

República Dominicana
Plan de Mejora

Ventana Temática: Desarrollo y el Sector Privado

**Título del Programa: Programa Conjunto para el
Fortalecimiento de la Cadena de Valor del
Banano Mediante el Crecimiento de
Mercados Inclusivos**

Programa Conjunto para el Fortalecimiento de Cadena de Valor del Banano mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos

Plan de Mejoras

Introducción

El Programa Conjunto para el Fortalecimiento de Cadena de Valor del Banano mediante el Crecimiento de Mercados Inclusivos inició oficialmente en noviembre del 2009, sin embargo no es hasta el 6 de marzo del 2010 cuando se presenta el Programa y comienzan sus actividades. En el período transcurrido de ejecución del PC Banano se ha logrado posicionar el programa en el sector bananero de tal forma que es identificado por los involucrados y reconocido por sus aportes.

El Programa se ejecuta en las tres provincias que concentran la producción de banano en la República Dominicana, Azua, Valverde y Montecristi. Afectando directa o indirectamente a comunidades donde viven productores y trabajadores de la cadena productiva. Las actividades del PC Banano están dirigidas a 7 asociaciones de productores de banano orgánico y se apoya en el Clúster del Banano que agrupa todos los miembros de la cadena de valor, así como en ADOBANANO, la mayor asociación de productores y exportadores. Para ejecutar la programación cuenta con 7 agencias del Sistema de Naciones Unidas, las que a la vez se apoyan en las instituciones gubernamentales con las que ordinariamente realizan sus trabajos.

El primer año de ejecución las intervenciones del PC se concentraron en crear la línea base del programa, en los diferentes diagnósticos necesarios para diseñar programas de acción que correspondan a las necesidades de los participantes en el programa, en la selección de las asociaciones con las que trabajaríamos, a la socialización del plan de trabajo de manera tal que desarrolláramos confianza en las asociaciones para lograr su integración y participación en las actividades que desarrollaría el PC Banano. En forma paralela se fue trabajando en la coordinación interagencial que comenzamos 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, podemos afirmar que a partir de los productos entregados, 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 externamente se analizara el trabajo realizado y se recibieran recomendaciones que potencialicen

las tareas para alcanzar mayores efectos de los productos entregados; así como su sostenibilidad una vez concluido el PC. En este sentido, la evaluación plantea recomendaciones estratégicas, para el monitoreo, para la capacitación, para la sostenibilidad incluyendo recomendaciones para la financiación. En este sentido la evaluación plantea 28 recomendaciones en varias clasificaciones; revisadas éstas, se ha procedido a reclasificarlas y a reagruparlas en 8 recomendaciones generales, dependiendo de la lógica de los temas tratados. En la tabla siguiente se presenta la reclasificación realizada.

Plan de Mejoras								
Reagrupación de recomendaciones								
INFORME DE EVALUACIÓN	Reagrupación según las recomendaciones del plan							
Recomendaciones	1	2	3	4	5	6	7	8
Estratégicas								
1. Para asegurar la adecuada coordinación entre actores y la ejecución del PC es recomendable extender entre 6 y 9 meses los trabajos. A pesar de que los PC tienen una duración determinada, el contexto y la temática justifica esta extensión. Es necesario alargar el PC para asegurar su sostenibilidad. La extensión de seis meses del Programa Conjunto se considera imprescindible para poder finalizar el conjunto de los productos y asegurar la consecución de los resultados y consiguiente apropiación por parte de los socios dominicanos.								
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. Desde el punto de vista de las agencias, se aprecia la oportunidad de generación de una capacidad regional unificada. Uno de los resultados en términos de fortalecimiento de la interagencialidad podría ser la identificación de otros programas conjuntos como por ejemplo: ACNUR – PNUD – UNICEF con el Fondo Fiduciario de Seguridad Humana y el Fondo Japonés o el PMA – UNICEF y el PNUD con Fondos dominicanos destinados al Desayuno Escolar.								
3. Desde el punto de vista del trabajo matricial y por resultados, hay que continuar favoreciendo la vinculación con otros PC otros países y con la especialización existente dentro del sistema de Naciones Unidas.								

<p>4. 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 para favorecer la coordinación y la apropiación las instancias gubernamentales y de los municipios e instituciones en las provincias. EL PC, con el liderazgo de OIT, debe continuar fortaleciendo las políticas públicas locales en una mejora de la competitividad de los productores de Banano con enfoque de promoción de empleos decentes. En el caso de la OIT, podría ser relevante introducir la metodología CODE en estrategia de empleo verde y trabajo decente como se hace en otros PC de la misma ventana temática.</p>									
<p>5. Es necesario fortalecer más los espacios de coordinación entre los entes rectores y sectoriales (CNC + PNUD, FAO, OIT, ONUSIDA, OPS/OMS, UNFPA y PMA).</p>									
<p>6. Se recomienda replantear las actividades destinadas a fortalecimiento de capacidades en general (formaciones) y las destinadas al trabajo directo en comunidades, trabajo que articule mejor la parte social y la parte relativa a la cadena de valor.</p>									
<p>7. 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.</p>									
<p>8. Es necesario hacer más énfasis en la comunicación y transferencia de conocimiento dentro del mismo programa y con el conjunto de actores implicados.</p>									
<p>9. Sería también importante establecer modelos de intervención homogéneos entre agencias, instituciones nacionales y entre programas dentro de cada una de las entidades implicadas.</p>									
<p>10. Se recomienda continuar con una cultura de aprendizaje, incorporando las funciones de seguimiento y evaluación a los procesos de toma de decisiones. En este sentido, debe continuar el trabajo con la Oficina del Coordinador Residente para que el PC consolide sus orientaciones y trabajos de Convergencia, y que sea utilizado de manera regular para reforzar el manejo estratégico del Programa con la Unidad de Coordinación.</p>									

<p>11. Se recomienda también seguir monitoreando los factores que determinan los diversos niveles de ejecución, y tratar de identificar cómo el programa puede asegurar la mejor ejecución posible, durante el año y medio que queda antes del final del programa, sin comprometer la calidad y la sostenibilidad de éste. Es imprescindible realizar un seguimiento de los riesgos inicialmente contemplados en el Prodoc, éstos deben de estar incorporados en el marco de monitoreo. En este sentido, se debería elaborar un plan de contingencia para las actividades con más riesgo.</p>									
<p>12. Es importante que las oficinas de la mujer (provinciales y municipales) en cada una de las tres provincias trabajen de forma más cercana a la oficina de coordinación y a las asociaciones en Monte Cristi, Azúa y Valverde. Parece que tras la visita de evaluación, se ha establecido un calendario de reuniones con la unidad de coordinación y el Ministerio de la Mujer.</p>									
<p>13. Hay que realizar un esfuerzo por trabajar más coordinadamente con ONUSIDA, OPS-OMS. La coordinación debe ir más allá de evitar el solapamiento de actividades, éstas deben ser realmente complementarias y converger bajo objetivos comunes. Con algo de antelación a la visita de evaluación se había comenzado este proceso de coordinación, si bien es cierto que debe seguir consolidándose.</p>									
<p>14. Adicionalmente el UNFPA ha realizado un diagnóstico que bien podría complementar a la línea de base, en información referida a la situación de las mujeres en las zonas de intervención, especialmente en cuanto a las necesidades en materia de salud sexual y reproductiva, violencia de género, acceso al crédito, etc.</p>									
<p>15. En el caso del resultado 4 --relativo a la gestión del conocimiento-- sería interesante, acelerar el desarrollo del Plan de Acción, introduciendo actividades novedosas dirigidas a la población o a la sociedad civil. Por ejemplo, concursos gastronómicos de recetas basadas en la cocina del banano que recuperen saberes tradicionales.</p>									

<p>16. Fortalecer la parte de extensión agrícola del Programa, en este caso, PNUD y FAO deberán intensificar los trabajos entre ellas y con los proveedores, instituciones de crédito (PNUD) y productores/as (FAO). En este caso, las recomendaciones concretas serían: Apostar por la implementación de tecnologías de riego eficientes, movilizándolo para ello, tantos recursos nacionales como sean necesarios. El INDRHI deberá patrocinar la inversión para riego, otorgando crédito a las juntas de regantes para que manejen las bombas. Sería interesante que la parte del PC más cercana al ciclo productivo de las plantaciones de banano incorporara planes que den solución al acceso al agua en la época de sequías. • La tecnología mejorada bajo la fórmula de microaspersión podría ser escalable si se coordina adecuadamente con las inversiones en el sector que van a realizar o realizan otras instituciones: UE, Banco Agrícola, Banco Ademi, Promipyme, el Fondo de Carbono de la USAID o terceras instituciones especializadas en el crédito rural a determinados colectivos (MUDE).</p>									
<p>17. En el caso de los componentes más sociales del PC, sería interesante que tanto OPS, ONUSIDA y el UNFPA aterrizen sus estrategias en el trabajo en el interior de las asociaciones.</p>									
<p>Monitoreo</p>									
<p>18. 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.</p>									
<p>19. Simplificación del sistema de seguimiento por regiones, además de por producto y actividad. También sería necesario incorporar las aportaciones de otras instituciones: es importante la cuantificación de las alianzas comerciales.</p>									
<p>20 Mejora de los indicadores de reporte del Programa en términos de lecciones aprendidas.</p>									
<p>21. En línea con lo anterior, además de los indicadores objetivamente verificables (IOVS) de proceso, sería interesante introducir indicadores de cobertura e impacto de género.</p>									
<p>Capacitación</p>									
<p>22. Los contenidos deberían ser más específicos, ofreciendo a los productores soluciones técnicas más concretas.</p>									
<p>23. Es necesario que el conocimiento se difunda desde las personas capacitadas al resto de los integrantes de las asociaciones.</p>									
<p>24. Habría que valorar la extensión de algunas capacitaciones a más personas, incluso el desarrollo de módulos.</p>									

Propuestas de mejoras

A partir de las recomendaciones emanadas de la evaluación, se procedió a revisar el Plan de Trabajo para el tercer año y a incorporar las actividades/acciones que permitieran cumplir con dichas recomendaciones:

1. *Estratégicas:* El PC Banano inició con un retraso de 4 meses a lo que se agrega la diversidad de productos que debe entregar para cumplir con los cuatro efectos esperados una vez terminado el programa, en este sentido para poder entregar todos los productos y para consolidar la apropiación de los involucrados, se recomendó extender el programa hasta junio del 2013. Se reconoció el trabajo interagencial y se recomendó su fortalecimiento en la búsqueda de sinergias y complementariedades; además de vincular el PC dominicano con otros PC en otros países. Como otro elemento estratégico estaremos enfatizando la comunicación y la transferencia de conocimiento a partir de las lecciones aprendidas y para promover a nivel local el conocimiento y aporte al logro de los ODM.
2. *De monitoreo:* Se dispone de un sistema de monitoreo y evaluación al que se recomienda darle el uso adecuado para la toma de decisiones. Para seguir monitoreando los factores externos que pueden afectar la ejecución del programa se recomendó incorporar riesgos al marco de seguimiento y elaborar un plan de contingencia para las actividades de mayor riesgo.
3. *Para la capacitación:* Cada agencia tiene su plan de capacitación relacionados con los productos que debe entregar, se recomienda replantear las actividades destinadas a fortalecer las capacidades de tal manera que se articule el trabajo con las comunidades y la relativa a la cadena de valor, identificando la manera de relacionar las asociaciones con las comunidades.
4. *Para la sostenibilidad:* Concluido el programa la relación entre los actores debe quedar suficientemente fortalecida para que puedan seguir trabajando juntos, se favorece seguir trabajando en la apropiación de las instancias gubernamentales y las autoridades municipales. El PC ha avanzado en este sentido, pero se recomienda que todas las agencias trabajen en esta dirección fortaleciendo los espacios de coordinación, integrando más las instituciones públicas que ofrecen los servicios.
5. *Para la Financiación:* Como elemento determinante en la cadena productiva e identificado como de gran importancia en el caso del banano y más aún con los productores con los que trabaja el PC Banano, se recomendó trabajar el tema a tres niveles: Identificar fuentes de financiamiento de origen externo, Identificar sistemas integrados de financiamiento en la cadena productiva y analizar fuentes de financiamiento comunitarias.

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

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		Seguimiento	
			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			
1.2 Presentar plan de trabajo al Comité Gerencial del Programa, CGP.	Enero 2012	Unidad de Coordinación	Presentado al CGP el 25 de enero del 2012			
1.3 Informar plan de trabajo al Comité	Enero 2012	Unidad de Coordinación	Compartido al CDN el 27 de enero del 2012			

Directivo Nacional, CDN.						
1.4 Remitir solicitud de extensión con anexos al FODM.	Febrero 2012	Oficina de la Coordinadora Residente				
Recomendación de la Evaluación N° 2						
Fortalecer la interagencialidad.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Seguimiento	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
2.1 Consolidar procedimientos comunes de intervención entre las agencias e instituciones nacionales.	Febrero 2012	Agencias/UCSE/Instituciones nacionales				
2.2 Vincular el PC Banano con otros programas del Sistema de Naciones Unidas, que permitan la complementariedad.	Febrero-Abril 2012	UCSE/SNU				
Recomendación de la Evaluación N° 3						

Fortalecer comunicación y transferencia de conocimiento.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Acciones clave	
			Comentarios	Estado		
3.1 Desarrollar Plan de Acción	Junio 2012	UCSE/Agencias				
3.2 Promover ODM a nivel local	Junio 2012	UCSE/Agencias/Asociaciones				
3.3 Incentivar la transferencia de experiencias exitosas de Sur a Norte.	Junio 2012	UCSE/Agencias				
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		Secretariado	
			Comentarios	Estado		
4.1 Coordinar actividades de transferencia de conocimientos tecnológicos a los	Abril 2012	FAO/PNUD/Asociaciones			Comentarios	Estado

productores con IDIAF, INDRHI y Ministerio de Agricultura.						
4.2 Implementar proyectos pilotos de tecnología de riego.	Octubre 2012	FAO/Asociaciones				
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		Secretariado	
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
5.2 Reportar resultados por	Abril 2012	UCSE				

regiones.						
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		Secretariado	
6.1 Revisar planes de capacitación en cuanto a contenido herramientas a utilizar y difusión.	Febrero 2012	Agencias/UCSE	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD						
Recomendación de la Evaluación N° 7						
Elaborar una estrategia de sostenibilidad						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
7.1 Fortalecer coordinación y apropiación de las instancias gubernamentales y municipales	Junio 2012	UCSE/Agencias/Instancias gubernamentales y municipales.	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado

participantes en el programa.						
7.2 Incrementar las relaciones de las asociaciones con instancias gubernamentales.	Junio 2012	UCSE/Asociaciones/Instancias gubernamentales y municipales.				
7.3 Fortalecer la relación de las asociaciones con el Clúster de Banano.	Octubre 2012	UCSE/Asociaciones/Clúster .				
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		Secretariado	
8.1 Identificar fuentes de financiamiento de origen externo	Junio 2012	UCSE/PNUD	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
8.2 Identificar sistemas integrados de financiamiento en la cadena						

productiva.						
8.3 Analizar fuentes de financiamiento comunitarias.						

Localización de la intervención

RECOMENDACIÓN	INVOLUCRADOS	LOCALIZACIÓN
Estratégicas	Unidad de Coordinación UCSE/ Oficina de la Coordinadora Residente/Asociaciones	Provincias de Azua en el sur del país y en las provincias de Valverde y Monte Cristi en el noroeste.
De Monitoreo	Unidad de Coordinación UCSE	Provincias de Azua en el sur del país y en las provincias de Valverde y Monte Cristi en el noroeste.
De Capacitación	Agencias/Unidad de Coordinación UCSE	Provincias de Azua en el sur del país y en las provincias de Valverde y Monte Cristi en el noroeste.
De Sostenibilidad	Unidad de Coordinación UCSE/Asociaciones/ Instancias gubernamentales y municipales/ Clúster	Provincias de Azua en el sur del país y en las provincias de Valverde y Monte Cristi en el noroeste.
Financiación	Unidad de Coordinación UCSE/PNUD	Provincias de Azua en el sur del país y en las provincias de Valverde y Monte Cristi en el noroeste.