ONU. De esta manera la evaluación concluye que la programación conjunta fue la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa, y también que todos los asociados generaron valor en la ejecución del programa.

El programa conjunto fue diseñado y ejecutado de manera articulada por parte de las diferentes agencias participantes y el gobierno. El programa conjunto fue aprobado con un número elevado de agencias e instituciones involucradas y para hacer frente a la complejidad de trabajo con tantas partes, desde el inicio se tomó la decisión de trabajar de manera articulada y cohesionada. En este sentido el primer paso que tomó el programa conjunto fue organizar un grupo inter agencial que participará en la selección del equipo coordinador para darle legitimidad al proceso. Asimismo se tomó la decisión de ubicar la unidad de coordinación en el gobierno y disminuir el protagonismo de la agencia líder (PNUD) para darle mayor objetividad y autonomía.

Esta decisión de diseño se constituye en un lección aprendida para la República Dominicana en cuanto al desarrollo de proyectos o programas inter agencial. La experiencia de tener una unidad de coordinación externa a los intereses esenciales generó muchos beneficios en términos de articulación; a nivel de país la Coordinadora Residente nunca tuvo quejas por roces entre agencias durante la implementación del programa conjunto, lo cual es destacable si tiene en cuenta que fueron siete agencias las participantes. Asimismo las contrapartes nacionales consultadas durante el proceso de evaluación, manifestaron total satisfacción con el nivel de articulación de las distintas agencias y consideraron que el programa conjunto es pionero en la República Dominicana por vincular a tantas agencias de manera coordinada.

El nivel de articulación se vio tanto en el diseño como la ejecución de las actividades, y asimismo, la vigilancia en los avances se dio de manera conjunta. La unidad de coordinación contó con un oficial de monitoreo y evaluación de manera permanente, quien hacía visitas de seguimiento a terreno constantes y consolidar la información en una matriz de indicadores y de ejecución financiera. Esta información se presentaba en las reuniones trimestrales del Comité de Gestión del Programa para analizar los avances entre todas las agencias y contrapartes, a partir de esta información se toman decisiones conjuntas para agilizar la implementación.

Un elemento de cohesión ha sido el establecer a las mismas asociaciones, productores y comunidades como los grupos meta de la intervención en donde se concentraron los esfuerzos de todas las agencias e instituciones.

Desde el diseño, el programa conjunto facilitó el diálogo entre los productores, sus asociaciones y el poder público a través de la creación de distintos mecanismos y canales. Por ejemplo, el programa conjunto desarrollo la mesa de diálogo laboral nacional sobre temas de seguridad social y formalización de trabajadores, a las cuales asisten los empleadores, sindicatos y el gobierno. Ésta es la primera vez que las asociaciones se sientan a hablar entre sí sobre temas de incorporación de trabajadores en la seguridad social, lo cual les permite cumplir con los requisitos del comercio justo, convertirse en sujeto de derechos y descubrir su potencial colectivo. Otro espacio muy importante es el del Comité de Gestión en donde participan las Asociaciones de Productores y las contrapartes del Gobierno en un espacio de toma de decisión conjunta.

La estrategia de vigilancia y evaluación establecida por el programa fue útil en la medida en que se contó con un oficial de monitoreo y evaluación en la unidad de coordinación, desde donde se hacían visitas seguidas al terreno para analizar los avances, logros y dificultades del programa. Este contacto permanente le aportó información de primera mano al Comité de Gestión y a la Unidad de Coordinación, útil para la reflexión e identificación de soluciones.

El documento del programa (Prodoc aprobado) contempla indicadores de medición para cada uno de los productos y resultados establecidos. Sin embargo, la evaluación ha podido analizar dicha información y encontrar algunos vacíos metodológicos en el diseño de los indicadores; la batería de indicadores se diseñó como indicadores de llegada, lo cual permite saber si se cumplieron las metas al final del programa pero no permite valorar avances en el logro de los objetivos. Por ejemplo, en indicadores como: “Por lo menos tres asociaciones han firmado carta acuerdo para participar y ser beneficiaria del Programa Conjunto a diciembre del 2010, Por lo menos el 50% de los productores miembros de las 7 asociaciones están participando en el Programa Conjunto, Por lo menos 3 Empresas e instituciones identificadas y dispuestas a subsidiar y financiar el riego y energía a diciembre de 2010”, se tiene claridad sobre la meta, pero no se pueden establecer mediciones en los avances.

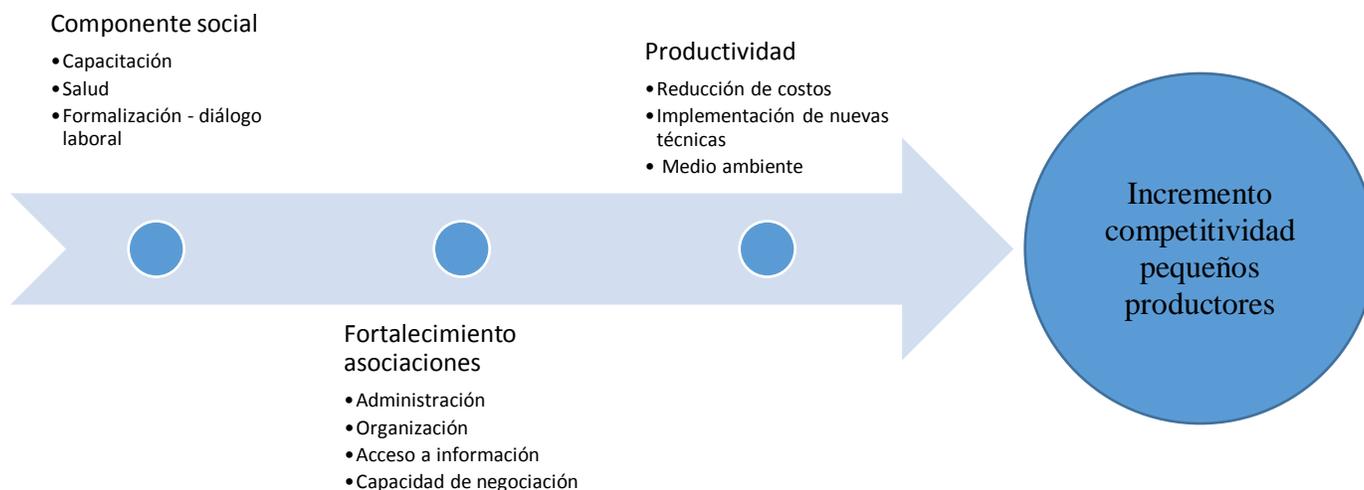
La Unidad de Ejecución Seguimiento y Evaluación del Programa ajustó la matriz de seguimiento del PRODOC para incorporar y mejorar los indicadores.

A nivel de diseño, también se pudo establecer que la evaluación intermedia formuló una serie de recomendaciones que fueron tenidas en cuenta por el programa conjunto. En este sentido se elaboraron planes de mejora por cada una de las agencias, en donde se buscó atender a las recomendaciones de medio término.

La lógica de intervención o teoría de cambio busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del programa. Se trata de establecer los supuestos que subyacen a una intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa⁶.

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo y examinar la correspondencia entre la información acopiada y la teoría inicial.⁷

Ilustración 1 Teoría de Cambio PC Banano



La teoría de cambio del programa ha identificado varios factores obstaculizantes para el desarrollo del sector y los pequeños productores; por un lado se han detectado problemas tecnológicos, acceso a información de mercado, falta de conocimiento de experiencias internacionales, problemas de carácter productivo en el manejo de la cosecha y la postcosecha y dificultades en la gestión por parte de los pequeños productores, medio ambiente, todo esto sumado a problemas

⁶ Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

⁷ La teoría propuesta basa en la información suministrada pero deberá ser constatada y profundizada con la información de terreno

de capital humano relacionado con temas de informalidad, salud y educación principalmente (desarrollo humano).

Por este motivo, el diseño incluyó varios ejes de intervención en cuanto a aumentar la competitividad con nuevas tecnologías productivas, crecimiento de mercados inclusivos, tecnologías de información y comunicación, TICs, estrategias de mercadeo y comercialización para el mercado nacional e internacional, capacitación empresarial y apoyo al capital humano de productores, empleados y sus comunidades.

La evaluación intermedia al Programa fue realizada en septiembre del 2011, y dio la oportunidad de un análisis externo al trabajo realizado. Fruto de dicha evaluación se recibieron recomendaciones para potencializar resultados y la sostenibilidad reflejados en un Plan de mejora a partir de la evaluación intermedia⁸. En este sentido, la evaluación planteó recomendaciones estratégicas, para el monitoreo, para la capacitación, para la sostenibilidad y para la financiación.

2.2 Nivel de Proceso

El programa tuvo retrasos iniciales por el terremoto en Haití, debido a que todas las agencias en República Dominicana se convirtieron en centro de operaciones para la atención del desastre en el país vecino. Esta situación significó un desgaste en cuanto al recurso humano y técnico que impidió la puesta en marcha del programa una vez fue firmado y repercutió en 5 meses de retraso.

La gestión del programa conjunto incluyendo sus recursos humanos y técnicos, estructura institucional, mecanismos de adopción de decisiones por la administración fue eficiente respecto de los resultados obtenidos. Todas las partes consultadas manifestaron que el programa desarrolló sus actividades de manera oportuna, y si bien hubo atrasos en actividades puntuales, el desarrollo del programa no se vio afectado en la ejecución sustantiva. La ejecución financiera fue óptima, se ejecutó el 100% de los recursos.

La relación costo beneficio del programa es favorable si se tiene en cuenta el número de actividades desarrolladas, el presupuesto y el número de agencias involucradas. La evaluación final no puede establecer si el modelo de intervención con tantas entidades fue más eficiente de lo que

⁸ Ver anexo Plan de Mejoras desarrollado por el PC

habría podido ser a través de un sólo organismo por falta de referentes, sin embargo el nivel de especificidad de cada uno de los temas si requirió una experiencia institucional diferenciada, lo cual no hubiera podido ser ejecutado por una sola agencia. En pocas palabras, el abanico de soluciones, actividades y productos desarrollado no se habría alcanzado con niveles de éxito si la implementación hubiera sido impulsada por una sola agencia, en este sentido se concluye que la intervención conjunta y multidisciplinaria fue un acierto a pesar de la complejidad institucional y los retos de ejecución.

El esquema de gobernabilidad establecido por el fondo de los ODM contribuyó de manera positiva a la eficiencia y eficacia del programa conjunto. El Comité Directivo Nacional retroalimentaba al programa dando orientaciones e incluso solicitando actividades y tareas específicas, demostrando una vinculación entre el nivel político-estratégico con el nivel operativo, por ejemplo el CDN solicitó el desarrollo de estudios o diagnósticos. Este espacio se constituyó como mecanismo de toma de decisiones estratégicas que no se limitó a asuntos políticos; por el contrario, debido al liderazgo de la Coordinadora residente de Naciones Unidas y la viceministra de cooperación se logró dar un impulso estratégico al programa y mayor visibilidad. Asimismo las reuniones del Comité directivo se apoyaban en los argumentos y en la información aportada por la Unidad de Coordinación, la cual era invitada a las reuniones de dicho espacio.

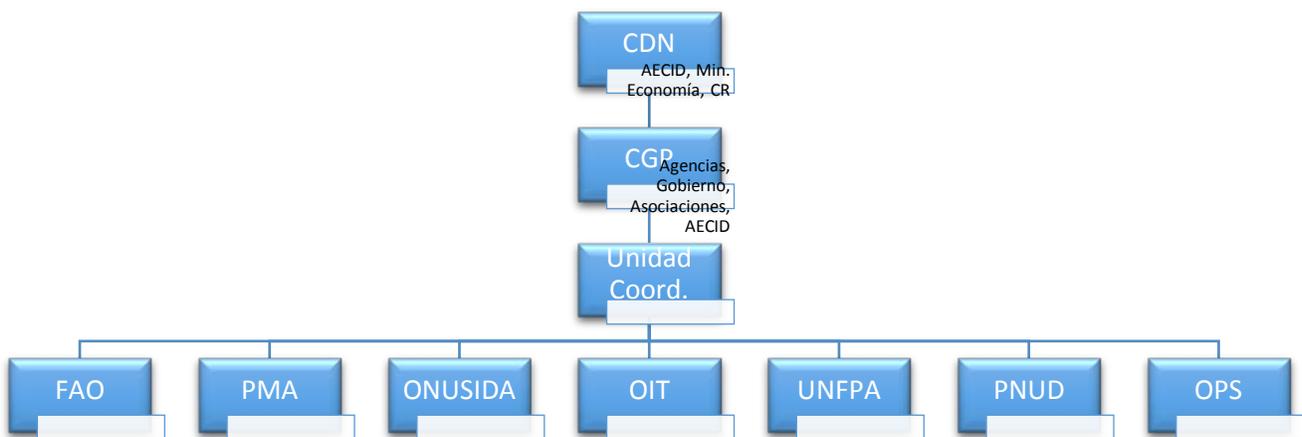


Ilustración 2 Organigrama Programa Conjunto

Por su parte, el Comité de Gestión del Programa, CGP, se constituyó como un espacio muy importante para la reflexión entre las agencias y sus contrapartes, en donde se analizaba los avances y las dificultades presentadas con un espíritu pro activo y de solidaridad, que en ningún momento generó roces institucionales ni señalamientos mutuos. Cuando se identificaban atrasos en la ejecución física o financiera, se señalaban específicamente y de esta manera los responsables asumían compromisos públicos para la superación de los cuellos de botella. En esta labor fue indispensable la gestión de la Unidad Coordinadora, su posicionamiento y neutralidad frente a todos los actores, quienes no se sintieron vigilados sino apoyados. Se destaca la participación activa de las asociaciones de productores en estas reuniones.

A pesar del elevado número de agencias e instituciones involucradas en el programa conjunto, un factor de éxito para la ejecución articulada fue la Unidad de Coordinación. Todas las fuentes consultadas manifestaron la aprobación en la gestión de la unidad de coordinación; gracias a su orientación se logró evitar la duplicidad de esfuerzos, no se desarrollaron actividades simultáneas, ineficiencia y sobrecarga en los grupos meta. Cabe destacar que al inicio del programa todas las asociaciones se quejaron por el desarrollo de actividades múltiples y desorganizadas, en donde

distintas agencias llegaron a desarrollar talleres o reuniones al mismo tiempo y con las mismas comunidades. Esta situación generó en algún momento escepticismo y frustración frente el programa conjunto, pero la unidad de coordinación logró analizar la situación y establecer un cronograma único de actividades en terreno, un seguimiento permanente y una comunicación constante con las agencias para articular de manera óptima la implementación del programa conjunto. Como resultado de esta gestión todas las asociaciones expresaron que el programa conjunto fue una iniciativa desarrollada de manera organizada y coherente entre todas las agencias e instituciones involucradas.

El programa tuvo diferentes muestras de trabajo articulado en el desarrollo de sus productos y resultados. El diseño de la COMEXBAN se hizo a partir del apoyo conjunto del PNUD y la FAO, los temas de seguridad laboral se desarrollaron de manera articulada entre la OIT y la OPS, el desayuno escolar fue una iniciativa de PMA con el apoyo de la FAO, asimismo los temas de crédito fueron el fruto del trabajo entre las agencias de la OIT, PNUD y UNFPA. OPS y ONUSIDA se encargaron del tema de salud haciendo una adecuada división de funciones entre ambas agencias, el convenio que se hizo con la empresa de comunicaciones Orange para acceder a información de precios vía teléfonos celulares en las asociaciones fue un resultado del trabajo entre el Consejo Nacional de Competitividad, Junta Agroempesarial, y el PNUD.

El trabajo articulado también se dio a partir de viajes en conjunto terreno y la coordinación de actividades locales para evitar la sobrecarga y duplicidad de esfuerzos. Como se anotó, inicialmente hubo desarticulación en la gestión y quejas por parte de las asociaciones, pero la unidad de coordinación elaboró un calendario día a día con un cronograma de actividades, en donde la unidad aprobaba las misiones a terreno de cada una de las agencias. Adicionalmente las asociaciones y las agencias nombraron enlaces o puntos focales para mejorar la comunicación y la coordinación. Es importante destacar que este trabajo articulado no sólo permitió mayor eficiencia sino que generó impactos en las asociaciones porque muchas de ellas no tenían una buena comunicación entre sí antes del programa conjunto, en algunos casos hubo divisiones y escisiones que se resolvieron a partir de las actividades desarrolladas en el marco del programa, esto permitió incluso llegar a tener negocios conjuntos entre las asociaciones lo cual se considera un logro a partir de un proceso articulado.

Implementación del Plan de Mejoras de la evaluación Intermedia

A través de la evaluación final se ha podido analizar el avance sobre el plan de mejoramiento que el programa conjunto definió a partir de las recomendaciones de medio término. A continuación se enumeran algunas de las mejoras implementadas a partir de dicho ejercicio:

- El programa conjunto para asegurar la adecuada función de actividades y garantizar una mayor sostenibilidad tuvo una extensión de tiempo sin costo que fue recomendada por la evaluación de medio término, seis meses.
- El programa también buscó hacer un balance entre actividades productivas y de capital social como lo recomendó de evaluación intermedia (ver sección resultados)
- También se destacan los esfuerzos por mejorar la comunicación al interior y al exterior del programa conjunto, y el desarrollo de herramientas de gestión de conocimiento
- En el tema de capacitaciones, los contenidos se ajustaron para ser más específicos y ofrecer soluciones técnicas más concretas, asimismo se elaboraron materiales que pueden permitir la replicación de las capacitaciones (ver sección de resultados)
- En términos de sostenibilidad, el programa conjunto no sólo se ancló en el CNC, que seguirá apoyando el tema producción orgánica del banano, sino que se han establecido alianzas muy importantes de continuidad con diferentes fondos de cooperación internacional y el gobierno
- La evaluación intermedia recomendó el fortalecimiento de monitoreo y evaluación, y en ese sentido el programa conjunto estableció una serie de indicadores que permitiera analizar los avances y tomar decisiones en la unidad de coordinación, el Comité de Gerencia y el Comité Directivo Nacional.
- Evaluación intermedia recomendó dar continuidad al trabajo interinstitucional, y en este sentido, el programa conjunto ha desarrollado diferentes iniciativas de trabajo continuado (por ejemplo, el trabajo de UNFPA con el ministerio de la mujer, y otras iniciativas de trabajo inter agencial).

Algunas de las recomendaciones que quedaron pendientes o no pudieron cumplirse a cabalidad fueron las siguientes:

- En aras a mejorar la articulación, la evaluación de medio término recomendó establecer procedimientos comunes, lo cual no es posible debido a los mandatos administrativos de

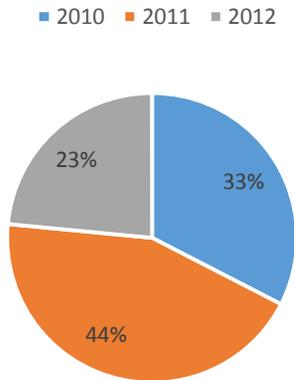
cada una de las agencias, sin embargo el programa conjunto sí hizo esfuerzos por mejorar la comunicación y coordinar las actividades en terreno.

- La evaluación recomendó que para fortalecer la articulación del programa conjunto se hicieran alianzas o acercamientos con otras iniciativas como el fondo fiduciario seguridad humana, el fondo japonés o los fondos dominicanos destinados para el desayuno escolar. Hubo avances importantes con respecto al desayuno escolar, pero no tanto frente a los temas de seguridad humana o el fondo japonés (cabe anotar que la evaluación final no pudo evidenciar la pertinencia de asociarse a estas dos últimas iniciativas). Sin embargo, cabe destacar que si se vinculó a otros programas gubernamentales y a programas de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas.
- En cuanto a la financiación de la cadena, la evaluación de medio término recomendó tres líneas incluyendo: la financiación externa (bancos, cajas rurales, fondo de garantía, entre otros), la financiación integrada (financiación entre empresas, anticipos de contrato, garantía producto) y entidades financieras de base comunitaria (crédito y ahorro local, entidades de crédito Comunal, cooperativas de ahorro, grupos de autoayuda). En este respecto, la evaluación final coincide en que en el último año del programa las facilidades crediticias han aumentado producto de una política oficial.

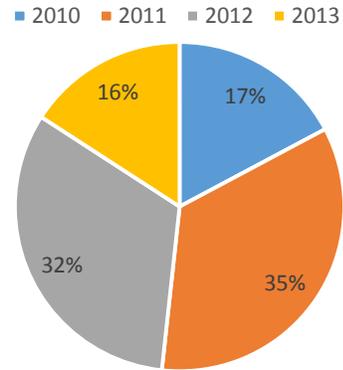
Ejecución financiera

Para la implementación del Programa se aprueba un presupuesto de \$4.700.000USD y a la fecha se ha ejecutado el 100% de los recursos. El presupuesto es transferido y ejecutado de la siguiente manera, en el año 2010 se transfirió el 33% de los recursos y se ejecutó el 17% (del total), en el 2011 se transfirió el 44% y se ejecutó el 35% (del total), en el año 2012 se transfirió el total del saldo correspondiente al 23% y se ejecuta el 32% dejando un saldo pendiente para ejecutar en 2013 de \$744.973,35 USD correspondiente al 16% del total de los recursos.

Presupuesto total Transferido por año

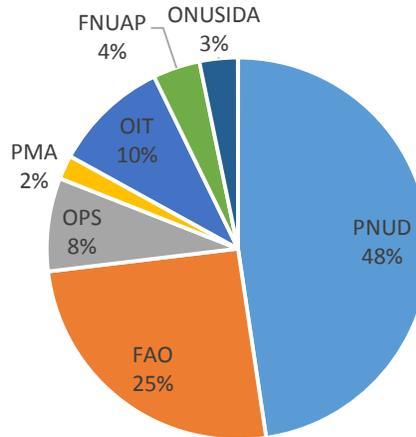


Presupuesto total Ejecutado por año

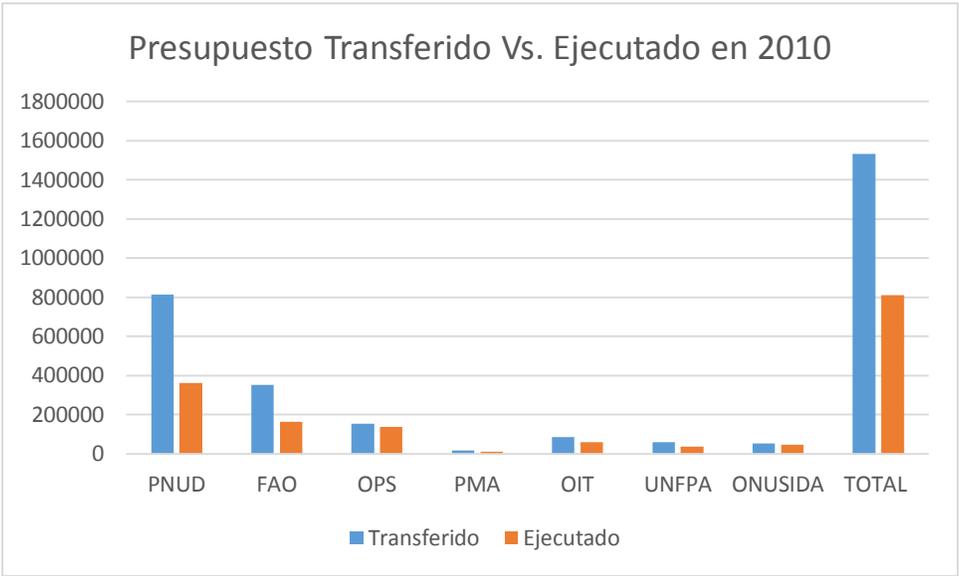


El presupuesto total aprobado se transfiere por agencia de la siguiente manera: PNUD recibe \$2.238.660USD que corresponden al 48% del presupuesto total, FAO se le asigna \$1.197.213USD es decir un 25% de los recursos totales, OIT tiene \$458.992USD correspondientes al 10%, la OPS tiene \$370.616USD es decir un 8%, UNFPA se le asignan \$186.910USD es decir el 4% del presupuesto total, ONUSIDA tiene \$152.374 que corresponden al 3% y PMA tiene \$95.235USD correspondientes al 2%.

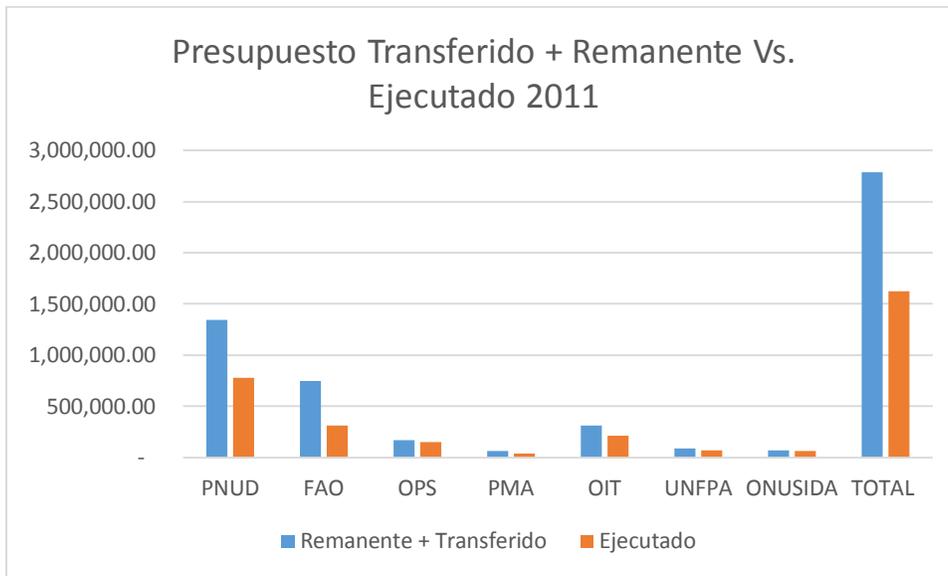
Presupuesto por Agencia



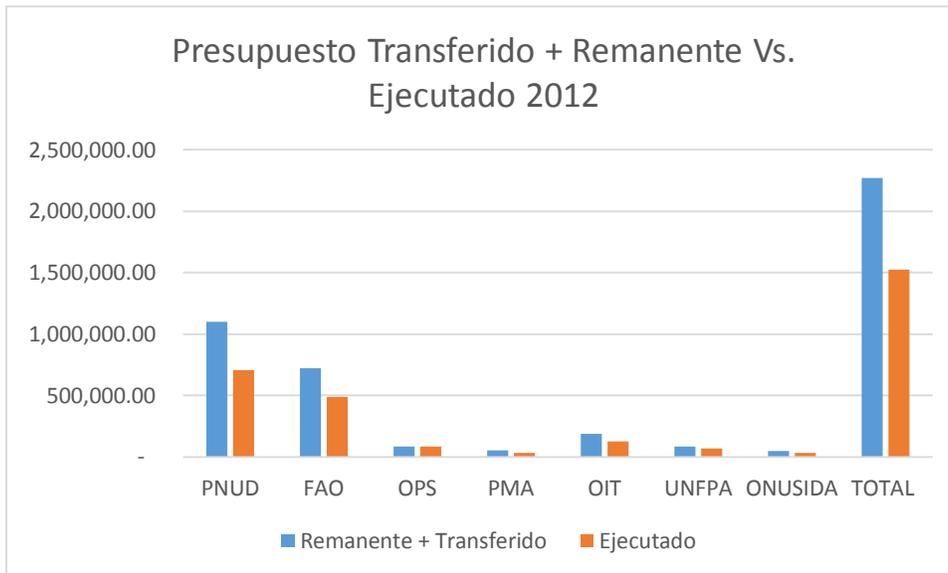
Durante el año 2010 se transfieren \$1.5312.448USD y se ejecuta \$809.027USD es decir que se ejecuta el 53% de los recursos transferidos para este año. La OPS y ONUSIDA logran ejecutar el 88% de los recursos transferidos en el primer año, mientras que la OIT alcanza a ejecutar el 68%, UNFPA el 60%, FAO el 46% y PNUD el 44% del presupuesto total transferido.



Para el año 2011 hay un remanente del año 2010 de \$722.220USD y adicional se transfieren \$2.065.534, durante el año se ejecutan \$1622478USD es decir el 58% del total de los recursos transferidos hasta esa fecha. Durante este año ONUSIDA logra ejecutar el 95% del total de recursos transferidos hasta ese momento; OPS el 90%, UNFPA el 75%, OIT con el 68%, PNUD 58% PMA el 54% y FAO el 41%.



En el 2012 hay un remanente de lo anteriores años de \$1.165.276USD y se transfiere al PC el saldo total de \$1.103.218, en este año las agencias ejecutan \$1.523521USD es decir el 67% del total de los recursos transferidos hasta ese momento. Para el año 2012 la OPS se ejecutado el 100% de sus recursos, UNFPA el 78%, ONUSIDA el 72%, OIT y la FAO el 67%, PNUD el 64% y PMA el 58%.



Para el año 2013 quedó un remanente de \$744.973USD el cual fue ejecutado al 31 de mayo dicho presupuesto fue ejecutado en un 100%.

2.3 Nivel de Resultados

La evaluación considera que todas las agencias e instituciones involucradas demostraron un valor agregado, como lo confirman las fuentes consultadas y el número de resultados alcanzado en todas las temáticas abordadas de salud, capacitación, género, inclusión y producción. Las agencias e instituciones aportaron no solamente su experiencia técnica, sino acompañamiento en terreno y metodologías específicas que permitieron los logros que se analizan a continuación.

Matriz de resultados

La Unidad de Coordinación Seguimiento y Evaluación del Programa dispone de una matriz con la cual daba seguimiento a los resultados esperados así como a los productos que iba entregando cada una de las agencias participantes. En ella presenta la línea base levantada en el año 2010 al inicio de sus actividades, se definieron indicadores y los resultados esperados. Cabe destacar que en este caso los indicadores están más específicos que en el PRODOC y fueron revisados después de la evaluación intermedia para incluir los resultados esperados de las nuevas actividades surgidas del proceso de dicha evaluación.

Como se puede ver en la matriz de seguimiento y evaluación de indicadores, el programa logró entregar los productos esperados para contribuir a los efectos para los cuales fue diseñado el programa.

Para lograr el **efecto 1**, aumentar la competitividad incorporando nuevas tecnologías productivas a través del crecimiento de mercados inclusivos. Se incorporaron 7 asociaciones al programa en lugar de las 3 inicialmente contempladas, lo que dio espacio para que más productores y sus comunidades se beneficiaran de todas las ejecutorias del PC Banano. Las asociaciones: COOPPROBATA, ASOANOR, BANELINO, ASOBANU, ASEXBAM, APROBANO, MAXIMO GOMEZ tienen incorporados unos 1361 productores de banano y más del 80% de ellos participaron directamente de las acciones desarrolladas por el programa, superando la meta establecida del 50% de su participación esperada en el PC Banano. Mediante la metodología de mercados inclusivos el programa contemplaba la identificación de empresas privadas con la disposición de otorgar mecanismos de financiamiento y previó que por lo menos 3 empresas debían ser identificadas para estos fines. A diciembre de 2010 se identificaron 4 entidades privadas, BANAMIEL, ADEMI, USAIDRED y Plantaciones del Norte. A la fecha el programa identificó otras entidades dispuestas a otorgar financiamiento: FEDA, FOMIN BID, Root Capital, Banco Popular y Pro-Rural.

En el sector bananero para el año 2010, se reflejaba limitada participación del sector público, el programa buscaba la sensibilización de las mismas para que puedan otorgar financiamiento e implantar tecnología productivas y de riego. Al finalizar el programa las instituciones del sector público (INDRHI, BAGRICOLA, MA, IIBI, IDIAF, CNC y MIMARENA sensibilizadas se incorporan activamente al CGP del programa jugaron sus roles específicos en el PC como se demostrará en los siguientes productores. En la misma línea de trabajo, se buscaba que el programa concretizara alianzas estratégicas entre los eslabones de la cadena productiva, a mayo se habían concretizado 15 alianzas, superando la meta de 5 planteadas originalmente. De igual manera, buscando desarrollar las capacidades institucionales de gestión de las asociaciones, el PC fortaleció empresarial y gerencialmente 7 asociaciones dotándola de instrumentos gerenciales y capacitándolas para su uso.

En la misma línea de trabajo, se buscaba que el programa concretizara alianzas estratégicas entre los eslabones de la cadena productiva, a mayo se habían concretizado 15 alianzas, superando la meta de 5 planteadas originalmente.

Buscando desarrollar las capacidades institucionales de gestión de las asociaciones, el PC fortaleció empresarial y gerencialmente 7 asociaciones dotándola de instrumentos gerenciales y capacitándolas para su uso.

Al iniciar el programa se identificaron 5 fincas de pequeños productores utilizando tecnología de riego dirigida, los demás se irrigaban por sistemas tradicionales, el programa previo y realizó análisis de factibilidad para demostrar la conveniencia del uso de sistema por micro aspersión, es así como se como se instalaron 7 fincas demostrativas, superando la meta inicial de 1 finca. En entrevistas realizadas a nivel de campo, se evidenció el aumento en la productividad pasando de 1 a 2.5 cajas por tareas por semana. Así mismo, buscando el uso más eficiente de energía, se realizaron 60 auditorias de eficiencia energéticas al igual número de bombas a las tres provincias que interviene el programa, superando la meta de 50 previstas. Para apoyar la eficiencia energética una de las asociaciones, BANELINO firmó convenio entre el Min. De Medio Ambiente y el CNC sobre Mecanismo de Desarrollo Limpio.

El **efecto 2** del programa, buscaba mejorar la competitividad incorporando investigación y desarrollo, centros tecnológicos, sistemas de gestión de riesgos y comercialización del banano en

el mercado interno y de exportación, así como la capacidad empresarial. En tal sentido previó fortalecer las capacidades del IDIAF y del IIBI quienes presentaban debilidades para desarrollar estudios a nivel de campo del sector bananero, así como para la industrialización del banano. Es por esto que ambas instituciones fueron apoyadas para ejecutar acciones en materia de estudios de factibilidad y revelamiento de mejores prácticas en el cultivo de Banano que fueron transferidos a productores y productoras. En el año 2013 58% de banano orgánico había incorporando nuevas tecnologías productivas superando la meta inicial del 20%. Por otra parte se realizaron estudios de factibilidad para industrialización: Harina, Mermelada, Chips, Compotas, Banano deshidratado, así mismo capacitaron 90 productores en este proceso.

Las siete asociaciones que formaron parte del programa, tenían fuertes debilidades en cuantos a su sistema de información y telecomunicación, para superar estas limitaciones el programa superó sus metas iniciales y en estos aspectos presentan los siguientes resultados:

- 3 centros TIC instalado a junio de 2011, uno por provincia
- 7 portales web operando uno por asociación.
- 7 asociaciones disponen de equipos informáticos actualizados.
- 7 proyectos pilotos de automatización del proceso para la trazabilidad, con pruebas de dispositivos móviles desde la finca al barco.
- Capacitados 2,500. Productores y comunitarios en búsqueda en Windows, paquete MS Office, Internet y actualización de portales web.
- Capacitados 50 productores y técnicos de campos en uso de dispositivos móviles para la trazabilidad.

En la línea de mercadeo y comercialización, en la formulación del programa no se identificaron estudios que plantearan estrategias para desarrollar nuevos mercados, en tal sentido el PC planteó desarrollar una nueva estrategia tanto para el mercado interno y externo. Para implementar una nueva estrategia de mercado y comercialización, el programa: 1) Elaboró los estudios de mercado, nacional. Europeo y norteamericano en el año 2012. 2) Publicó y socializó la estrategia de comercialización del banano en el año 2013. 3) Capacitó 119 productores y 18 técnicos en comercialización y mercadeo agrícola. 4) Puso en funcionamiento un sistema de información de precios mediante el uso de mensajes vía celular, alianza

JAD/ORANGE/CNC. 4) A destacar la formación de la empresa comercializadora COMEXBAM.

Respecto al financiamiento al sector, se identificó que los organismos gubernamentales carecían de líneas de financiamiento específicas para el sector y que solo el 10% de banano orgánico, tenían acceso al crédito. Para lograr el incremento de que por lo menos el 20% tuvieran acceso. En el año 2011 se realizó diagnóstico de mercado de crédito, evidenciando bancos comerciales que no ofrecían financiamiento al sector bananero. De igual manera se indagó la posibilidad de establecer un Fondo de Garantía Recíproca como instrumento de financiamiento lo cual no fue posible dada la legislación nacional por lo que se formuló Estrategia de Financiamiento identificando potenciales fuentes de crédito, lo que incluyó la capacitación de 302 productores capacitados en materia de financiamiento.

A marzo del 2013 57% de los productores tiene acceso a financiamiento a través de: ADEMI, Banco Agrícola, Banco Popular, Pro-Rural y PATCA, superando el 20% originalmente planteado.

Las zonas productoras de banano en la República Dominicana, están expuestas a los efectos de desastres naturales específicamente en la línea noroeste por las inundaciones y en el Sur por el paso de huracanes. El sector no disponía de una estrategia de gestión de riesgos ni sus productores habían sido capacitados en esta dirección. En tal sentido se elaboró e implementó la estrategia de gestión de riesgos capacitando 260 productores y comunitarios y como prevención se sembraron 6 kilómetros de bambúes en zonas de inundación.

Para mejorar las capacidades técnicas de los productores en el manejo adecuado de las fincas se impartieron, talleres, cursos y visitas de campo que abarcaron 1,200 productores en temas de: buenas prácticas de cultivos, buenas prácticas de manufactura en procesamiento de derivados del banano, buenas prácticas gerenciales, principalmente en administración de fincas, en mercadeo y comercialización. Asimismo, en inocuidad del banano a nivel de finca y del empaque así como en control de la enfermedad de la

Sigatoka negra. Superando las metas iniciales de 255 productores. Se destaca que de 50 mujeres productoras que se debía capacitar, 128 fueron formadas en aspectos gerenciales e incubaron 4 microempresas procesadoras de harina de banano en tres zonas de productores de banano, con énfasis en las mujeres, miembros de las asociaciones seleccionadas desarrollando y aplicando con ellas, capacidades empresariales, gerenciales y técnicas.

La línea base identificó que el 90% de los beneficiarios solo tenían un nivel básico de educación primaria y presentaban ciertas deficiencias en la lecto escritura, a partir del Diagnóstico realizado el programa previó ejecutar un programa de capacitación que abarcara 200 la alfabetización de 200 obreros, logrando la meta de alfabetizar 445 trabajadores, obreros y comunitarios. 255 obreros que representan el 55% del total alfabetizados también recibieron capacitación en técnicas en prácticas culturales de cultivo de banano como en control de plagas a abril del 2013.

En el proceso de formulación del PC Banano, se identificó que los productores y obreros del sector bananero, desconocían sus derechos laborales y de seguridad social. Para hacer frente a esa situación el programa diseñó, socializó y validó un Plan Estratégico para Promover el Trabajo Decente el cual fue ejecutado en su totalidad, generando capacitaciones con 460 productores en derecho laboral y sensibilizados sobre el trabajo infantil y sus peores formas. En las Provincias de Azua, Mao y Montecristi. Abrió 6 salas de tarea para la prevención del trabajo infantil y entregó 14 máquinas compactadoras de fundas plásticas para el manejo adecuado y ambiental de los desechos sólidos y promover el empleo verde.

En la fase inicial el 90% de las mujeres pertenecientes a las asociaciones bananeras carecían de entrenamiento en acceso a fuentes crediticias, como parte de la incorporación de las mujeres a la actividad comercial para fortalecer la competitividad del banano, se diseñó y ejecutó un programa que capacitó y sensibilizó a 300 mujeres sobre el acceso a financiamiento duplicando la meta inicialmente planteada.

El **efecto 3** del programa buscaba la participación pública privada en la prestación de servicios económicos y sociales, relacionados con los productores, trabajadores y comunidades del sector bananero. Para estos fines, se planteó promover la participación de los desocupados en trabajos comunitarios, ampliando la cobertura de los servicios sociales con énfasis en las enfermedades transmisibles.

Una de las actividades previstas en el programa fue desarrollar una estrategia para incorporar el banano en el desayuno escolar en las escuelas públicas de las regiones productoras, se formuló y socializó la estrategia consensuada con el organismo competente, Ministerio de Educación y se logró que dicho ministerio incorporara el banano como fruta fresca al desayuno escolar. En esta dirección el Plan Piloto será iniciado en agosto del 2013, inicio del año escolar.

El banano se produce en zonas donde geográficamente inciden enfermedades como es el caso de ITS/VIH/SIDA y se demostró que el 95% de los beneficiarios tenían limitado conocimiento sobre estas enfermedades. El programa se planteó llevar este conocimiento a 9500 personas, logrando una meta muy superior de 9778 personas con conocimiento en las tres provincias. Adicionalmente capacitó a 74 facilitadores los cuales multiplicaron conocimiento a 300 jóvenes duplicando la meta inicialmente planteada de 250. Al final de programa se logró que las 7 asociaciones incluyeran en sus planes de trabajo.

Para fortalecer los servicios de salud en la zona de intervención del programa se identificó el cuadro epidemiológico de las zonas y se diseñó un Plan Estratégico Intersectorial para la prevención de los riesgos laborales y de salud de los trabajadores, sus familias y las comunidades. Se hizo el enfoque en los niveles de incidencia de las enfermedades, Leptopirosis, Malaria y Dengue. Con el programa se fortalecieron los servicios hospitalarios de las tres provincias y las Unidades de Atención Primaria que se encuentra en las comunidades (11 UNPAS). La matriz de indicadores refleja que en las tres enfermedades y en las tres provincias, la tasa de incidencia disminuyó a un nivel mayor sobrepasando la meta propuesta. En adición en el año 2012, se presentó a nivel nacional 1886 casos de cólera, para esto el PC Banano desarrolló una campaña logrando los niveles más bajos a nivel provinciales.

Dentro de esta temática el programa planteó y realizó un Manual de Seguridad Ocupacional y Riesgo Laboral poniéndolo en ejecución en las plantas empacadoras. Como medida de prevención se intervino en 27 acueductos rurales e instaló 8 plantas cloradoras para mejorar la calidad del

agua. Como medida de sostenibilidad a través de 42 talleres fueron capacitadas 778 personas en tuberculosos, saneamiento básico, seguridad ocupacional y toxicología.

Uno de los indicadores del programa contemplaba incorporar el 90% de los productores, trabajadores y familias a algún régimen de salud de la seguridad social. Los productores por estar certificados en Comercio Justo se les exigen tener un sistema de seguro de salud. El estatus legal de los trabajadores no permite estar incorporados en el sistema.

El PC Banano diseñó acciones concretas para tratar el tema de género al identificar que el 80% de las mujeres que trabajaban y viven en las comunidades bananeras, no tenían conocimiento sobre temas de salud sexual y reproductiva y mostraban limitado nivel de empoderamiento. Es por esto que se buscaron iniciativas encaminadas a fortalecer a las mujeres, el programa elaboró un diagnóstico social de las mujeres productoras y trabajadoras del banano reflejando sus condiciones sociales. Al final del proyecto 1,415 mujeres trabajadoras y productoras de las comunidades bananeras, han recibido capacitación sobre Violencia Basada en Género (VBG), Violencia Intrafamiliar (VIF), acoso sexual y laboral. De igual forma 512 hombres sensibilizados en materia de violencia basada en género y violencia intrafamiliar y 173 autoridades municipales y provinciales capacitadas en gestión de riesgos y seguridad antes desastres. En todos estos casos superando las metas previstas en el programa. Se destaca que 5 asociaciones cuentan con mujeres dentro de sus juntas directivas y al inicio del programa solo existían en dos de ellas.

Finalmente el **efecto 4** del programa al igual que todos los PC se refiere al sistema de gestión de conocimiento, comunicación y difusión del proyecto. Para este efecto se buscaba que los participantes tuvieran mayor acceso y conocimiento sobre los alcances del programa, sus logros y fundamentos de los ODM. EL programa diseñó una estrategia de gestión del conocimiento y desarrollo un plan de acción que consistió en: Instalación de pagina web del pc banano, redes sociales (Facebook y Twitter), páginas web de las asociaciones. 600 niños, niñas y adolescentes con conocimiento sobre los ODM y la importancia económica del banano. Instalación de 9 mini bibliotecas con documentación de estudios y publicaciones elaborados por el PC Banano.

Resultados a destacar:

- **Incremento de la productividad ⁹en pequeños cultivadores y sus asociaciones:** El programa conjunto se enfocó a productores orgánicos de pequeña escala, trabajando con dos asociaciones en Azua, cuatro asociaciones en Mao y una en Montecristi. Dichas asociaciones representan la mayoría de los pequeños productores del sector, con lo cual se garantiza que los resultados abarcan un porcentaje destacable. Asimismo el programa conjunto apoyó a ADOBANANO por el impulso a siete de sus asociaciones, lo cual permite replicar los resultados a las otras asociaciones no incluidas por el programa pero que sí tienen cobertura por parte de ADOBABANO. Los documentos elaborados en el marco del programa conjunto y las metodologías implementadas sirven de base para la adaptación a otras organizaciones como buenas prácticas agrícolas, gestión de recursos, capacitación, temas migratorios y demás.
- **Aumento de la capacidad de comercialización:** Productores constituyen su propia compañía exportadora para evitar los intermediarios (COMEXBAN). Este resultado no sólo implica ganancias en la reducción de costos, una mayor capacidad de organización, sino que se constituye en un cambio de mentalidad de productores pasivos a empresarios protagonistas de su desarrollo. Lograr superar las barreras entre las asociaciones y llegar a un acuerdo común con un proyecto de comercialización es un logro en términos económicos pero también en términos sociales.
- **Fortalecimiento Organizacional:** esta materia se alcanzaron logros destacables en cuanto a capacitaciones en el fortalecimiento de cadenas de valor con contenidos focalizados al proceso de la República Dominicana, se hicieron intercambios de experiencias con otros países productores y se hizo todo fortalecimiento administrativo y gerencial de las entidades. En esta materia citaron a las directivas equipos técnicos de las asociaciones y se elaboraron manuales gestión, manuales de funciones y registro para alcanzar un mejor desempeño.

Este enfoque de trabajo hacia el fortalecimiento organizacional ha sido considerado como una aproximación sin antecedentes en el país para el sector bananero. Algunas de las

⁹ Si bien el PC se enfocó en cadenas de valor, en el tema productivo se incorporaron nuevas tecnologías de riego, y cultivo que permitieron incrementar niveles de producción, reducción de costos y reducción de desperdicio.

asociaciones consultadas durante el proceso de evaluación manifestaron que este programa ha demostrado que los pequeños productores si pueden producir en condiciones iguales a los grandes y sobre todo que el programa no vino a solucionar los problemas de los productores sino que vino a enseñarles la manera de salir adelante por sí mismos.

- **Financiamiento a la producción:** Una de las fallas fue la falta de financiación o acceso a fondos financieros que permitieran una mayor implementación de metodologías productivas y asimismo prevenir las enormes pérdidas por plagas. Las asociaciones del sur como APROBANO fueron las más afectadas por la plaga de la sigatoka negra y tuvieron que cesar actividades por seis meses en el último año, lo cual implica pérdidas cuantiosas que se acercan al nivel de quiebra. En estos casos las capacitaciones y metodologías fueron poco utilizadas debido a que la empresa cesó actividades totalmente. En este sentido es que la evaluación considera que el balance entre actividades tangibles e intangibles fue desfavorable porque en proyectos agrícolas se debe contar con recursos para materiales e insumos que permitan atender a las dinámicas y contingencias de la cosecha.¹⁰
- **Fortalecimiento tecnológico de las asociaciones:** Permite mejores condiciones de producción y comercialización. Con este objetivo se dotó a cada una de las asociaciones con una página web, la cual se ha constituido en un medio clave para darse a conocer con clientes y proveedores, quienes llaman a las asociaciones para solicitar precios y hacer pedidos. También se estableció un sistema de monitoreo a la trazabilidad de las cajas que permita un mejor control de la producción desde la finca hasta el puerto, adicionalmente se estableció un acuerdo con la empresa de telecomunicaciones Orange y con la Junta Agro Empresarial Dominicana, para dotar de celulares a las asociaciones y monitorear en tiempo real los precios internacionales del banano; esta información le permite a las asociaciones negociar mejor los precios con intermediarios y exportadores.

¹⁰ El enfoque de mercados inclusivos también incluye mecanismos de financiación o fondeo para pequeños productores, como una alternativa para reducir la brecha de exclusión.



Como resultados de las recomendaciones de la Evaluación de Medio Término, otro de los resultados clave que arrojó del programa conjunto fue la puesta en marcha de **fincas demostrativas**, en el diseño sólo estaba previsto desarrollar una por provincia (3 en total), pero durante la implementación se pudo analizar el impacto potencial a través de la multiplicación de buenas prácticas agrarias y se logró una por asociación (7). Las fincas demostrativas contaron con un componente de **riego subfoliar** en cada una de las asociaciones. Dicho sistema tiene múltiples beneficios para la producción, debido a un incremento en la productividad debido al aumento en el vigor de los tallos y el deshije. Según cálculos del clúster de banano la productividad se incrementa en un 20% como consecuencia de un riego eficiente, esto

debido a la mejor aplicación de fertilizantes, la reducción del riesgo de enfermedades (hongos como la sigatoka), se reduce el gasto de agua y los costos de mano de obra. La reducción en el consumo de agua es muy importante debido a que la metodología tradicional es el riego por inundación que tiene altos costos de combustible y desperdicio de agua

Las fincas que han implementado este sistema de riego, han reportado mejoras sensibles en su productividad en la reducción de costos, se han convertido en experiencias demostrativas para los productores de las asociaciones, pero debido a que estas fueron instaladas en los últimos meses de ejecución y a falta de mecanismos de financiación estas experiencias demostrativas no se han podido replicar.

Adicional a los sistemas de riego, el programa conjunto también ha innovado con la implementación de los “cuellos de monja”, que consisten en protectores de poliuretano para los gajos de banano, cuya función primordial es reducir el porcentaje de desperdicio y rechazo de la fruta. En algunas de las fincas consultadas durante la evaluación se pudo observar la reducción en los niveles de desperdicio con el consiguiente incremento en la productividad.



Adicional a los beneficios aportados en el tema producción, el programa conjunto también desarrolló una línea de acción referida a la elaboración y posterior comercialización de **productos derivados del banano**. En estas actividades se vincularon principalmente a mujeres de la comunidad, a quienes se les capacitó técnica y prácticamente en la deshidratación del alimento, elaboración de jaleas, pastelería y otros derivados y se les apoyó para iniciar 4 microempresas.



Otro elemento que cabe destacar un logro de gran importancia es el documento suscrito entre el Ministerio de Educación, el Dirección Nacional de Bienestar estudiantil y el Programa Mundial de Alimentos, bajo el cual se establece una propuesta conjunta para hacer adecuaciones nutricionales para los estudiantes de seis a 14 años en la República Dominicana. En dicho documento se establece la justificación y la recomendación de incluir el banano y sus derivados en los menús infantiles de todo el país (**desayunos escolares**). Dicho logro se constituye en un impacto inmediato para las asociaciones debido al aumento de la demanda interna y a una mayor estabilidad en los precios de venta del producto por la compra de banano por parte del Ministerio.

- **Cuidado del medio ambiente.** Desafortunadamente la industria bananera es un alto generador de desechos plásticos, principalmente de plásticos. En este sentido se realizaron campañas de concientización vinculando el sector bananero, a los Ayuntamientos y escuelas, y se realizaron operativos con las asociaciones para limpiar los campos y las vías. Esta actividad tuvo un gran impacto en la imagen y la salubridad de las comunidades, razón por la cual los Ayuntamientos han decidido seguir limpiando las vías con sus propios programas. Adicionalmente se han entregado 14 máquinas compactadoras de plástico que permiten su manejo, almacenamiento y comercialización. El programa también financió intercambio de experiencias y viajes a otros países como Costa Rica para observar buenas prácticas ambientales en la producción agrícola. Asimismo las asociaciones han empezado a preocuparse aún más por el tema reciclaje y por ejemplo al interior de ADOBANANO hay mayor sensibilización sobre la protección del medio ambiente.

- **Áreas de Salud:** La mejora y fortalecimiento de los hospitales provinciales, unidades de atención primaria del área de influencia del proyecto, así como a la prevención y manejo del sida y otras enfermedades de transmisión como la malaria, el cólera, y el dengue entre otras. Adicionalmente se



introdujeron medidas para el manejo seguro del agua de consumo humano, letrización y el mejoramiento de la calidad del agua en 42 pequeños acueductos comunitarios.

Las comunidades focalizadas por el programa han presentado altos índices de prevalencia del sida y en este sentido se diseñaron actividades y campañas para su mitigación y manejo. Con este objetivo se desarrolló una serie de capacitaciones en terreno, de carácter teórico y práctico en donde se hacían dramatizaciones pedagógicas para que tanto empleados como productores conocieran los riesgos y las medidas a tomar para la prevención. El programa se planteó una meta de 4500 personas, la cual se alcanzó a través de las charlas dirigidas y los talleres.

Es muy importante destacar que varias asociaciones han destinado recursos propios para incluir estas actividades de salud en sus propios planes de trabajo, esto debido a que se han observado impactos destacables en las comunidades. Por un lado se establecieron redes de formadores que replicar los conocimientos al interior de sus familias, empresas y comunidades, estas capacitaciones han reducido los mitos existentes en cuanto a la transmisión de enfermedades y la discriminación de personas enfermas. El programa descubrió que existían muchas personas que desconocían lo que son las enfermedades de transmisión sexual en este sentido se logró formar de manera adecuada a grupos de capacitadores.

- **Capacitación:** En los temas de capacitación más de 1200 productores recibieron diferentes capacitaciones desde el manejo



productivo de sus fincas, temas gerenciales, de comercialización, crédito y derecho laboral entre otros. Se evidencia que ante su bajo niveles educativos se desarrollo un programa de alfabetización que alcanzó a 445 productores y obreros. Se destaca que el programa conjunto no tenía planteado originalmente el desarrollo campañas de alfabetización con los grupos meta; pero con el desarrollo de las actividades se identificó como una gran debilidad la falta de capacidad de lectoescritura en las comunidades focalizadas. Por esta razón el programa adelantó una campaña de alfabetización con el apoyo de las asociaciones, con la cual se logró alfabetizar aproximadamente a 456 personas, algunas de ellas incluso se han certificado por el Ministerio de Educación y han continuado sus estudios primarios básicos.

- **Derechos laborales:** El programa conjunto desarrollo una serie de actividades enfocadas al diálogo laboral, a la seguridad social, la prevención del trabajo infantil y el proceso de capacitación laboral. A través del Ministerio de Trabajo se realizaron charlas con empleadores y trabajadores en donde se les sensibilizadas sobre estos temas a través de presentaciones teóricas y prácticas, que fueron bien aceptadas por utilizar muchos ejemplos que facilitaron la comprensión. La logística de las capacitaciones se desarrolló de manera articulada con la OIT y las asociaciones, se desarrollaron 18 cursos-talleres con 72 horas de labores de capacitación, cubriendo a un total de 431 personas: 99 mujeres y 332 hombres.¹¹

Los impactos de esta actividad se traducen en un mayor conocimiento que fue evaluado por la OIT a través de pruebas de conocimiento pre y post a los talleres. También se han dado dinámicas de replicación de conocimiento entre los mismos trabajadores en las fincas, los trabajadores y empleadores conocen sus derechos y deberes y saben a dónde pueden acudir para cualquier situación. Asimismo se han quitado tabúes sobre asuntos como que la documentación es perjudicial para los migrantes, dado que por el contrario, ellos han podido ver en los talleres todos los beneficios que les permite la formalización en términos de acceso a una pensión, salud y asistencia por riesgos laborales.

¹¹ El objetivo específico fue “Contribuir al desarrollo de una conciencia crítica, propositiva y reflexiva sobre el derecho laboral, en empleadores y trabajadores de las organizaciones del sector banano de las Provincias de Azua, Valverde y Monte Cristi, vinculado al PC-Banano”. El informe final de fecha 11/12/2012 denominado “propuesta de desarrollo de capacidades en materia laboral con las organizaciones del sector banano, vinculadas al pc-banano” elaborado por el punto focal OIT incluye las fichas de evaluación en donde se registran niveles de satisfacción superiores al 85%

- **Equidad de Género:** Hay varios logros a destacar como la capacitación de dos mil mujeres en temas como salud sexual y reproductiva, acceso a crédito y violencia contra la mujer. Es importante destacar que esta capacitación se hizo en alianza entre el Ministerio de la Mujer y ONG especializadas en el tema. El PC creó comités locales de coordinación con autoridades, asociaciones y sociedad civil, se hizo un diagnóstico social para determinar necesidades de mujeres en salud, DDHH, educación, acceso a crédito, para su manejo por parte de las asociaciones y adicionalmente se evaluaron las políticas del Banco Agrícola sobre el crédito a mujeres donde se encontró que menos del 5% de los créditos van a mujeres.

Las mujeres productoras, trabajadoras y de las comunidades fueron capacitadas y empoderadas en diversos temas de forma tal que



al inicio del programa sólo en dos asociaciones habían mujeres en la junta directiva, en la actualidad forman parte de la directiva de cinco asociaciones.

- **Creación de Alianzas:** Se facilitaron más de 15 alianzas, buscando la sostenibilidad de las actividades realizadas, destacándose aquellas que enrolan a las asociaciones a otros programas en ejecución a través de los cuales podrían lograr los recursos para incorporar las tecnologías recomendadas por el programa cuyo financiamiento no estaba previsto. El fortalecimiento recibido por las asociaciones les ha permitido acceder a estas otras fuentes de financiamiento tales como el proyecto PRORURAL y del FEDA. Se previó que con las labores de abogacía del programa y las alianzas se lograra que el 20% de los productores alcanzaran financiamiento, de los 1361 productores que abarcaba el programa 775 (57%) de ellos cuenta con apoyo financiero.
- **Gestión del conocimiento:** En cuanto al tema de la visibilidad, el logo del FODM aparece en documentos y vallas, fue notorio la identificación dada básicamente a las agencias a nivel de campo. Finalmente, el conocimiento generado por el PC Banano constituye una base documental sólida para un cultivo a partir de una experiencia compleja como este programa, este conocimiento está siendo divulgado a través de diferentes medios electrónico, así como documental que esta siendo entregado a todos los involucrados en

su ejecución así como otras instituciones relacionadas con el sector agrícola y con el desarrollo.

Matriz de eficacia (resultados esperados y alcanzados)

Con base en la información aportada por el PC, a continuación se hace una comparación de resultados alcanzados versus resultados programados. En diferentes aspectos y resultados el programa conjunto logró exceder las metas establecidas en el diseño, cuya información se detalla en la tabla siguiente:

MATRIZ DE RESULTADOS, PRODUCTOS E INDICADORES PREVISTOS CON LINEA BASE

Facilitada por la Unidad de Coordinación y Evaluación del Proyecto

Resultados y productos previstos		Agencia	Línea de base	Indicadores	Resultados
Resultados	Productos				
Efecto 1: Aumentar la competitividad incorporando nuevas tecnologías productivas a través del crecimiento de mercados inclusivos.					
1.1.- Capacidades institucionales de gestión y acceso al financiamiento desarrolladas en por lo menos tres asociaciones de productores y actores clave del sector privado participantes en la cadena de valor del banano identificados para el desarrollo de mercados inclusivos.	1.1.1.- Pequeños productores con compromiso de participar en la innovación para la competitividad de la producción de banano identificados.	PNUD	En las tres zonas geográficas de intervención del Programa Conjunto: Azua, Montecristi y Valverde existe en unas 17 asociaciones de productores de banano para una población total de 1,898 productores.	<p>Por lo menos tres asociaciones han firmado carta acuerdo para participar en el Programa Conjunto a diciembre del 2010.</p> <p>Por lo menos el 50% de los productores miembros de las asociaciones están participando en el Programa Conjunto.</p>	<p>A agosto del 2010, 7 asociaciones seleccionadas con sus cartas acuerdo firmadas, participan en el programa conjunto, de una población de alrededor de 1,361 productores de banano orgánico.</p> <p>Alrededor del 80% (1,200) de los productores de las asociaciones beneficiarias han participado en las acciones desarrolladas por el programa conjunto.</p>
	1.1.2.- Empresas privadas (principales exportadores, entidades financieras, proveedores de sistemas de riego y de energía renovable), dispuestos a financiar y otorgar garantías de crédito para la provisión e incorporación de sistemas de riego y uso racional de la energía, identificadas y comprometidas.	PNUD	Se han identificado alrededor de unas 84 organizaciones tanto empresariales como de apoyo y servicios que están involucradas en la cadena del valor del banano.	Por lo menos 3 Empresas e instituciones identificadas y dispuestas a financiar y otorgar garantía de crédito para los sistemas de riego y energía a diciembre de 2010.	A diciembre de 2010, 4 entidades identificadas otorgando financiamiento: Banamiel, USAID-RED, ADEMI y Plantaciones del Norte. Además, a mayo del 2013: Pro-Rural, FEDA, FOMIND-BID, Banco Popular, PROMIPYME y ROOT Capital.

<p>1.1.- Capacidades institucionales de gestión y acceso al financiamiento desarrolladas en por lo menos tres asociaciones de productores y actores clave del sector privado participantes en la cadena de valor del banano identificados para el desarrollo de mercados inclusivos.</p>	<p>1.1.3.- Instituciones del sector público (INDRHI, BAGRICOLA, SEA, IIBI, IDIAF, CNC y MIMARENA y gobierno sensibilizadas para financiar la incorporación de sistemas y tecnología eficiente y eficaz de riego, producción y energía.</p>	<p>FAO</p>	<p>Para el año 2010 de las instituciones gubernamentales, solo CNC había trabajado con programas específicos para el sector banano.</p>	<p>Al finalizar el 2012 las instituciones del sector público habrán sido sensibilizadas para financiar e implantar nuevas tecnologías de riego, producción y energía.</p>	<p>Desde el año 2010 Instituciones del sector público (INDRHI, BAGRICOLA, SEA, IIBI, IDIAF, CNC y MIMARENA sensibilizadas se incorporan activamente al CGP del programa jugaron sus roles específicos en el PC como se demostrará en los siguientes productores.</p>
	<p>1.1.4.- Alianzas estratégicas entre los principales actores del sector privado que integran la cadena de valor del banano (distribuidores, exportadores, proveedores de insumos y las asociaciones de productores / exportadores de banano) para el incremento de la competitividad externa desarrolladas y fortalecidas</p>	<p>PNUD</p>	<p>A febrero del 2010, solo existen algunas alianzas estratégicas entre las empresas exportadoras y las asociaciones de bananeros, con las demás actores de la cadena las alianzas son limitadas.</p>	<p>Para el segundo semestre del 2012 se han formalizado y concretizado 5 alianzas estratégicas entre las asociaciones beneficiarias del programa conjunto y otros actores involucrados dentro de la cadena de valor del banano.</p>	<p>A mayo del 2013 se han concretizados 17 alianzas con las siguientes instituciones :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta Agro Empresarial dominicana JAD/ORANGE/CNC. • Núcleo de apoyo a las mujeres NAN. • Mujeres en Desarrollo Dominicana MUDE. • Programa calidad para competir UE-CNC • EMPRETEC • Clúster de Banano • IICA/Pataforma de exportaciòn • Clúster de Productos Orgánicos • ADEMI/ USAID-RED/Banamiel • Clúster de Plástico • USAIDRED/COOPPROBATA • CE Mujer • FUNDEMUNI • Rostro voces y Lugares de la OMS. • ADOBANANO y Ministerio de la Mujer. • PRO-Rural Oeste/APROBANO/COOPPROBATA • FEDA/APROBANO/COOPPROBATA.

	<p>1.1.5.- Por lo menos 3 Asociaciones de productores con capacidades empresarial y gerencial creadas y fortalecidas para la puesta en marcha y ejecución del proyecto.</p>	<p>PNUD</p>	<p>En las 7 asociaciones seleccionadas se ha observado una serie de debilidades tales como: ausencia de procedimientos contables, uso limitado de aplicaciones informáticas en procesos administrativo y de gestión y un nivel de desarrollo de los funcionarios y empleados bajo.</p>	<p>Por lo menos 3 Asociaciones de productores se han capacitado empresarial y gerencialmente a diciembre 2012.</p>	<p>A Diciembre del 2012 las 7 asociaciones de productores han sido capacitadas empresarial y gerencialmente.</p> <p>204 empleados y directivos han sido capacitados en temas gerenciales y administrativos y uso de herramientas informáticas.</p> <p>7 asociaciones de productores cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuales de funciones y descripción de puestos • Manuales de procedimientos • Informes de gerencia • Presupuesto de cajas • Planes de inversiones.
<p>1.2.- Por lo menos tres asociaciones de pequeños productores aplicando la nueva tecnología de riego y uso racional de la energía de fuentes convencionales y alternativas.</p>	<p>1.2.1.- Análisis de Factibilidad para la implementación de la tecnología de riego para mejorar la competitividad de los pequeños productores de banano.</p>	<p>FAO</p>	<p>La fuente de donde los bananeros dominicanos obtienen el riego son básicamente tres. El 36% riega de río, 32% de canal y 24% de pozo. El sistema de aspersión es casi inexistente, siendo utilizado en 5 fincas. El resto se divide en inundación por gravedad (49 %) y por bombeo (50 %).</p>	<p>Análisis de factibilidad realizado a junio de 2011.</p> <p>Por lo menos 1 finca por asociación usa sistemas de riego dirigido o de aspersión a diciembre de 2012.</p> <p>Al finalizar el 2012 La productividad en la fincas pasan 1.0 caja por tareas por semana por lo menos 1.5 cajas para diciembre del 2012</p>	<p>Se realizó análisis de factibilidad a diciembre del 2011, identificando el sistema de riego por micro aspersión subfoliar como el más indicado.</p> <p>Se instalaron 7 sistemas de riego con tecnología micro aspersión subfoliar en cada una de las asociaciones beneficiarias y en las 3 provincias donde interviene el PC Banano a diciembre de 2012.</p> <p>En el 2013, mediante entrevista con el Productor Ramón Fañas de Montecristi sobre el rendimiento por tarea de la finca con sistema de riego de micro aspersión afirmó que con la utilización de esas tecnología la productividad de su finca de una caja o menos pasó en promedio entre 1.5 a 2.5 cajas por tareas</p>

	1.2.2.- Análisis de factibilidad para el uso racional de fuentes de energías alternativas y convencionales para mejorar la competitividad de los pequeños productores de banano.	PNUD	No existen en la actualidad estos tipos de estudios para banano y zona bananera.	Elaboradas 50 auditorías energéticas en fincas seleccionadas en las zonas de intervención del programa a junio de 2011. A diciembre del 2011 se emplean convenio de Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), en por lo menos 1 asociación de productores beneficiaria.	A mayo del 2013 se realizaron 60 auditorías de eficiencia energéticas al igual número de bombas en las tres provincias de intervención del programa conjunto. A diciembre del 2011 se firmó convenio de Mecanismo de Desarrollo Limpio entre el CNC/Min. De medio Ambiente y Banelino.
Efecto 2: Mejora de la competitividad mediante la incorporación de investigación y desarrollo de los centros tecnológicos, sistemas de gestión de riesgos, sistemas de comercialización y mercadeo de banano para el mercado interno y de exportación y capacitación empresarial.					
2.1.- Sistemas de innovación, comercialización, mercadeo, gestión de riesgos, diversificación de la producción y capacitación laboral para el aumento de la competitividad del sector del banano desarrollados e implementándose.	2.1.1.- Capacidades del IDIAF y el IIBI fortalecidas para realizar investigaciones, desarrollo e innovación en torno a la producción de banano convencional y orgánico, sistemas de clasificación y conservación de la fruta y diversificación de la producción que realizan los pequeños productores de banano.	FAO	Instituciones públicas presentan debilidades en cuanto al desarrollo de estudios de campo y producción así como para la industrialización del Banano. Los pequeños productores desconocen formas de industrialización del banano.	IDIAF realiza investigaciones de mejores prácticas para producción de banano. A diciembre 2011. 20% de las fincas de banano orgánico beneficiarias del programa aplicando propuestas de innovación tecnológica a junio del 2011.	A junio del 2012, IDIAF validó y adaptó nuevas tecnologías productivas: Uso de abono orgánico, uso de cuellos de monja, deshije adecuado de las matas de banano, manejo adecuado de finca para manejo de la Sigatoka. El 58% de las fincas de banano orgánico han incorporado nuevas tecnologías productivas a marzo del 2013. Estudios de factibilidad elaborados para la industrialización del banano: Harina, Mermelada, Chips, Compotas, banano deshidratado a junio del 2012. A diciembre del 2012, 90 productores capacitados en la elaboración de productos derivados del banano.

<p>2.1.- Sistemas de innovación, comercialización, mercadeo, gestión de riesgos, diversificación de la producción y capacitación laboral para el aumento de la competitividad del sector del banano desarrollados e implementándose.</p>				<p>IIBI realiza estudio de factibilidad para industrialización del Banano. A diciembre del 2012.</p> <p>A diciembre del 2012 los productores conocen por lo menos dos formas de transformación del banano.</p>	
	<p>2.1.2 Sistema de información y telecomunicaciones para la producción y comercialización de banano desarrollado e implementado en Monte Cristi, Valverde y Azua, para uso de los pequeños productores</p>	<p>PNUD</p>	<p>No se han capacitados los productores en el uso de TICs ni disponen de equipos informáticos.</p> <p>Solo existe un solo centro de TICs en el Local de APROBANO en la provincia de azua.</p> <p>Solo Banelino dispone de página web.</p>	<p>3 centros TIC instalados y operando en junio de 2012</p> <p>250 pequeños productores capacitados en acceso y manejo de información a junio del 2012.</p> <p>7 páginas web operando a diciembre del 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 centros TIC instalado a junio de 2011, uno por provincia • 7 portales web operando uno por asociación. • 7 asociaciones disponen de equipos informáticos actualizados. • 7 proyectos pilotos de automatización del proceso para la trazabilidad, con pruebas de dispositivos móviles desde la finca al barco. • Capacitados 2,500. Productores y comunitarios en búsqueda en Windows, paquete MS Office, Internet y actualización de portales web. • Capacitados 50 productores y técnicos de campos en uso de dispositivos móviles para la trazabilidad.
	<p>2.1.3. Desarrollo e implementación de una estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado local e internacional que aumente la participación de los pequeños productores de banano en el valor final en los mercados de destino.</p>	<p>FAO</p>	<p>Los estudios realizados sobre el sector bananero en los últimos años no plantean estrategias para el desarrollo de los mercados internos y externos. A nivel nacional seis empresas controlan la comercialización</p>	<p>Nueva estrategia de comercialización desarrollada e implementada para el mercado interno y externo junio de 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborados los estudios de mercado, nacional. Europeo y norteamericano en el año 2012. • Publicada y socializada la estrategia de comercialización del banano en el año 2013. • Capacitados 119 productores y 18 técnicos en comercialización y mercadeo agrícola. • Funcionamiento de un sistema de información de precios mediante el uso de mensajes vía celular, alianza JAD/ORANGE/CNC. • Productores de las 7 asociaciones conforman empresa de comercialización la COMEXBAM

<p>2.1.- Sistemas de innovación, comercialización, mercadeo, gestión de riesgos, diversificación de la producción y capacitación laboral para el aumento de la competitividad del sector del banano desarrollados e implementándose.</p>	<p>2.1.4.- Estrategia de financiamiento para la producción y comercialización del banano diseñada e implementada con la participación de diferentes agentes del mercado que permita incrementar en un 20% el acceso al crédito de los productores de banano.</p>	<p>PNUD</p>	<p>Organismos gubernamentales carecen de líneas de financiamiento específicas para el sector bananero.</p> <p>Solo 10% de los pequeños de productores de banano orgánico tiene acceso al crédito.</p>	<p>Realizado diagnóstico de mercado de crédito y diseño de instrumento de financiamiento a junio del 2011.</p> <p>250 productores capacitados sobre las herramientas de financiamiento a diciembre del 2012</p> <p>Alrededor del 20% de productores tienen acceso al crédito dentro del sistema financiero formal regulado a mayo de 2013</p>	<p>En el año 2011 se realizó diagnóstico de mercado de crédito, evidenciando bancos comerciales que no ofrecían financiamiento al sector bananero.</p> <p>Se elaboró en el año 2012 informe, indagando posibilidad de establecer un Fondo de Garantía Recíproca como instrumento de financiamiento</p> <p>Se formuló Estrategia de Financiamiento identificando potenciales fuentes de financiamiento.</p> <p>302 productores capacitados en materia de financiamiento.</p> <p>A marzo del 2013 57% de los productores tiene acceso a financiamiento a través de: ADEMI, Banco Agrícola, Banco Popular, Pro-Rural y PATCA.</p>
	<p>2.1.5.- Estrategia para la prevención y gestión de riesgos para los pequeños productores de banano desarrollada e implementada.</p>	<p>FAO</p>	<p>No hay estrategias de gestión de riesgos en las aéreas bananeras.</p>	<p>Estrategias de Gestión de Riesgos para las tres provincias de intervención de programa finalizadas más tardar diciembre de 2011</p> <p>250 productores capacitados en materia de prevención y gestión de riesgo a junio del 2012.</p>	<p>Elaborada e implementada Estrategia para la Prevención y Gestión de Riesgos para las zonas bananeras en el año 2012</p> <p>Implementada estrategia a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación, uno en cada región beneficiando a 260 productores y comunitarios en prevención de riesgo. • Siembra de bambúes en la zona de Montecristi y Mao con las asociaciones de BANELINO y ASEXBAM, sembrando más de dos km en cada una de las zonas establecidas.

<p>2.1.- Sistemas de innovación, comercialización, mercadeo, gestión de riesgos, diversificación de la producción y capacitación laboral para el aumento de la competitividad del sector del banano desarrollados e implementándose.</p>	<p>2.1.6.- Pequeños productores de banano, con énfasis en las mujeres, miembros de las asociaciones seleccionadas con capacidades técnicas empresariales y gerenciales desarrolladas.</p>	<p>FAO</p>	<p>Alrededor del 80% de los productores y productoras beneficiarias no han recibido ningún tipo de capacitación técnica, gerencial y empresarial. La presencia de las mujeres en las asociaciones bananeras es de un 12.4% de los productores asociados.</p>	<p>Identificadas necesidades de capacitación y diseño de plan a junio 2011.</p> <p>50 mujeres productoras capacitadas a junio de 2012.</p> <p>225 productores están capacitados a diciembre de 2012.</p>	<p>Informe de necesidad es de capacitación y diseño de plan a junio del 2011.</p> <p>1,200 productores de banano recibieron talleres de capacitación en: buenas prácticas de cultivos, buenas prácticas de manufactura en procesamiento de derivados del banano, buenas prácticas gerenciales, principalmente en administración de fincas, en mercadeo y comercialización. Asimismo, en inocuidad del banano a nivel de finca y del empaque así como en control de la enfermedad de la Sigatoka negra.</p> <p>128 mujeres se capacitaron en aspectos gerenciales e incubaron 4 microempresas procesadoras de harina de banano en tres zonas de productores de banano, con énfasis en las mujeres, miembros de las asociaciones seleccionadas desarrollando y aplicando con ellas, capacidades empresariales, gerenciales y técnicas.</p>
	<p>2.1.7.- Necesidades de capacitación de los trabajadores identificadas, y programas de capacitación formal diseñados e implementados.</p>	<p>PNUD</p>	<p>Alrededor del 90% de los beneficiarios solo cuenta con un nivel básico de educación primarias y presentan serias deficiencias en cuanto a lectura y escritura.</p>	<p>Identificadas necesidades de capacitación y diseño de plan a diciembre 2011.</p> <p>200 trabajadores capacitados en educación formal a junio 2012.</p> <p>El 50% de los trabajadores capacitados reciben capacitación laboral a junio de 2012.</p>	<p>Diagnóstico de las necesidades de capacitación y formulación de programa de alfabetización a diciembre de 2010.</p> <p>445 trabajadores y productores alfabetizados en las tres provincias en el año 2012.</p> <p>255 obreros que representan el 55% del total alfabetizados han recibido capacitación en técnicas en prácticas culturales de cultivo de banano como en control de plagas a abril del 2013.</p>

2.1.- Sistemas de innovación, comercialización, mercadeo, gestión de riesgos, diversificación de la producción y capacitación laboral para el aumento de la competitividad del sector del banano desarrollados e implementándose.	2.1.8.- Diseñado plan estratégico para las provincias de Monte Cristi, Valverde y Azua, para promover el trabajo decente, el empleo y el aumento de la productividad en las zonas	OIT	Alrededor del 80% miembros de las asociaciones beneficiarias del PC Banano desconocen sus derechos en términos laborales y de seguridad social.	Un mapeo de actores claves finalizado diciembre de 2010 y Plan estratégico diseñado y en ejecución a diciembre de 2011.	El Plan Estratégico para las provincias fue finalizado, socializado y validado por los actores clave de las zonas de trabajo a diciembre del 2011 e iniciada su ejecución. 14 máquinas compactadoras de fundas plásticas, entregadas para un manejo adecuado y ambiental de los desechos sólidos y promover el trabajo decente.
	2.1.9 pequeños productores capacitados y sensibilizados entorno a condiciones labores humanos, trabajo infantil, incentivos y Participación laboral.	OIT	Alrededor del 80% miembros de las asociaciones beneficiarias del PC desconocen sus derechos en términos laborales y de seguridad social.	Por lo menos 250 productores capacitados y sensibilizados en tornos a condiciones y derechos laborales y humanos, trabajo infantil, incentivos y Participación laboral a junio del 2012	460 productores de 7 asociaciones capacitados en derecho laboral y sensibilizados sobre el trabajo infantil y sus peores formas. En las Provincias de Azua, Mao y Montecristi. Abiertas y en funcionamiento 6 salas de tareas en las zonas de intervención del programa para la prevención del trabajo infantil.
	2.1.10 Mujeres productoras y trabajadoras orientadas en torno al acceso al crédito y los programas de microcrédito y Cooperativas.	UNFPA	Alrededor del 90% de Las mujeres pertenecientes a las asociaciones bananeras beneficiarias del PC banano no cuentan con entrenamiento sobre acceso a fuentes de créditos tanto para su producción como para iniciar pequeños negocios.	A diciembre del 2011, 160 mujeres productoras y trabajadoras de las asociaciones beneficiarias han recibido capacitación y orientación sobre micro crédito.	300 mujeres capacitadas y sensibilizadas sobre el acceso y financiamiento en micro crédito

Efecto 3: Participación pública privada en la prestación de servicios económicos y sociales ligados a la producción y trabajadores del sector bananero.

<p>3.1 Promovida la participación de los pobres desocupados de las zonas productoras de banano en trabajos comunitarios, ampliando la cobertura de servicios sociales con énfasis en enfermedades transmisibles y salud sexual y reproductiva, y atención brindada a la violencia intrafamiliar y de género.</p>	<p>3.1.1.Desarrollo de una estrategia para incorporar el banano en el desayuno escolar en las escuelas públicas de las regiones productoras seleccionadas</p>	<p>PMA</p>	<p>El banano como fruta y sus derivados no están incorporados en el desayuno escolar.</p>	<p>Estrategia de incorporación del banano en el desayuno escolar formulada a diciembre 2011.</p> <p>Un plan piloto en ejecución que incorpora el banano en el desayuno escolar en una zona productora en junio del 2012.</p>	<p>Formulada la estrategia de incorporación del banano en el desayuno escolar a diciembre 2011.</p> <p>Ministerio de Educación incorpora en el listado del menú del desayuno escolar el banano.</p> <p>Inicio del Plan Piloto en el año escolar agosto de 2013.</p>
	<p>3.1.2. Promovidos los servicios sobre ITS/VIH/SIDA a nivel comunitario para propiciar el aumento de la demanda oportuna de los mismos.</p>	<p>ONUSIDA</p>	<p>El 95% de los beneficiarios tienen conocimiento nulos y equivocados sobre el virus de VIH y las enfermedades de transmisión sexual</p>	<p>Por lo menos 20 miembros de organización comunitaria de las zonas bananeras capacitados en promoción de servicios sobre ITS/VIH/SIDA a junio 2012.</p> <p>2,500 personas con conocimiento sobre servicios sobre ITS/VIH/SIDA a nivel comunitario a junio 2012.</p> <p>150 personas de 15 a 24 años con conocimiento sobre ITS/VIH/SIDA a nivel comunitario a junio 2012</p> <p>A diciembre del 2012 al menos 2 organizaciones bananeras incluyen el tema de VIH dentro de sus planes de trabajo.</p>	<p>74 personas capacitados como facilitadores sobre los servicios de VIH-SIDA.</p> <p>9797 personas han recibido conocimiento sobre VIH SIDA en las tres provincias.</p> <p>300 jóvenes se han capacitado sobre VIH SIDA.</p> <p>7 organizaciones incluyen en sus planes de trabajo el tema de VIH SIDA.</p>

	<p>3.1.3 Fortalecida la prestación de servicios de salud de acuerdo al cuadro epidemiológico de la zona con particular atención al , tuberculosis, dengue malaria y Leptopirosis en las zonas productoras</p>	<p>OPS</p>	<table border="1" data-bbox="863 302 1226 513"> <thead> <tr> <th colspan="4">TASA DE INCIDENCIA 2010</th> </tr> <tr> <th>PROV</th> <th>MAL</th> <th>DENG</th> <th>LEPTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZUA</td> <td>76</td> <td>118</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>VALVERDE</td> <td>110.4</td> <td>136</td> <td>3.1</td> </tr> <tr> <td>MONTECRISTI</td> <td>92.7</td> <td>285</td> <td>5.7</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="863 545 1226 626">MAL: Malaria DENG: Dengue LEPTO: Leptopirosis</p>	TASA DE INCIDENCIA 2010				PROV	MAL	DENG	LEPTO	AZUA	76	118	1.2	VALVERDE	110.4	136	3.1	MONTECRISTI	92.7	285	5.7	<p>Disminución de 2% de la Tasa de incidencia de Malaria, Dengue y Leptopirosis en las comunidades donde interviene el PC Banano.</p>	<p>Fortalecidos servicios hospitalarios en las tres provincias, Unidades de Atención Primaria y otras acciones en el área de salud. Disminución de los niveles de incidencia fue mayor de lo esperado.</p> <table border="1" data-bbox="1604 440 1969 651"> <thead> <tr> <th colspan="4">TASA DE INCIDENCIA 2012</th> </tr> <tr> <th>PROV</th> <th>MAL</th> <th>DENG</th> <th>LEPTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AZUA</td> <td>50.9</td> <td>94.6</td> <td>94.6</td> </tr> <tr> <td>VALVERDE</td> <td>23.6</td> <td>110.1</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>MONTECRISTI</td> <td>7.6</td> <td>186</td> <td>0.8</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="1604 659 2024 821">En 2012 existían 1886 casos de cólera en el país. El PC Banano desarrolló campaña en las tres provincias presentaron los menores casos a nivel provinciales. 7 casos en Montecristo, 3 en Valverde y 4 en Azua.</p>	TASA DE INCIDENCIA 2012				PROV	MAL	DENG	LEPTO	AZUA	50.9	94.6	94.6	VALVERDE	23.6	110.1	0.5	MONTECRISTI	7.6	186	0.8
TASA DE INCIDENCIA 2010																																													
PROV	MAL	DENG	LEPTO																																										
AZUA	76	118	1.2																																										
VALVERDE	110.4	136	3.1																																										
MONTECRISTI	92.7	285	5.7																																										
TASA DE INCIDENCIA 2012																																													
PROV	MAL	DENG	LEPTO																																										
AZUA	50.9	94.6	94.6																																										
VALVERDE	23.6	110.1	0.5																																										
MONTECRISTI	7.6	186	0.8																																										

<p>3.1 Promovida la participación de los desocupados de las zonas productoras de banano en trabajos comunitarios, ampliando la cobertura de servicios sociales con énfasis en enfermedades transmisibles.</p>	<p>3.1.4 Diseñado un plan estratégico intersectorial para la prevención de los riesgos de salud de los trabajadores, sus familias y las comunidades ubicadas en las zonas productoras de banano seleccionadas.</p>	<p>OPS</p>	<p>Todas las asociaciones beneficiarias cuentan con algún tipo de medidas sobre seguridad laboral y además, Existe un comité de salud en BANELINO que atiende servicios de salud en los bateyes de Montecristi.</p>	<p>Plan estratégico sobre riesgos de salud diseñado, socializado e implementado al finalizar el año 2012</p>	<p>Conformados comité de salud en COOPPROBATA y BANELINO, ASOANOR, ASOBANU a finalizar el año 2012.</p> <p>A través del trabajo interagencial de OIT y OPS fue elaborado y socializado el Manual de Seguridad Ocupacional y Riesgo Laborales tanto para la zonas productoras como para las plantas empacadoras a finalizar el año 2012.</p>
--	---	-------------------	---	--	---

					<p>Intervención de 27 acueductos rurales para mejora la calidad del agua. Instalación de 8 plantas cloradoras</p> <p>768 personas capacitadas en 42 talleres sobre los temas de: tuberculosis, saneamiento básico, seguridad ocupacional y toxicología.</p>
	<p>3.1.5 Incorporación productores y trabajadores de las asociaciones seleccionadas miembros de hogares pobres de las zonas productoras de banano, residentes en los bateyes al régimen subsidiado de salud de la seguridad social.</p>	<p>OPS</p>	<p>Asociaciones seleccionadas cuentan con seguro de salud pero su cobertura es muy limitada.</p>	<p>Por lo menos El 90 % de los productores, trabajadores beneficiarios y sus familias están afiliados en algún tipo régimen de salud de la seguridad social a junio de 2012.</p>	<p>Productores están incorporados al régimen de seguridad social requerido por comercio justo.</p> <p>Estatus legal de los trabajadores no permite incorporación al sistema.</p>
	<p>3.1.6 Mujeres productoras y trabajadoras sensibilizadas y capacitadas para su empoderamiento, mejora de sus condiciones de salud sexual y reproductiva y seguridad familiar empoderamiento, mejora de sus condiciones de salud sexual, reproductiva y seguridad familiar.</p>	<p>UNFPA</p>	<p>Mas del 80% de las mujeres que trabajan y viven en las comunidades bananeras no cuentan con conocimientos sobre temas de salud sexual y reproductiva.</p> <p>Solo dos asociaciones tienen integradas mujeres en su juntas directivas</p>	<p>A diciembre del 2012 por lo menos 250 mujeres entre productoras y trabajadoras han recibido capacitación sobre violencia basada en genero, violencia intrafamiliar, salud sexual y reproductiva y sensibilizadas para su empoderamiento</p>	<p>1,415 mujeres trabajadoras y productoras de las comunidades bananeras, han recibido capacitación sobre Violencia Basada en Género (VBG), Violencia Intrafamiliar (VIF), acoso sexual y laboral.</p> <p>512 hombres sensibilizados en materia de violencia basada en género y violencia intrafamiliar.</p> <p>5 asociaciones que cuentan con mujeres dentro de sus Juntas Directivas ASEXBAM, APROBANO, ASOBANU, COOPROBATA, BANELINO</p>

	3.1.7 Autoridades municipales, trabajadoras y productoras de banano sensibilizadas y capacitadas en torno a los impactos de desastres naturales en sus hogares.	UNFPA	En las zona de intervención del Programa Conjunto no se han desarrollados ni implementado ningún tipo de proyecto ni plan de acción contra desastres naturales con equidad de genero	30 autoridades municipales, 250 trabajadores y 250 productores conocedores del impacto de desastres en sus hogares y como prepararse antes los mismos a junio del 2012.	A diciembre 173 autoridades municipales y provinciales capacitadas en gestión de riesgos y seguridad antes desastres 1,091 personas entre productores y trabajadores fueron orientadas y capacitadas en materia de gestión de desastres naturales
Efecto 4: Sistema de gestión de conocimiento, comunicación y difusión del proyecto instalado y operando.					
4.1.- Sistema de gestión del conocimiento, comunicación y difusión del proyecto instalado y operando.	4.1.1 Diseño e implementación de un sistema de gestión del conocimiento del proyecto.	PNUD	No hay sistema desarrollado. Es prácticamente nulo el nivel de conocimiento de los productores sobre ODM y F-ODM.	Se ha diseñado e implementado una estrategia de gestión del conocimiento sistema a junio 2012 Para diciembre del 2012 el 50% de los beneficiarios directos e indirectos del PC Banano tienen conocimiento acerca de los ODM y la estrategia de mercados inclusivos.	Diseñada estrategia y elaborado Plan de Acción en el año 2011. Implementación de pagina web del pc banano, redes sociales (Facebook y Twitter), páginas web de las asociaciones. 600 niños, niñas y adolescentes con conocimiento sobre los ODM y la importancia económica del banano. Instalación de 9 mini bibliotecas con documentación de estudios y publicaciones elaborados por el PC Banano.

Sostenibilidad

Uno de los aspectos que la evaluación destaca del programa conjunto es su enfoque de trabajo hacia la sostenibilidad y la continuidad de sus resultados en el tiempo. Una vez finalizado el programa conjunto existen varias iniciativas de continuidad en el tiempo, dentro de las cuales se subraya la continuación de los programas de alfabetización con los empleados a través de los fondos de acompañamiento de la Unión Europea, que ha suscrito un programa de apoyo a la República Dominicana. Uno de los componentes principales será coordinado por el PNUD y se enfocará a temas de alfabetización con la comunidad. Dicha iniciativa se inició con un proyecto piloto en la asociación Banelino y se prevé su replicación a todas las comunidades bananeras. Cabe destacar que el proyecto tiene un presupuesto total de 17 millones de euros para apoyar diversas actividades al sector bananero, formulado a partir de los preceptos del programa conjunto.¹²

Los trabajos de capacitación y sensibilización alrededor del sida también tendrán continuidad debido a que han sido incorporados en los planes operativos de las asociaciones, cabe destacar que la sede de la agencia en Ginebra ha incluido la experiencia del programa conjunto como una mejor práctica internacional de involucramiento al sector privado en temas de sida. A partir del programa conjunto, la OPS ha visto a las asociaciones de productores como organizaciones clave para el desarrollo de programas de salud con amplio alcance, y en ese sentido está desarrollar programas para prevenir y erradicar la tuberculosis, y desarrollar operativos de vacunación con las comunidades que formaron parte del PC Banano.

Los temas laborales para OIT han sido considerados como temas prioritarios por asuntos conexos como la mano de obra extranjera, el trabajo infantil y los requisitos del comercio justo. En este sentido las mesas de diálogo laboral seguirán desarrollándose en el marco de la plataforma laboral con todos los actores relevantes. El proyecto de la Unión Europea tiene un componente laboral para la legalización y formalización de empleados migrantes que gira alrededor de los 3 millones de euros.

Con recursos del gobierno, específicamente el proyecto PRORURAL- FIDA, se está apoyando a dos asociaciones del sur para que accedan a recursos de \$250,000 por asociación como un incentivo

¹² la ficha del proyecto de la Unión Europea no sólo incluye al programa conjunto como una de las lecciones aprendidas en el país, sino que varios de sus componentes están inspirados en los avances del mismo.

para su trabajo. Con USAID – RED también se va establecer un fondo de garantías para financiar a APROBANO y COPROBATA en la fabricación de abono y el desarrollo de cable vías. Adicionalmente también hay recursos previstos por parte del gobierno con el programa PATCA y FEDA.

En el marco del PC, UNFPA, ADOBANANO y el Ministerio de la Mujer han firmado un convenio donde se comprometen a continuar las acciones del PC relativas al género, más allá de la vida del mismo. Esto incluye identificación de lideresas para orientar a sus colegas trabajadoras y productoras en materia de Violencia contra la mujer. El Ministerio ofrece las capacitaciones, el UNFPA pone los y se compromete a seguir dando acompañamiento técnico y ADOBANANO organiza las actividades.

Todos estos esfuerzos adicionales y la capacidad de apalancamiento con recursos externos al programa son una evidencia de la legitimidad y aceptación del programa conjunto en las distintas comunidades, que han sido valoradas por la cooperación internacional y el gobierno nacional como esfuerzos válidos para el desarrollo endógeno del sector. Estas alianzas han sido posibles gracias al proceso de lobby desarrollado por la unidad de coordinación y las distintas agencias e instituciones del programa.

III. Conclusiones

- El diseño del programa conjunto fue muy complejo por el número de temas abordados y por la vinculación de un gran número de agencias y contrapartes. Sin embargo, la evaluación concluye que esta aproximación fue acertada debido a la diversidad de problemáticas en las comunidades meta.
- A pesar del número de agencias involucradas, la evaluación ha podido establecer que todas y cada una demostraron un valor agregado en términos de su experiencia, mandato, acompañamiento técnico y gestión.
- Los niveles de apropiación del programa conjunto han sido satisfactorios a nivel local, debido a que las asociaciones de productores han interiorizado las metodologías, herramientas y los conocimientos impartidos.
- La ejecución del programa tuvo distintas fases en términos de eficiencia, debido que al inicio se presentaron retrasos y duplicidades que fueron solucionadas gracias a la unidad de coordinación, y que permitieron que el programa desarrollará sus actividades de manera oportuna.
- Los resultados del programa lograron exceder las metas establecidas a través de los indicadores.
- La gestión de la unidad Coordinadora fue vital para lograr la articulación de las agencias y entidades, desarrollar las actividades programadas y alcanzar un número de productos y resultados considerable en distintas temáticas. En este sentido, se considera que el programa fue costo eficiente en términos financieros y humanos.
- El programa conjunto ha sentado las bases de conocimiento tanto a nivel nacional como local para desarrollar proyectos de mayor escala que apoyen a las cadenas de producción y a los pequeños productores.
- El programa se constituye en una escuela para los productores, que no buscó solucionar sus problemas sino a abrir los caminos de conocimiento, alianzas y fortalecimiento, para que ellos mismos desarrollen las soluciones.¹³
- El Programa Conjunto se constituye en la construcción de un nuevo tipo de acompañamiento al sector privado con enfoque hacia la cadena de valor, que pionero en

¹³ Esta iniciativa fue diseñada desde el inicio para dar sostenibilidad a los resultados del programa.

República Dominicana y que es replicable a través del CNC. Se trata de una aproximación de desarrollo humano acorde al plan de competitividad sistémica.

- Los efectos del programa debían apoyar el logro de 4 objetivos de desarrollo del milenio, y sus ejecutorias aportaron a los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- El PC Banano tenía su eje central en un solo cultivo, Banano. Se valoraron todas sus intervenciones en el área social para favorecer los productores, obreros y sus comunidades.

IV. Lecciones aprendidas

A nivel del Programa Conjunto y política pública

- Los programas de apoyo al agro y específicamente al sector bananero deben establecer un rubro de contingencias con un 7 – 10% de recursos del total de presupuesto que sirva para atender imprevistos por asuntos climatológicos, biológicos y otras contingencias.
- El nivel de inversión de los recursos requiere un balance entre inversión física en terreno y actividades de capacitación y generación de capital humano. Esto para lograr un punto óptimo entre soluciones tangibles de corto plazo, con soluciones intangibles de mediano y largo plazo.
- Para iniciativas conjuntas con distintas agencias de Naciones Unidas es un acierto empoderar una entidad coordinadora en el Gobierno nacional, que sea externa a las agencias y sea reconocida por su objetividad y capacidad técnica para evitar celos institucionales. Su selección debe ser participativa por parte de las agencias desde el inicio.
- Una buena práctica ha sido desarrollar la reunión periódica del CGP con niveles técnicos, directivos y beneficiarios, así mismo las reuniones bilaterales entre la unidad coordinación y agencias para una mejor coordinación.
- La mejor manera de abordar el trabajo con las comunidades del sector bananero es a través de las asociaciones, para evitar la intermediación innecesaria de actores políticos y tener una intervención directa.
- La participación de ONG ha permitido mayor eficacia institucional para llegar a las comunidades.

A nivel de intervención local:

- Acordar con los empleadores los horarios de capacitación a fin de que estos no interfieran con los pagos por el trabajo.
- También es una buena práctica el empleo de facilitadores comunitarios por provincia (el trabajo intenso de hombres y mujeres no les permite prescindir de un día de trabajo), en este sentido los facilitadores in situ capacitaban a las comunidades, y hacían seguimiento presencial.
- El material de sensibilización y capacitación debe ser en español y creole y con un alto contenido gráfico debido a la falta de lector escritura
- En asuntos de género y equidad para la mujer es muy importante trabajar con los hombres para lograr su apoyo (no sólo con mujeres).

V. Recomendaciones :

- Al Gobierno dominicano: Hay que hacer esfuerzos por llegar a una política pública de producción en el sector banano que apunte a generar un marco normativo y legislativo que institucionalice las buenas prácticas identificadas durante programa conjunto y dé orientaciones en temas sensibles como el manejo unificado de plagas, estándares de producción, asuntos laborales, comercio justo, financiación, etc.
- Al Gobierno dominicano, sistema de Naciones Unidas: Las futuras iniciativas de apoyo al sector bananero deben incluir un componente financiero, bien sea con capital semilla o fondos rotatorios, que permitan el acceso a insumos, tecnologías o capitales de trabajo para la venta de mercancía al gobierno (por ejemplo en el caso de los desayunos escolares)
- Al PC (1): Es importante que durante el cierre del programa conjunto se vincule al clúster de banano y a ADOBANANO, para entregarles todo el acervo de conocimiento y los productos elaborados durante programa conjunto.
- Al PC (2): Es importante fortalecer los emprendimientos de las mujeres, en cuanto a su creación jurídica y dotación de equipos o capital semilla que les permita desarrollar iniciativas de elaboración y comercialización de derivados a partir del banano

- A la Unión Europea y otras iniciativas de apoyo al sector (1): con los recursos del programa de acompañamiento se puede establecer un organismo que permita hacer un control global de plagas con medidas estándar que permitan una acción unificada entre las asociaciones.
- A la Unión Europea y otras iniciativas de apoyo al sector (2): con los recursos del programa de acompañamiento también se puede establecer un mecanismo financiero que permita el fondeo de los pequeños productores para aplicar metodologías e incrementar su inversión y productividad.

VI. Anexos

Anexo 1: Documentos consultados

Contexto del F-ODM

- Documento Marco del F-ODM
- Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
- Indicadores temáticos generales
- Estrategia de vigilancia y evaluación
- Estrategia de comunicación y promoción
- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM
- Documento UNDAF 2011

Documentos específicos del programa conjunto

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)

Otros documentos o información nacionales

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional
- Estudios y productos elaborados
- Perfiles Provinciales
- Plan de Mejora
- Plan de sostenibilidad
- Ayudas memorias

Anexo 2: Listados de personas consultadas

1. Regina Gallego, secretariado FODM
2. Hernán Minier, asesor en M&E-Unidad de coordinación PC
3. Máximo Jerez, Director ADOBANANO
4. Eddy Cabrera, Presidente Comité Fitosanitario ADOBANANO (expresidente)
5. Evelyn Matías, Representante Local, Ministerio de trabajo
6. Ana Ureña, ASOBANU
7. Víctor Peña, ASOBANU
8. Escarni Santos, Asociación Máximo Gómez
9. José Fonder, ASOANOR
10. Paula Spencer, Punto focal ONUSIDA
11. Kassandra Gonzáles, formadora local
12. Carmen Fermín, formadora local
13. Martín Peña, Director ejecutivo Clúster de Banano
14. Heriberto Abreu, medio ambiente ADOBANANO
15. Ramón Faña, (“Pepe”) tesorero ASEXBAM
16. Wilkinia Castro ASEXBAM
17. Víctor Pérez, ASEXBAM
18. Gustavo Gandini, BANELINO
19. Rosaly Rodríguez, BANELINO
20. Bélgica Núñez, coordinadora PC Banano
21. Joaquín Díaz, oficial FAO
22. Jehová Peña, oficial PNUD
23. Mirope Jacques, presidente COPROBATA
24. Julio Cesar Galom, vocal COPROBATA
25. Juan Felipe Alberto, COPROBATA
26. Felicita Beltré, COPROBATA
27. Elpidio Rozo, COPROBATA
28. Luis Hernán Beltrán, APROBANO
29. Andrés Matos, presidente APROBANO
30. Betania Betances, oficial ONUSIDA
31. Benito Cruz, oficial OIT
32. Carlos Fernández, OCR
33. Manuel Alba Cano, AECID

34. Jeremy Freehill, UNFPA
35. Ana Quan, OPS
36. Keyla Díaz, PMA

Anexo 3: Matriz de evaluación

Criterios y preguntas de evaluación	Asuntos clave	Fuentes de información
Nivel de diseño		
Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio		
a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?	Alineación de objetivos Nivel de participación Proceso de formulación	Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Instituciones públicas nacionales
b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?		
c) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	
d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Coherencia Pertinencia Alcance del diseño	
e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?		
f) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Fortalecimiento organizacional Fortalecimiento institucional Generación de espacios Gobernabilidad	
g) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	
h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)	Capacidades de visibilizarían y comunicación	

<p>i) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?</p>	<p>Alineación de objetivos Nivel de participación</p>	
<p>Nivel de proceso</p>		
<p>Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.</p>		
<p>a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?</p>	<p>Análisis de costo eficiencia Articulación PC Estructura de gobernanza PC</p>	<p>Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas a nivel nacional y local, Grupos Beneficiarios, productores, productores</p>
<p>b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?</p>		<p>Entidades públicas, Grupos Beneficiarios, productores, productores, Asociaciones</p>
<p>c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?</p>		<p>Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas</p>
<p>d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?</p>		<p>Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas, Grupos Beneficiarios, productores, productores</p>

e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?	Buenas prácticas de articulación Lecciones aprendidas	Agencias ONU
f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.	Niveles de ejecución Capacidad/retos administrativos	Documentos clave
g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?		Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas
h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?	Análisis del plan de mejora y recomendaciones	Documentos clave
Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo		
a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, Asociaciones, autoridades
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?	Análisis costo eficiencia	Agencias ONU, Entidades públicas
Nivel de resultados		
Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.		
a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, Entidades públicas
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:		
1. Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?	Contribución cualitativa a ODM	Grupos Beneficiarios, ENTIDADES PÚBLICAS
2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ENTIDADES PÚBLICAS
3. Al mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas,	Articulación Generación de	Agencias ONU, ENTIDADES

presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?	sinergias	PÚBLICAS
4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?		
c) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?		
d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?	Efectos cualitativos Cambios en la población	Grupos productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	Gestión del conocimiento Buenas prácticas Lecciones aprendidas	Grupos productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS, agencias ONU

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?	Enfoque diferenciado y ajustado a condiciones locales	Grupos Beneficiarios, productores, productores
g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ENTIDADES PÚBLICAS
h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS, agencias ONU
i) ¿En qué medida y de que forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?	Plan de mejora Análisis de las recomendaciones	ENTIDADES PÚBLICAS, agencias ONU
Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.		
a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?	Apropiación institucional	ENTIDADES PÚBLICAS
b) A nivel local y nacional:		
1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, Asociaciones, autoridades
2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?	Transferencia de capacidades a nivel nacional y local	ENTIDADES PÚBLICAS, Asociaciones
3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?		
4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?	Capacidad institucional	ENTIDADES PÚBLICAS
c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?		
d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Asociaciones,

Anexo 4: Matriz de Seguimiento al Plan de Mejora PC

Matriz de seguimiento a las acciones para fortalecer, mejorar, consolidar y garantizar la sostenibilidad del PC Banano.

1. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS						
Recomendación de la Evaluación N° 1 Asegurar la adecuada ejecución y coordinación entre actores del PC es recomendable extender entre 6 y 9 meses los trabajos.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
1.1 Elaborar plan de trabajo a 18 meses.	Enero 2012	Unidad de Coordinación	El Plan de Trabajo ha sido elaborado a partir de las recomendaciones de la evaluación intermedia orientadas a fortalecer la interagencialidad, la comunicación y transferencia de conocimiento, el sistema de monitoreo, la capacitación y la sostenibilidad del PC Banano		Plan de trabajo en su fase final se ha logrado cumplir con el 90% de los productos y las actividades según las actualizaciones de productos e indicadores que ha sido actualizada al 30 de diciembre del 2012	
1.2 Presentar plan de trabajo al	Enero 2012	Unidad de Coordinación	Presentado al CGP el 25 de enero del 2012		Plan de trabajo ha sido evaluado por el CGP en marzo,	

Comité Gerencial del Programa, CGP.					junio y octubre de 2012	
1.3 Informar plan de trabajo al Comité Directivo Nacional, CDN.	Enero 2012	Unidad de Coordinación	Compartido al CDN el 28 de febrero del 2012		Miembros del CDN participan en las reuniones del CGP que se celebraron el 18 abril, 18 julio y 17 de octubre en donde se informan sobre el desarrollo y ejecución del plan de trabajo	
1.4 Remitir solicitud de extensión con anexos al FODM.	Febrero 2012	Oficina de la Coordinadora Residente	La solicitud de extensión fue remitida a la secretaria del F-OMD y la misma fue aprobada el 15 de marzo del 2012.		La nueva fecha de cierre del PC Banano es para el 13 de mayo del 2013	
Recomendación de la Evaluación N° 2 Fortalecer la interagencialidad.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
2.1 Consolidar procedimientos comunes de intervención entre las agencias e instituciones nacionales.	Febrero 2012	Agencias/UCSE/instituciones nacionales	Considerar la relación de las agencias con instituciones y poner la triangulación con demás actores. Programa de alfabetización y su relación con el ME		Relación inteligenciar se ha articulado OIT y OPS han trabajado conjuntamente las actividades relacionada con los riesgos laborales y seguridad social PMA y FAO capacitación	

			<p>PNUD-CNC-JAD PNUD-CNC-ME PNUD-FAO CNC-calidad para competir y Banelino</p>		<p>de mujeres para desarrollar actividades micro empresariales con productos derivados del Banano</p> <p>ONUSIDA Y OPS han trabajado articuladamente los temas de enfermedades de transmisión sexual y VIH SIDA</p> <p>PNUD y FAO han articulado esfuerzos en materia del capacitación en control y prevención de la sigatoka negra</p> <p>OIT, PNUD y FAO se han articulado para el diseño, promoción y gestión del proyecto de apoyo al sector Bananero financiado por Unión Europea</p> <p>UNFPA –FAO se han integrado para ejecutar las actividades relacionada con la gestión de riego sobre desastres</p>	
2.2 Vincular el PC	Febrero	UCSE/SNU	Se han realizados		La FAO ha obtenido fondos	

Banano con otros programas del Sistema de Naciones Unidas, que permitan la complementariedad .	-Abril 2012		reuniones con representantes del proyecto ART GOLD del PNUD con el propósito de seguir fortaleciendo el Clúster de Banano. También, con el Proyecto Rostros, Voces y Lugares de la OPS se ha trabajado de manera conjunta en saneamiento Básico a través de la construcción de letrina y mejora de los acueductos de las comunidades bananeras de Montecristi.		del Proyecto de la Línea Fronteriza para la construcción de Letrinas UNFPA continuara capacitación a las mujeres con fondos de otros proyectos y de ADOBANANO Articulación del PC Banano a la programación y lanzamiento del Proyecto de Banano de Unión Europea El Proyecto de Telefood de la FAO para apoyo puntual a las asociaciones beneficiarias del PC Banano	
Recomendación de la Evaluación N° 3 Fortalecer comunicación y transferencia de conocimiento.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
3.1 Desarrollar Plan de Acción	Junio 2012	UCSE/Agencias	Plan de acción elaborado		Plan de acción elaborado y en proceso de Ejecución	
3.2 Promover ODM a nivel local	Junio 2012	UCSE/Agencias/Asociaciones	Se ha editado un video en donde se trata lo relacionado a los ODM. Se han elaborados materias		Fueron realizados 9 charlas sobre los ODM con apoyo de las asociaciones	

			<p>promocional del PC y los ODM</p> <p>Se está elaborando una propuesta para ofrecer talleres sobre ODM a nivel de las escuelas de las provincias de Azua, Valverde y Montecristi.</p>		<p>bananeras beneficiarias del PC en 8 escuelas de las provincias de azua, Valverde y Mao con la participación de 548 estudiantes distribuido de la siguiente manera 158 en Azua, 382 en Valverde y 110 Montecristi los participantes son niños y niñas que oscilan con edades de 6 a 13 años</p>	
<p>3.3 Incentivar la transferencia de experiencias exitosas de Sur a Norte.</p>	<p>Junio 2012</p>	<p>UCSE/Agencias</p>	<p>Los productores fueron llevados a fincas de val Valverde para conocer experiencias sobre buenas prácticas agrícola</p>		<p>Para el segundo semestre del 2012 las visitas y encuentros de productores y directivos de la región sur hacia el noroeste (Valverde y Montecristi) han continuado. Esta vez, para desarrollar y poner en marcha estrategias de comercialización conjunta a través de la COMEXBAN y de adquirir las experiencias sobre fortalecimiento institucional y gerencial que le facilitan las asociaciones de productores de Mao y</p>	

					Montecristi	
Recomendación de la Evaluación N° 4 Fortalecer la extensión agrícola en el programa						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
4.1 Coordinar actividades de transferencia de conocimientos tecnológicos a los productores con IDIAF, INDRHI y Ministerio de Agricultura.	Abril 2012	FAO/PNUD/Asociaciones	Intercambio de experiencias de productores del norte y del sur Talleres sobre post cosecha con un experto costarricense		Las transferencias de conocimiento se han producido a través de las Capacitaciones en materia de inocuidad en fincas y plantas procesadoras en donde fueron capacitados 280 personas de las cuales 100 empleados de plantas empacadoras y 180 productores de fincas. En materia de extensión en el segundo semestre del año 2012 fueron capacitados 775 productores en buenas practicas agrícolas, 119 productores y 18 técnicos en comercialización y mercadeo y 290 productores, 110 técnicos de campo en	

					actividad de extensión relacionada con el manejo y control de la Sigatoka Negra	
4.2 Implementar proyectos pilotos de tecnología de riego.	Octubre 2012	FAO/Asociaciones	Se han seleccionado las fincas para la implantación de la tecnologías de riegos en 7 fincas pilotos una por asociación Se sigue con la fase piloto del sistema de trazabilidad		Están instaladas 7 sistemas de riego en fincas perteneciente a las asociaciones beneficiarias del PC Banano a cada asociación beneficiaria le fue instalado y dotado un sistema de riego con la nueva tecnología identificada que es de aspersión subfoliar. Estas fincas están siendo utilizadas para impartir capacitaciones a los productores sobre la nueva tecnología de riego.	
2. RECOMENDACIONES DE MONITOREO						

Recomendación de la Evaluación N° 5 Incorporar al sistema de seguimiento y evaluación nuevos indicadores.							
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto							
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento de diciembre de 2012	30	
5.1 Revisar el marco de seguimiento y evaluación incorporando indicadores de cobertura, de riesgos, de género y lecciones aprendidas.	Abril 2012	UCSE	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado	
			Indicadores de género y temáticos identificados e incorporados a la matriz y banco de indicadores		Se han incorporado actualizados indicadores referente a genero en el efecto 3 y el producto global 3.1 los mismos han sido actualizados al 30 de diciembre del 2012 en el marco de seguimiento y evaluación y la matriz de evaluación de indicadores del PC banano.		
5.2 Reportar resultados por regiones.	Abril 2012	UCSE	Se han evaluados los programas de alfabetización y capacitación de VIH sida tanto en la zona sur (azua) como en la Línea (Noroeste (Valverde y Montecristi)		Los reporte y estadística del las acciones realizada por el PC Banano están siendo elaboradas con informaciones diferenciadas por regiones, asociaciones y provincias de tal manera que se vea los resultados de cada acción a nivel regional		
3. RECOMENDACIONES PARA CAPACITACIÓN							
Recomendación de la Evaluación N° 6 Replantear las actividades destinadas al fortalecimiento de capacidades y el trabajo directo a las comunidades.							

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
6.1 Revisar planes de capacitación en cuanto a contenido herramientas a utilizar y difusión.	Febrero 2012	Agencias/UCSE	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
			Los planes de capacitación han sido revisados con sus ejecutores como son: ONUSIDA, UNFPA, FAO y PNUD-CNC		Hasta el 30 de diciembre del 2012 se han realizado las capacitaciones de FAO, OIT, PNUD- CNC y continuaran hasta el primer trimestre del 2013	
			Se ha elaborado un calendario de actividades de campo para desarrollar de manera coordinada y efectiva los planes de capacitación.		Se da seguimiento y coordinación en la USCE mediante la elaboración de un calendario mensual de capacitaciones	
<u>1.</u> RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD						
Recomendación de la Evaluación Nº 7 Elaborar una estrategia de sostenibilidad						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
7.1 Fortalecer	Junio	UCSE/Agencias/Insta	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado

<p>coordinación y apropiación de las instancias gubernamentales y municipales participantes en el programa.</p>	<p>2012</p>	<p>ncias gubernamentales y municipales.</p>	<p>Mediantes reuniones con los diferentes actores se han fortalecido la apropiación de instancias gubernamentales tanto locales como nacionales</p>	<p>Las instancias gubernamentales co ejecutoras del programa conjunto se han apropiado completamente son las diferentes alianzas que están concretizado los ministerios de Salud, educación, Ambiente, Banco Agrícola e INDHRI</p>	
<p>7.2 Incrementar las relaciones de las asociaciones con instancias o actores</p>	<p>Junio 2012</p>	<p>UCSE/Asociaciones/ Instancias gubernamentales y municipales.</p>	<p>Las asociaciones de banano tal es el caso de Banelino, ya están trabajando estrechamente con varias instancias gubernamentales en proyectos de capacitación laboral con el ministerio de trabajo, mecanismos de desarrollo limpio con CNC y Ministerio de medio ambiente. Así como también la obtención de certificaciones de calidad a través del proyecto calidad para competir que ejecuta el CNC con Unión Europea</p>	<p>Se han concretizado alianzas entre varias instancias gubernamentales con las asociaciones de productores, el Clúster de banano y ADOBANANO Las instituciones que han concretizado alianzas son: Ministerio de Salud con el propósito de instalar letrinas y desarrollar campañas educativas y de vacunación Ministerio de medio Ambiente para desarrollar el empleo verde en las fincas bananeras y mejorar la gestión de riesgo por desastres Ministerio de educación está por cerrar acuerdo para distribuir banano en el desayuno escolar en las</p>	

					<p>escuelas de las comunidades bananeras y ofrecer asistencia técnica en los programas de alfabetización</p> <p>Ministerio de agricultura ha concretizado acuerdo para combatir la sigatoka y mejorar la inocuidad en las fincas y plantas empacadoras</p> <p>El banco agrícola está apoyando con crédito y capacitaciones en materia de manejo financiero a los productores</p> <p>Los ayuntamiento de Mao y Montecristi y de finca 6 colaboran con las asociaciones en la gestión de desechos sólido y alcantarillado sanitario en las comunidades bananeras del norte y el sur</p>	
7.3 Fortalecer la relación de las asociaciones con el Clúster de Banano.	Octubre 2012	UCSE/Asociaciones/Clúster	Equipamiento con nuevo local, sala de capacitación y mobiliario. Apoyo en los talleres a las autoridades locales sobre ODM y PC Banano		<p>Apoyo del clúster de banano para capacitar en materia de nuevas charlas sobre impactos del cultivo y comercialización del banano en las comunidades la cual se le brindara a los ayuntamientos y alcaldías</p> <p>Coordinada con el clúster de</p>	

					banano se realizan actividades de capacitaciones y reuniones	
8.RECOMENDACIONES DE FINANCIAMIENTO						
Recomendación de la Evaluación N° 8						
Definir una estrategia de mejora de financiamiento para la cadena.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento 30 de junio de 2012		Seguimiento 30 de diciembre de 2012	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
8.1 Identificar fuentes de financiamiento de origen externo	Junio 2012	UCSE/PNUD	Se han identificado dos nuevas fuentes de financiamiento a través de los proyectos PACTA y PRORURAL, ADEMI, ADOPEM y USAIDRED		La Cooperativa Agrícola los Tainos COOPROBATA y APROBANO le han sido aprobados fondos por parte del Proyecto PRO-RURALOESTE para el procesamiento y empaque de banano Así mismo USAIDRED ha apoyado con fondos de garantía el préstamo de APROBANO con Banco ADEMI y el Banco ADOPEM ha habilitado una línea de crédito para el	

					financiamiento del sector bananero.	
8.2 Identificar sistemas integrados de financiamiento en la cadena productiva.	Octubre 2012	UCSE/PNUD	Aprobado financiamiento a cooprobata para planta empacadora FIDA, Proyecto USAID red clave vía en Valverde y planta de abono orgánico en COOPROBATA.		Los sistemas identificados son : Banco ADEMI, USAIDRED, Fondo de Desarrollo Agropecuario	
8.3 Analizar fuentes de financiamiento comunitarias.	Octubre 2012	UCSE/PNUD	Se hizo un estudio para evaluar técnica, económica y legalmente la instalación de un Sistema de Garantía Reciproca en el sector bananero dominicano.		Las fuentes de financiamiento mas utilizada por los productores Bananeros son los créditos y adelantos de recursos otorgados por las principales exportadoras de Banano con garantía de las cajas comercializadas de los productores	

Anexo 5: Términos de Referencia Evaluación Final

UNIDAD DE COORDINACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

TERMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROGRAMA CONJUNTO DE
“FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DEL BANANO MEDIANTE EL CRECIMIENTO
DE MERCADOS INCLUSIVOS” No: MDGF-2060-D-DOM

SANTO DOMINGO

REPUBLICA DOMINICANA

NOVIEMBRE DE 2012

Contenido

1. CONTEXTO GENERAL DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (F-ODM)	3
1.1. La estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM	3
1.2. Descripción del Programa Conjunto PC Banano	4
1.3. Ámbito Geográfico y Actores involucrados	8
2. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN	11
3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	12
5. ENFOQUE METODOLÓGICO	15
6. ENTREGABLES DE LA EVALUACIÓN	16
7. ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LOS INFORMES DE EVALUACIÓN	17
8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	19
9. PROCESO DE EVALUACIÓN: CALENDARIO	21

10. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN	22
11. PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN	22
12. CUALIFICACION TECNICA DEL CONSULTOR/EL EQUIPO DE CONSULTORES	23
13. ESTRATEGIA DE DISEMINACION Y COMUNICACIÓN	24
14. ANEXOS	25
ANEXO 1: Estructura del Informe Inicial	25
ANEXO 2: Estructura del Informe Final de Evaluación y Proyecto de Informe	25
ANEXO 3: Documentos a Examinar	27

1. CONTEXTO GENERAL DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (F-ODM)

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. Además, el 24 de septiembre de 2008 España prometió 90 millones de euros para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

El F-ODM trabaja por conducto de los equipos de las Naciones Unidas en los países promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El Fondo utiliza intervenciones basadas en programas conjuntos y hasta la fecha ha aprobado 130 de estos programas en 50 países en ocho ventanas temáticas que contribuyen de distintas maneras al logro de los ODM, la implicación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

1.1. La estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM

Se está poniendo en práctica una estrategia de vigilancia y evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. Esta estrategia se basa en los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la calidad e independencia de las evaluaciones.

La estrategia se basa en las necesidades de información y las preocupaciones de los distintos

Interesados, al tiempo que procura equilibrar las metas de rendición de cuentas y aprendizaje.

Los objetivos principales de la estrategia son los siguientes:

1. Prestar apoyo a los programas conjuntos a fin de obtener resultados para el desarrollo.
2. Determinar el valor y los beneficios de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM, los ODM, la Declaración de París y la iniciativa Unidos en la acción.
3. Obtener y recopilar los conocimientos empíricos y la experiencia adquirida para ampliar y duplicar las intervenciones de desarrollo que han tenido éxito.

En el marco de la estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, todo equipo de programa es responsable de elaborar un sistema de vigilancia y evaluación, estableciendo bases de referencia para indicadores (cuantitativos y cualitativos) y de realizar una evaluación recapitulativa final.

El Secretariado del F-ODM también encomendó que se realizaran exámenes de mitad de período, de carácter formativo de todos los programas conjuntos. Además, se han previsto nueve evaluaciones en los países focales (Etiopía, Mauritania, Marruecos, Timor-Leste, Filipinas, Bosnia y Herzegovina, Colombia, Honduras y Ecuador) para analizar en mayor profundidad los efectos de los programas conjuntos en el contexto del país de que se trata.

1.2. Descripción del Programa Conjunto PC Banano

En la República Dominicana el FODM está financiando la ejecución del Programa conjunto para el “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el crecimiento de Mercados Inclusivos (PC del Banano)”. Este programa es implementado a través de siete agencias del Sistema de Naciones Unidas residentes en el país: PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, siendo el PNUD la agencia líder. La ejecución se realiza con la participación activa de las instituciones gubernamentales lideradas por el Consejo Nacional de Competitividad, CNC.

Esta iniciativa se enmarca en los lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana y apoya la política del gobierno dominicano de fortalecer los conjuntos productivos en el marco del Plan Nacional de Competitividad Sistémica que ejecuta el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), para el aumento de la competitividad sectorial. Los socios sectoriales asociados a cada uno de los resultados previstos son: Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), la Secretaría de Estado de Educación (SEE), el Instituto de Investigación Agrícola y Forestal, IDIAF, EL Instituto de Investigación en Biotecnología e Industria (IBII), Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD), la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARENA), la Secretaría de Estado de Trabajo (SET), el Instituto Nacional de Recursos

Hidráulicos (INDRHI), el Ministerio de Salud, el Consejo Presidencial para el SIDA (COPRESIDA), y la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS).

En el país existen más de 1,800 productores de banano, de los cuales el 66% es clasificado como pequeño productor, un 26.5% es considerado mediano productor y un 7.5% son grandes productores. El país ocupa un lugar importante a nivel mundial como exportador de banano orgánico y el 90% de las exportaciones de banano orgánico proviene de pequeños y medianos productores. El sector bananero se caracteriza por un elevado nivel de asociatividad entre los productores, existen unas 17 asociaciones a nivel nacional. El PC Banano trabaja con siete asociaciones: ASEXBAM, ASOANOR, ASOBANU, BANELINO, COOPROBATA Y APROBANO.

Las ejecutorias del Programa se concentran en Azua, Valverde y Montecristi, provincias que tienen respectivamente 63%, 52% y 57% de personas pobres.

El banano es el segundo producto agrícola de exportación de la República Dominicana, genera alrededor de 200 millones de dólares al año, además constituye una importante fuente de empleo, genera más de 15,000 empleos directos y 25,000 indirectos. En adición, es importante en la dieta diaria de los dominicanos quienes lo consumen como fruta fresca y hervido.

Este programa conjunto permite la inclusión económica de los pequeños productores de banano y los trabajadores que viven en condiciones de pobreza; crea incentivos para las actividades empresariales, la inversión y el empleo; aumentara la productividad en condiciones de trabajo decente; fortalece la cadena productiva y de valor; mejorar la competitividad, acceso y funcionamiento de los mercados, atenúa los riesgos y vulnerabilidad de los negocios, e integra al sector privado y público en el crecimiento económico. Específicamente apoyará al logro de los siguientes objetivos del milenio:

Las intervenciones del PNUD, la FAO, la OIT y el PMA apuntan al logro de los Objetivos 1 y 2, orientado a la reducción del hambre y la pobreza extrema, con actividades destinadas a incrementar la capacidad de los productores de generar ingresos, por medio de la generación de trabajo decente, y contribuye a la eliminación del analfabetismo.

EL PNUD apunta también contribuir al logro del Objetivo 2 a través de su programa de alfabetización y educación formal que desarrolla conjuntamente con el Consejo Nacional de Competitividad

Las acciones del UNFPA se dirigen a promover la equidad de género y el nivel de empoderamiento de las mujeres, presentes en el Objetivo 3.

La participación ONUSIDA van vinculadas al logro del Objetivo 6, sobre el combate a VIH/SIDA y también la OPS contribuye con los objetivos 4 y 5 que tratan sobre la mortalidad infantil y la salud materna

Las intervenciones del PNUD y la FAO, están encaminadas a mejorar la infraestructura productiva en riego y energía, lo que contribuirá a un mejor uso de los recursos naturales y a avanzar así en el logro del Objetivo 7, de sostenibilidad del medio ambiente.

Todas estas acciones ayudarán a fortalecer los vínculos entre las empresas del sector privado, las instituciones públicas y la sociedad civil, para crear una alianza estratégica que

permita elevar el nivel de desarrollo y mejorar las condiciones de vida en las zonas productoras de banano de la República Dominicana (Objetivo 8).

El programa conjunto se basa en estrategia de crecimiento de mercados inclusivos en la cual participa el sector privado, a través de las grandes y medianas empresas conjuntamente con los pequeños productores y los trabajadores, en beneficio de todos los participantes de la cadena de valor

El resultado final del programa será aumentar la competitividad de la cadena de valor del banano contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los pequeños productores, sus trabajadores y la población, a fin de reducir la pobreza en las zonas productoras. Este resultado se enmarca en el efecto directo del MANUD que propone “para el año 2011 haber contribuido al desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo económico, social e institucional que es incluyente, sostenible y descentralizado, que prevé el aumento en la inversión social y creación de empleo digno, así como una mayor eficiencia en el uso de los recursos a favor del logro de los ODM”.

Los efectos que se pretende lograr con el Programa son:

- 1) Aumentar la competitividad incorporando nueva tecnología productiva a través del crecimiento de mercados inclusivos;
- 2) Mejorar la competitividad incorporando: investigación y desarrollo, I&D, así como tecnologías de información y comunicación, TICs, estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado nacional e internacional, capacitación empresarial, gerencial y laboral, además de gestión de riesgos;
- 3) Participación pública privada en la prestación de servicios económicos y sociales ligados a los productores y trabajadores del sector banano; y
- 4) La gestión del conocimiento.

Para alcanzar estos efectos se prevén los siguientes productos del Programa Conjunto y los productos específicos:

Para el efecto 1: 1.1 Capacidades institucionales, de gestión y de acceso al financiamiento desarrolladas, en por lo menos 3 asociaciones de productores y actores claves del sector privado participantes en la cadena de valor de banano identificados para el desarrollo de mercados inclusivos; y 1.2 Por lo menos 3 asociaciones de pequeños productores aplicando la nueva tecnología de riego y uso racional de la energía de fuentes convencionales y alternativas en un periodo de 3 años.

Para el efecto 2: 2.1.1 Capacidades del IDIAF y el IIBI fortalecidas para realizar investigaciones, desarrollo e innovación en torno a la producción de banano convencional y orgánico, sistemas de clasificación y conservación de la fruta y diversificación de la producción que realizan los pequeños productores de banano; 2.1.2 : Sistema de información y telecomunicaciones para la producción y comercialización de banano desarrollado e implementado en Montecristi, Valverde y Azua, para uso de los pequeños Productores; 2.1.3: Desarrollo e implementación de una estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado local e internacional que aumente la participación de los pequeños productores de banano en el valor final en los mercados de destino, con base a estudios de mercado y comercialización del banano tanto para el mercado local como para el mercado internacional;

2.1.4 Estrategia de financiamiento para la producción y comercialización del banano diseñada e implementada con la participación de diferentes agentes del mercado que permita incrementar en al menos un 20% el acceso al crédito de los pequeños productores de banano; 2.1.5. Estrategia para la prevención y gestión de riesgos para los pequeños productores de banano desarrollada e implementada; 2.1.6 : Pequeños productores de banano, con énfasis en las mujeres, miembros de las asociaciones seleccionadas con capacidades empresariales, gerenciales y técnicas desarrolladas y aplicadas; 2.1.7 Necesidades de capacitación de los trabajadores identificadas, y programas de capacitación formal diseñados e implementados; 2.1.8 Diseñado plan estratégico para las provincias de Montecristi, Valverde y Azua, para promover el trabajo decente, el empleo y el aumento de la productividad en las Zonas que incluirá un plan de capacitación para los productores, los trabajadores y autoridades locales e inspectores del Ministerio de Trabajo; 2.1.9 Pequeños productores capacitados y sensibilizados en torno a condiciones y derecho laborales, humanos, trabajo infantil, incentivos y participación laboral, conforme a lo establecido en el Plan Estratégico; 2.1.10 : Mujeres productoras y trabajadoras orientadas en torno al acceso al crédito y los programas de microcrédito y cooperativas

Para el efecto 3: 3.1.1.Desarrollo de una estrategia para incorporar el banano en el desayuno escolar en las escuelas públicas de las regiones productoras seleccionadas; 3.1.2 Promocionados los servicios sobre ITS/VIH/SIDA a nivel comunitario para propiciar el aumento de la demanda oportuna de los mismos; 3.1.3: Fortalecida la prestación de servicios de salud de acuerdo al cuadro epidemiológico de la zona con particular atención al VIH-SIDA, tuberculosis y malaria en las zonas productoras; 3.1.4 Diseñado un plan estratégico intersectorial para la prevención de los riesgos de salud de los trabajadores, sus familias y las comunidades ubicadas en las zonas productoras de banano seleccionadas; 3.1.5 Incorporación de los productores miembros de hogares pobres de las zonas productoras de banano (tanto trabajadores como no trabajadores),residentes en los bateyes al régimen subsidiado de salud de la seguridad social; 3.1.6 Mujeres productoras y trabajadoras sensibilizadas y capacitadas para su empoderamiento, mejora de sus condiciones de salud sexual y reproductiva y seguridad familiar; 3.1.7.Autoridades municipales y trabajadores y productores de banano sensibilizados y capacitados en torno a los impactos de desastres naturales en sus hogares.

Para el efecto 4: 4.1 Diseño e implementación de un sistema de gestión del conocimiento del proyecto

1.3. Ámbito Geográfico y Actores involucrados

Las zonas de intervención del El PC banano son las provincias de Azua, Valverde y Montecristi en la por lo cual, el consultor se deberá de desplazar a esta zonas para realizar su trabajos de campos

En este programa existen varios niveles de actores, los cuales se pueden dividir en dos categorías: ejecutores y beneficiarios

a) Actores Ejecutores:

Son aquellos que son los encargados de ejecutar las diferentes actividades incluidas en el plan de trabajo anual del programa. Para la implementación del mismo participarán siete agencias del sistema de Naciones Unidas, SNU entre ellas están:

- PNUD
- PMA
- FAO
- OPS
- ONUSIDA
- UNFPA
- OPS

Cada una de ellas tiene actividades y productos específicos a cumplir, por lo que el logro de los mismos encadenará la lógica del programa que al obtener los productos específicos se alcanzan los productos globales y los efectos del PC.

b) Actores Gubernamentales o Co ejecutores:

Son los diferentes ministerios y oficinas gubernamentales, las cuales acompañan a las diferentes agencias en la programación y ejecución de las actividades del PC. Las entidades gubernamentales que están involucradas en las ejecutorias son las siguientes:

- Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de la Mujer
- Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI)
- Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS)
- El Instituto de Investigación Agrícola y Forestal (IDIAF)
- EL Instituto de Investigación en Biotecnología e Industria (IBII)
- Ministerio de Trabajo (MIT)
- Ministerio Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Ministerio de Salud Pública
- Consejo Presidencial de Sida (COPRESIDA)
- Ministerio de Educación
- Banco Agrícola
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD)

c) Actores Beneficiarios

Los actores beneficiarios son aquellos que van a recibir las acciones e intervenciones del programa Conjunto y que se espera se beneficien de los impactos previstos dentro del programa.

Estos actores están identificados en las tres provincias en donde se va a ejecutar el PC tales como: Mao, Montecristi y Azua. Están integrados en las asociaciones de productores de banano y su principal actividad es la producción y venta de banano orgánico y tradicional certificado para la exportación.

Estos actores se subdividen en varios grupos como son:

- Asociaciones de productores de banano
- Otras instituciones y gremios que agrupan a esos productores como son: Clúster de Banano y algunas federaciones
- Pequeños productores de Banano

- Familias pertenecientes a esos productores
- Organizaciones de la sociedad civil que apoyan las comunidades donde habitan los productores.
- Gobierno local

En el programa conjunto han sido seleccionadas siete asociaciones productoras de banano orgánico que están distribuidas en tres provincias, de la siguiente manera:

Nombre de la Asociación	Siglas	Provincia
Cooperativa Agrícola los Taínos	COOPPROBATA	Azua
Asociación de productores de Banano Orgánico	APROBANO	Azua
Banano Orgánico de la Línea Noroeste	BANELINO	Valverde
Asociación de Bananeros Unidos	ASOBANU	Valverde
Asociación Agrícola del Noroeste	ASOANOR	Valverde
Asociación de Bananeros Máximo Gómez	ASOBAMAGO	Valverde
Asociación de Productores Exportadores de Banano de Montecristi	ASEXBAM	Montecristi

2. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Una de las funciones del Secretariado es vigilar y evaluar el F-ODM. Esta función se desempeña de conformidad con las instrucciones contenidas en la “Estrategia de vigilancia y evaluación” y la “Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos en el marco del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. En estos documentos se dispone que todos los programas conjuntos encomienden y sufraguen una evaluación final independiente.

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa y tienen por objeto:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obteniendo los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

Como resultado, las observaciones, conclusiones y recomendaciones generadas por esta Evaluación serán parte de la meta-evaluación por ventana temática en virtud de la cual el Secretariado procura sintetizar los efectos generales del Fondo en el plano nacional e internacional.

3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La evaluación final se centrará en valorar y documentar los resultados para el desarrollo y los efectos.

Potenciales generados por el programa conjunto, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato. Ello permitirá formular conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de tres meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional.
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN, NIVELES DE ANÁLISIS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación definen la información que debe producir el proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que se utilizarán para evaluarlas y responderlas. A su vez estos criterios se agrupan según los tres niveles del programa.

Nivel de diseño:

- Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son Coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (Incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?

b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (Socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?

c) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la Evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).

d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

g) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de seguimiento y evaluación útil fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles? ¿La estrategia fue enfocada en los resultados?

h) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios?

i) ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

Nivel de proceso

- Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos;

recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?

b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

¿Se justifican los productos alcanzados con los gastos realizados?

c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?

d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y Ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.

g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?

h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

i. Qué factores internos y externos afectaron de manera positiva o negativa a la consecución de los productos y contribuciones a los resultados?
El programa ha tenido resultados no-previstos (positivos o negativos)?

- Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.

a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades

locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en

el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?

b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y

eficacia del programa conjunto?

Nivel de resultados

- Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del

desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados a nivel de efecto alcanzados).

b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:

1. al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?

2. al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?

3. a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?

4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

c) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?

d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?

e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la , el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?

h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

i) ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación Intermedia en el logro de los resultados esperados?

- Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

b) A nivel local y nacional:

1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa conjunto?

2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?

3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?

4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

¿Es probable que los logros del programa se mantengan después que se retire el apoyo externo?

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

La evaluación final utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todos los casos los consultores deben analizar todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor (Ver Anexo: # Listado de documentación)

El o la consultora también deben realizar entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. El equipo de evaluación se asegurara y supervisara de que se tengan en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes del programa conjunto.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en el informe del estudio teórico y el informe de la evaluación final y contener como mínimo información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

La metodología de evaluación deberá basarse en los lineamientos del F-ODM, y debe cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación en el sistema de Naciones Unidas . En su desarrollo, se debe procurar un proceso participativo e interactivo con fines de aprendizaje que debe involucrar contrapartes claves. Se debe usar métodos mixtos combinando técnicas cualitativas y cuantitativas.

6. ENTREGABLES DE LA EVALUACIÓN

El consultor es responsable de presentar los siguientes entregables al encargado de encomendar la evaluación y a su administrador:

Informe inicial: Se presentará dentro de los 15 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación. El informe tendrá una extensión de 10 a 15 páginas y propondrá los métodos, las fuentes y los procedimientos que se utilizarán para reunir datos y un proyecto de calendario de actividades y presentación de los entregables. El informe del estudio teórico propondrá las primeras líneas de investigación del programa conjunto.

Este informe se constituirá en punto de partida de un acuerdo y entendimiento entre el consultor y los administradores de la evaluación. El informe seguirá la estructura contenida en el Anexo 1.

Esta propuesta deberá incluir una matriz que muestre cada criterio de evaluación, las preguntas y sub-preguntas que la evaluación debe responder, y los datos que serán recabados para cada pregunta, así como los métodos que se utilizarán para recopilar los datos (entrevistas, observación directa, análisis de los informes de seguimiento y avance).

Cuadro 1: Modelo de matriz de evaluación

Matriz de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Indicadores de	desempeño
Fuentes de datos	Enfoque y diseño	Métodos de muestreo	Métodos
e instrumentos de recolección de datos	Métodos de análisis de datos		

El informe final: Este documento contendrá las mismas secciones que el informe inicial y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación. También contendrá un resumen ejecutivo, de un máximo de 2 páginas, con una breve descripción del programa conjunto, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El proyecto de informe final se distribuirá al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias. Este informe contendrá las mismas secciones que el informe final que se describe en el párrafo siguiente.

El informe final de la evaluación, se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM.

7. ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

A continuación se listan los estándares de calidad de UNEG que deben ser tenidos en cuenta para la preparación de todos los informes de evaluación

1. El informe de evaluación debe contar con una estructura lógica: contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general.
2. El lector del informe de evaluación debe poder entender claramente: el propósito de la evaluación; qué, exactamente fue evaluado; cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; qué lecciones se derivaron.
3. En todos los casos, los evaluadores/ras deben esforzarse por presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible, de manera tal que los beneficiarios y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación.(S-3.16)
4. La evaluación debe proporcionar una descripción detallada del nivel de participación de las partes interesadas, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular.
5. El resumen ejecutivo debe ser auto-contenido, presentado una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. El nivel de información debe permitir al lector no letrado, una comprensión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación.
6. El programa conjunto que está siendo evaluado debe ser claramente descrito, de la manera más sucinta posible, pero asegurando que contenga toda la información pertinente.
Se debe incluir el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la

estrategia de ejecución y los supuestos centrales. Otros elementos importantes a incluir son:

importancia, alcance y escala de la intervención; descripción de los beneficiarios previstos y de las contrapartes; y cifras presupuestarias.

7. Deben describirse claramente el rol y las contribuciones de las organizaciones de las UN y de otras partes interesadas del programa conjunto (quiénes participan, sus roles y contribuciones, participación, liderazgo).

8. En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los Insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace). El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados (utilizar indicadores en la medida de lo posible), o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto.

9. Los informes no deben segregar los hallazgos por fuente de información. (Un análisis basado en evidencia requiere que los hallazgos y afirmaciones estén basados en hechos confiables y válidos, información de documentos y encuestas, y que se triangulen las posiciones de los diferentes informantes (entre otras técnicas) para contribuir a la validez interna de la evaluación. Por lo tanto, se debe ir más allá de presentar una opinión informada o reproducir la información particular expresada por un informante.

10. Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes.

11. Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas.

12. Las lecciones, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener.

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tres agentes principales intervendrán en la realización de las evaluaciones finales del F-ODM:

1. La Oficina del Coordinador Residente, que encomienda la evaluación final, tiene las funciones siguientes:

- Dirigir el proceso de evaluación en las tres fases principales de la evaluación final (diseño, ejecución y divulgación);

- Convocar al grupo de referencia encargado de la evaluación;
- Dirigir la finalización del mandato de la evaluación;
- Coordinar la selección y contratación del equipo de evaluación, asegurando que el organismo principal ejecute los procesos de adquisiciones y los arreglos contractuales correspondientes necesarios para designar al equipo de evaluación;
- Asegurar que los productos de la evaluación cumplan las normas de calidad (en colaboración con el Secretariado del F-ODM);
- Prestar asesoramiento y apoyo concretos al administrador y al equipo de la evaluación durante todo el proceso;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general, los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;

2. El coordinador del programa, en su calidad de administrador de la evaluación, tendrá las funciones siguientes:

- Contribuir a la finalización del mandato de la evaluación;
- Prestar apoyo ejecutivo y de coordinación al grupo de referencia;
- Suministrar a los evaluadores el apoyo administrativo y los datos necesarios;
- Colaborar con el encargado de encomendar la evaluación y responder a este;
- Poner en contacto al equipo de evaluación con la dependencia del programa en general,
- los administradores superiores y los interesados fundamentales en la evaluación, y asegurar un enfoque plenamente inclusivo y transparente de la evaluación;
- Examinar el informe inicial y el o los proyectos de informe de evaluación;
- Asegurar que se asignen recursos humanos y financiación suficientes para la evaluación.

3. El Comité de Gestión de Programa, que funcionará como grupo de referencia encargado de la evaluación, estará integrado por representantes de los principales interesados del programa conjunto (el Comité, los beneficiarios, etc.). Tendrá las funciones siguientes:

- Examinar el proyecto de informe de evaluación y asegurar que el proyecto final cumpla las normas de calidad exigidas;

- Facilitar la participación de todos los interesados en el diseño de la evaluación;
- Determinar las necesidades de información, definir los objetivos y establecer los límites del alcance de la evaluación;
- Aportar contribuciones y participar en la finalización del mandato de la evaluación;
- Facilitar el acceso del equipo de evaluación a toda la información y documentación;
- pertinente de la intervención, así como a los agentes e informantes clave que deberían
- participar en las entrevistas, los grupos de debate u otras formas de reunir información;
- Fiscalizar el progreso y la realización de la evaluación, la calidad de los procesos y los productos; y
- Divulgar los resultados de la evaluación.

4. El Secretariado del F-ODM funcionará como miembro encargado del control de calidad de la evaluación, en cooperación con el encargado de encomendar la evaluación. Se encargará de:

- Examinar la calidad del proceso de evaluación y sus productos, y brindar asesoramiento al respecto (observaciones y sugerencias sobre el mandato adaptado, proyectos de informes, informe final de la evaluación) y sobre posible mejoras.

5. El equipo de evaluación:

- Cumplirá las disposiciones contractuales, es decir incluirá la elaboración de una matriz de evaluación como parte del informe inicial, los proyectos de informe y reuniones de información con el encargado de encomendar la evaluación y los interesados sobre el progreso y las conclusiones y recomendaciones fundamentales, según proceda.

9. PROCESO DE EVALUACIÓN: CALENDARIO

La cantidad de días calendario para la fase de ejecución es de 90 y empieza desde que el consultor firma contrato de servicios.

Fases de Evaluación Responsable Días Calendario

I. Diseño

Establecimiento del grupo de referencia encargado de la coordinación y revisión de la evaluación Oficina de Coordinadora Residente (OCR) 6 meses antes de la finalización del PC

Redacción y de los TDR evaluación acorde a los esquemas de MDG-F Experto en S y E 6 meses antes de la finalización del PC

Difusión de los TDR OCR y Unidad de Coordinación 6 meses antes de la finalización del PC

Contratación de consultor OCR 6 meses antes de la finalización del PC

II. Fase de ejecución

Suministro de documento e insumos equipo de evaluación Unidad de Coordinación 10 días

Redacción y entrega de informe inicial al grupo de evaluación y coordinación del PC Equipo consultor 20 días

Observaciones al informe Grupo de referencia 10 días

Coordinación para la elaboración de la agenda de trabajo de campo. Coordinación del Programa 2 días

Trabajo de campo. Equipo consultor 20 días

Valoración del trabajo de campo Equipo consultor y grupo de referencia 2 días

Redacción y entrega de borrador informe final Equipo consultor 10 días

Observaciones al informe final Grupo de referencia y OCR 7 días

Incorporación de observaciones y entrega de documento definitivo Equipo consultor 3 días

Envío de informe final al secretariado de F-ODM OCR 1 días

III. Divulgación de Resultados

Reunión CDN para conocer y aprobar informe final de Coordinación del Programa 3 días

Reunión del CGP para difundir resultados de la evaluación. Coordinación del Programa 4 días

Celebración de un taller para difundir resultados con beneficiarios y actores locales Coordinación del Programa 3 días

10. USO Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones finales son ejercicios recapitulativos orientados a reunir datos e información para medir el logro de los resultados para el desarrollo. No obstante, la utilidad del proceso y los productos de la evaluación van más allá de lo afirmado por los interesados en el programa durante la visita sobre el terreno o lo que el equipo de evaluación redactó en el informe de la evaluación.

El impulso generado por el proceso de evaluación (reuniones con el gobierno, los donantes, los

Beneficiarios, la sociedad civil, etc.), brinda la oportunidad perfecta para establecer una agenda sobre el futuro del programa o algunos de sus componentes (sostenibilidad). Además, es una excelente plataforma para comunicar la experiencia adquirida y transmitir mensajes clave sobre buenas prácticas y compartir productos que pueden ampliarse o replicarse a nivel nacional o internacional.

El encargado de encomendar la evaluación, el grupo de referencia, el administrador de la evaluación y las contrapartes relevantes para el programa concebirán y ejecutarán conjuntamente un plan completo de divulgación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para promover la sostenibilidad, duplicación, ampliación o el intercambio de buenas prácticas y experiencias adquiridas, a nivel local, nacional y/o internacional.

11. PRINCIPIOS ÉTICOS Y PREMISAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final del programa conjunto debe realizarse según los principios éticos y las normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

- Anonimato y confidencialidad. La evaluación debe respetar los derechos de las personas que brindan información, garantizando su anonimato y el carácter confidencial de los datos.
- Responsabilidad. El informe debe mencionar toda disputa o diferencia de opinión que pueda haber surgido entre los consultores o entre el consultor y los jefes del programa conjunto en relación con las observaciones o las recomendaciones. El equipo debe corroborar todas las afirmaciones o registrar todos los desacuerdos.
- Integridad. El evaluador será responsable de subrayar las cuestiones que no se mencionan específicamente en el mandato, si procede para obtener un análisis de la intervención más exhaustivo.
- Independencia. El consultor debe garantizar su independencia respecto de la intervención de que se trata, y no debe tener vínculo alguno con la gestión del examen ni con sus elementos.
- Incidentes. Si surgen problemas durante el trabajo sobre el terreno o en cualquier otra etapa de la evaluación, debe informarse inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no hacerlo, en ningún caso podrán utilizarse estos problemas para justificar la incapacidad de obtener los resultados estipulados por el Secretariado del F-ODM en este mandato.
- Validación de la información. El consultor será responsable de garantizar la precisión de la información reunida durante la elaboración de los informes y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de la evaluación.

- Propiedad intelectual. Al tratar con las fuentes de información, el consultor respetará los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades que son objeto de examen.
- Presentación de informes. Si se retrasa la presentación de los informes o si la calidad de los informes es claramente inferior a lo acordado, podrán aplicarse las sanciones dispuestas en este mandato.

Se espera que cada miembro del equipo consultor de evaluación firmará el código de conducta de las NNUU para la conducción de evaluaciones.

12. CUALIFICACION TECNICA DEL CONSULTOR/EL EQUIPO DE CONSULTORES

Formación Académica:

- Profesional con grado de licenciado o ingeniero en : economía, sociología, ciencias políticas, ciencias forestales, agrícolas, ingeniería industrial e ingeniería comercial
- Profesional que posea título de Maestría en algunas de las siguientes áreas: Economía, Formulación y evaluación de proyectos, Producción tropical sostenible, sociología rural, relaciones económicas internacionales, gerencia de proyectos, políticas públicas, relaciones internacionales

Experiencia Profesional y laboral:

- Con más de tres años de experiencias como consultor tanto nacional como internacional en formulación y evaluación de proyectos.
- Con más de tres años de experiencias en la como consultor principal en evaluaciones ext post de proyectos.
- Se valorará positivamente que sea conocedor de la realidad del sector bananero dominicano tanto a nivel nacional como internacional
- Se valorara experiencia en evaluaciones de programas conjuntos del F- OMD

13. ADJUDICACIÓN:

Se adjudicará el contrato en base a la oferta con una calificación técnica mínima de 70/100 sobre los requisitos detallados en el numeral 3 “Perfil Requerido”, que presente la mejor propuesta financiera. Se remitirá una carta de intención a la propuesta adjudicataria, luego de lo cual se procederá a la fase de negociación y emisión de Contrato para “Contratistas Individuales”, bajo las Condiciones Generales de Contratos para Contratistas Individuales disponible en el sitio web del PNUD (<http://www.undp.org/procurement>)

Presentación de Propuestas

La propuesta de cada interesado@ deberá contener lo siguiente:

- Carta debidamente presentada de la Confirmación de interés y disponibilidad utilizando el modelo proporcionado por el PNUD; (Adjunto)
- CV Personal y formulario P11 (Adjunto) , indicando toda la experiencia pasada de proyectos similares, así como los datos de contacto (correo electrónico y número de teléfono) del candidato y por lo menos tres (3) referencias profesionales;
- Breve descripción de por qué el individuo considera que él / ella es el/la más adecuada para el trabajo, y una propuesta metodológica sobre cómo van a abordar y completar la tarea.
- Propuesta Financiera que indique el precio fijo total del contrato, todo incluido, sustentado con un desglose de los gastos, según el formato proporcionado. Si el Oferente es empleado por una organización / empresa / institución, y él / ella espera que su empleador cobre un costo de administración en el proceso de liberarlo/la al PNUD bajo un Acuerdo de Préstamo Reembolsable (RLA por sus siglas en inglés), el Oferente deberá indicar en este punto, y asegurarse que todos los gastos se encuentren debidamente incorporados en la propuesta financiera presentada al PNUD.
- Evidencias documentales de contratos similares,
- Copia de documento de identidad

Dichos documentos serán considerados parte integral de la propuesta. Los postulantes deberán enviar la documentación requerida para verificar el cumplimiento de los criterios de selección, al correo del Centro de Asesoría y Servicios: centro.servicios@undp.org, o podrá ser depositada en sobre cerrado, identificando el proyecto que realiza la convocatoria, en el plazo anunciado, en cualquiera de las siguientes direcciones:

En copia dura: Casa de las Naciones Unidas, Av. Anacaona Num.9, Mirador Sur, o
Fax Núm. 809-531-4882

14. ESTRATEGIA DE DISEMINACION Y COMUNICACIÓN

Esta estrategia para su implementación tomara en cuenta las tres fases en las cuales han sido divididos el proceso de evaluación final del PCBANANO

FASE I: DISEÑO

- Con la conformación del Grupo de Referencia para la Evaluación se procederá a la socialización de los TDR, previamente han sido divulgados y aprobados por parte de la Secretaria del F-ODM
- Comunicación por parte de la OCR al grupo de referencias e interesados de la publicación de los TDR en los diferentes medios de comunicación para la selección del consultor
- Comunicación por parte de la OCR al grupo de referencias del culminación del proceso de selección y del consultor seleccionado

FASE II: EJECUCION

- Socialización del plan de trabajo con el Grupo de Referencia y el consultor seleccionado

- Socialización del informe inicial tanto con el grupo de referencia y con actores involucrados para proponer si es necesario recomendaciones y observaciones al mismo
- Revisión por parte del grupo de referencia y otros actores del informe preliminar de evaluación y proponer observaciones y recomendaciones
- Elaborar una matriz que refleje los principales cambios sugeridos al informe final

FASE III: DIVULGACION DE RESULTADOS

- Socialización del informe final ante el F-ODM, CDN y CGP
- Celebración de eventos de cierre en las provincias de Valverde, Azua y Montecristi para difundir los resultados de la evaluación final con beneficiarios y actores locales gubernamentales y no gubernamentales
- Publicación de informe final de evaluación en las páginas web del : PCBANANO, Sistema de Naciones Unidas y F-ODM

15. ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA DEL INFORME INICIAL

1. Introducción
2. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general
3. Determinación de las principales unidades y dimensiones del análisis y posibles esferas de investigación
4. Principales logros sustantivos y financieros del programa
5. Metodología para la recopilación y el análisis de la información, incluyendo la matriz de evaluación
6. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las “visitas sobre el terreno”

ANEXO 2: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN Y PROYECTO DE INFORME

- Portada

Incluyendo título del programa, ventana temática, fecha del reporte y nombre/s del evaluador.

- Tabla de contenidos

Indicando números de páginas para todos los capítulos, incluso para los anexos.

- Glosario
- Resumen Ejecutivo

2 páginas máximo. Resumir los puntos sustantivos del informe, incluyendo una breve descripción del programa conjunto, sus objetivos, el propósito y metodología de la evaluación, principales hallazgos y conclusiones, y resumen de las recomendaciones más importantes.

1. Introducción

Explicar la razón por la cual se está conduciendo la evaluación, incluyendo:

- Antecedentes

Del F-ODM, de la ventana temática y del programa conjunto.

- Propósito, Objetivos y Metodología de la Evaluación

Propósito y objetivos de la evaluación, metodologías utilizadas (incluyendo criterio y alcance

de la evaluación), obstáculos y limitaciones de la evaluación.

Descripción de la Intervención

Incluir información del programa conjunto en detalle suficiente para que el lector pueda comprender fácilmente el análisis del capítulo siguiente.

- Contexto

Factores políticos, socio-económicos, institucionales que afectan al programa conjunto.

Descripción del programa conjunto

Título, lógica de la intervención, objetivos, productos y resultados esperados, escala de la intervención, recursos totales, localización geográfica, etc.

2. Hallazgos. Niveles de Análisis

Los hallazgos de esta sección deben estar basados en evidencia, utilizando las preguntas de evaluación como guía para el contenido del mismo.

Diseño | Pertinencia

Incluir una descripción del concepto inicial y subsiguientes revisiones, y toda información relevante para facilitar al lector la comprensión del análisis presentado en esta sección. Analizar la pertinencia del diseño y responder a todas las preguntas de evaluación (incluyendo pertinencia en función de ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes, apropiación nacional en el proceso de diseño, estrategia de vigilancia y evaluación, estrategia de comunicaciones, e implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término).

Proceso | Eficiencia, Apropiación

Incluir una descripción de la estructura de gobernanza del programa conjunto, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y toda otra información relevante para la comprensión del análisis presentado en esta sección. Responder a todas las preguntas de evaluación, incluyendo el avance en la ejecución financiera del programa y la implementación de las recomendaciones de la evaluación de medio término.

Resultados | Eficacia, Sostenibilidad

Evaluar los resultados alcanzados versus los planeados inicialmente. Exponer la progresión de la ejecución hacia los resultados, organizado por resultado y distinguiendo claramente entre los avances en la implementación de actividades/productos y el logro de los resultados esperados. En el caso en que parte de este análisis no se incluyera en el reporte, dar una explicación del porqué de esta omisión. Incluir también un análisis del impacto de las recomendaciones de la evaluación de medio término en el logro de los resultados. En el análisis de sostenibilidad, hacer referencia a la disponibilidad de recursos financieros, y dar ejemplos y/o evidencia sobre la posibilidad de replicabilidad y ampliación del programa conjunto. Responder a todas las preguntas de evaluación.

3. Conclusiones

4. Lecciones Aprendidas

Definir el alcance de cada lección (a nivel del programa conjunto, políticas públicas nacionales, intervenciones locales, etc.)

5. Recomendaciones

Estructurar de manera clara y priorizar. Para cada recomendación, definir claramente el alcance y la contraparte correspondiente.

6. Anexos

ANEXO 3: DOCUMENTOS A EXAMINAR

Contexto del F-ODM

- Documento Marco del F-ODM
 - Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
 - Indicadores temáticos generales
 - Estrategia de vigilancia y evaluación
 - Estrategia de comunicación y promoción
 - Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM
- Documento UNDAF 2011

Documentos específicos del programa conjunto

- Documento del programa conjunto: marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Informes breves de seguimiento
- Informes de seguimiento semestrales
- Informes anuales
- Plan de Trabajo Anual
- Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)

Otros documentos o información nacionales

- Evaluaciones, exámenes o informes internos realizados por el programa conjunto
- Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel Local y nacional
- Estudios y productos elaborados
- Perfiles Provinciales
- Plan de Mejora
- Plan de sostenibilidad
- Ayudas memorias

Anexo 6: Informe de Gabinete

**Informe de gabinete - Marco
metodológico para la evaluación final**

Programa Conjunto

**“FORTALECIMIENTO DE LA CADENA
DE VALOR DEL BANANO MEDIANTE
EL CRECIMIENTO DE MERCADOS
INCLUSIVOS”, República Dominicana**

Consultor: Oscar Huertas Díaz

Contenido

1. Antecedentes de la evaluación	123
Objetivos de la evaluación.....	124
3. Identificación de unidades y dimensiones de análisis principales y posibles esferas de Investigación	125
Matriz de evaluación	126
Principales logros sustantivos y financieros del programa conjunto	129
Principales logros:.....	130
Productos específicos logrados:.....	131
4. Metodología para la recopilación y análisis de la información	134
Primera fase: Investigación documental y meta evaluación.....	134
Segunda Fase: Misión en el país y recolección de información primaria	136
Instrumentos de evaluación en terreno propuestos:	136
Tercera Fase: Elaboración y concertación del informe final.	137
5. Visitas de campo	137
6. Cronograma	137

1. Antecedentes de la evaluación

En los inicios del nuevo milenio la comunidad internacional se planteó dos grandes retos: luchar contra la pobreza (Declaración del Milenio) y aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo (Declaración de París). Dentro de este contexto, el Sistema de las NNUU también ha tenido dos grandes desafíos: contribuir al logro de los ODM a nivel mundial y avanzar en su proceso de Reforma a través de iniciativas como “Unidos en la Acción”. El F-ODM representa una contribución significativa del gobierno español al logro de todos estos grandes retos y desafíos.

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 50 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

El F-ODM trabaja por conducto de los equipos de las Naciones Unidas en los países promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El Fondo utiliza intervenciones basadas en programas conjuntos y hasta la fecha ha aprobado 130 de estos programas en 50 países en ocho ventanas temáticas que contribuyen de distintas maneras al logro de los ODM, la implicación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

En la República Dominicana el FODM está financiando la ejecución del Programa conjunto para el “Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano mediante el crecimiento de Mercados Inclusivos (PC del Banano)”. Este programa es implementado a través de siete agencias del Sistema de Naciones Unidas residentes en el país: PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA, siendo el PNUD la agencia líder. La ejecución se realiza con la participación activa de las instituciones gubernamentales lideradas por el Consejo Nacional de Competitividad, CNC.

Los socios sectoriales asociados a cada uno de los resultados previstos son: Secretaría de Estado de Agricultura (SEA), la Secretaría de Estado de Educación (SEE), el Instituto de Investigación Agrícola y Forestal, IDIAF, el Instituto de Investigación en Biotecnología e Industria (IBII), Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPYD), la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARENA), la Secretaría de Estado de Trabajo (SET), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI), el Ministerio de Salud, el Consejo Presidencial para el SIDA (COPRESIDA), y la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS).

El resultado final del programa será aumentar la competitividad de la cadena de valor del banano contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los pequeños productores, sus trabajadores y la población, a fin de reducir la pobreza en las zonas productoras. Este resultado se enmarca en el efecto directo del MANUD que propone “para el año 2011 haber contribuido al desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo económico, social e institucional que es incluyente, sostenible y descentralizado, que prevé el aumento en la inversión social y creación de empleo digno, así como una mayor eficiencia en el uso de los recursos a favor del logro de los ODM”.

Los efectos que se pretende lograr con el Programa son:

1) Aumentar la competitividad incorporando nueva tecnología productiva a través del crecimiento

de mercados inclusivos;

2) Mejorar la competitividad incorporando: investigación y desarrollo, I&D, así como tecnologías de información y comunicación, TICs, estrategia de mercadeo y comercialización para el mercado nacional e internacional, capacitación empresarial, gerencial y laboral, además de gestión de riesgos;

3) Participación pública privada en la prestación de servicios económicos y sociales ligados a los productores y trabajadores del sector banano; y

4) La gestión del conocimiento.

La presente evaluación es por tanto una investigación sobre esta experiencia demostrativa donde se centrará en valorar y documentar los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el programa conjunto “Fortalecimiento de la cadena de valor del banano mediante el crecimiento de mercados inclusivos”, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en este mandato.

Con este enfoque y propósitos generales, es evidente que la presente evaluación es coherente con la Estrategia de Monitoreo y Evaluación del F-ODM, orientada a “aprender para mejorar” y la cual busca que las evaluaciones realmente sean contribuciones útiles que ofrezcan evidencias que iluminen el diseño de las intervenciones para el desarrollo.

Objetivos de la evaluación¹⁴

En la Estrategia de Seguimiento y Evaluación “Aprender para mejorar” y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece que todos los programas conjuntos serán objeto de una evaluación final.

Los objetivos de la evaluación son:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre una ventana temática del F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

Los objetivos específicos son:

1. Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.

¹⁴ Según términos de referencia

3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

3. Identificación de unidades y dimensiones de análisis principales y posibles esferas de Investigación

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

El énfasis en entender cómo funciona el programa y sus procesos causales permiten modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo y examinar la correspondencia entre la información acopiada y la teoría inicial.¹⁵ Con base en la información analizada del PC puede concluirse que el PC tiene una estrategia integral a nivel nacional y local. A nivel nacional se buscó fortalecer capacidades institucionales para dar soluciones de producción, prestar servicios económicos y sociales ligados a trabajadores del sector banano y lograr mayor inclusividad en los mercados, en este sentido se buscó fortalecer la participación público-privada para apoyo a emprendimientos y tejido empresarial. Asimismo se fortalecieron las capacidades de producción con mejoramiento de la competitividad a través de nuevas tecnologías productivas, investigación-desarrollo y sistemas.

Tabla 1. esferas de investigación

Variables de análisis	Apoyo a infraestructura productiva, incremento de la competitividad	Capacidad institucional, tejido social, alianzas público-privadas
Variables de diseño	Pertinencia Apropiación	Pertinencia
Variables de proceso	Eficiencia Apropiación Articulación	Apropiación

¹⁵ La teoría propuesta basa en la información suministrada pero deberá ser constatada y profundizada con la información de terreno

Variables de resultado	Eficacia Sostenibilidad	Eficacia Incidencia Sostenibilidad
------------------------	----------------------------	--

Para orientar el proceso de indagación y la reflexión sobre la experiencia del PC en República Dominicana, los TDR proponen una serie de preguntas asociadas a tres dimensiones o criterios de evaluación. De esta forma, a nivel de **diseño** del PC, se formulan preguntas cuya respuesta permite formular un juicio sobre la coherencia, relevancia o pertinencia. En cuanto al **proceso** o a la **eficiencia**, las preguntas giran en torno a diferentes aspectos relacionados con el modelo de gestión, estructura de gobernanza, costo-eficiencia, mecanismos de coordinación, procesos administrativos, modalidades de implementación, apropiación nacional y por ello las respuestas que se encuentren permiten formular un juicio del proceso. A nivel de los **resultados** o **eficacia**, los interrogantes se refieren a los logros obtenidos a nivel, avances en la implementación, el impacto de las recomendaciones hechas en la evaluación de medio término, y finalmente con la **sostenibilidad** se busca dilucidar si los resultados alcanzados tienen la posibilidad de perdurar en el tiempo, así como la **gestión del conocimiento**.

Matriz de evaluación

Criterios y preguntas de evaluación	Asuntos clave	Fuentes de información
Nivel de diseño		
Pertinencia: El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio		
a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?	Alineación de objetivos Nivel de participación Proceso de formulación	Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Instituciones públicas nacionales
b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades (socioeconómicas) y los problemas determinados en la etapa de diseño?		
c) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	
d) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?	Coherencia Pertinencia Alcance del diseño	
e) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?		
f) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre los ciudadanos y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?	Fortalecimiento organizacional Fortalecimiento institucional Generación de espacios Gobernabilidad	

g) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?	Articulación PC Estructura de gobernanza PC Esquemas de M&E	
h) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F- ODM, sección de promoción.)	Capacidades de visibilización y comunicación	
i) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?	Alineación de objetivos Nivel de participación	

Nivel de proceso

Eficiencia: El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?		Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas a nivel nacional y local, grupos Grupos Grupos Beneficiarios, productores, productores
b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?	Análisis de costo eficiencia Articulación PC Estructura de gobernanza PC	Entidades públicas, Grupos Grupos Beneficiarios, productores, productores, grupos locales
c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?		Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas
d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?		Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas, Grupos Grupos Beneficiarios, productores, productores
e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?	Buenas prácticas de articulación Lecciones aprendidas	Agencias ONU
f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.	Niveles de ejecución Capacidad/retos administrativos	Documentos clave

g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?		Documentos clave, socios del PC, Agencias ONU, Entidades públicas
h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?	Análisis del plan de mejora y recomendaciones	Documentos clave
Implicación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo		
a) ¿En qué medida la población destinataria, los ciudadanos, los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, grupos locales, autoridades
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?	Análisis costo eficiencia	Agencias ONU, Entidades públicas
Nivel de resultados		
Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.		
a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, Entidades públicas
b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:		
1. Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a nivel local y nacional?	Contribución cualitativa a ODM	Grupos Beneficiarios, productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS
2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ENTIDADES PÚBLICAS
3. Al mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?	Articulación Generación de sinergias	Agencias ONU, ENTIDADES PÚBLICAS
4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?		
c) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?		
d) ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en los ciudadanos destinatarios?	Efectos cualitativos Cambios en la población	Grupos Beneficiarios, productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS
e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.	Gestión del conocimiento Buenas prácticas Lecciones aprendidas	Grupos Beneficiarios, productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS, agencias

		ONU
f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?	Enfoque diferenciado y ajustado a condiciones locales	Grupos Beneficiarios, productores, productores
g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?	Logro de resultados y metas	Agencias ONU, ENTIDADES PÚBLICAS
h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, autoridades, ENTIDADES PÚBLICAS, agencias ONU
i) ¿En qué medida y de que forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?	Plan de mejora Análisis de las recomendaciones	ENTIDADES PÚBLICAS, agencias ONU
Sostenibilidad: Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.		
a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?	Apropiación institucional	ENTIDADES PÚBLICAS
b) A nivel local y nacional:		
1. ¿En qué medida apoyaron las instituciones nacionales y/o locales al programa	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, productores, grupos locales, autoridades
2. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?	Transferencia de capacidades a nivel nacional y local	ENTIDADES PÚBLICAS, grupos locales
3. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?	Capacidad institucional	ENTIDADES PÚBLICAS
4. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?		
c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?		
d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?	Apropiación Empoderamiento Participación en el proceso	Grupos Beneficiarios, productores, productores, grupos locales, ENTIDADES PÚBLICAS

Principales logros sustantivos y financieros del programa conjunto

En el diseño del Programa la conceptualización del problema y sus causas estuvieron bien definidas, así como sus características y dinámicas, las cuales se abordaron con una intervención

integral que comprende medidas de fortalecimiento de mediano-largo plazo, con actividades de corto plazo en lo local.

El primer año de ejecución las intervenciones del PC se concentraron en crear la línea base del programa, en la elaboración de los diferentes diagnósticos necesarios para diseñar planes de acción que correspondan a las necesidades de los participantes en el programa, en la selección de las asociaciones a vincular, la difusión del plan de trabajo para generar confianza en las asociaciones y su participación en las actividades del PC Banano. Adicionalmente se fue trabajando en la coordinación interagencial con visitas comunes al campo, reuniones bilaterales entre agencias, y reuniones de coordinación con la oficina de la Coordinadora Residente del SNU.

En el segundo año de ejecución, el PC Banano es reconocido dentro del sector bananero por la cantidad de actividades realizadas a favor de las asociaciones y sus comunidades. Las asociaciones tienen más capacidad gerencial, los productores más conocimientos tecnológicos y los obreros ven mejorar su dignidad como seres humanos.

La evaluación intermedia al Programa realizada en septiembre del 2011, dio la oportunidad a que se analizara el trabajo realizado y se recibieran recomendaciones para alcanzar mayores efectos de los productos entregados; así como su sostenibilidad. En este sentido, la evaluación planteó recomendaciones estratégicas, para el monitoreo, para la capacitación, para la sostenibilidad incluyendo recomendaciones para la financiación. Las recomendaciones se reagruparon en 8 recomendaciones generales, dependiendo de la lógica de los temas tratados.

Principales logros:

Con base en el análisis de informes de seguimiento, reportes semestrales y la evaluación intermedia, a continuación se resumen los principales resultados alcanzados:

Resultado 1: Aumentar la competitividad mediante la incorporación de nueva tecnología productiva

- Se han fortalecido las 7 asociaciones de productores (APROBANO, COOPROBATA, ASEXBAM, BANELINO, ASOANOR, ASOBANU, MÁXIMO GÓMEZ) incrementando su capacidad de gestión institucional e identificadas instituciones del sector privado proveedoras de servicios crediticios, ampliando su oferta exportadora y generando capacidades de emprendimiento entre sus asociados
- Han sido identificadas las tecnologías de riego que son más apropiadas para elevar la productividad y reducir costos en el cultivo del banano orgánico.
- Se está evaluando a los productores de las Asociaciones beneficiarias que participaran en el proyecto piloto de instalación de nuevos sistemas de riego por aspersión

Resultado 2: incorporación de I&D, TICs, sistemas de comercialización y mercadeo

- Se ha diseñado y puesto en funcionamiento 7 páginas web una para cada asociación beneficiarias que brindaran información de mercados y precios a las a los miembros beneficiarios.

- Está en funcionamiento el sistema automático de levantamiento de información para el proceso de trazabilidad en las 7 asociaciones que permiten dar seguimiento del banano desde la finca hasta su embarque en el puerto marítimo.
- Convenios con IBBI e IDIAF para ejecutar acciones en materia de estudios de factibilidad y revelamiento de mejores prácticas en el cultivo de Banano así como fortalecimiento institucional en ambas instituciones.
- Se han mapeado e identificados los actores claves en las provincias de Valverde y Montecristi que participaran en el diseño del plan estratégico para la promoción del trabajo decente.

Resultado 3: Participación Pública-Privada en la prestación de servicios económicos y sociales

- Se ha definido conjuntamente con la Secretaria de Educación y los productores de banano para diseñar e implementar la estrategia de inclusión del banano en el desayuno escolar
- Se fortalecieron los servicios sociales, empezando con los hospitales de las provincias, se desarrollaron actividades de capacitación en las asociaciones y comunidades en materia de salud, derechos y violencia.
- Se han abierto seis salas de tareas dos en Azua, una en Valverde y la otra en Montecristi con el objetivo de prevenir el trabajo infantil en las comunidades bananeras. Otras asociaciones (Finca Juan B. Filpo y Finca Santa Cruz anunciaron su voluntad de implementar otras dos salas de tarea, asumiendo los costos de inicio y sostenibilidad. Plantaciones del Norte ha manifestado su interés en implementar una sala de tareas en la comunicad Cerro Gordo, de Guayubín, Montecristi.
- Se han fortalecido los servicios médicos en el centro de atención primaria del Distrito Municipal de Palo Verde.
- Se han instalado 9 plantas procesadoras de cloro en cada una de las asociaciones de
- Productores de Banano beneficiarias del PC para combatir y prevenir la enfermedad de Cólera.
- Se han capacitado alrededor de 74 facilitadores para la promoción en las comunidades de los servicios de VIH/SIDA.

Resultado 4: Gestión del conocimiento.

- Se ha elaborado y socializado una estrategia de comunicación y gestión del conocimiento

Productos específicos logrados:

- Capacitación y Formación sobre el uso de Herramientas y técnicas de Gestión Administrativas y Financieras
- Se capacitaron alrededor de 90 personas entre empleados gerentes y directivos de las 7 asociaciones beneficiarias del PC BANANO en las siguientes herramientas
- Técnicas para la elaboración y uso del presupuesto de caja como instrumento de gestión financiera
- Estuvo dirigido a contadores de las asociaciones, los tesoreros y algunos directivos

- Técnicas de Preparación y Evaluación de Inversiones (Proyectos y Programas) con los directivos de las asociaciones y los gerentes de producción y calidad
- Instalación y validación de dos sistemas informáticos de contabilidad para las asociaciones de APROBANO Y ASEXBAM
- Elaboración e implementación de 7 manuales de descripción de puestos
- Elaboración e implementación de 7 manuales de organización y procedimientos
- Elaboración de Estrategias de Negocios con sus respectivos Plan de Acción para igual número de Asociaciones participantes en el Programa
- Estrategia de Negocios y Plan de Acción para el Establecimiento de una Plantación Modelo para el Cultivo del Banano en la Finca del IDIAF en la Provincia de Azua.

El PC muestra a nivel político elementos de sostenibilidad como la instalación en el propio Gobierno con el CNC Consejo Nacional de Competitividad y otras instituciones. Adicionalmente se elaboró una estrategia de sostenibilidad con diferentes acciones:

Otros elementos de sostenibilidad:

- Se han suscrito nueve convenios de trabajos y colaboración con entidades gubernamentales que están interviniendo en la ejecución de las actividades del PC.
- Debido a su carácter local y la orientación al sector privado la apropiación de las instituciones locales, y el apoyo general de la sociedad civil es muy relevante.
- Alianzas con otros actores del sector bananero como en el caso de la alianza con instituciones tales como IICA, EMPRETEC, Banco ADEMI, IDIAF, FIDA y CEI-RD todas ellas contribuyen a ampliar y mejorar los impactos y resultados esperados

Avances financieros¹⁶

Según el informe semestral a 31 diciembre de 2012, los niveles de ejecución han sido los siguientes:

Los recursos de inversión con los que cuenta el programa en 2012 son USD 2.265.936,44 distribuidos por agencia según la siguiente tabla, donde la participación por agencia se distribuye así: PNUD el 48%, FAO 32%, OPS 4%, OIT el 8%, UNFPA 4%, ONUSIDA 2% y PMA 2%.

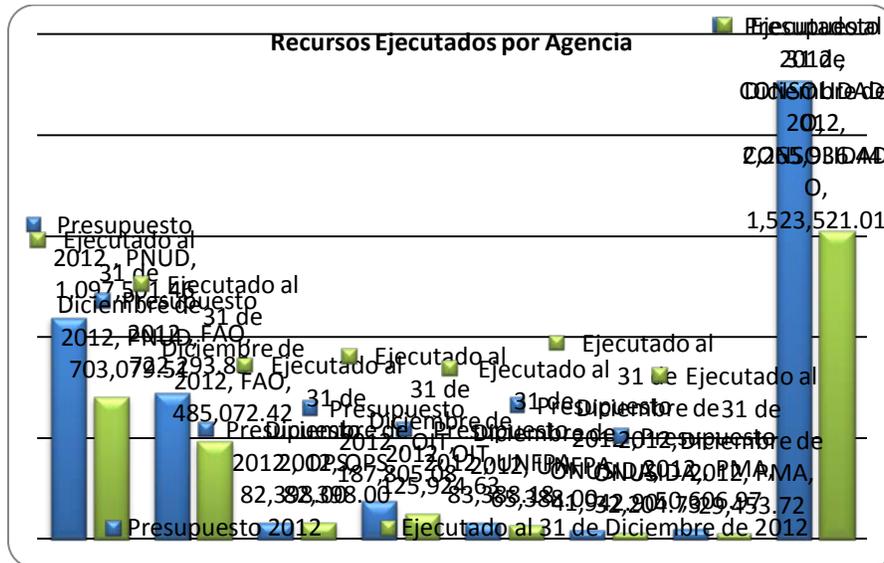
Tabla 2. Presupuesto de inversión desagregado por agencia

Agencia	Presupuesto 2012	Participación %
PNUD	1,097,501.46	48%
FAO	722,293.85	32%
OPS	82,398.00	4%
OIT	187,805.08	8%
UNFPA	83,388.18	4%
ONUSIDA	41,942.90	2%
PMA	50,606.97	2%
CONSOLIDADO	2,265,936.44	100%

¹⁶ Datos de 2012 provistos por el PC

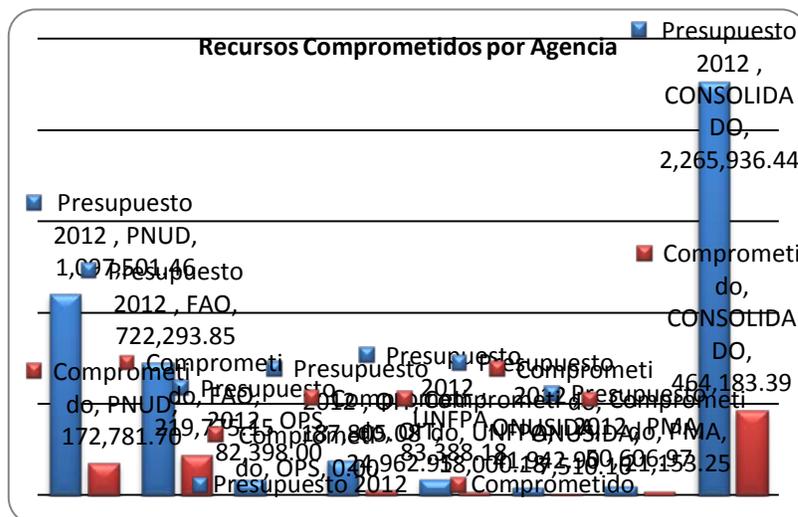
El informe financiero del año 2012, se evidencia que se ha ejecutado el 67,2% de los recursos asignados al Programa para 2012. Este nivel de ejecución es aceptable pero no óptimo dado que no se logra ejecutar la totalidad de los recursos establecidos. La OPS es la agencia que durante 2012 logro ejecutar todo sus recursos, le sigue UNFPA que logro un nivel de ejecución del 78,4% ONUSIDA con un 76,7%, FAO con 67,1%, OIT con 67%, PNUD con 64% y PMA 58,2%.

Gráfico 1



El año 2012 finaliza con el 20,4% de los recursos comprometidos, en donde el PMA es el es la agencia que mayor nivel de recursos tiene comprometidos con un 41,8%, sigue FAO con 30,4% y UNFPA con 21,5%.

Gráfico 2



El nivel de ejecución (desembolso de recursos) es del 67,2% según cifras presentadas en los reportes financieros. Las agencias con mayor presupuesto PNUD y FAO lograron una ejecución por encima del 64%. En general los niveles de ejecución fueron:

Tabla 3. Ejecución por agencia

Agencia	Presupuesto 2012	Ejecutado al 31 de Diciembre de 2012	Porcentaje Ejecutado
PNUD	1,097,501.46	703,079.51	64.06%
FAO	722,293.85	485,072.42	67.16%
OPS	82,398.00	82,398.00	100.00%
OIT	187,805.08	125,924.63	67.05%
UNFPA	83,388.18	65,388.00	78.41%
ONUSIDA	41,942.90	32,204.73	76.78%
PMA	50,606.97	29,453.72	58.20%
CONSOLIDADO	2,265,936.44	1,523,521.01	67.24%

Tabla 4. COMPROMETIDO por agencia

Agencia	Presupuesto 2012	Comprometido	Porcentaje Comprometido
PNUD	1,097,501.46	172,781.70	15.74%
FAO	722,293.85	219,775.15	30.43%
OPS	82,398.00	0.00	0.00%
OIT	187,805.08	24,962.95	13.29%
UNFPA	83,388.18	18,000.18	21.59%
ONUSIDA	41,942.90	7,510.16	17.91%
PMA	50,606.97	21,153.25	41.80%
CONSOLIDADO	2,265,936.44	464,183.39	20.49%

4. Metodología para la recopilación y análisis de la información

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados pero suficientes para llevar a cabo un proceso de investigación riguroso. El enfoque metodológico para la evaluación final que se sugiere es un enfoque mixto donde haya un trabajo de arriba-abajo, donde se analiza el nivel superior de los efectos y la manera como las orientaciones conceptuales definieron la intervención de los efectos y sus proyectos. Asimismo se incluye en análisis de abajo-arriba, para verificar que el nivel regional y local concorra como insumo a los objetivos superiores.

Siguiendo las pautas generales de los TDR, el proceso metodológico tendría tres fases que se desarrollarían en coordinación con el Grupo de Referencia:

Primera fase: Investigación documental y meta evaluación

Una meta evaluación puede ser dirigida de variadas formas, adoptando diferentes instrumentos y métodos. En el proceso de revisión documental o trabajo de escritorio, la utilización de listas de chequeo ha sido un procedimiento ampliamente adoptado que ha generado resultados satisfactorios para evidenciar el desempeño en los criterios de evaluación. La lista de chequeo se puede nutrir de

un instrumental de recopilación de datos que estandarice la observación de elementos clave de evaluación, incluyendo indicadores y datos, entre otros. Es preciso asegurar que los criterios y los factores clave de evaluación se respeten, independientemente de las circunstancias específicas de cada efecto e iniciativa. Asimismo, las listas de chequeo constituyen un instrumento eficiente, para compartir las lecciones aprendidas en la práctica.

La Propuesta Técnica para abordar la meta evaluación y revisión documental, consiste en el cruce de los criterios de evaluación con los objetivos de evaluación, que permitan reflexionar y entender lo sucedido en las instancias de implementación del Programa Conjunto en sus cuatro resultados y productos.

a) Análisis de Consistencia Vertical y Horizontal de los efectos en el Programa Conjunto

Adicional al análisis integral de las intervenciones desarrolladas con el PC, también se busca valorar su consolidación a nivel comunitario e institucional, así como identificar desarrollo de intervenciones creativas e innovadoras que se puedan resaltar como casos ejemplares de acción contra la problemática identificada en productividad.

Esto se hará a partir de la revisión de documentos clave para analizar distintos elementos como objetivos, resultados, productos, y determinar si el diseño original presentaba problemas en su formulación, indicadores de seguimiento, supuestos, etc.

b) Análisis de Consistencia entre los Documento de Programa con los Resultados documentados.

Revisión y análisis de los Documentos de Programa, POAs, informes de semestrales, evaluación de medio término, plan de mejoramiento, productos clave generados, solicitud de extensión y toda la información secundaria, realizar un contraste con el Marco Lógico Original, para detectar los logros y todo tipo de resultados esperados e inesperados.

c) Análisis de Investigación Histórica.

Mediante un seguimiento tipo línea de tiempo se busca comprender la secuencia de acontecimientos de implementación de los efectos de tal manera de poder entender el desempeño y la forma en que se realizó su gestión. Este trabajo permitirá relacionar sucesos del pasado con acontecimientos de la época o con sucesos actuales y ayudará a recoger antecedentes previos a la implementación, como también, permitirá recopilar datos y antecedentes entregados por el contexto de implantación desde sus inicios hasta la actualidad. Este método investigativo será muy pertinente para la evaluación, pues permitirá una observación en profundidad y participativa de los actores involucrados y su pertinencia.

d) Análisis de Contenido

El Análisis de Contenido ayudará a encontrar configuraciones y relaciones en Informes y textos, aportando en interpretaciones y estableciendo un esquema conceptual coherente que permita posteriormente emitir juicios sobre los resultados de la intervención del PC en términos de los efectos y resultados. Los Resultados, la Sostenibilidad y las Lecciones Aprendidas son el foco de

atención de este análisis que toma en cuenta a su vez los análisis de consistencia y la Investigación Histórica.

Segunda Fase: Misión en el país y recolección de información primaria

Con el ánimo de generar un proceso participativo en el desarrollo de la evaluación, es indispensable demostrar las conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. Para esto se requieren instrumentos ágiles y de bajo costo para obtener las opiniones y experiencias de los Grupos Beneficiarios, productores, socios y otras partes interesadas, con el fin de atender las necesidades de información del PNUD, el Gobierno Nacional y el sistema de Naciones Unidas.

El objetivo de la evaluación final es realizar recomendaciones estratégicas a partir de conclusiones sólidas basadas en criterios de juicio claros, argumentos y evidencia. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación deben derivarse de demostraciones en terreno, para lo cual todos los instrumentos de evaluación deben apuntar a una matriz de evaluación que dé respuesta a los criterios y preguntas de la evaluación según los TdR.

Cada hallazgo y conclusión debe proceder de evidencia en terreno y documental, datos específicos y acuerdo de opiniones entre los actores clave a consultar. Para esto se tienen previstos diferentes instrumentos de evaluación y fuentes de información que se han escogido por su conocimiento del sector y su experiencia en el PP, dentro de las fuentes están las agencias de NU, instituciones socias y grupos meta.

La metodología propuesta permitirá sustentar las tesis de la evaluación con casos prácticos y hallazgos en terreno. El trabajo de campo será un referente de terreno para (i) triangular la información con actores y comunidades en los territorios (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre los resultados alcanzados (iii) identificar aprendizajes con base en procesos donde la intervención del PC haya operado correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar las dificultades en su operación y los factores adversos, (v) ofrecer información estratégica y globalizante para una comprensión cualitativa de las características y complejidades de la implementación del PP y sus dos efectos.

Instrumentos de evaluación en terreno propuestos:

Observación: utilización de un formulario de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en terreno. La información se puede referir a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se hará permanentemente durante la visita de campo.

Entrevista a fuentes de información clave: serie de preguntas abiertas formuladas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento experiencia en un tema de interés. Las entrevistas son cualitativas, en profundidad y semi estructuradas. Están basadas en los temas y preguntas de la evaluación. Estas entrevistas a profundidad se harán principalmente a nivel central, es decir a representantes/miembros clave de agencias SNU y socios estratégicos.

Miniencuesta (por Internet): a través de herramientas Web como “Survey Monkey” se puede estructurar un cuestionario con un número limitado de preguntas que se aplica a cuantas personas

sea posible dentro de las partes interesadas en el PC (con acceso a Internet).

Debates en grupos focales: debate moderado entre 8 a 12 participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento de los PC que pueden desarrollarse por tipo de actores, es decir, se proponen ejercicios de “Focus Group” con grupos de Grupos Beneficiarios, productores, socios, equipo de UN, y equipos de las contrapartes. En cada caso, el equipo consultor utilizará una guía de debate y toma nota de las observaciones, comentarios y consensos.

Metodología de moderación: durante los talleres y procesos grupales el consultor desarrollará la metodología de Metaplan promovida por la agencia de cooperación alemana GIZ. Metaplan es un conjunto de "Herramientas de Comunicación para el desarrollo de opiniones basadas en evidencia, y para la reflexión sobre resultados alcanzados, objetivos y factores clave. En el Metaplan la intención es que todas las personas participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales, se busca facilitar la concertación y el entendimiento de las ideas.

Tercera Fase: Elaboración y concertación del informe final.

La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo permitirá entregar un informe explicativo-analítico sobre los criterios de evaluación esperados en cuanto a relevancia, eficiencia y eficacia. El informe no sólo se limitará a un análisis evaluativo sino que identificará cuáles han sido los factores que han posibilitado o dificultado el logro de los resultados esperados por el PC. En este sentido el producto final busca constituirse en un análisis integral que responda a qué resultados se alcanzaron y por qué, con elementos de evaluación y de gestión de conocimiento de todo el proceso.

5. Visitas de campo

Para las visitas al terreno se deben tener en cuenta algunos criterios para definir la agenda de misión específica. El número de comunidades no obedece a razones de muestreo si no a la capacidad de triangular información, y de poder hacer análisis a profundidad con mayor intensidad en tiempo para cada visita. Para definir qué comunidades se van a visitar y cuántas se enumeran algunos criterios de selección:

1. Comunidad que haya presentado dificultades-desafíos en la operación del programa.
2. Comunidad que cuente con un buen funcionamiento del programa.
3. Comunidad según número de Grupos Beneficiarios, productores del programa.
4. Magnitud de inversión por parte del programa. Montos de recursos invertidos en la zona.
5. Importancia de la región dentro de la intervención general.
6. Densidad del tejido institucional (local) asociado al programa. Número de actores institucionales en terreno.

6. Cronograma

No	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de termino	Cantidad de días	Responsable
----	-----------	-----------------	------------------	------------------	-------------

1	Análisis documental - Elaboración del marco metodológico - informe inicial	15 Febrero	10 marzo	23	Consultor Oscar Huertas
2	Comentarios al plan de trabajo	11 marzo	21 de marzo	10	Grupo de referencia PC
3	Ajuste al Plan de Trabajo y definición de agenda ¹⁷	21 de marzo	31 de marzo	10	Consultor Oscar Huertas y Grupo de referencia PC
4	Misión en Campo	1 Abril	11 Abril	11	Consultor Oscar Huertas
5	Elaboración del Informe final (borrador)	12 Abril	22 Abril	10	Consultor Oscar Huertas
6	Comentarios al borrador	22 Abril	29 Abril	7	Grupo de referencia PC
7	Realización de ajustes al borrador del informe ¹⁸	30 Abril	6 Mayo	6	Consultor Oscar Huertas
8	Difusión de la evaluación				Grupo de referencia PC

17

18 Entrega de producto