



Resumen Ejecutivo de Evaluación



Oficina
Internacional
del Trabajo

Unidad de Evaluación

Fortalecimiento de la cadena de valor del banano mediante el crecimiento de mercados inclusivos - Evaluación intermedia conjunta

Datos rápidos

Países: Republica Dominicana

Evaluación a mitad de periodo: Medio Término

Fecha: 06/2011

Tipo de evaluación: Independiente - Conjunta

Área técnica: EMP/ENTERPRISE

Gestión de la evaluación: MDG AF

Equipo de evaluación: Cecilia Carballo
(OIT) **Código:** DOM/09/50/UND

Donante: País y monto en US\$4,700,000

UNFPA: 186,910 FAO: 1,197,213

UNDP: 2,238,660 WFP: 95,235

PAHO: 370,616 ILO: 458,992

UNAIDS: 152,374

Palabras Claves: Agricultura

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El Programa Conjunto (PC) “Programa Conjunto para el Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano Mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos” forma parte del Fondo ODM firmado por el PNUD y el Gobierno de España dentro de la Ventana de Sector Privado y Desarrollo. Este PC tiene una duración de tres años y comenzó a ejecutarse en septiembre de 2009. El Programa Conjunto cuenta con un presupuesto total de 4,7

millones de dólares y las agencias SNU involucradas en su preparación y ejecución son PMA PNUD, FAO, OIT, OPS/OMS, PMA, ONUSIDA y UNFPA.

Cuenta con más de veinte socios los siguientes socios ejecutores (el conjunto Productivo del Banano Clúster, el Consejo Nacional de Competitividad, el Consejo presidencial para el SIDA, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, el Instituto de Innovación Biotecnología e Industria, el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Mujer, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Trabajo, la Unidad de Electrificación Rural y Sub Urbana y la asociación Dominicana de Productores de Banano ADOBANANO. La lógica de intervención del PC consta de un objetivo de desarrollo, cuatro efectos, veinte productos y más de veinticinco actividades. Se identificaron las 7 asociaciones de productores (APROBANO, COOPROBATA, ASEXBAM, BANELINO, ASOANOR, ASOBANU, MÁXIMO GÓMEZ) como beneficiarias del Programa.

Objetivos de la evaluación intermedia

Las evaluaciones intermedias “buscan la mejora en la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. La evaluación también persigue la generación de

conocimiento, identifica buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas”. Las características de este tipo de evaluaciones son las que se indican a continuación:

- Se trata de un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos y tendencias del Programa Conjunto.
- En un primer momento, es preciso conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y su coherencia externa.
- De manera complementaria, se trata de valorar el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión.
- Por último, se avanzarán algunas consideraciones sobre el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana de sector privado y desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en las tres provincias y en República Dominicana.

Metodología de la evaluación

La evaluación es, desde el punto de vista de los métodos utilizados, esencialmente cualitativa. Los datos cuantitativos que se incluyen en este informe han sido obtenidos a partir de fuentes secundarias a la propia evaluación. Los principales métodos utilizados en el ejercicio de evaluación han sido el análisis documental, las entrevistas, una encuesta realizada a las personas del Comité de Gestión del Programa y la observación. Para limitar en la medida de lo posible la subjetividad inherente a este tipo de indagaciones se ha recurrido a la triangulación de la información recopilada.

Hallazgos y conclusiones principales

Nivel de diseño

1. La lógica de intervención del PC presenta un adecuado nivel de coherencia, proponiendo una razonable relación medios fines (acciones-productos-efectos-objetivo). Pese a lo anterior, se detecta una formulación excesivamente ambiciosa y genérica.

2. A partir de la documentación analizada se detectan algunas incoherencias entre el diagnóstico de situación y la lógica de intervención propuesta.

3. Durante la preparación del PC se realizó un meritorio esfuerzo para involucrar a un número considerable de actores regionales y locales.

4. Existe una adaptación del PC a las condiciones locales, aunque no está del todo claro que se haya respetado de manera absoluta un enfoque de demanda.

5. El alineamiento del PC con respecto a los Planes y Programas Nacionales puede considerarse adecuado.

6. El PC ha facilitado un buen diagnóstico de necesidades en cada una de las provincias en función de la presencia y las necesidades de las organizaciones.

Nivel de proceso

1. El PC mantiene una aceptable coherencia interna, profundizando en la lógica del PRODOC, sin embargo existen demasiados indicadores y todos orientados a la consecución de las actividades, no hacia los procesos.

2. Existe un elevado conocimiento del Programa y de los trabajos de cada una de las Agencias.

3. El PC ha generado dinámicas de trabajo nuevas que facilitan la colaboración entre Agencias en el marco de elaboración del UNDAF (2012).

4. Todas las Agencias que participan, son Agencias residentes. Esto ha facilitado parte de los procedimientos de gestión de las intervenciones.

5. La UC ha sabido equilibrar el trabajo de las Agencias y de las asociaciones para evitar el solapamiento y sobrecarga de actividades.

6. Las asociaciones valoran muy positivamente la incorporación de componentes orientados al fortalecimiento de sus conocimientos y capacidades en materia de salud y educación.

7. La gestión presupuestaria del PC resulta excesivamente compleja, ya que cada una de

las agencias SNU participantes aplica procedimientos diferenciados para la gestión.

Nivel de resultados - efectos

EFEECTO 1

1. Durante la primera fase de ejecución del PC se han alcanzado algunos logros que avanzan en cuanto al aumento de la competitividad del sector.
2. Los avances sobre la introducción de tecnología productiva suponen un elemento clave para la eficacia y sostenibilidad de la estrategia de intervención.
3. Se detectan algunas debilidades en las entidades que deben garantizar la sostenibilidad del modelo de intervención tanto desde el punto de vista de las capacidades fortalecidas como desde el punto de vista de la adopción de las nuevas tecnologías.

EFEECTO 2

1. En cuanto a la mejora de la competitividad mediante la incorporación de I&D, de los TICs, sistemas de gestión de riesgos, sistemas de comercialización y mercadeo de banano para el mercado interno y a exportación y capacitación empresarial, se ha constatado el avance en términos de mejora sobre las formas de posicionar el producto en los mercados (locales, nacionales, incluso internacionales).
2. En este mismo sentido durante los primeros 18 meses de ejecución, el PC ha realizado esfuerzos para consensuar una estrategia de comercialización conjunta /colectiva del banano en el mercado interno y respecto al Clúster.
3. En el momento de la evaluación aún eran incipientes los avances en cuanto a las fórmulas para incrementar la oferta crediticia o las posibilidades de acceso de los productores al crédito como fórmula de mejora de sus inversiones – capital en mercados.
4. Desde una lógica de derechos de los y las trabajadoras, son remarcables los esfuerzos para asegurar una serie de condiciones en materia de trabajo decente y concientización sobre los peligros de utilizar mano de obra infantil.

5. Del mismo modo, durante este periodo se han fortalecido las capacidades empresariales, gerenciales y técnicas de algunos de los miembros de las asociaciones, si bien, muchos de los asociados manifestaron la insuficiencia de este itinerario formativo y la necesidad de seguir fortaleciendo el capital humano.

EFEECTO 3

1. En general también se aprecian avances sustantivos en el caso del efecto tres. Sin duda se ha iniciado un trabajo muy pertinente en cuanto a la cobertura de los servicios sociales con énfasis en enfermedades transmisibles y salud sexual a distintos niveles o dirigidas a diferentes públicos.
2. Al igual que con otras capacitaciones, las necesidades en este ámbito hacen que los resultados conseguidos hasta la fecha resulten insuficientes.
3. Es necesaria la implicación de las autoridades sanitarias y educativas para que las actuaciones dirigidas a la introducción del banano en el desayuno escolar y los apoyos a las unidades de salud en algunas comunidades prosperen.
4. En el caso de las actuaciones encaminadas a que las mujeres productoras y trabajadoras estén sensibilizadas y capacitadas para su empoderamiento, mejora de sus condiciones de salud sexual y reproductiva y seguridad familiar; se observa como necesario que estas actuaciones queden debidamente integradas en el conjunto del Programa.

EFEECTO 4

1. En el momento de la evaluación se han constatado pocos avances al respecto de este resultado. Si bien se han seguido los lineamientos generales del Fondo en materia de sistema de gestión de conocimiento comunicación y difusión del PC.
2. Existe una cierta indefinición de los contenidos concretos que debe abordar este efecto/ componente del PC, aunque debe reconocerse que se han hecho serios esfuerzos desde la Unidad de Coordinación para

establecer una mayor coherencia en este ámbito.

Recomendaciones

Estratégicas:

1. Para asegurar la adecuada coordinación entre actores y la ejecución del PC es recomendable extender entre 6 y 9 meses los trabajos.
2. Para fortalecer la interagencialidad, es importante perseverar en la consolidación de procedimientos comunes (como se ha mencionado) y apoyar a los procesos más horizontales que refuerzan la coherencia del PC.
3. Desde el punto de vista del alineamiento de las estructuras creadas o fomentadas desde el PC, es importante seguir prestando atención al equilibrio entre lo productivo y lo social.
4. Las entidades locales públicas que participan del PC son la clave para asegurar la sostenibilidad, es necesario fortalecer la relación con Ministerio de Agricultura, el INDHRI, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
5. Es necesario hacer más énfasis en la comunicación y transferencia de conocimiento dentro del mismo programa y con el conjunto de actores implicados.
6. Es necesario fortalecer el trabajo interagencial en la cadena de productos – resultados – efectos.

Recomendaciones para el monitoreo:

1. Es importante incentivar la transferencia de experiencias exitosas de sur a norte. El trabajo realizado en Azúa con pequeños productores es muy interesante y bien podría replicarse o potenciarse entre las asociaciones del norte.
2. Se recomienda simplificar el sistema de seguimiento por regiones, además de por producto y actividad.

Recomendaciones para la capacitación:

1. Los contenidos deberían ser más específicos, ofreciendo a los productores soluciones técnicas más concretas.
2. Sería interesante estudiar si el PC puede proporcionar herramientas para que los formadores capacitados difundan los conocimientos en las comunidades.

Recomendaciones desde el punto de vista de la sostenibilidad:

1. Aunque el PC ha valorado la sostenibilidad desde el inicio de la ejecución y ha incorporado algunas importantes acciones tendientes a su promoción, es importante desarrollar una estrategia orientada hacia la sostenibilidad, como programa y no tanto dirigida a actividades concretas.
2. Para las tres categorías de actores es necesario que tanto las instituciones públicas dominicanas, como las asociaciones y las Agencias del Sistema de Naciones Unidas continúen trabajando conjuntamente. Sería interesante que el propio PC definiera bien el rol de cada entidad.
3. Es prioritario efectuar una clara sistematización del modelo de intervención que el PC propone, una vez sistematizado el modelo (para lo cual se necesitan informaciones sólidas y detalladas de los efectos generados), es preciso establecer un procedimiento para su transferencia.