
REVISIÓN EXTERNA DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES EN HONDURAS



INFORME FINAL



Fecha:

septiembre de 2014

Encargado por:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Elaborado por:

Raul Guerrero

AGRADECIMIENTOS

La presente revisión ha sido posible gracias al tiempo y la colaboración de todas las personas que generosamente han compartido su experiencia y puntos de vista.

Especial mención debe hacerse del Coordinador del Equipo de Monitoreo Central del PDP que facilitó las reuniones y acompañó al Experto Asociado durante toda la visita de campo; del resto del Equipo que se responsabilizó de la organización de la agenda y de los aspectos logísticos; de los consultores certificados por el PDP; de los representantes de SEPLAN, COHEP, SNV y de las empresas beneficiarias; y de todas las personas consultadas en las comunidades.

Finalmente, tanto la Oficina del PNUD en Honduras como el Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe brindaron la orientación necesaria y proporcionaron información indispensable para la revisión.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones expresadas en el presente informe son en su totalidad las del Experto Asociado. Cualquier error u omisión es responsabilidad únicamente del autor.

El contenido del presente informe no representa necesariamente la opinión ni las políticas del PNUD ni del resto de las organizaciones mencionadas.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i-v
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Alcance y objetivos de la revisión	1
1.2 Enfoque metodológico de la revisión	2
1.3 Cronograma de la revisión	4
1.4 Limitaciones de la revisión	4
2 EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO	6
2.1 Antecedentes y problemas que el proyecto pretende abordar	6
2.2 Comienzo, duración y socios	8
2.3 Resultados esperados	11
2.4 Actividades y beneficiarios	13
2.5 Presupuesto	14
3 HALLAZGOS SOBRE EL DISEÑO	16
3.1 Reconstrucción fiel de la Teoría de Cambio	16
3.2 Reconstrucción lógica de la Teoría de Cambio	18
4 HALLAZGOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN	27
4.1 Gestión	28
4.2 Servicios que brinda el programa	30
4.3 Sistema de monitoreo	34
4.4 Eficiencia	36
4.5 Valor añadido del PNUD	40

5	AVANCES EN LOS RESULTADOS	41
5.1	Eficacia	42
5.2	Contribución al efecto y resultados de desarrollo	50
5.3	Sostenibilidad	53
6	CONCLUSIONES	56
6.1	Sobre el diseño	56
6.2	Sobre la implementación	57
6.3	Sobre los resultados	58
7	RECOMENDACIONES	61
7.1	Para el diseño.....	61
7.2	Para la implementación.....	62
7.3	Para los resultados	63
8	LECCIONES APRENDIDAS	64

ANEXOS

ANEXO 1	TÉRMINOS DE REFERENCIA
ANEXO 2	LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS
ANEXO 3	AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO
ANEXO 4	LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS
ANEXO 5	GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS
ANEXO 6	INFORME DE MISIÓN (BACK TO OFFICE REPORT)
ANEXO 7	CÓDIGO DE ÉTICA
ANEXO 8	PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO
ANEXO 9	PRESUPUESTO REAL DEL PDP

GRÁFICOS

- GRÁFICO 1. CRONOGRAMA DE LA REVISIÓN**
- GRÁFICO 2. CRONOGRAMA DEL PDP**
- GRÁFICO 3. RECONSTRUCCIÓN FIEL DE LA TEORÍA DE CAMBIO: OBJETIVOS DEL PDP SEGÚN EL PRODOC**
- GRÁFICO 4. ENFOQUE SISTÉMICO DEL PDP**
- GRÁFICO 5. TEORÍA DE CAMBIO: SUBSISTEMAS EMPRESA Y CADENA DE VALOR**
- GRÁFICO 6. FACTORES DE COMPETITIVIDAD**
- GRÁFICO 7. SELECCIÓN DE PROVEEDORES**
- GRÁFICO 8. IMPLEMENTACIÓN DEL PDP**
- GRÁFICO 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PDP SEGÚN EL PRODOC**
- GRÁFICO 10. ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DE LA MDP**
- GRÁFICO 11. ESQUEMA DE INTERVENCIÓN DEL PDP 2.0**
- GRÁFICO 12. RESULTADOS DEL PDP**
- GRÁFICO 13. RELACIÓN TRADICIONAL VS. RELACIÓN ESTRATÉGICA**
- GRÁFICO 14. DISTINTOS ENFOQUES DEL PDP**

TABLAS

- TABLA 1. ESTRUCTURA DEL SECTOR MIPYME EN HONDURAS**
- TABLA 2. PRESUPUESTO PREVISTO PARA EL PDP**
- TABLA 3. FUENTES DE FINANCIACION DEL PDP**
- TABLA 4. OBJETIVOS DEL PDP A NIVEL MICRO**
- TABLA 5. INDICADORES PARA EL MONITOREO DEL PDP**
- TABLA 6. FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PDP**
- TABLA 7. PRESUPUESTO DEL PDP**
- TABLA 8. EJECUCIÓN DEL POA 2013-2012**
- TABLA 9. INVERSIÓN DEL PDP POR EMPRESA**
- TABLA 10. EFICACIA DEL PDP**
- TABLA 11. EFECTOS DEL PDP EN LA CADENA AGROLÍBANO**
- TABLA 12. MEJORAS EN EL CBA**
- TABLA 13. MEJORAS IDENTIFICADAS EN LA CADENA AGRÍBANO**

SIGLAS

COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
EMC	Equipo de Monitoreo Central
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FUNDAHRSE	Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MDP	Metodología de Desarrollo de Proveedores
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PEA	Población Económicamente Activa
POA	Presupuesto Operativo Anual
PRODOC	Documento de Proyecto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RCLAC	Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SEPLAN	Secretaría de Estado de Planificación del Gobierno de Honduras
SIECPRO	Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
TdR	Términos de Referencia
TdC	Teoría de Cambio

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

La revisión externa del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) en Honduras se ha llevado a cabo a iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Alcance y objetivos de la revisión

El propósito de la revisión es identificar los logros obtenidos y desafíos presentados durante la implementación del proyecto hasta la fecha, así como valorar el cumplimiento de los resultados esperados a la luz de su contribución a los efectos del Programa de País y del MANUD Honduras.

Enfoque metodológico de la revisión

Se ha utilizado una metodología cualitativa y participativa. Con el propósito de reducir posibles sesgos, se ha previsto una triangulación tanto a nivel de métodos como de fuentes. Para la recogida y el análisis de datos se han utilizado los siguientes métodos: revisión documental, entrevistas semi-estructuradas, reuniones con grupos focales, diagrama de objetivos, teoría de cambio y análisis multicriterio.

Cronograma de la revisión

La revisión se ha desarrolló entre diciembre de 2013 y septiembre de 2014 y se estructuró en

tres fases: (i) recogida y análisis de información documental, (ii) recogida de información de fuentes primarias en Honduras y (iii) consolidación de hallazgos y recomendaciones.

Limitaciones de la revisión

La baja implementación del PDP corresponde a una experiencia piloto y por lo tanto, la revisión incluye importantes aspectos formativos y de proceso. A pesar de la triangulación prevista en la metodología, el proceso expedito puede contener sesgos de distinta naturaleza. Entre ellos, el peso desproporcionado en las conclusiones de los hallazgos relacionados con la única cadena donde se finalizó la implantación del modelo. La metodología no prevé recoger impactos diferenciales en distintos grupos y explorar las relaciones de poder, posibles conflictos y fronteras del sistema. Existen factores limitantes que dificultan la generalización de lecciones aprendidas.

EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

La incorporación de Honduras al proceso de globalización ha ocasionado que numerosas empresas, tradicionalmente proveedoras de las grandes empresas, estén perdiendo terreno en materia de competitividad frente a las empresas extranjeras, lo que debilita las cadenas productivas locales.

El PDP nació en 2010 con el propósito de reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos de Honduras, a través del fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación en cadenas de valor; de forma que las empresas demandantes de productos y/o servicios integrasen a los proveedores estratégicos en una relación estratégica sustentable que permitiese desarrollarlas como sus proveedores.

El PDP tenía un costo total estimado de más de tres millones de USD y el PNUD, la Secretaria de Estado de Planificación del Gobierno de Honduras (SEPLAN), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) han colaborado en su implementación que finalizó en mayo de 2014.

CONCLUSIONES

Sobre el diseño

La fase de diseño del PDP se concentró en la adaptación de la metodología (herramientas) pero se prestó poca atención al diseño del programa y su contribución a los resultados del Programa País.

A pesar de las deficiencias en el diseño, las actividades y los productos son pertinentes en relación a los objetivos específicos planteados y en parte al objetivo general.

En línea con el Programa de cooperación del PNUD para 2012-2016, el PDP persigue contribuir a reducir la pobreza y la inequidad a través del apoyo a la generación de

oportunidades de empleo. Sin embargo, el diseño podría mejorarse para incidir sobre todo en las áreas rurales priorizando como población meta a los pequeños productores, particularmente mujeres y jóvenes. Asimismo, es importante tener en cuenta que la generación de empleos no es siempre sinónimo de impactos positivos. En este sentido, el diseño no incluye actividades para promover condiciones de empleo decentes, buenas prácticas de contratación o medidas contra la discriminación laboral.

El desarrollo de capacidades generado por el PDP puede tener efectos importantes en la cultura tradicional, roles y modos de vida de las comunidades. Sin embargo, es un gran desafío lograr un equilibrio entre el desarrollo del sector privado y los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza. Los beneficios no son automáticos ni su distribución homogénea.

El apoyo a las cadenas de valor puede incrementar la vulnerabilidad de las empresas (en particular micro, pequeñas y medianas empresas) cuando los incentivos favorecen productos o servicios cuya demanda y precios son susceptibles de sufrir grandes cambios.

El PDP no tiene capacidad de influir en las políticas públicas ni de desarrollar capacidades institucionales con su actual diseño.

Sobre la implementación

La eficacia de los procedimientos de gestión del PDP ha sido limitada y el sistema de monitoreo no ha sido suficientemente robusto. Como resultado la implementación del PDP no ha sido satisfactoria.

Sin embargo, los servicios que brinda el programa son altamente valorados y el valor añadido del PNUD es indudable a pesar de que

sus capacidades podrían haber sido mejor aprovechadas.

Los fondos necesarios para implementar el PDP de acuerdo a su diseño original no se han puesto nunca a disposición del programa. Como consecuencia el presupuesto realmente ejecutado ha sido únicamente el 34% del presupuesto inicialmente planeado.

Sobre los resultados

El grado de consecución de los productos (componentes) planteados en el plan de trabajo es muy bajo debido principalmente a que el presupuesto real ha sido muy inferior al planeado.

Con una eficacia estimada alrededor del 12% (implementación en 3 cadenas), el PDP es más una experiencia piloto que la implementación del diseño original. Sin embargo, el diseño no era el de una experiencia piloto en la que el principal objetivo fuese validar el modelo y maximizar el aprendizaje.

En línea con el nivel de ejecución y los productos obtenidos, el grado de consecución de los objetivos específicos (resultados del proyecto) es también muy bajo. Sin embargo se han encontrado evidencias de que el PDP está contribuyendo en cierta medida (y a una escala limitada) a (i) mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas proveedoras; (ii) incrementar su productividad; y (iii) aumentar su integración en cadenas productivas.

El PDP actúa en distintos niveles de las cadenas y las empresas participantes son muy variadas en cuanto a tamaño, capacidades, etc. Los efectos del PDP en cada una de ellas son también muy diversos.

La contribución del PDP al objetivo general es escasa. No existen evidencias de que el PDP haya contribuido a reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras.

A una escala reducida, el PDP está contribuyendo al fortalecimiento técnico y administrativo a una mejora en la articulación de las cadenas de valor. Existen algunos ejemplos de una mejor relación entre las empresas tractoras y las empresas proveedoras. Sin embargo, no puede decirse que se haya logrado que las empresas demandantes de productos y/o servicios hayan integrado a las MIPYMES en una relación estratégica sustentable que les permita desarrollarlas como sus proveedores.

La contribución del PDP a los efectos del MANUD y a las prioridades nacionales (planes estratégicos) ha sido también limitada. A pesar de ello, el PDP se asocia con la generación de al menos 36 empleos y el mantenimiento de 114 (80 de ellos a tiempo parcial).

A pesar del bajo nivel de implementación, pueden evidenciarse algunas contribuciones del PDP a los objetivos de desarrollo. El proyecto ha contribuido a reducir la pobreza de un (reducido) número de personas a través de los objetivos previstos y de otros no previstos.

La sostenibilidad del PDP depende en gran medida de la replicación de la metodología a lo largo de la cadena lo cual pasa por su institucionalización y por su apropiación por parte de las empresas. Para ello es necesario demostrar su eficacia a gran escala. Sin embargo, el PDP no cuenta con una estrategia de salida que permita la sistematización de resultados y la difusión de casos de éxito.

RECOMENDACIONES

Para el diseño

Para implementar una segunda fase del PDP es imprescindible desarrollar un mapa de resultados y establecer una Teoría de Cambio completa. Para ello se recomienda organizar un taller para consensuar una visión compartida del PDP.

Se propone ampliar el PDP con tres nuevos componentes relacionados con las condiciones de empleo digno, la igualdad de género y las políticas públicas.

Finalmente, el impacto se podría mejorar a través del fortalecimiento de las relaciones causales con los efectos socio-económicos a largo plazo. Esto se podría conseguir a través de la vinculación del PDP con estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) e incluyendo actividades para la promoción de buenas prácticas de contratación, la mejora de las condiciones de trabajo y el establecimiento de medidas contra la discriminación laboral.

Para la implementación

Es necesario establecer procedimientos claros para la gestión del PDP y elaborar una herramienta de gestión eficaz basada en el mapa de resultados que incluya los indicadores necesarios.

Asimismo, se debe afinar la Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) para reducir la carga que supone para las empresas y adaptarla a distintas tipologías de participantes.

En línea con lo anterior, sería necesario refinar la formación de consultores para amplificar su rol como agentes de cambio (en las empresas, las organizaciones, las comunidades, etc.)

Para los resultados

Se debe entender la implementación del PDP hasta la fecha como una experiencia piloto y en consecuencia generar documentación y sistematizar experiencias.

Por último se recomienda promover la sostenibilidad del PDP mediante (i) la incorporación de acciones para facilitar o acompañar el proceso de mejora continua (evaluación continua de proveedores) una vez acabada la implantación de la MDP y (ii) su institucionalización y su apropiación por parte de las empresas (las estrategias de RSE pueden jugar un papel importante en este sentido).

LECCIONES APRENDIDAS

A continuación se presentan las lecciones aprendidas durante la revisión. Estas lecciones incluyen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de una circunstancia en particular (la iniciativa, los efectos de contexto e incluso los métodos de evaluación) que es aplicable y útil en otros contextos similares.

Durante la fase de diseño de un proyecto es vital (i) adaptar la metodología que se quiere implementar al contexto local, (ii) definir claramente los cambios que se pretenden promover, los riesgos asociados y las condiciones necesarias y (iii) consensuar la teoría que explica como contribuyen estos

cambios a las estrategias nacionales, los efectos del MANUD y los ODM. En definitiva, se debe adoptar un enfoque centrado en los resultados para el desarrollo y no un enfoque de proyecto como prescribe el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009).

Al finalizar la fase de diseño es crucial contar con resultados de calidad bien formulados (impactos, efectos, productos, actividades e indicadores de progreso). Si esto no es así, el seguimiento y la evaluación de los avances será imposible o exigirá mucho esfuerzo lo que dificultará la implementación de acciones correctivas.

De la misma manera los insumos necesarios deben estar bien identificados al finalizar la fase de diseño. Los insumos disponibles deben ser adecuados en relación con las actividades y productos propuestos. Si uno de los objetivos del proyecto es la atracción de fondos, el mapa de resultados debe reflejarlo y se deben implementar las actividades pertinentes. En este sentido, podría resultar conveniente implementar una fase piloto que permita

validar el modelo y atraer fondos para su replicación.

Es un gran desafío lograr un equilibrio entre el desarrollo del sector privado y los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza: los beneficios no son automáticos y su distribución no es homogénea, la generación de empleo no es necesariamente sinónimo de reducción de la pobreza, no es probable que las empresas tomen la iniciativa para impulsar la justicia social, etc. Es por lo tanto vital que los documentos de proyecto no se limiten a describir lo que produce una determinada agencia, sino que deben detallar cómo los esfuerzos de las diferentes partes interesadas contribuirá al logro de la visión común y de los impactos esperados.

La identificación correcta de los grupos meta del proyecto es crucial para alcanzar los impactos esperados. En este sentido, se debe señalar que para conseguir un impacto significativo a nivel de cadena de valor y sector productivo es imprescindible intervenir en una masa crítica de empresas.

1 INTRODUCCIÓN

La Oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Honduras y el Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (RCLAC por sus siglas en inglés) han encargado esta revisión externa de medio término del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) en Honduras (*Service Request PS 78233*). La revisión se ha llevado a cabo entre noviembre de 2013 y septiembre de 2014 por un Experto Asociado del Área de Evaluación del RCLAC (*Long Term Agreement 2013-092/RC LAC*). Los términos de referencia (TdR) para la revisión se incluyen en el anexo §1.

1.1 Alcance y objetivos de la revisión

Los TdR establecen que “el propósito de la revisión es **identificar los logros obtenidos y desafíos presentados durante la implementación del proyecto hasta la fecha**, así como valorar el **cumplimiento de los resultados esperados del proyecto a la luz de su contribución a los efectos** del Programa de País y del UNDAF Honduras” (MANUD, Marco de Asistencia de la Naciones Unidas para el Desarrollo por sus siglas en inglés).

En este sentido, la revisión se concentra principalmente en cuatro aspectos:

1. Elaboración de un esquema de la teoría de cambio (TdC) que reconstruye la estrategia inicial de cambio a partir de la identificación del problema y el análisis de causalidad.
2. Análisis del diseño (marco de resultados) y la contribución a los efectos del Programa de País y del MANUD y en última instancia a la reducción de la pobreza.
3. Análisis de la implementación hasta la fecha para identificar los avances logrados y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas.
4. Propuesta de recomendaciones encaminadas a lograr la sostenibilidad de la iniciativa.

Dado el grado de avance del programa, se han considerado especialmente importantes los aspectos formativos. En este sentido, el proceso de revisión ha perseguido contribuir (utilidad o uso previsto) a afinar el modelo de intervención del PDP¹, aclarando elementos claves y vínculos causales que permitan reorientar y alinear las acciones futuras tanto con el Programa de País del PNUD como con el nuevo Plan Estratégico 2014-2017.

¹ La unidad de análisis de la revisión es el proyecto entendido como la totalidad de componentes, resultados, actividades e insumos reflejados en el PRODOC y las posibles modificaciones realizadas durante su implementación.

1.2 Enfoque metodológico de la revisión

La revisión externa ha sido realizada por el Experto Asociado que ha trabajado en colaboración con el equipo del proyecto y bajo supervisión del Coordinador de la Unidad de Reducción de Pobreza y Desarrollo Sostenible de PNUD. Se ha utilizado una metodología cualitativa y participativa basada en gran medida en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009). También se han tenido en cuenta durante todo el proceso los estándares, normas y principios éticos definidos por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (ver anexo §7).

Con el propósito de reducir los posibles sesgos de la revisión, la metodología prevé una triangulación a dos niveles:

TRIANGULACIÓN DE MÉTODOS	La recogida de la misma información mediante diferentes métodos aumenta la fiabilidad/exactitud de la información.
TRIANGULACIÓN DE FUENTES	La recogida de la misma información a través de diferentes fuentes aumenta la fiabilidad/exactitud de la información.

Para la recogida y el análisis de datos se han utilizado los siguientes métodos:

REVISIÓN DOCUMENTAL	Análisis de los documentos relativos a políticas, estrategias y programas del PNUD, documento del proyecto (PRODOC), memoranda y acuerdos, informes trimestrales, semestrales y anuales del PDP, informes de consultorías, informes de giras, notas informativas, etc. ²
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS	Recopilación de información complementaria a través de entrevistas semi-estructuradas con informadores clave (principalmente información cualitativa y opiniones de los gestores y de los beneficiarios). ³
REUNIONES CON GRUPOS FOCALES	Recopilación de información a través de una reunión con los consultores certificados por el PDP y otra con productores beneficiarios del PDP ⁴ .
DIAGRAMA DE OBJETIVOS	Reconstrucción fiel de la Teoría de Cambio mediante la representación esquemática de los objetivos perseguidos y su disposición temporal así como de la interpretación de la hipótesis de desarrollo en base a la información del PRODOC.
TEORÍA DE CAMBIO	Reconstrucción lógica de la Teoría de Cambio consistente en la interpretación y simplificación de la realidad (segmentada en sub-sistemas) en base al análisis documental, los efectos observados y las opiniones recabadas.
ANÁLISIS MULTICRITERIO	Se ha utilizado para evaluar tanto la implementación del PDP como el avance en los objetivos como funciones de una serie de criterios que se consideran relevantes.

² En el anexo §2 se incluye la lista completa de documentos revisados.

³ El anexo §3 incluye la agenda de reuniones, el anexo §4 la guía para las entrevistas y el anexo §5 la lista completa de personas entrevistadas.

⁴ Productores de plátano de la Empresa Asociativa Dagoberto Padilla.

Se han utilizado los siguientes criterios para valorar el diseño y la implementación del programa así como el avance en la consecución de los resultados:

DISEÑO	
TEORÍA DE CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades y productos ▪ Efectos intermedios ▪ Relaciones causales ▪ Distintos niveles de cambio
ENFOQUE DE IGUALDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos ▪ Actividades
IMPLEMENTACION	
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Marco lógico
SERVICIOS QUE BRINDA EL PDP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MDP ▪ Certificación de consultores ▪ Servicios a empresas tractoras
SISTEMA DE MONITOREO	
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiación ▪ Presupuesto y gasto ▪ Inversión por empresa ▪ Contratación
VALOR AÑADIDO DEL PNUD	
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos ▪ Objetivos específicos ▪ Objetivo general
CONTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efecto MANUD ▪ Resultados de desarrollo ▪ Enfoque de género
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de salida ▪ Institucionalización ▪ Apropiación por parte de las empresas

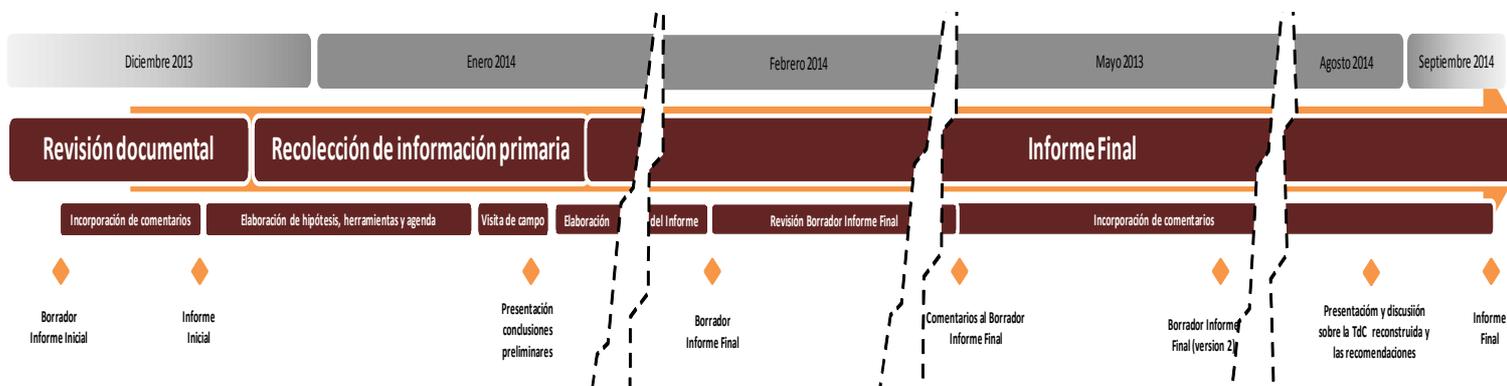
1.3 Cronograma de la revisión

La revisión se desarrolló durante los meses de diciembre de 2013 y septiembre de 2014 y se estructuró en tres fases:

1. La primera fase se concentró en la recogida y análisis de información documental. Esta fase concluyó con la aprobación por parte del PNUD de la planificación general y metodología propuestos por el Experto Asociado en el Informe Inicial.
2. La segunda fase se concentró en la recogida de información de fuentes primarias en Honduras. La misión concluyó con la presentación de los hallazgos y recomendaciones preliminares recogidos en el informe de fin de misión (el anexo §6 incluye el informe según formato *Back to Office Report* de PNUD).
3. La tercera fase consistió en la consolidación de hallazgos y recomendaciones. Esta fase concluyó con la elaboración y la presentación del Informe Final (incluidas las observaciones y comentarios realizados al documento en su versión borrador).

A continuación se presenta de forma esquemática el cronograma de la revisión:

GRÁFICO 1. CRONOGRAMA DE LA REVISIÓN



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Limitaciones de la revisión

Actualmente no se ha implementado el PDP al nivel que estaba previsto en el PRODOC y su alcance es el de un proyecto piloto. En este sentido, la presente revisión debe ser considerada principalmente formativa y de proceso. Las conclusiones y recomendaciones se dirigen principalmente a la Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible del PNUD Honduras.

A pesar de la triangulación prevista en la metodología (ver sección §1.2), la revisión debe entenderse como un análisis rápido a través de un proceso expedito que puede contener sesgos de distinta naturaleza. En este sentido, cabe señalar que la reformulación de hipótesis durante la misión de campo fue limitada y que el número de actores consultados supone un riesgo de hallazgos inconclusos.

La metodología prevista para el desarrollo de proveedores se ha completado únicamente en una cadena (Agrolíbano) y se está implementando en otras dos. Por lo tanto, los resultados alcanzados en la cadena Agrolíbano tienen mucho peso en las conclusiones de la revisión. Esta cadena presenta particularidades importantes (por ejemplo, el consultor que lideró la implementación de la metodología en esa cadena es un antiguo empleado de la empresa tractora) y por lo tanto surgen dudas sobre la replicabilidad de los resultados obtenidos en ella.

La metodología empleada para la revisión no contempló entrevistar a empresas no beneficiarias del PDP o a consultores que no recibieron la certificación del proyecto. Por ello, no se han recogido impactos diferenciales en distintos grupos y no se han explorado las relaciones de poder, posibles conflictos y fronteras del sistema⁵ (ver sección §3.2 para una reseña sobre el enfoque sistémico).

Una lección aprendida es una generalización sobre la base de una experiencia evaluada. Es el resultado de un proceso de aprendizaje, lo que implica reflexión sobre la experiencia. En este sentido, el tiempo disponible para la revisión o el nivel de ejecución del proyecto son factores limitantes del proceso de generalización.

⁵ Las fronteras del sistema definen lo que está dentro y lo que queda fuera. En este sentido, se busca dar respuesta a por qué se le da prioridad a algunos aspectos respecto a otros o se prefiere un modo de abordarlos en lugar de otros.

2 EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

2.1 Antecedentes y problemas que el proyecto pretende abordar

Pobreza

Honduras es un país de ingresos medio bajos y se enfrenta a varios desafíos de desarrollo con escasas posibilidades de alcanzar los ODM en 2015, con excepción de las metas de agua, saneamiento y nutrición. En la última década la economía hondureña ha crecido a ritmos superiores al promedio latinoamericano. Sin embargo, según datos del Banco Mundial para 2012⁶, más del 60% de la población vive en condiciones de pobreza y más del 40% vive en condiciones de extrema pobreza. El problema se agudiza en las zonas rurales, donde casi el 60% de los hogares vive en condiciones de extrema pobreza.

Sectores productivos

La economía hondureña ha mantenido un crecimiento constante durante la última década (excepto en 2009) y los subsectores con más peso son el agropecuario, agroindustrial alimenticio, agroindustrial no alimenticio, maquila textil, telecomunicaciones y turismo. En 2012, el crecimiento económico fue de un 3,3% en términos reales. Según el Banco Central, debido principalmente al dinamismo experimentado en las actividades agropecuarias y manufactureras como respuesta a una mayor demanda interna y externa.

Desde el punto de vista de la oferta interna, la actividad de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca fue la que más contribuyó a su crecimiento, denotando un alza de 8,1%⁷ (seguido por las comunicaciones, los servicios de intermediación financiera y la industria manufacturera). Asimismo, los resultados obtenidos por las actividades agrícolas, manufactureras y de comercio exterior fueron determinantes para que las actividades comerciales y de transporte, mostraran tasas de crecimiento de 3,7% y 4,7% respectivamente. La demanda externa registró un incremento de 2,8%, derivado de los mayores volúmenes exportados de café, banano, camarón congelado y empacado, azúcar y aceite de palma.⁸

Por otro lado, el sector agropecuario es el principal sector generador de puestos de trabajo. En 2012, empleaba al 37,1% de la Población Económicamente Activa (PEA)⁹.

⁶ <http://www.worldbank.org/en/country/honduras/>

⁷ Resultado del incremento en los volúmenes de producción en el cultivo de café (17%), palma africana (21,1%), banano (11,5%), y productos de la pesca (6,8%), derivado de la mayor demanda de estos productos en el mercado internacional, de la prevalencia de precios atractivos que incentivaron a los productores a ampliar las áreas sembradas, y mejoras en los programas de fertilización y control de plagas, obteniendo mayores rendimientos por manzana cultivada.

⁸ Sin embargo, las exportaciones de prendas de vestir y productos textiles confeccionados por la industria maquiladora, manifestaron una caída en términos reales de 3,3%.

⁹ Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME)

Se calcula que existen más de un millón de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el país, las cuales tienen un enorme potencial para contribuir a la (i) generación de ingresos, (ii) reducción de la pobreza, (iii) dinamización de la economía y (iv) generación de empleos dignos. Sin embargo, muchas de estas empresas se encuentran en la informalidad, lo que significa que no cuentan con una seguridad social y laboral, tienen un desarrollo de productos de baja calidad, su mano de obra es poco especializada y con un nivel bajo de escolaridad.

Asimismo, se estima que las MIPYMES emplean al 50% de la PEA nacional y al 62% de la PEA agrícola. Sin embargo, los altos índices de pobreza se vinculan con la incapacidad de la economía de generar de forma sostenida empleos decentes en las zonas rurales (especialmente para jóvenes y mujeres) donde vive el 72% de los pobres extremos.

TABLA 1. ESTRUCTURA DEL SECTOR MIPYME EN HONDURAS

TAMAÑO DE LA EMPRESA (No. de empleados)	EMPRESAS		EMPLEOS	
	No.	%	No.	%
Autoempleo	774.123	65,2	774.123	46,1
1-10	404.922	34,1	701.220	41,7
11-50	7.339	0,6	153.863	9,2
50-100	779	0,1	51.724	3,1
	1.187.164	100	1.680.930	100

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, Instituto Nacional de Estadística, 2010.

Competitividad

La incorporación de Honduras al proceso de globalización ha ocasionado que numerosas empresas, tradicionalmente proveedoras de las grandes empresas, estén perdiendo terreno en materia de competitividad frente a las empresas extranjeras, lo que debilita las cadenas productivas locales. La competitividad global de Honduras ha venido en descenso en los indicadores

Competitividad es la capacidad para conquistar y mantenerse en los mercados dentro de un marco de bienestar y sostenibilidad, reconociéndose que esta capacidad implica un carácter sistémico. (PNUD, 2005)

de competitividad sistémica del Foro Económico Global. En el último informe (2013-2014), Honduras desciende 21 puestos, ocupando el puesto 111 de 148 países.

Respuesta del proyecto

En 2010, el Gobierno en colaboración con el PNUD decidieron aplicar la Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) desarrollada en México con el “propósito de reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos de Honduras, a través del fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación en cadenas de valor; de forma que las empresas demandantes de productos y/o servicios integren a los proveedores estratégicos (MIPYMES) en una relación estratégica sustentable que permita desarrollarlas como sus proveedores”¹⁰.

En el marco de la cooperación entre el PNUD y Nacional Financiera¹, en 1998 se comienza a desarrollar en México la **Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP)** orientada a implantar sistemas de desarrollo de proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con pequeñas y medianas empresas (PYMES) en relaciones de proveeduría. Durante el periodo 1998-2002 se desarrolla la MDP y se aplica en una prueba piloto con el objetivo de mejorar la competitividad del encadenamiento a través de la generación de relaciones de carácter estratégico y prolongado en el tiempo, que lleven a procesos de mejora continua. En 2003 comenzó la implantación de la estrategia a nivel nacional para convertirse en una política de estado en 2007.

Actualmente existen experiencias en PDP en otros países. En Chile se implementa desde 1998 como una iniciativa gubernamental que se financia con fondos públicos y contrapartida de las empresas tractoras. En cambio, el PDP de El Salvador se implementa desde 2009 y corresponde a un programa desarrollado por el PNUD que opera con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y contrapartida de las empresas tractoras y proveedoras.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) desarrolló hace años una metodología similar para conseguir la integración operativa entre los clientes (agroindustrias) y los proveedores que, en el caso de los proveedores de materias primas (agricultores), se conoce como PDP.

2.2 Comienzo, duración y socios

Fase de Iniciación

La implementación del PDP en Honduras comenzó en julio de 2010 con la firma del acuerdo entre el PNUD México y el PNUD Honduras con el objeto de aplicar un esquema de transferencia metodológica y funcional del PDP con operación en México, de acuerdo al contexto, modelo de operación y visión estratégica de Honduras. Durante esta primera fase que finalizó en julio de 2011 estaba previsto desarrollar las siguientes acciones: (i) formulación del Documento de Proyecto (PRODOC); (ii) selección y contratación del coordinador del programa; (iii) análisis de situación;

¹⁰ Objetivo general según el PRODOC.

(iv) desarrollo del portal de vinculación; (v) movilización de recursos para el financiamiento del programa y (iv) definición de los arreglos de implementación.

Fase de Implementación

El PRODOC fue firmado por el PNUD y la Secretaría de Estado de Planificación del Gobierno de Honduras (SEPLAN) en noviembre de 2011. En ese mismo mes, el PNUD y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)¹¹ suscribieron un Memorando de Entendimiento para la implementación del PDP que finaliza en mayo de 2014.

COHEP aglutina 70 organizaciones de todos los sectores productivos y es la organización empresarial con mayor grado de representatividad en Honduras.

A finales de diciembre de 2011, el PNUD firmó un Acuerdo de Participación de Terceros en la Financiación de los Gastos con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). SNV se suma así a la iniciativa como co-ejecutor, aportando sus conocimientos y experiencia en la promoción de negocios inclusivos. En ese momento, se planteó la necesidad de implementar una serie de actividades intermedias que contribuyesen a sentar unas bases sólidas para la implementación: (i) mapeo del sector privado en Honduras; (ii) análisis de la situación actual de las cadenas de valor del país y (iii) estudio de lecciones aprendidas en iniciativas de desarrollo de proveedores.

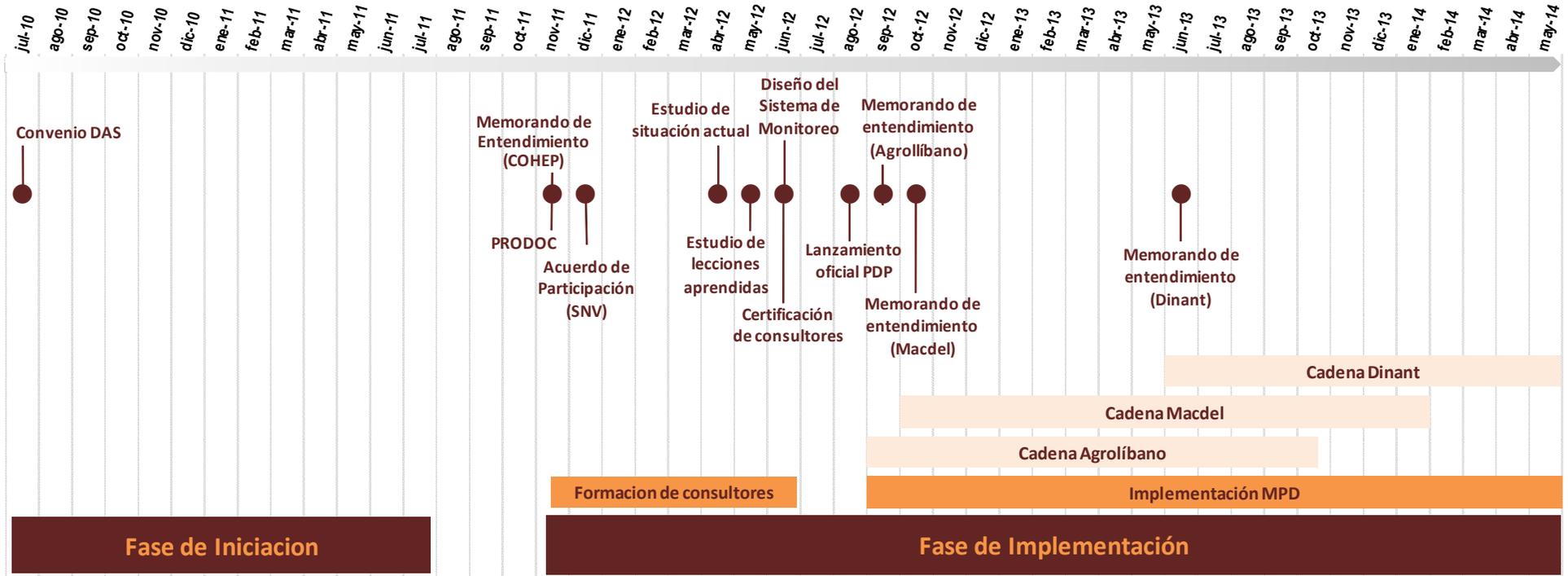
SNV es una organización sin ánimo de lucro (independiente del Ministerio de Exteriores holandés desde 2002) dedicada a lograr una sociedad de personas libres para perseguir su propio desarrollo de forma sostenible.

A finales de 2011, comenzó la formación de profesionales nacionales en la MDP que concluyó en junio de 2012 con la certificación de 16 de ellos. El evento de lanzamiento oficial del PDP tuvo lugar el 8 de agosto de 2012 en Tegucigalpa. Sin embargo, la implementación de la MDP no comenzó hasta el 30 de agosto de 2013 con la firma del primer memorando de entendimiento entre una empresa tractora (Agropecuaria Montelibano) y el PNUD.

El siguiente gráfico presenta los principales hitos del PDP:

¹¹ El COHEP es una institución sin fines de lucro fundada en 1967 con el objetivo de proporcionar las condiciones macroeconómicas, legales e institucionales más adecuadas para fomentar la creación de riqueza y el desarrollo socioeconómico de Honduras, sustentados en el sistema de libre empresa y responsabilidad social.

GRÁFICO 2. CRONOGRAMA DEL PDP



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Resultados esperados

De acuerdo con el PRODOC, el PDP persigue los siguientes resultados:

RESULTADO GENERAL	Reforzadas las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras, a través del fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación en cadenas de valor; de forma que las empresas demandantes de productos y/o servicios integren a las MIPYMES en una relación estratégica sustentable que permita desarrollarlas como sus proveedoras.
RESULTADOS ESPECÍFICOS	Empresas MIPYMES integradas en cadenas productivas, que les garanticen el mejoramiento continuo de la calidad de sus productos y/o servicios y su productividad, generando crecimiento en las empresas y desarrollando nuevas oportunidades de empleo.
	Alineados los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas tractoras a lo largo de la cadena, promoviendo el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo empresarial, así como el impulso de mejores prácticas de gestión, operación y comunicación efectiva con sus proveedores.
	Las empresas intervenidas han incorporado mejoras tecnológicas, trabajo en equipo, solidaridad, cooperación, innovación y mejora continua con el fin de lograr la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.

Estrategia del PNUD

El PDP se enmarca dentro del tercer área estratégica del **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2012-2016**¹², en particular su efecto 3:

La población rural pobre accede a oportunidades de empleo digno mediante la implementación de políticas y estrategias.

¹² **Área Estratégica 3:** En el marco de los derechos económicos y convenciones ambientales contribuir a una Honduras productiva, generadora de empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible e integrada sus recursos naturales y reduce los riesgos de desastres derivados de la vulnerabilidad ambiental.

Efecto 1: Hacia el 2016 y en el marco de la implementación del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos, el Estado de Honduras y las comunidades en situación de vulnerabilidad implementan acciones para aumentar su resiliencia ante desastres y el cambio climático.

Efecto 2: El Gobierno de Honduras, sector privado y las comunidades en las zonas de intervención, adoptan buenas prácticas de manejo de ecosistemas, manejo de desechos sólidos y de mitigación y adaptación al cambio climático que permiten la preservación del capital natural, reducir pérdidas económicas y la generación de oportunidades de ingreso para los sectores en condiciones de mayor vulnerabilidad.

Efecto 3: La población rural pobre accede a oportunidades de empleo digno mediante la implementación de políticas y estrategias.

Efecto 4: Como resultado del fortalecimiento de las capacidades de la institucionalidad local (Gobierno local, Organizaciones Comunitarias y Familias) se incrementa la seguridad alimentaria de la población rural y periurbana en pobreza extrema y sujeta a condiciones de vulnerabilidad social, económica y ambiental.

El PRODOC señala también que el PDP “**promueve la generación, administración y distribución de riqueza en las empresas participantes, contribuyendo eficazmente a la reducción de la pobreza y la generación de empleo en el país**”. Se sostiene de esta manera que el proyecto tiene una incidencia directa en dos de los ODM:

OBJETIVO 1	ERRADICAR EL HAMBRE Y LA POBREZA
Meta 1.A	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a un dólar por día.
Meta 1.B	Lograr empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes.
OBJETIVO 2	FOMENTAR UNA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO
Meta 8.B	Continuar desarrollando un sistema comercial y financiero abierto, basado en reglas establecidas, predecible y no discriminatorio.

Estrategia del Gobierno

El PDP también se enmarca dentro del tercer objetivo del **Plan de Nación para Honduras 2010-2022**¹³:

Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos naturales y reduce al mínimo su vulnerabilidad ambiental.¹⁴

Por otro lado, la **Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la MIPYME** propone el desarrollo de mecanismos de vinculación entre las empresas proveedoras (MIPYMES) y las grandes empresas demandantes de productos y servicios (Decreto No. 135-2008, Capítulo V, Artículo 30, numeral 4). En este sentido, el PRODOC señala:

El PDP ejecutará acciones con el fin de volver operativas las leyes existentes de apoyo a las MIPYMES y buscará las mejores vías para incidir en la creación de nuevas políticas públicas complementarias.

¹³ Decreto Legislativo No. 286-2009, Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras, Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa.

¹⁴ **Meta 3.1:** Reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de subempleo invisible al 5% de la población ocupada.

Meta 3.2: Ampliar la relación exportaciones/PIB al 75%.

Meta 3.3: Elevar al 80% la tasa de participación de energía renovable en la matriz de generación eléctrica del país.

Meta 3.4: Alcanzar 400,000 hectáreas de tierra bajo riego, atendiendo el 100% de la demanda alimentaria nacional.

Meta 3.5: Elevar la tasa de represamiento y aprovechamiento hídrico al 25%.

Meta 3.6: Alcanzar 1.000.000 de hectáreas de tierra de vocación forestal en proceso de restauración ecológica y productiva accediendo al mercado internacional de bonos de carbono.

Meta 3.7: Llevar la posición de Honduras en el Índice Global de Riesgo Climático a un nivel superior a 50.

Enfoque de igualdad de género y apoyo a los jóvenes

En el PRODOC se subraya que el PDP debe fomentar la igualdad de género y apoyar a los jóvenes **“contribuyendo al empoderamiento de estos grupos minoritarios a partir del desarrollo y aplicación de sus capacidades empresariales en negocios y otras actividades económicas y comerciales, asegurándoles servicios de calidad con equidad, medidas afirmativas, su inserción en el desarrollo económico desde un enfoque de cadenas de valor”**.

El documento menciona **cuatro objetivos específicos**:

Incrementar el acceso de las mujeres y jóvenes a los recursos, servicios y beneficios que ofrezca el programa desde un enfoque de empoderamiento y de cadenas de valor en su calidad de emprendedoras, empresarias, comerciantes, cooperadas, etc. apoyando también la superación de sus limitaciones por la carga del trabajo reproductivo.

Institucionalizar la perspectiva de género en todos los sistemas, procedimientos y herramientas de cada uno de los diferentes componentes y en la estructura misma del proyecto.

Coadyuvar al empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres y jóvenes para incorporar dentro de la planificación económica la perspectiva de género y el impulso a las cadenas de valor para su acceso competitivo a mejores mercados.

Contribuir a la formación de una masa crítica de mujeres y de hombres con conocimientos y prácticas sobre la aplicación conceptual y metodológica del enfoque de género en el desarrollo económico con metodologías de empoderamiento económico de mujeres y análisis de cadenas de valor.

2.4 Actividades y beneficiarios

El PDP se estructura en torno a dos **componentes principales**:

Componente 1	Adaptación de la Metodología y Formación de Consultores en la Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP)
Actividades Planeadas	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Adaptar la MDP del PNUD México a las características y condiciones del país. 1.2 Establecer la Unidad Gerencial del Proyecto. 1.3 Establecer la línea de base sobre las políticas, para proveedores existentes en el país y para las empresas de referencia. 1.4 Elaborar manuales de la MDP de acuerdo a las características y condiciones del país. 1.5 Diseñar y desarrollar la estrategia de promoción y divulgación de resultados del PDP. 1.6 Certificar una masa de consultores nacionales en la MDP.
Componente 2	Apoyo a Cadenas de Proveeduría para la Implantación de la MDP
Actividades Planeadas	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Implantación de la MDP en la red de proveeduría de las empresas tractoras. 2.2 Graduación de empresas como proveedoras de las empresas tractoras. 2.3 Ferias para vinculación entre PYMEs y empresas tractoras.

El PDP tiene cobertura nacional y, según el PRODOC, se pretendía apoyar a **250 empresas proveedoras (MIPYMES)** y **25 empresas tractoras** de cuatro sectores productivos estratégicos:

Agroindustria	alimentos, bebidas, frutas, vegetales, cereales, lácteos, café, otros
Manufactura	calzado, vestuario, productos farmacéuticos, productos industriales, otros
Servicios	transporte, alimentación, médicos, comunicaciones, distribución de energía, otros
Turismo	transporte, hoteles, restaurantes, otros

2.5 Presupuesto

El costo total del PDP se estimó en USD 3.089.415 de los cuales, casi un 40% podrían entenderse como gastos de pre-inversión y funcionamiento (adaptación de la metodología, formación de consultores, unidad ejecutora, evaluaciones y auditoría) y algo menos del 60% se dedican al apoyo de las cadenas de proveeduría para la implantación de la MDP. La tabla siguiente detalla la distribución del presupuesto según el PRODOC:

TABLA 2. PRESUPUESTO PREVISTO PARA EL PDP

	USD	%
Adaptación de la metodología y formación de consultores	586,700	19
Apoyo a Cadenas de Proveeduría para la implantación	1.758.000	57
Unidad Ejecutora, evaluaciones y auditoría	597.600	19
Imprevistos	147.115	5
	3.089.415	100

Fuente: PRODOC, 2010.

Sin embargo, en el momento de la firma del PRODOC, los únicos fondos comprometidos eran las aportaciones de PNUD (USD 475.000 que se destinarían principalmente a los pagos relacionados con la adaptación de la metodología) y de COHEP (USD 95.634 de los cuales más del 50% eran contribución en especie y capacidad instalada). Esto significa que más del 80% de los fondos necesarios debían ser movilizados durante la implementación. En particular, se preveía movilizar

más de dos millones de dólares de otras fuentes de financiamiento (donantes) lo que representa el 70% del presupuesto del programa. La tabla siguiente resume los detalles sobre la financiación del PDP:

TABLA 3. FUENTES DE FINANCIACION DEL PDP

		USD	%
PNUD		475.000	15
COHEP	Efectivo	45.000	1
	Especie y capacidad instalada	50.634	2
EMPRESAS PARTICIPANTES (*)		359.100	12
OTRAS FUENTES (**)		2.159.681	70
		3.089.415	100

(*) Se harán gestiones ante los Proyectos y Programas con objetivos similares, que está ejecutando el Gobierno Central en todo el país (Emprendesur y Horizontes del Norte financiado por FIDA; COMRURAL financiado por el Banco Mundial y Pronegocios Rurales financiado por el BID).

(**) Recursos por movilizar con otras fuentes de financiamiento externo (BID-FOMIN, Unión Europea, FIDA, Otros).

Fuente: PRODOC, 2010.

3 HALLAZGOS SOBRE EL DISEÑO

3.1 Reconstrucción fiel de la Teoría de Cambio

El gráfico de la página siguiente (gráfico §3) pretende ser una representación fiel (aunque esquemática) de los objetivos perseguidos por el PDP en base a la información del PRODOC (ver secciones §2.3 y §2.4). El gráfico da una idea de la disposición temporal de los objetivos así como de la interpretación de la hipótesis de desarrollo que se sugiere en los documentos: **al aumentar el volumen de negocios entre empresas locales proveedoras y empresas tractoras, aumenta la renta local (en forma de salarios).**

A pesar de que las actividades, los productos y la mayoría de los objetivos propuestos son pertinentes, el diseño del programa contiene importantes debilidades. La primera es que los productos y los componentes planificados no parecen suficientes para alcanzar los objetivos propuestos (ni los objetivos específicos ni el objetivo general).

La segunda es la ausencia de resultados u objetivos intermedios (tanto los que son consecuencia del programa como los que no lo son) necesarios para explicar cómo se alcanzarán los objetivos de orden superior, incluyendo la contribución al efecto (MANUD). En este sentido, la TdC de un programa debe ser algo más que un listado de actividades y productos conectados por flechas que no expliquen la relación causal entre ellos.

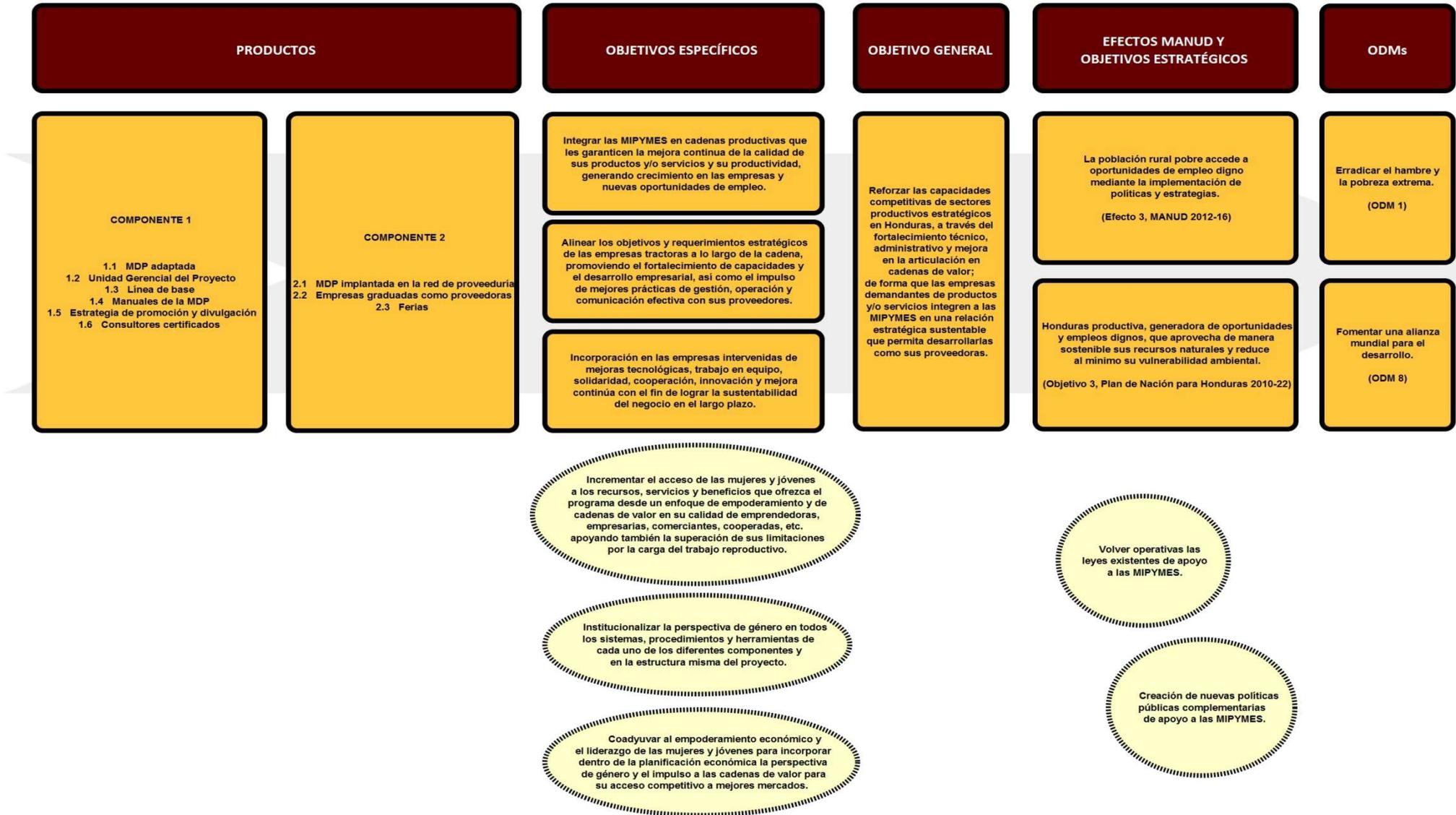
Además, para que la TdC sea clara y creíble debe reflejar los cambios a distintos niveles (individuos, empresas, cadenas de valor, comunidades, etc.) En este sentido, el diseño del PDP incluye resultados a nivel micro (empresa), meso (cadena de valor) y macro (sector productivo) pero sin explicar claramente cómo se pasa de uno a otro. La fase de diseño se concentró en la adaptación de la metodología y de las herramientas desarrolladas en México. Sin embargo, se prestó poca atención al diseño del programa y su contribución a los efectos del MANUD y los resultados del Programa País.

En la sección §4, se presenta una reconstrucción lógica de la TdC que pretende ser más completa y coherente. En ella se presentan distintas hipótesis de cambio a distintos niveles (sub-sistemas), se proponen actividades y productos adicionales y se identifican una serie de resultados u objetivos intermedios que explican la contribución del programa a los efectos del MANUD y a los ODM.

Enfoque de igualdad

Como se ha señalado anteriormente, el PRODOC plantea objetivos para la igualdad de género y apoyar a los jóvenes (ver sección §1.4). Estos objetivos plantean diferentes niveles de cambios que se quisieran generar que incluyen por un lado cambio en las mujeres y jóvenes (empoderamiento y liderazgo) y, por otro, cambio en los procedimientos y sistemas (inclusión de la perspectiva de género). Sin embargo, estos objetivos ni se han incorporado correctamente en la TdC ni se han “operacionalizado” durante la implementación a nivel de actividades, productos o procesos (ver sección §5.2).

GRÁFICO 3. RECONSTRUCCIÓN FIEL DE LA TEORÍA DE CAMBIO: OBJETIVOS DEL PDP SEGÚN EL PRODOC



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Reconstrucción lógica de la Teoría de Cambio

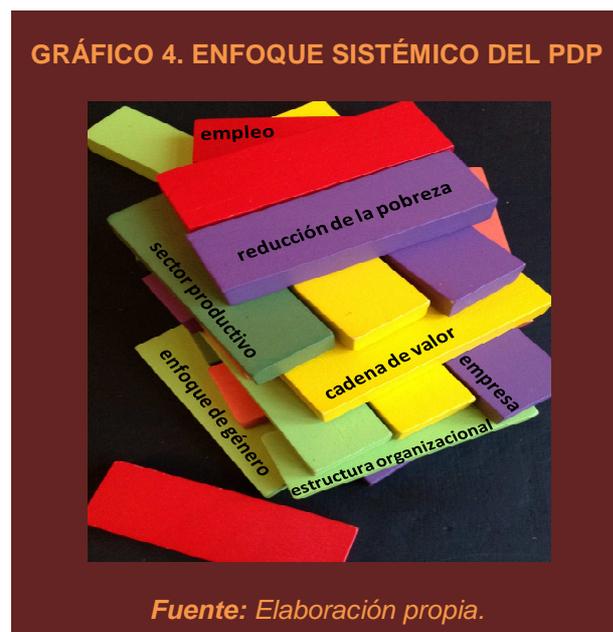
En esta sección se presenta una reconstrucción lógica de la TdC más completa y coherente que pueda servir de base para una posible segunda fase del PDP. Es importante señalar que esta reconstrucción es una simplificación de la realidad interpretada por el Experto Asociado en base al análisis documental, los efectos observados y las opiniones de los entrevistados.

Escenario de desarrollo complejo: enfoque sistémico

El contexto en el cual se desarrolla el PDP responde en gran medida a un **sistema complejo** donde los cambios se producen de forma rápida y difícilmente predecible¹⁵. El propio Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) reconoce que “los proyectos del PNUD normalmente operan en escenarios de desarrollo complejos y es importante ser claro en el rol de cada proyecto, los entregables y los productos, así como en sus conexiones con otros proyectos para evitar confusiones”.

Asimismo, en el diseño del Observatorio de la Competitividad en Honduras¹⁶, se reconoce el carácter sistémico de la competitividad. Una de las formas integrales de abordar la competitividad es entenderla como un conjunto de internalidades y externalidades a la empresa, cadenas y países que favorece la creación de capacidades organizacionales para la búsqueda de la permanencia y la satisfacción de los consumidores en los mercados. En este esquema no sólo es responsable el Estado de promover la competitividad, o las mismas organizaciones mercantiles con sus directivos y empleados; sino también la academia, la sociedad civil, la cooperación internacional y las ONG, puesto que todas participan en la vinculación de los centros de producción con los mercados.

Sin embargo, una misma intervención puede contener aspectos simples, complicados y complejos. Por ello se han identificado diferentes sub-sistemas para afinar la TdC (empresa, cadena de valor, sector productivo, empleo, reducción de la pobreza y enfoque de género). En la medida de lo posible, se han identificado las condiciones de contexto que contribuyen a alcanzar los efectos del MANUD. Asimismo, la estructura organizacional debe considerarse parte del sistema (ver sección §4.1).



¹⁵ Sistema complejo hace referencia a intervenciones adaptativas y emergentes donde no es posible avanzar un plan detallado y seguirlo rigurosamente. En ellos la situación cambia rápida e impredeciblemente debido a que los componentes del sistema (que actúan en paralelo) reaccionan constantemente a los cambios sufridos por otros componentes.

¹⁶ Diseño conceptual y organizacional del Observatorio de la Competitividad en Honduras, SNV Honduras, 2012.

Productos y objetivos específicos: subsistemas empresa y cadena de valor

Mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz, hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad. Una forma es a través de la cooperación entre el cliente y los proveedores. El establecimiento de mecanismos de cooperación resulta fundamental para mejorar la gestión de los procesos que son vitales para la empresa pero que no están bajo su control.

Además, las PYMES hondureñas, especialmente aquellas que están aisladas geográfica y/o socialmente, necesitan servicios empresariales efectivos que les ayuden a superar las limitaciones que tienen en cuanto a conocimiento, capacidades e información para entrar a desarrollar exitosamente sus iniciativas empresariales. Según la OIT¹⁷, en Honduras “se carece de un programa bien integrado ... de servicios de apoyo técnico al desarrollo de empresas destinado a emprendedores y empresas agropecuarias. Más del 60% de las empresas registradas en actividades agropecuarias no están satisfechas con los servicios de desarrollo empresarial, lo cual impone un límite al emprendimiento, la búsqueda de nuevos mercados, la innovación y la productividad.”

El PDP, a través de la implantación de la MDP, persigue los siguientes objetivos a nivel micro:

TABLA 4. OBJETIVOS DEL PDP A NIVEL MICRO

EMPRESA PROVEEDORA	EMPRESA TRACTORA
Incremento en la productividad (reducción de tiempos de entrega y costos, manejo de inventarios, planeación de los ciclos de producción, otros)	Obtención de productos de mejor calidad de una manera consistente y bajo los estándares técnicos demandados por sus consumidores
Mejora de la calidad de productos y/o servicios	
Incremento de los ingresos netos	
Desarrollo de relaciones comerciales solidas de largo plazo	
Generación de nuevos empleos decentes	
Sensibilización en la participación de mujeres y jóvenes a las actividades empresariales	

Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Evaluación del entorno para empresas sostenibles – Honduras 2013 (OIT, 2013).

El PDP tiene también potencial para facilitar y dar apoyo a las organizaciones de productores (y la pequeña industria) para la creación de economías de escala en la compra de insumos y la venta de productos (ver sección §5.1) que les ayude a mejorar la calidad, incrementar su eficacia, reducir costos y ampliar operaciones. Según el informe de evaluación de la OIT, “un gran desafío que tiene Honduras es el de impulsar negocios temáticos en industrias específicas, no exploradas y con gran potencialidad, que estén relacionadas con las capacidades productivas del país y con oportunidades de demanda y mercados nacional, regional e internacional”.

Sin embargo, no puede obviarse que existen factores externos a la empresa que son cruciales para determinar los niveles de competitividad. En este sentido, las políticas macroeconómica, comercial, de defensa de los derechos de propiedad así como el entorno de competencia y los factores político-sociales son imprescindibles para crear un ambiente favorable a las iniciativas empresariales. Aunque estos no son sujetos de intervención del PDP si son elementos críticos para su éxito.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el apoyo a las cadenas de valor puede incrementar la vulnerabilidad de las empresas (en particular PYMES y MIPYMES) cuando los incentivos favorecen productos o servicios cuya demanda y precios son susceptibles de sufrir grandes cambios. Este riesgo pone de relieve la importancia de evaluar las ventajas comparativas y las necesidades de inversión en la fase de estudio y diagnóstico anterior al inicio de las intervenciones. Por otra parte, es importante anticipar las vulnerabilidades futuras y crear capacidades en los participantes de la cadena para innovar, diversificar o retirarse conforme se transforman los mercados.

En el gráfico §5 se presenta una TdC ampliada. Los resultados no resaltados son aquellos que no se identificaron en el diseño. Las líneas gruesas indican una relación fuerte mientras que las líneas punteadas indican relaciones causales débiles.

Como puede verse, se propone ampliar el PDP con tres componentes:

Actividades relacionadas con empleo digno

Actividades relacionadas con igualdad de género

Actividades relacionadas con políticas públicas

Las actividades relacionadas con el empleo digno contribuirían a (i) evitar condiciones de empleo precarias, malas prácticas de contratación, discriminación laboral etc. en las empresas proveedoras y (ii) vincular la implementación del PDP con las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas tractoras.

Las actividades relacionadas con la igualdad de género permitirían incorporar este enfoque a distintos niveles: (i) selección de empresas beneficiarias, (ii) formación de consultores, (iii) MDP e indicadores, (iv) proceso de implantación de la MDP y los planes de mejora y (v) estructura de gobernabilidad del PDP.

Las actividades relacionadas con la creación o la operacionalización de nuevas políticas públicas contribuirían principalmente a establecer las condiciones necesarias para (i) generar nuevas oportunidades de negocio, (ii) reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos, (iii) sustituir importaciones y (iv) generar empleo neto.

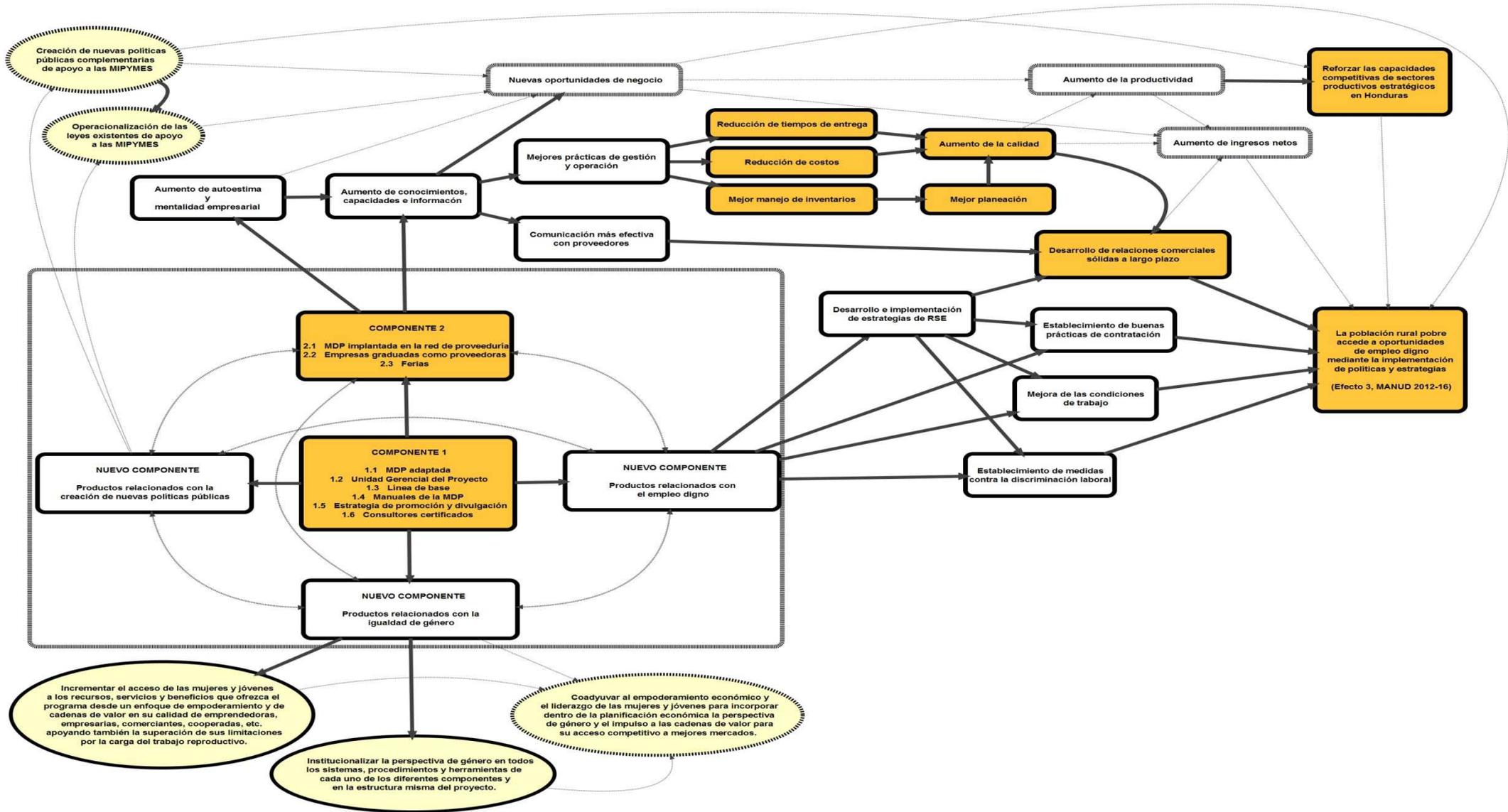
Por otro lado, se deberían simplificar tanto los objetivos específicos como el objetivo general. En principio, no se deben incluir varios objetivos a distintos niveles dentro de un mismo objetivo. Además deberían definirse conceptos clave como:

¿Qué significa integrar MIPYMES en cadenas productivas? ¿Cuándo debe considerarse que una empresa está integrada?

¿Qué significa alinear los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas tractoras?

¿Qué tipo de mejoras tecnológicas se pretende incorporar en las empresas intervenidas?

GRÁFICO 5. TEORÍA DE CAMBIO: SUBSISTEMAS EMPRESA Y CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia.

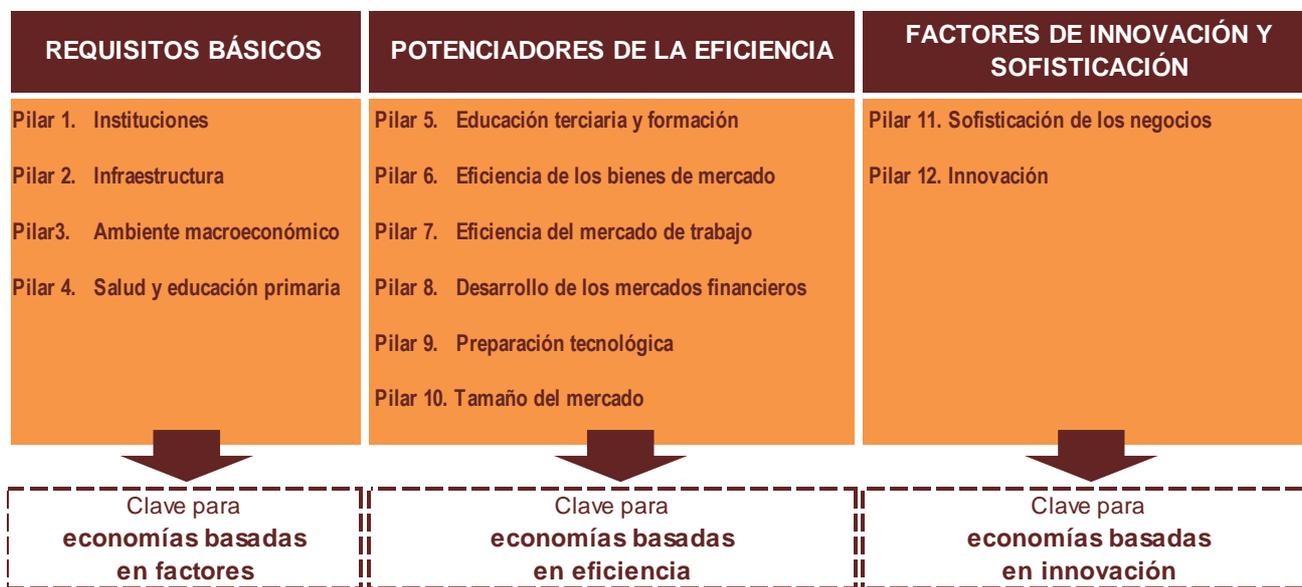
Objetivo general: subsistema sector productivo

Según el PRODOC, parte del objetivo general del PDP es reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras. Sin embargo, para conseguir un impacto significativo a nivel de sector productivo es imprescindible intervenir en una **masa crítica de empresas**.

A pesar de ello, existe una vinculación causal entre la obtención de productos de mejor calidad que satisfagan la demanda de los consumidores y “el reforzamiento de las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos”. Asimismo, el desarrollo de relaciones comerciales solidas de largo plazo entre las empresas tractoras y los proveedores nacionales contribuye “al fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación de cadenas de valor”.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la productividad es una función de los siguientes factores: (i) el sistema educativo y de capacitación de los recursos humanos; (ii) la infraestructura y equipamiento básico (energía, agua y saneamiento, transporte y telecomunicaciones); (iii) las tecnologías adecuadas; (iv) la organización empresarial; (v) la calidad de las relaciones laborales; (vi) el acceso al crédito; y (vii) la cooperación y servicios empresariales. En el mismo sentido, el Foro Económico Mundial identifica 12 pilares para explicar la competitividad:

GRÁFICO 6. FACTORES DE COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia a partir del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

El PDP contribuye a mejorar los dos elementos del sexto pilar (eficiencia de los bienes de mercado): nivel de orientación al cliente y sofisticación de los compradores. Este segundo elemento incluye tanto la calidad de las redes de negocios como la calidad de las operaciones y estrategias de las

empresas individuales. La calidad de las redes medida por la cantidad y la calidad de los proveedores locales y su nivel de interacción es importante por varios motivos. Cuando en una determinada zona, las empresas tractoras y los proveedores de un sector particular están interconectados (*clusters*), aumenta su eficiencia, se crean mejores oportunidades de innovación y se reducen las barreras de entrada para nuevas empresas. Por su parte, la calidad de las operaciones y estrategias en empresas individuales sirve como catalizador de procesos modernos y sofisticados en el resto del sector (y en otros sectores).

Contribución a los efectos MANUD y a los resultados de desarrollo: subsistema empleo y reducción de la pobreza

El Plan estratégico del PNUD para 2014-2017 establece como uno de sus objetivos el crecimiento y el desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y medios de vida para los pobres y los excluidos.

El Programa de cooperación del PNUD para 2012-2016 establece que para contribuir a reducir la pobreza y la inequidad, se apoyará la generación de oportunidades de empleo digno en áreas rurales, priorizando como población meta pequeños productores, particularmente mujeres y jóvenes. Se apoyará el desarrollo de capacidades locales y la promoción de empresas y cooperativas, la formación profesional, el acceso a mecanismos de crédito y el fomento al uso productivo de las remesas. Se apoyará además la construcción y manejo de infraestructura productiva y social en zonas rurales, aprovechando la experiencia acumulada en el programa anterior de cooperación.

La agricultura ofrece un sistema de producción en el que se puede reducir la pobreza, en particular en las zonas rurales a través de la integración de proveedores con bajos ingresos en las cadenas de producción. Esto representa un área de oportunidad para el PDP que podría sacar de la pobreza a los pequeños agricultores y trabajadores agrícolas más pobres mejorando su acceso a los mercados así como incrementando su productividad y el valor de mercado de sus productos.

La **FAO** señala que los cambios en los sistemas agroalimentarios tienen repercusiones importantes en el crecimiento, la pobreza y la seguridad alimentaria. La expansión de los mercados ofrece a los agricultores nuevas oportunidades de añadir valor a sus productos, a diferencia de la producción primaria, a la vez que los exportadores y la agroindustria suministran insumos y servicios decisivos al sector agrícola.

Sin embargo, los beneficios no son automáticos ni su distribución homogénea. Es un gran desafío lograr un equilibrio entre el desarrollo de la agroindustria y los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza. Un rápido desarrollo de la industria podría desplazar a los pequeños productores, procesadores, vendedores y comerciantes que dependen de los canales de distribución y comercialización tradicionales, a un ritmo que no les permita disponer del tiempo suficiente para generar oportunidades alternativas. Es necesario intervenir para ampliar las actividades económicas rurales no agrícolas y compensar a los que quedan desplazados de la agricultura extendiendo la comercialización y la industrialización.

El Informe de Desarrollo de 2012 del Banco Mundial señala que el sector privado proporciona el 90% de los puestos de trabajo y ha aumentado la atención a la competitividad y la productividad en base a que el crecimiento está directamente vinculado con la reducción de la pobreza. En este sentido, el PDP no solo puede contribuir a mejorar las condiciones económicas (empleo, ingresos, beneficios, etc.) sino también a mejorar las condiciones de vida de los más pobres como resultado de la mejora del capital humano, técnico y social. Existen evidencias del potencial del PDP para generar cambios positivos en las comunidades (ver sección §5).

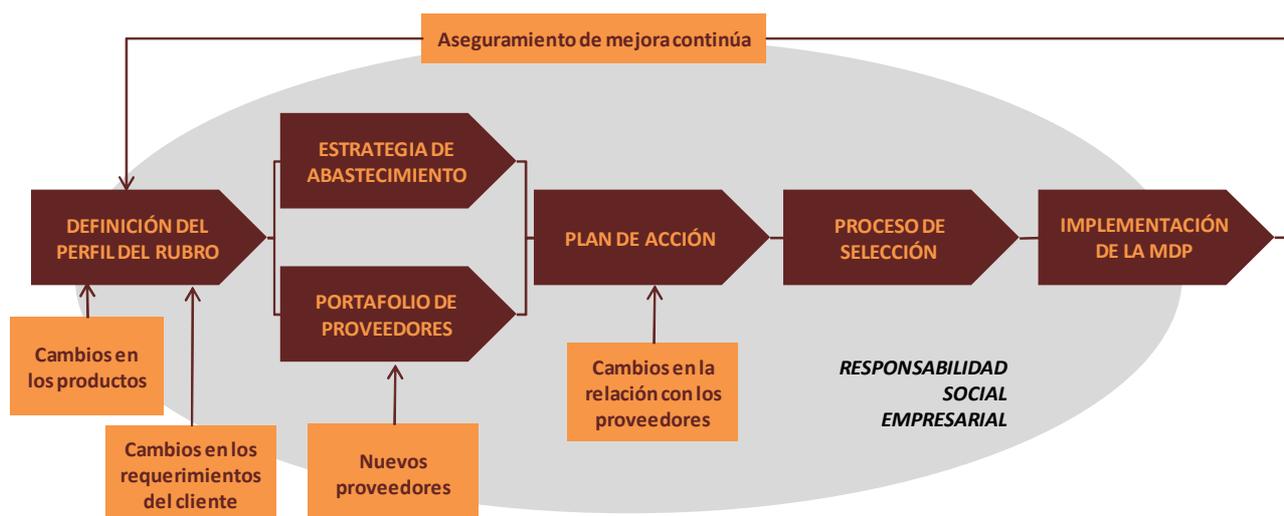
Es indudable que el sector privado debe ocupar un papel central como motor de crecimiento. Sin embargo, las empresas buscan maximizar sus beneficios y no es probable que tomen la iniciativa para impulsar la justicia social. Evidentemente la selección de proveedores es una competencia exclusiva de las empresas y son ellas las que deben determinar qué políticas son las que más se adecuan a sus necesidades. Por esta razón, es importante vincular la implementación de la MDP en una cadena con la estrategia de RSE de la empresa tractora si existe o con su desarrollo si no existe. De esta forma se fortalecen las relaciones causales con los efectos socio-económicos a largo plazo.

Responsabilidad Social
 Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- está integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

(Norma ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social")

GRÁFICO 7. SELECCIÓN DE PROVEEDORES



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el hecho de que la selección de empresas proveedoras se haga con la intención de que las empresas tractoras sustituyan importaciones, permite en cierta medida vincular los efectos a nivel micro (empresa/cadena) con los macro (generación de oportunidades de empleo digno en áreas rurales). Sin embargo, debe hacerse hincapié en el concepto de empleo digno o decente ya que la generación de empleos no es siempre sinónimo de impactos positivos. Pueden producirse problemas importantes como consecuencia de unas condiciones de empleo precarias, malas prácticas de contratación, discriminación, etc. (ver sección §5.2).

Enfoque de género

En el Plan estratégico del PNUD para 2014–2017 se señala como objetivo el logro más rápido del progreso en cuanto a la reducción de la desigualdad de género y la promoción del empoderamiento de la mujer. Según el PNUD¹⁸, “la participación femenina en la población económicamente activa es 36%, un nivel inferior al promedio centroamericano (41%). Dicha inequidad de participación en el empleo contribuye también a que el 41,9% de la mujeres recurra a trabajos en la economía informal, generalmente en condiciones de precariedad.

Es importante señalar que, a pesar de que el desarrollo de capacidades por parte del PDP se centra esencialmente mejorar la competitividad e incrementar los ingresos, también puede tener efectos importantes en la cultura tradicional, roles y modos de vida de las comunidades. Por otro lado, existe evidencia empírica que indica que el impacto económico y social de la discriminación de género es significativo (particularmente en el sector agrícola)¹⁹ y que cuando las madres controlan los ingresos y los gastos del hogar, las expectativas de vida de los hijos son mayores²⁰.

Sin embargo, es indispensable que se incluya el enfoque de género en el diseño del programa si se quieren obtener resultados significativos. Por ejemplo, se debería pensar en incorporar este enfoque a distintos niveles:

En la selección de empresas beneficiarias

En la formación de los consultores

En la propia MDP y los indicadores de monitoreo

En el proceso de implantación de la MDP y los planes de mejora

En la estructura de gobernabilidad del PDP

¹⁸ Combatiendo la desigualdad desde lo básico. Piso de protección social e igualdad de género (PNUD, 2013).

¹⁹ Según el Informe de los ODM (2012), cerca del 80% de las mujeres agricultoras en Honduras posee trabajos informales, lo cual resulta en un menor acceso al crédito y a los insumos y una utilización ineficiente de la tierra, reduciendo la productividad.

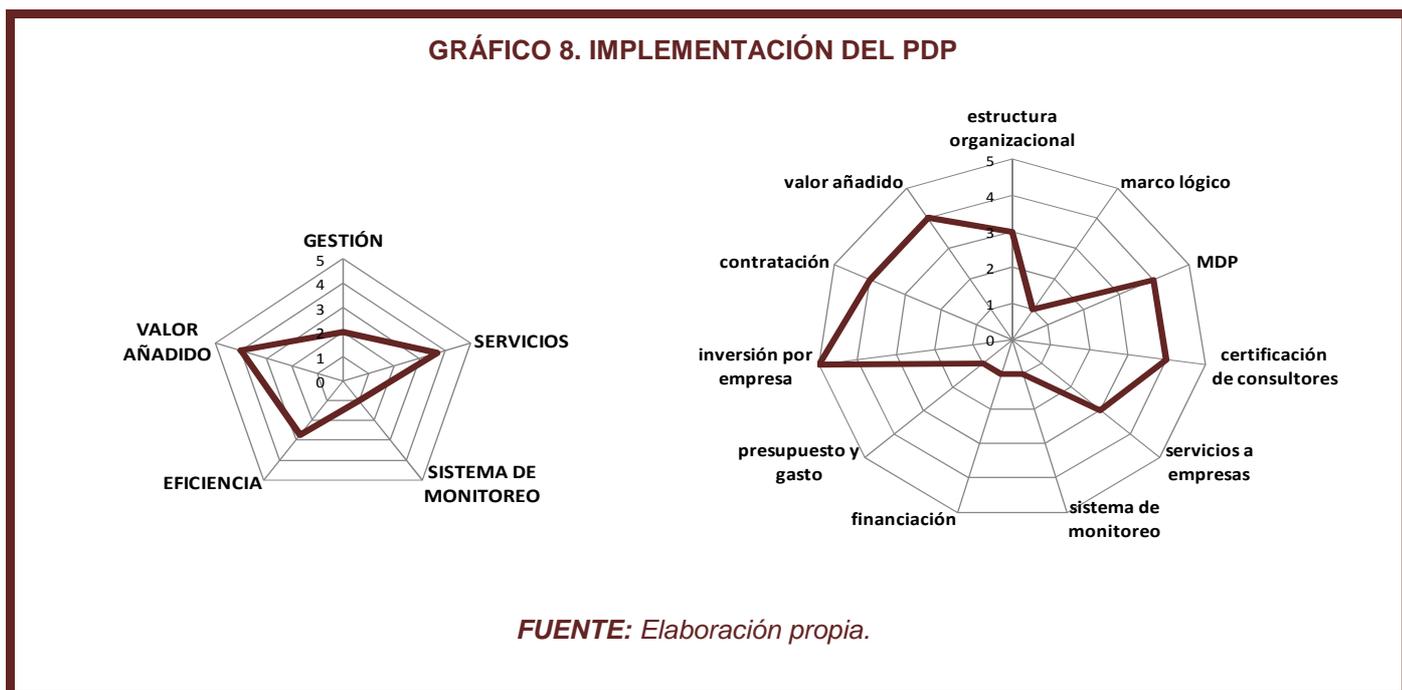
²⁰ Intra-household resource allocation: an inferential approach (Journal of Human Resources 25, 1990).

4 HALLAZGOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN

En esta sección se presentan los principales hallazgos vinculados con la implementación del programa en base a una serie de aspectos (y sub-aspectos) que se consideran relevantes para determinar las fortalezas, el logro de resultados derivados de los productos o servicios proporcionados y las oportunidades de mejora del programa. Estos aspectos son:

GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Marco lógico
SERVICIOS QUE BRINDA EL PDP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MDP ▪ Certificación de consultores ▪ Servicios a empresas tractoras
SISTEMA DE MONITOREO	
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiación ▪ Presupuesto y gasto ▪ Inversión por empresa ▪ Contratación
VALOR AÑADIDO DEL PNUD	

En el gráfico siguiente se resume la valoración de cada uno de estos aspectos y sub-aspectos en una escala del 1 (implementación deficiente) a 5 (implementación satisfactoria). Todos los sub-aspectos tienen el mismo peso en la valoración del aspecto del que forman parte.



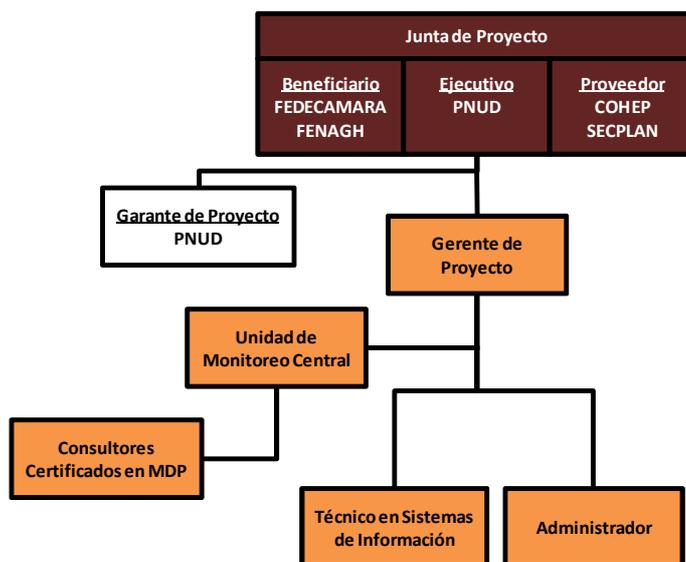
En general, la implementación del PDP no alcanza un nivel satisfactorio (media aritmética de los cinco aspectos). Se observa cómo la gestión y el monitoreo del programa están claramente por debajo de los valores deseables con respecto al plan de trabajo. Sin embargo, los servicios que brinda el programa y el valor añadido del PNUD tienen una alta valoración. Finalmente, los aspectos relacionados con la eficiencia presentan un desempeño mixto (dos son valorados muy positivamente mientras que los otros dos lo son muy negativamente). A continuación se presentan los hallazgos más relevantes que justifican esta valoración.

4.1 Gestión

Estructura organizacional

El PDP se implementa por el PNUD bajo la modalidad de implementación directa y cuenta con dos niveles de operación que son la Junta de Proyecto y la Unidad Gerencial del Proyecto. El gráfico siguiente muestra la estructura organizacional del PDP según el PRODOC:

GRÁFICO 9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PDP SEGÚN EL PRODOC



Fuente: PRODOC.

La **Junta de Proyecto** es la máxima instancia responsable de tomar las decisiones gerenciales y de dirigir al Gerente. El PRODOC establece que la Junta se debe reunir de manera ordinaria cada trimestre y extraordinariamente las veces que sean necesarias. Sin embargo, estas reuniones no se han celebrado regularmente y la Junta no ha asumido un papel de liderazgo en la “promoción política del PDP” ni en la atracción de fondos (ver sección §2.5). En estos momentos, le corresponde a este órgano la decisión sobre una posible segunda fase del PDP.

El **Equipo de Monitoreo Central (EMC)** se encarga de supervisar la calidad de la implantación de la MDP por parte de los consultores certificados. Sin embargo, el PRODOC no menciona sus responsabilidades relacionadas con la promoción y la ejecución técnica y administrativa del programa. El EMC está formado por un Coordinador y una Administradora. El Coordinador actual (Consultor Certificado que implementó la MDP en la cadena Agrolíbano) ocupa la posición de forma temporal después de la dimisión del anterior en verano de 2013. Dado que la implementación del PDP finaliza en mayo de 2014, no parece lógico organizar un proceso de reclutamiento antes de tomar una decisión sobre el futuro del programa.

Además, el PDP cuenta con una red de 16 **Consultores Certificados** (formados en la MDP a través del programa) quienes han firmado contratos de colaboración con el PNUD (*Long Term Agreement*). La mayoría de los entrevistados han valorado positivamente la profesionalidad y preparación de los Consultores. En este sentido, la formación que recibieron se considerada relevante y de buena calidad.

La estructura del EMC y el número de Consultores Certificados son adecuados para el nivel de ejecución actual pero será necesario ampliarlos en caso de extender el programa a un mayor número de cadenas. Además del Coordinador y del Administrador, el EMC debe contar con uno o varios expertos en sistemas de información, monitoreo e idealmente evaluación.

Marco lógico

En el diseño del PDP no se utilizó la metodología del marco lógico y, a pesar de que en el PRODOC se hace referencia al UNDAF y se identifican algunos riesgos, no puede decirse que se definieran todos los productos necesarios para lograr una contribución significativa al logro de los efectos (ver sección §3). El PRODOC si incluye un plan de trabajo con metas anuales, acciones, periodo, socio responsable, monto y fuente de financiamiento (ver anexo §8). Sin embargo, no se ha revisado convenientemente y se echa de menos un plan estratégico que sea útil como herramienta de gestión eficaz. En este sentido, los informes disponibles sobre los proyecto (anuales y trimestrales) contienen información parcial y su utilidad es limitada para la toma de decisiones a nivel de Junta de Proyecto.

Cabe señalar que el proyecto si ha introducido la utilización de tecnologías electrónicas de información y comunicación para apoyar la implementación de las actividades (Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores, SIECPRO). Pero el sistema de monitoreo solo considera efectos (resultados) en las empresas proveedoras como consecuencia directa de la implantación de la MDP. El marco lógico debe ampliarse en línea con la reconstrucción lógica de la TdC (ver sección §3.2).

4.2 Servicios que brinda el programa

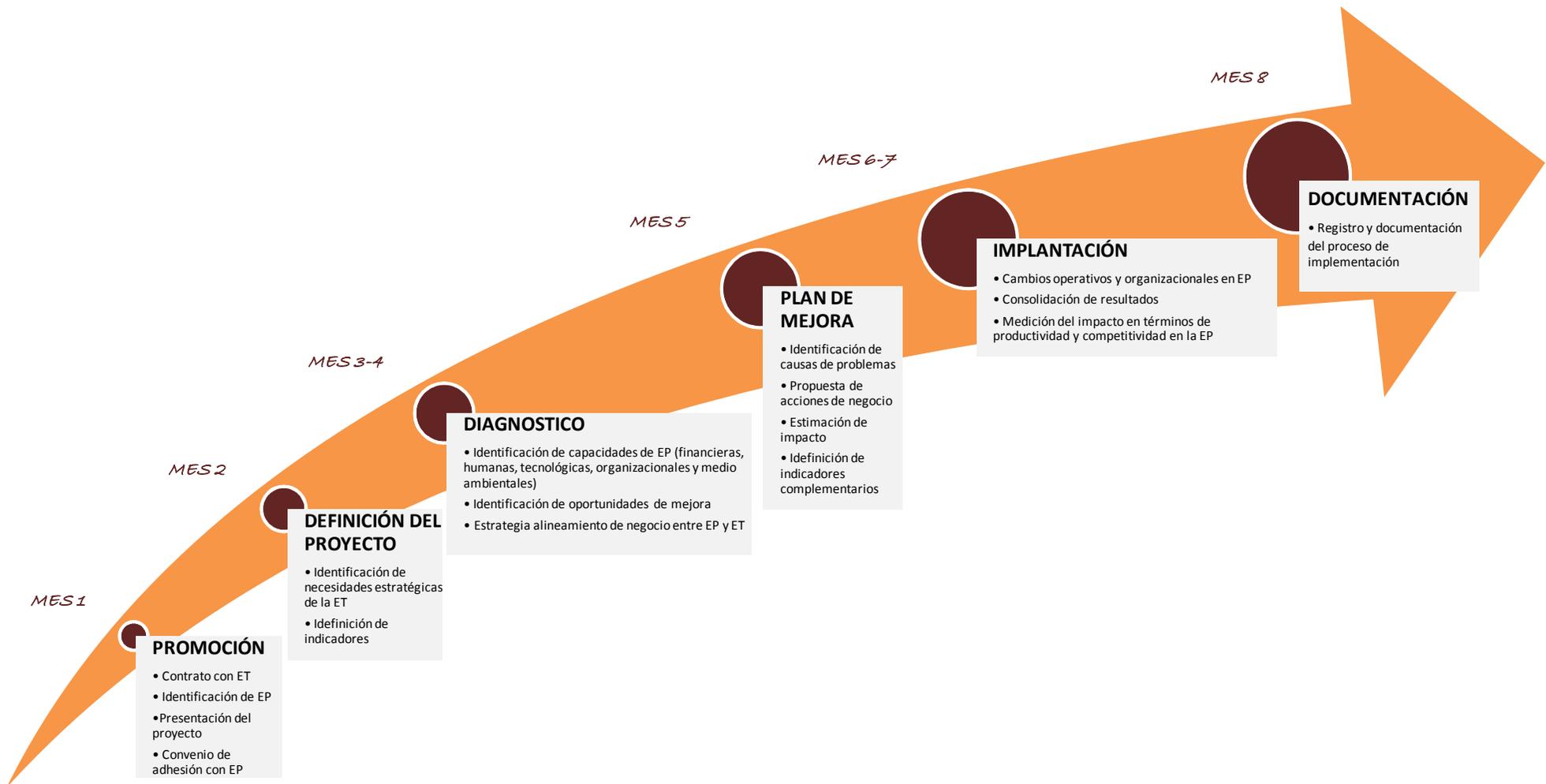
Metodología de Desarrollo de Proveedores

Como se ha señalado, la MDP fue desarrollada en México y ha sido sometida a una serie de revisiones. El PDP en Honduras trabaja con la tercera versión de la MDP (adoptada en México en 2011) que consiste en intervenir una cadena productiva conformada por una empresa cliente, ancla o tractora y entre 6 y 10 empresas proveedoras. Estas empresas, asistidas por 2 consultores certificados por el PDP, implementan acciones de mejora de la red de proveedores durante 9-10 meses. El gráfico de la página siguiente muestra el proceso actual de la estrategia de intervención del programa (6 etapas de la MDP).

Instrumentos de la MPD:

- Herramienta para la definición de objetivos corporativos del Proyecto
- Matriz de selección de proveedores
- Cuadro de indicadores de avance homologado
- Implementación de mesa de control documental
- Herramienta de planeación y control de proyecto (a nivel de empresa)
- Plan de Mejora con visión estratégica

GRÁFICO 10. ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DE LA MDP



Fuente: Elaboración propia.

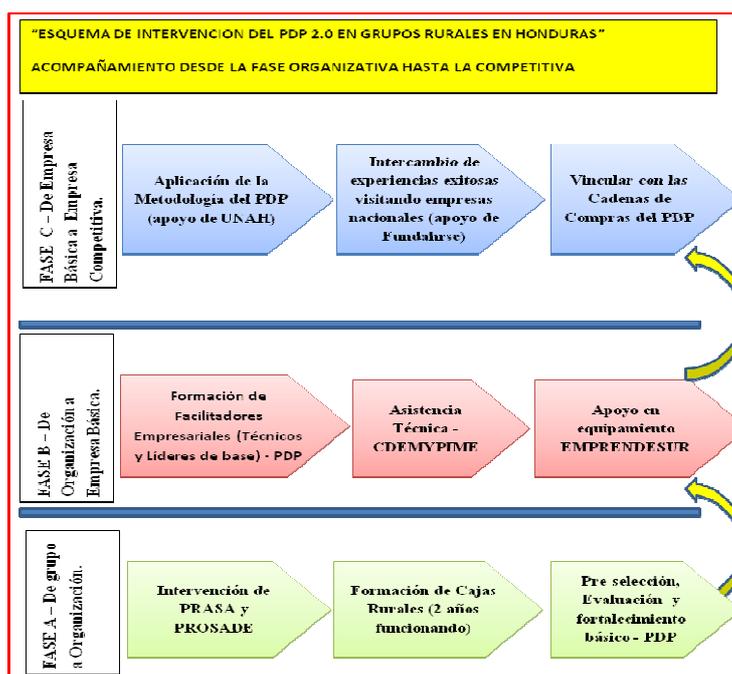
Durante la visita de campo, se comprobó que la mayoría de las empresas beneficiarias (tanto tractoras como proveedoras) están satisfechas con la MDP. Los Consultores Certificados también mostraron un alto grado de satisfacción. Sin embargo, se identificaron algunas debilidades:

- La MDP prevé la recogida de información por duplicado lo que hace el proceso tedioso y supone una carga adicional para las empresas que puede generar descontento y desmotivar a los participantes.
- La MDP no está adaptada a las distintas tipologías de empresas participantes. En particular, su implementación en las empresas o grupos de productores (yuca, plátanos, etc.) supone un reto importante debido a numerosos factores (bajo nivel educativo, desconocimiento de las nuevas tecnologías, ausencia de cultura empresarial, etc.)

Estas debilidades ya habían sido identificadas y puede decirse que hay un proceso de adaptación de la metodología. Esta adaptación es sin embargo ad hoc y sería necesario abordar una revisión formal de la MDP (y probablemente desarrollar distintos modos de implementación dependiendo del grupo objetivo). El primer paso para adaptar la MDP debería ser la identificación de los criterios que definan las diferentes categorías de empresas proveedoras (e incluso tractoras flexibilizado el concepto tradicional de empresa cliente, incorporando cadenas de PYMES, lo que permitiría comprobar la aplicación del modelo en diferentes escalas de empresas). Para ello parece necesario realizar un mapeo de posible beneficiarios.

Esta adaptación de la MDP sería absolutamente imprescindible en el caso de que el PDP se extendiese para incluir el acompañamiento de grupos rurales desde la fase organizativa (durante la visita de campo, el EMC presentó al Experto Asociado la idea del PDP 2.0 con este enfoque).

GRÁFICO 11. ESQUEMA DE INTERVENCIÓN DEL PDP 2.0



Fuente: EMC / PDP.

Certificación de consultores

El programa ha certificado a 16 consultores nacionales en la MDP. La formación teórico-práctica fue impartida durante seis meses utilizando la plataforma de formación virtual del PDP. Los consultores recibieron una formación integral en las siguientes áreas: abastecimiento, gestión comercial, producción, operaciones, recursos humanos, finanzas, mercadeo, planeación estratégica, manejo de inventarios, logística y en el manejo y definición de indicadores a través del Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores (SIECPRO). Además, los consultores ejecutaron un proyecto piloto (tres meses de duración) en 12 empresas (6 empresas tractoras y 6 empresas proveedoras) de los siguientes subsectores: agroindustria, maquila, mayorista, construcción y lácteo.

La mayoría de los entrevistados coincide en que la formación fue relevante y de buena calidad. Sin embargo, es imprescindible que se incluyan temas relacionados con la igualdad de género en el temario para alcanzar los objetivos perseguidos por el PDP. Entre los módulos ofertados, se debería incluir políticas de igualdad, conciliación, no discriminación, evaluación de impacto de género, etc.

Por otra parte, en el caso de intervenir en la base de la pirámide (acompañamiento de grupos rurales desde la fase organizativa, incorporación de cadenas de PYMES, etc.), los consultores se deben formar como agentes de cambio organizacional. En este sentido, la formación debería incluir módulos sobre administración de recursos, control de costos, inocuidad, estadísticas básicas del negocio, calidad, enfoque a la satisfacción del cliente, liderazgo productivo, etc.

Servicios a empresas tractoras

Además de las mejoras en las empresas proveedoras, se han identificado aspectos mejorables en las políticas y prácticas de compras de las empresas tractoras. El PDP tiene un gran potencial para intervenir también a este nivel y sería interesante ampliar la MDP para cubrir estas necesidades y reforzar la pertinencia interna del PDP. En la cadena Agrolíbano se implementó parcialmente la MDP a la empresa tractora (ver sección §5.1).

Elementos a considerar en el **interior de la empresa tractora (área de compras)** para fortalecer la relación con proveedores.

¿Qué funciona bien? ¿Qué funciona mal? ¿Cómo podríamos mejorar?

Las políticas y prácticas de compras de las empresas tractoras son evidentemente de su exclusiva competencia y no siempre es fácil intervenir directamente a través de los departamentos de compra. Por lo tanto, si la empresa cuenta con una estrategia de RSE, el PDP debe alinearse con ella. Y si la empresa no cuenta con una, se debe explorar su disposición para desarrollarla. El PDP debería ser un vehículo para ello y la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE) podría ser un aliado importante para el PDP.

FUNDAHRSE es una organización sin fines de lucro, apolítica, no religiosa cuyo principal objetivo es la promoción de la RSE. En este sentido, promulga una visión de negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente.

4.3 Sistema de monitoreo

Cómo se ha indicado, el PDP nació sin un marco lógico completo y un sistema de monitoreo que permitiese hacer un seguimiento efectivo de sus efectos. En junio de 2012 se publicó el informe “Diseño Metodológico de Sistema de Monitoreo para el PDP aplicado a sectores, subsectores y cadenas” (SNV Honduras). En él se pretende “establecer un sistema de información gerencial que permita monitorear los impactos, efecto de la implementación del PDP Honduras basados en un conjunto de indicadores”.

Sin embargo, en el sistema propuesto solo se consideran efectos (resultados) en las empresas proveedoras como consecuencia directa de la implantación de la MDP. En este sentido, propone la utilización de los siguientes indicadores:

TABLA 5. INDICADORES PARA EL MONITOREO DEL PDP

Resultados	Indicadores Genéricos
Incremento en la productividad (manifestada en reducción de tiempos de entrega y costos, manejo de inventarios, planeación de los ciclos de producción, otros)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficacia ▪ Eficiencia
Mejora de la calidad de productos y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de Rechazos ▪ Tiempo de Entrega ▪ Satisfacción del Cliente
Incremento de los ingresos netos por empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas
Desarrollo de relaciones comerciales solidas de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalización Comercial ▪ Niveles de Cumplimiento de Contratos
Generación de nuevos empleos decentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo desagregado (jóvenes, mujeres)
Sensibilización en la participación de mujeres y jóvenes a las actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo desagregado (jóvenes, mujeres)

Fuente: “Diseño Metodológico de Sistema de Monitoreo para el PDP aplicado a sectores, subsectores y cadenas”, SNV Honduras, junio de 2012.

El EMC es el encargado de supervisar la calidad del trabajo de implantación de la MDP en cada una de las empresas por parte de los consultores. El plan de mejora se adecúa a las necesidades específicas de cada empresa y los consultores alimentan los indicadores correspondientes durante la implantación de la MDP. Sin embargo, una vez finalizada esta fase no existe ningún seguimiento.

Por lo tanto, se han identificado dos debilidades importantes de los indicadores actuales: (i) solo se consideran efectos (resultados) en las empresas proveedoras como consecuencia directa de la implantación de la MDP y (ii) se alimentan durante la implantación de la MDP pero no existe ningún seguimiento una vez finalizada esta fase.

Los indicadores propuestos para medir el incremento en la productividad (eficacia y eficiencia), no están claramente definidos y no son SMART²¹. Por otro lado, la productividad de las empresas se ve afectada por numerosos factores y los cambios provocados por el PDP en este sentido no son evidentes. Probablemente no se debería incluir ningún indicador para medir un posible aumento de la productividad.

La mejora de la calidad de productos y/o servicios se mide a través de tres indicadores (porcentaje de rechazos, tiempo de entrega y satisfacción del cliente) y el incremento de los ingresos netos por empresa a través de uno (ventas). Estos indicadores sí parecen apropiados, pero sería necesario definir claramente cada uno de los conceptos así como establecer líneas de base y metas.

Los indicadores utilizados para medir el desarrollo de relaciones comerciales sólidas de largo plazo (formalización comercial, niveles de cumplimiento de contratos), la generación de nuevos empleos decentes (empleo desagregado) y la sensibilización en la participación de mujeres y jóvenes a las actividades empresariales (empleo desagregado) son insuficientes.

En línea con la reconstrucción lógica de la TdC (ver sección §3.2), se propone estudiar la incorporación de indicadores que permitan medir cambios a nivel de objetivos y efecto/impacto:

- **Objetivos** (tanto en empresas tractoras como en proveedores): desarrollo de una estrategia de RSE, aplicación de una estrategia de RSE, formalización de la relación con proveedores (acuerdos alcanzados, incremento de las relaciones comerciales, etc.), número de empleos nuevos (desagregado por sexo), número de empleos mantenidos (desagregado por sexo), prácticas de contratación, diferencia de salarios entre hombres y mujeres, condiciones de trabajo, estabilidad laboral, conciliación entre vida familiar y laboral, etc.
- **Efecto/impacto**: número de empresas beneficiarias que están en la base de la pirámide y son el principal sustento de una comunidad, generación de empleo neto estable y de calidad a nivel de la comunidad (desagregado por sexo), aumento y estabilidad de las ventas de empresas beneficiarias que están en la base de la pirámide y son el principal sustento de una comunidad, nuevas oportunidades de negocio en una comunidad, número de buenas prácticas agrícolas implementadas (por ejemplo uso de biorreguladores), etc.

A pesar de estas indicaciones para mejorar el sistema de indicadores, debe tenerse en cuenta que (i) la elaboración de indicadores debe hacerse necesariamente a partir de una TdC coherente y consensuada y (ii) los indicadores deben formar parte de un sistema de M&E robusto. Es por lo tanto imprescindible que se aborde en una fase de re-diseño del PDP.

²¹ Indicadores SMART: Específicos, Medibles, Asequibles, PeRtinentes y limitados por el Tiempo.

4.4 Eficiencia

Financiación

El PDP ha ejecutado un presupuesto de USD 1.065.000 lo que representa un 34% del presupuesto inicialmente planeado en el PRODOC (ver sección §2.4). PNUD ha aportado un 42% más de los fondos previstos, una gran parte de los cuales se han dedicado al pago a PNUD-México por la transferencia de la Metodología. COHEP ha aportado los fondos previstos en especie y capacidad instalada (básicamente la oficina del EMC) pero no ha aportado los fondos previstos en efectivo. Las empresas beneficiarias han aportado el 11% de lo inicialmente planeado que está en línea con el 12% de eficacia del PDP en cuanto al número de empresas participantes (la MDP se ha implementado en 3 cadenas de las 25 planeadas). Finalmente, los fondos aportados por SNV representan un 14% de lo que se planeaba movilizar originalmente. La siguiente tabla resume la financiación del PDP:

TABLA 6. FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PDP

		FINANCIACIÓN PLANEADA		FINANCIACIÓN REAL		FONDOS MOVILIZADOS (% de lo planeado)
		USD	%	USD	%	
PNUD		475.000	15	675.000	63	142
COHEP	Efectivo	45.000	1	0	0	0
	Especie y capacidad instalada	50.634	2	50.000	5	99
EMPRESAS PARTICIPANTES		359.100	12	40.000	4	11
OTRAS FUENTES		2.159.681	70	300.000 (*)	28	14
		3.089.415	100	1.065.000	100	34

(*) Recursos aportados por SNV principalmente para la elaboración de estudios.

Fuente: Elaboración propia a partir del PRODOC y de la información proporcionada por el EMC.

Es importante señalar que, como resultado del escaso éxito en la movilización de fondos y el reducido número de empresas beneficiarias, PNUD ha aportado el 63% de los fondos (según lo planeado debía aportar únicamente el 15%).

Presupuesto y gasto

Por otra parte, el presupuesto no se ha repartido como inicialmente previsto. Principalmente debido al menor peso del Componente 2 (Apoyo a Cadenas de Proveeduría para la implantación de la MDP)

debido al reducido número de empresas participantes. Como consecuencia, el 40% del presupuesto puede considerarse pre-inversión ya que se ha dedicado a la adaptación de la metodología y formación de consultores en MDP. Este porcentaje aumentaría al 60% si se incluyesen bajo este rubro las consultorías iniciales (línea de base, sistema de monitoreo, buenas prácticas y observatorio). La siguiente tabla detalla la ejecución presupuestaria del PDP:

TABLA 7. PRESUPUESTO DEL PDP

	PRESUPUESTO PLANEADO		PRESUPUESTO REAL	
	USD	%	USD	%
Adaptación de la metodología y formación de consultores en MDP	586.700	19	411.741	40
Apoyo a Cadenas de Proveduría para la implantación de la MDP	1.758.000	57	380.483	37
Unidad Ejecutora	597.600	19	224.849	22
Evaluaciones y auditoría			17.926	2
Imprevistos	147.115	5	0	0
	3.089.415	100	1.065.000	100

Fuente: Elaboración propia a partir del PRODOC y de la información proporcionada por el EMC.

En el anexo §9 se incluye el presupuesto anual detallado del PDP. Esta tabla de gastos incluye dos entradas extrañas: ingresos de las empresas (USD 40.000)²² y aporte en especies de COHEP (USD 50.000)²³. Estas cantidades son ingresos del PDP y en la tabla deberían aparecer las partidas en las cuales se han gastado estas cantidades (9% del presupuesto).

Además de las acciones de promoción del PDP, se ha gastado casi un 2% del presupuesto (USD 21.576) en apoyar propuestas para la movilización de recursos. Sin embargo, esto no se ha traducido hasta la fecha en la captación de recursos. Por otro lado, es importante señalar que el presupuesto real no incluye fondos para auditoría (únicamente para evaluación) y que ha desaparecido la partida reservada para imprevistos (5% del presupuesto planeado).

²² Durante la fase de revisión del presente documento, se señaló que hasta 2014 no se habían utilizado los fondos de las aportaciones de las empresas. Actualmente se utilizan para el pago de consultores de la cadena Dinant y algunos gastos operativos para asegurar la continuidad del programa.

²³ Durante la fase de revisión del presente documento, se señaló que el COHEP reporta los siguientes gastos de manera trimestral: uso de salones (USD 200), espacio de oficina (USD 3.000), comunicaciones (USD 750), servicios públicos (USD 1.200) y papelería y útiles de oficina (USD 450).

En la tabla siguiente se compara el Presupuesto Operativo Anual (POA) para 2013 con el gasto real. Como puede comprobarse, se ha ejecutado únicamente el 40% del POA (75% del componente 1 y 37% del componente 2).

TABLA 8. EJECUCIÓN DEL POA 2013-2012

	(USD)	POA	GASTO REAL
Adaptación e implantación de MDP		125.000	112.500
Formación de consultores		7.000	
Asesorar proceso de formación		10.000	
Costos de taller de formación		9.000	
SUB-TOTAL COMPONENTE 1		151.000	112.500
Contratos de servicios Unidad Gerencial		66.000	50.988
Contratación de Consultores PDP		756.000	118.266
Consultor 1 del EMC		27.600	
Viajes		18.000	
Equipo (mant), suministros, miscelaneos, evaluaciones y auditorías		24.200	34.930
Promoción, evento de lanzamiento, feria			32.084
Sistema de Monitoreo y Seguimiento		20.000	143.430
Honorarios personal SNV/ gastos generales apoyo implantación			13.092
Movilización de recursos (apoyo a propuestas)			21.576
Gastos administrativos, GSM PNUD, GMS SNV		51.857	22.422
Contrapartida de empresas participantes		360.000	40.000
Aporte en especies COHEP		23.500	16.667
SUB-TOTAL COMPONENTE 2		1.347.157	493.454
TOTAL		1.498.157	605.954

Fuente: Elaboración propia a partir del POA 2012-2013 y de la información proporcionada por el EMC.

Inversión por empresa

La implantación de la MDP tiene un coste por empresa de USD 10.000, de los cuales el PDP financia el 70%.

TABLA 9. INVERSIÓN DEL PDP POR EMPRESA

	IMPLANTACIÓN MDP (USD)
PDP	7.000
EMPRESAS	3.000
TOTAL	10.000

Fuente: Información proporcionada por el EMC.

Durante la visita de campo, al menos dos empresas tractoras mencionaron que habían contratado sendas consultorías para mejorar su área de proveedores. El precio de estas consultorías osciló entre los USD 180.000 y los USD 30.000. El precio total de la implantación de la MDP representaría por lo tanto entre un 5% y un 30%. De acuerdo con estas cifras, el precio que paga la empresa estaría entre el 1% y el 10% del precio de mercado.

A pesar de que esta comparación de precios es muy poco rigurosa, la mayoría de las empresas beneficiarias (tanto tractoras como proveedoras) subrayan que la MDP es barata comparada con los precios de mercado. Además, muchas de las empresas no dispondría de los recursos suficientes para contratar servicios de consultoría semejantes. Como se ha señalado anteriormente, en Honduras “se carece de un programa bien integrado de servicios de apoyo técnico al desarrollo de empresas (ver sección §3.2). Según la encuesta ENEH 2012, tanto las empresas formales como las informales coinciden en señalar que los servicios de desarrollo empresarial son insuficientes o casi inexistentes.

Se ha optado por distintas alternativas para realizar el pago de la parte correspondiente a la empresas. En algunos casos la empresa proveedora ha corrido con el 100% de los gastos. En otras ocasiones, la empresa tractora ha cofinanciado el 50% como parte de su estrategia de RSE. Algunas empresas tractoras han manifestado incluso que estarían dispuestas a financiar el 100% y recuperarlo progresivamente en sus relaciones comerciales con esos proveedores.

Contratos

No se han identificado problemas significativos con los convenios con las empresas (sólo retrasos en alguna firma) ni con los contratos con los consultores. La figura jurídica del convenio parece

adecuada y el proceso de firma suficientemente sencillo. Asimismo, la figura del *Long Term Agreement* firmado con los consultores permite su contratación de una forma mucho más rápida y consigue de alguna manera aumentar su compromiso con el PDP.

4.5 Valor añadido del PNUD

La mayoría de los entrevistados manifestaron que la metodología del programa, así como el respaldo de PNUD son las mayores ventajas comparativas del mismo.

En Honduras no existen iniciativas para la implementación de metodologías similares que proporcionen una asistencia especializada como la del PDP. Como se ha señalado antes, al menos dos de las empresas tractoras participantes manifestaron que en el pasado contrataron este tipo de servicios a un costo mucho mayor y además no beneficiaron directamente a las empresas proveedoras.

La mayoría de los entrevistados señalaron además que la participación del PNUD ha sido crucial para la implementación del PDP. En Honduras no existe una cultura de colaboración entre empresas y sin la garantía de confidencialidad y neutralidad que ofrece el PNUD parece improbable que muchas de las empresas participantes hubiesen compartido información estratégica sobre sus negocios. Además, se destaca el respaldo del PNUD al programa, por el reconocimiento de su prestigio y profesionalidad (perspectiva intelectual actualizada).

El PNUD desempeña una función fundamental de coordinación dentro del Sistema de las Naciones Unidas y representa un asociado confiable que trabaja en diferentes sectores y con múltiples contrapartes. Sin embargo, su participación en el PDP no ha resultado ni en la captación de los fondos previstos ni en la materialización de vínculos efectivos con otras intervenciones.

A pesar de que (i) en el PRODOC se señala que “el PDP ejecutará acciones con el fin de volver operativas las leyes existentes de apoyo a las MIPYMES y buscará las mejores vías para incidir en la creación de nuevas políticas públicas complementarias” y (ii) en el MANUD se señala que los efectos “buscan fortalecer las capacidades nacionales”, durante la implementación del programa tampoco se ha aprovechado la capacidad del PNUD para influir en las políticas públicas y para desarrollar capacidades institucionales. En este sentido, no se han encontrado evidencias de un fortalecimiento de las capacidades de por ejemplo SEPLAN o COHEP.

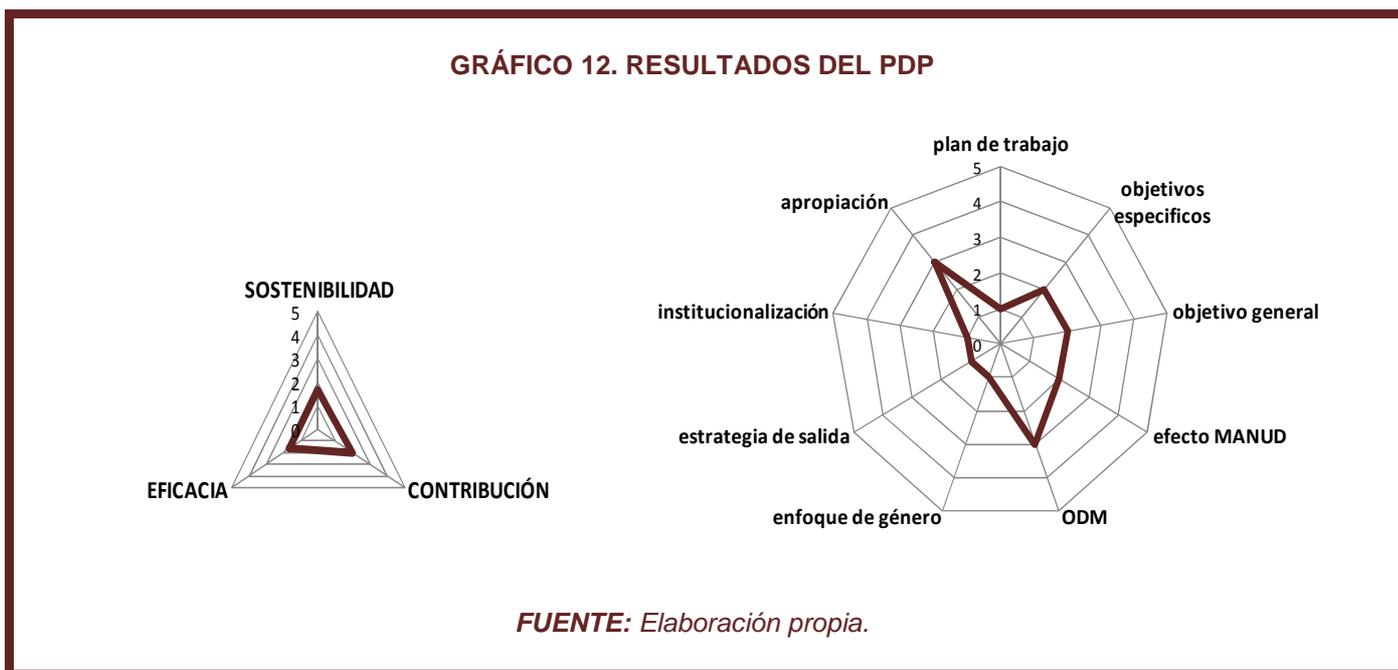
La participación del PNUD en una siguiente fase del PDP sería de vital importancia para asegurar que la implementación de la estrategia es consecuente con los objetivos perseguidos en términos de reducción de la pobreza e igualdad de género. En este sentido la selección de empresas beneficiarias es de vital importancia (ver sección §3.2).

5 AVANCES EN LOS RESULTADOS

En esta sección se presentan la eficacia y la sostenibilidad del PDP. En consecuencia con lo descrito más arriba, se han evaluado los avances en la consecución de los objetivos y los principales resultados en los distintos subsistemas así como la contribución al efecto y a los resultados de desarrollo (impacto) y su eventual sostenibilidad:

EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos ▪ Objetivos específicos ▪ Objetivo general
CONTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efecto ▪ Resultados de desarrollo ▪ Enfoque de género
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de salida ▪ Institucionalización ▪ Apropiación por parte de las empresas

En el gráfico siguiente se resume la valoración de cada uno de estos aspectos en una escala del 1 (avance deficiente) a 5 (avance satisfactorio). Todos los sub-aspectos tienen el mismo peso en la valoración del aspecto del que forman parte.



El avance en los resultados del PDP no alcanza un nivel satisfactorio. Se observa que tanto la eficacia como la contribución y la sostenibilidad del programa están por debajo de los valores deseables con respecto al plan de trabajo. En línea con la escala a la que se ha implementado el PDP (experiencia piloto que no corresponde al diseño original), la eficacia ha sido muy baja (obtención de los productos planificados) o baja (otros efectos en empresas proveedoras, empresas tractoras y cadena de valor).

Asimismo, la contribución del programa al efecto MANUD (la población rural pobre accede a oportunidades de empleo digno mediante la implementación de políticas y estrategias) ha sido baja. Sin embargo, la contribución (en gran medida potencial) a los resultados de desarrollo (reducción de la pobreza) es satisfactoria. Por otro lado, los aspectos relacionados con la sostenibilidad presentan un desempeño mixto (la apropiación por parte de las empresas alcanza un valor adecuado, mientras que la institucionalización y la estrategia de salida son valorados muy negativamente).

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes que justifican esta valoración.

5.1 Eficacia

Como se ha señalado anteriormente (ver sección §4.4), el PDP ha dispuesto únicamente del 34% del presupuesto original. En este sentido, debe considerarse como una experiencia piloto.

Productos

El Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) define los productos como los resultados de desarrollo a corto plazo generados por los proyectos y otras actividades. Los productos se deben alcanzar con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico.

El grado de consecución de los productos y de las metas planteados en el plan de trabajo del PRODOC es muy bajo. Destacable es el hecho de que se ha intervenido únicamente en tres cadenas de las 25 que estaban previstas (y la implantación de la MDP se ha completado solo en una de ellas) y se ha certificado a 16 consultores²⁴ de los 50 que estaban previstos. En la siguiente tabla se detalla el grado de consecución de de las metas planteadas en el PRODOC:

²⁴ El PDP ha certificado a 5 consultores en el centro-sur del país y a 7 en el norte.

TABLA 10. EFICACIA DEL PDP

PRODUCTOS (PRODOC)	METAS (PRODOC)	GRADO DE CONSECUCCIÓN
Honduras cuenta con una MDP desarrollada de acuerdo a las condiciones y características del país	Impresos los manuales de la MDP de acuerdo a las condiciones y características particulares de Honduras	ALTO (Los manuales se utilizan actualmente en la implementación de la MDP)
	Documento de línea de base sobre las políticas para desarrollo de proveedores existente en el país	BAJO (No se ha levantado esta línea de base sino otras)
	Certificados 50 consultores nacionales en la MDP	32% (16 Consultores Certificados)
Implantada la MDP en 250 empresas proveedoras y 25 empresas tractoras quienes fortalecen su red de proveeduría	250 empresas proveedoras y 25 empresas tractoras han implementado la MDP	4-12% (La MDP se ha implementado en 1 cadena y está implementándose en otras dos)
	Ejecutadas 2 ferias nacionales de vinculación entre empresas tractoras y proveedoras	50% (Se ha celebrado una feria pero existen dudas sobre su eficacia dado el reducido número de cadenas)
	Consultoría directa a 25 grupos de proveeduría formados por una empresa tractora y un estimado de 10 PYMES cada uno	4-12% (Una cadena terminada y dos en ejecución)

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la programación anual no se ha revisado de acuerdo a la evolución del PDP y los POA no fijan metas realistas. A modo de ejemplo, las principales acciones previstas para 2013 eran:

Formación de la II Promoción de Consultores PDP (20 profesionales nacionales)

Implantación del PDP en Cadenas de Proveeduría (120 PYMES proveedoras)

Inicio de operaciones del Observatorio Nacional de Competitividad en Cadenas

Fomento de Alianzas Estratégicas y fortalecimiento de la red de socios financiadores del PDP

En 2013 no se alcanzó ninguna de estas metas pero probablemente tampoco era realista plantearlas a finales de 2012.

El PDP se ha implementado en las cadenas lideradas por las 3 empresas tractoras siguientes:

GRUPO AGROLIBANO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportación de melones ▪ 6.000 empleos directos ▪ Sur de Honduras
CORPORACIÓN DINANT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción y comercialización de grasas y aceites, snacks y productos de cuidado personal ▪ 5.854 empleos directos (7.985 en la región centroamericana) ▪ Costa atlántica y centro
GRUPO MACDEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabricante y distribuidor de detergentes industriales ▪ 2.000 empleos directos ▪ Norte de Honduras

Y se encuentra en promoción en las empresas tractoras siguientes (cadenas potenciales):

GRANJAS MARINAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportación de camarones ▪ Sur de Honduras
STANDARD FRUIT DE HONDURAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportación de bananos ▪ Costa atlántica
LA COLONIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supermercados (frutas, verduras, lácteos, carnes) ▪ Honduras
GRUPO FICOHSA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios bancarios ▪ Honduras
CARGILL DE HONDURAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción y distribución de alimentos concentrados para animales ▪ Norte de Honduras
SUPERMERCADOS WALMART	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supermercados (frutas, verduras, lácteos, carnes) ▪ Honduras

Objetivos específicos: empresas proveedoras

El PDP actúa en distintos niveles de las cadenas y las empresas participantes son muy variadas en cuanto a tamaño, capacidades, etc. Los efectos del PDP en cada una de ellas son también muy diversos. A pesar de que la MDP no está totalmente adaptada a las distintas tipologías, si se prevé que el plan de mejora se adecue a las necesidades específicas de cada empresa.

Se han encontrado evidencias de que el PDP está contribuyendo a (i) mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas proveedoras; (ii) incrementar su productividad; (iii) aumentar su integración en cadenas productivas; y (iv) fortalecer sus capacidades y desarrollo empresarial. Como resultado, se ha producido un cierto crecimiento de las empresas y se han generado nuevas oportunidades de empleo.

Como se ha señalado, la implementación de la MDP se ha completado únicamente en la **cadena Agrolíbano**. El 5 de noviembre de 2013, se celebró la entrega de certificados a las 8 empresas proveedoras evidenciándose la aceptación de las mejoras por parte de la empresa tractora. En la tabla siguiente se resumen los resultados obtenidos a nivel de empresa proveedoras:

TABLA 11. EFECTOS DEL PDP EN LA CADENA AGROLÍBANO

EMPRESA	CATEGORÍA	RESULTADOS	ASPECTOS MEJORADOS
Aserradero Rio Dulce	Pequeña / Familiar	<ul style="list-style-type: none"> Apertura para consolidar el producto Mantenimiento de 34 empleos 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de entrega
Astrocarton	Mediana / Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 50% en ventas Oportunidad de desarrollo de producto 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia Técnica
Bodega Marvin	Pequeña / Familiar	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 20% de ventas Acuerdo a 5 años Generación de 10 nuevos empleos Ferías en las fincas 	<ul style="list-style-type: none"> Buen Servicio Precio competitivo
Centro de Biorreguladores Agrolibano	Pequeña / Familiar	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 20% de ventas Generación de 16 nuevos empleos Desarrollo de 2 nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del Producto
Corrugados de Sula	Mediana / Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 50% de ventas Desarrollo de nuevo producto Mantener el tercer turno de trabajo (80 empleos durante 6 meses del año) 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de Entrega
Duwest	Mediana / Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 7% de ventas Desarrollo de nuevo producto 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de Entrega
Ferretería Herco	Grande / Familiar	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 70% de ventas Desarrollo de estrategia en finca (ferias y crédito al personal) Generación de 10 nuevos empleos 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del Producto
Finos Textiles de Centroamérica	Mediana / Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevo producto 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia Técnica

Fuente: Información proporcionada por el EMC.

El **Centro de Biorreguladores Agrolíbano (CBA)** es un caso particular ya que no es una empresa proveedora sino un centro de costes de la empresa tractora. Otra particularidad es la oportunidad que ofrece al PDP de lograr efectos positivos en el medioambiente ya que el objetivo del CBA es eliminar gradualmente el uso de insumos químicos para el control de plagas. Entre los cambios más significativos que ha catalizado el PDP cabe señalar el cambio de estrategia para ser autosostenibles (vender sus servicios a otras empresas especialmente fuera de la temporada de melones) y la contratación de una persona responsable del control de calidad. La tabla siguiente detalla las mejoras conseguidas:

El **CBA** nació con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial con el objetivo de reducir el uso del bromuro de metilo.

TABLA 12. MEJORAS EN EL CBA

Mejora del servicio de transporte de los empleados (contratación de un microbús)

Construcción de un comedor con más comodidades para el empleado

Construcción de una cerca perimetral para el laboratorio

Aprobado presupuesto para la investigación en producción de productos de control biológico a base de extractos botánicos

Se comenzó relación comercial con productores de Wall-Mart por medio del PDP

Se comenzó con un programa de visitas a productores externos. El enfoque es proveer productos de calidad a productores para que produzcan de una manera más saludable a menores costos. Se han atendido los siguientes tipos de clientes: (i) productores independientes, (ii) organizaciones y cooperativas y (iii) empresas productoras y exportadoras.

Incrementada la producción de los productos de control biológico

Generación de empleo (en temporada y fuera de ella)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el CBA.

La cadena **Dinant** interviene en 10 empresas pero cuatro de ellas son en realidad **agrupaciones de productores (yuca y plátano)** que agrupan a muchos productores individuales. Estos productores con un bajo nivel educativo y escasa formación tienen dificultades para organizarse y desarrollar una mentalidad empresarial. Sin embargo, tienen también necesidades aún más básicas y los efectos del PDP van más allá de las mejoras propuestas en los planes de mejora. Por ejemplo, se ha propuesto mejorar la comunicación con el cliente a través del uso de tecnología. El Experto Asociado ha comprobado cómo una de las primeras tareas de los Consultores Certificados fue abrir cuentas de correo electrónico a los productores. Durante la visita de campo se ha comprobado que el PDP está generando dinámicas que aumentan la autoestima de estos productores (individualmente y como grupo). El Experto Asociado cree que este aumento de autoestima está vinculado con la capacidad generadora de empleo. Según la OIT²⁵, “el desarrollo de la autoestima personal se ve como un elemento necesario para fortalecer a las mujeres en la toma de decisiones que supone el manejo de cualquier empresa...” y “una buena autoestima les permite ser más proactivas en su gestión empresarial”.

Además, estas agrupaciones de productores tienen un impacto muy importante en la articulación de las comunidades en las que se ubican (y las vecinas) lo que ofrece al PDP una oportunidad para alcanzar impactos significativos en reducción de la pobreza (ver sección §5.2).

²⁵ Documento de Trabajo 156. Generación de empleo e ingresos para mujeres pobres urbanas en tres países andinos: Bolivia, Ecuador y Perú. Experiencias en el Ecuador (OIT, 2002).

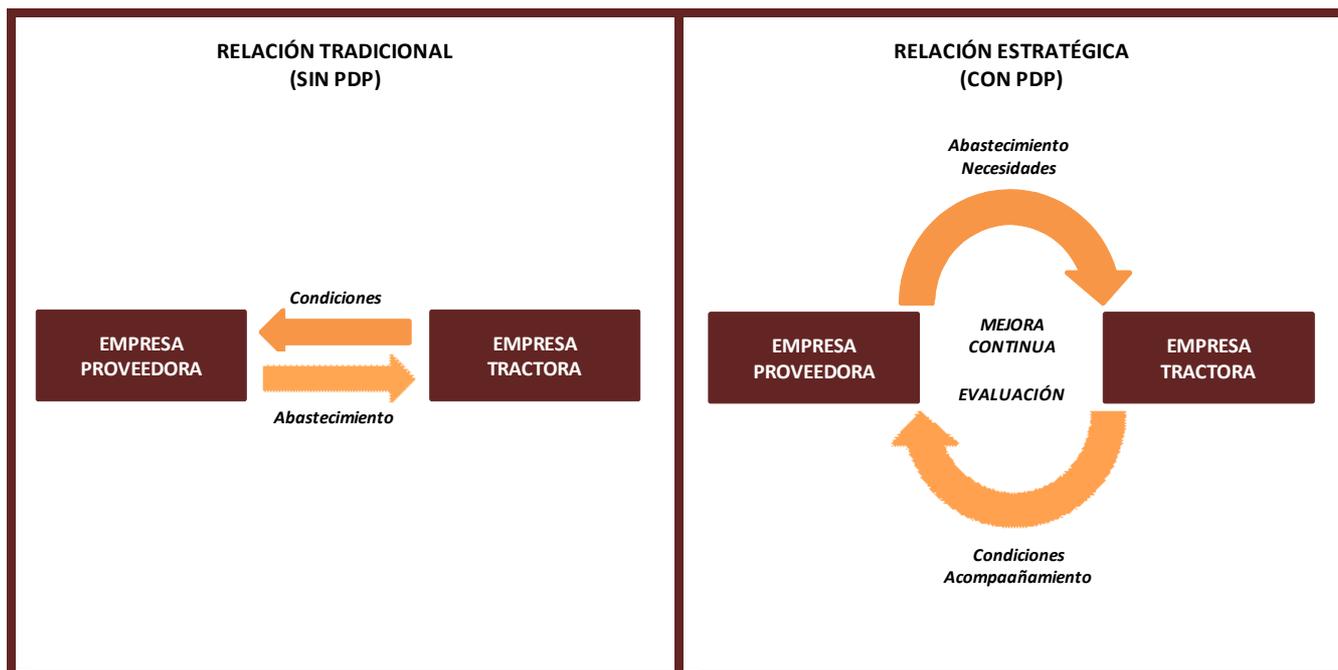
Objetivo general: empresas tractoras, cadena de valor y sector productivo

Se evidencian importantes contribuciones del programa a dos niveles: (i) desarrollo de relaciones estratégicas entre las empresas tractoras y las proveedoras y (ii) cambio de mentalidades (mayor compromiso con un proyecto empresarial competitivo y sostenible).

En este sentido, el PDP está consiguiendo mejorar los mecanismos de cooperación entre las empresas tractoras y sus proveedores. El establecimiento de proveedores confiables resulta fundamental para mejorar la gestión de los procesos que son vitales para la empresa tractora pero que no están bajo su control. Bajo este enfoque, el proveedor pasa a considerarse como una extensión de la empresa, es decir como un socio estratégico. Como muestra el gráfico siguiente, el PDP cambia las relaciones proveedor-comprador (el departamento de cadena de suministro pasa de ser transaccional a estratégico):

Un **proveedor confiable** es aquel que logra abastecerme del producto que necesito, en el tiempo requerido y con la calidad y el precio adecuado.

GRÁFICO 13. RELACIÓN TRADICIONAL VS. RELACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia.

Durante la visita de campo, se han encontrado evidencias de que la calidad de los productos recibidos por las empresas tractoras ha mejorado de manera consistente. En este sentido, puede decirse que el PDP está contribuyendo a alinear los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas a lo largo de la cadena. Sin embargo, debido al bajo nivel de ejecución (1 cadena) y al escaso tiempo

transcurrido desde la intervención (2 meses), es difícil valorar si esta mejora responde a los estándares técnicos demandados por sus consumidores.

Por otro lado, la MDP se implementó parcialmente en Agrolíbano (empresa tractora) lo que ayudó a identificar aspectos mejorables en sus políticas y prácticas de compras. El plan de mejora incluye 23 proyectos internos (que involucran a todas las áreas funcionales de la empresa) para mejorar la relación con sus proveedores. Como resultado del proceso de interacción cliente-proveedor se llegó a los siguientes acuerdos:

TABLA 13. MEJORAS IDENTIFICADAS EN LA CADENA AGRLIBANO

Fortalecimiento del recurso humano en los departamentos de control de calidad y definición de sistemas de control

Investigación conjunta con el fin de mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos

Planificar los servicios de asistencia técnica en ambas vías, con el fin de optimizar el uso de los productos suministrados y disminuir el porcentaje de rechazo

Desarrollo de programas de capacitación del personal que manipula el producto que se provee a Agrolíbano y la dotación de equipo de medición precisa

Intercambio de información en ambas vías que permita planificar mejor los procesos de producción y lograr economías de escala

Mejora de los canales de comunicación para escudriñar oportunidades de negocio en otras áreas y productos

Mapeo de procesos internos e implementación de acciones para mejorar productividad y asegurar la calidad del producto

Disminución de ciclo de cuentas por pagar para mejorar la liquidez de las empresas proveedoras

Apertura de centro de operaciones mucho más cerca de las instalaciones del cliente, buscando mejor capacidad de respuesta, prontitud en el servicio y aprovechar recursos disponibles en la zona

Definición de los tiempos mínimos y máximos de entrega de los productos en los diferentes puntos de destino

Definición de especificaciones técnicas de los productos para lograr mejor competitividad en precio

Fuente: EMC-PDP, febrero de 2013.

El PDP ha sido clave para que Agrolíbano obtuviese la certificación en responsabilidad social (ISO 26.000). Al inicio del PDP la empresa había alcanzado una nota de 12% en materia de RSE, pero como resultado del trabajo realizado por el PDP, en la última evaluación obtuvo un 97%.

También se empiezan a apreciar avances en cuanto al establecimiento de mejores prácticas de gestión, operación y comunicación con los proveedores en las otras cadenas. Por ejemplo, las reuniones de interacción entre Dinant y sus proveedores sirvieron para establecer la necesidad de contar con un programa de inocuidad en las instalaciones de procesamiento de materia prima (yuca, plátanos y lácteos). Dinant se comprometió a apoyar con asistencia técnica para implementar este programa. Además, durante la reunión del Experto Asociado con los productores de plátano (Empresa Asociativa Dagoberto Padilla) estos explicaron que Dinant les había confirmado por primera vez la cantidad anual que estaba en disposición de comprarles anualmente.

Es por lo tanto posible que PDP pueda haber contribuido a la mejora de la articulación de las tres cadenas de valor intervenidas a través del fortalecimiento técnico y administrativo. En la cadena Agrolíbano se han encontrado algunas evidencias en este sentido. Asimismo, el PDP está promoviendo relaciones entre empresas de distintas cadenas que podrían contribuir a desarrollar nuevas oportunidades de negocio²⁶ y a mejorar la articulación intra- e inter-cadenas.

Sin embargo, el PDP no tiene ninguna capacidad para “reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras”. Para conseguir un impacto a nivel de sector se necesita una masa crítica de empresas y la implementación actual corresponde a la de una experiencia piloto.

Por otro lado, los programas de apoyo a las cadenas de valor pueden perseguir cambios sistémicos o resolver cuellos de botella (sistema simple). Por otro lado, pueden perseguir la mejora en cadenas de valor establecidas o la innovación en cadenas de valor emergentes. El gráfico siguiente muestra estos posibles enfoques de un programa de intervención en cadenas de valor.

²⁶ Se han identificado por ejemplo oportunidades de negocio entre Bodega Marvin (proveedor de la cadena Agrolíbano) y Lácteos Yeselita (proveedor de la cadena Dinant): (i) Lácteos Yeselita como proveedor de quesos para Bodega Marvin (y este a su vez a Agrolíbano) y (ii) Bodega Marvin como proveedor de productos de limpieza industrial para Lácteos Yeselita. Durante la visita de campo se estaba organizando una reunión al respecto.

GRÁFICO 14. DISTINTOS ENFOQUES DEL PDP



Fuente: Elaboración propia.

Si se pretende tener un impacto significativo a nivel de sector productivo con un futuro PDP 2.0, este debe perseguir cambios sistémicos. Y probablemente debe concentrarse en un elevado número de empresas beneficiarias pertenecientes a cadenas de valor establecidas.

5.2 Contribución al efecto y resultados de desarrollo

El Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) define los efectos como los cambios intencionados o reales en las condiciones de desarrollo que las intervenciones buscan apoyar. Normalmente, una agencia sola no puede alcanzar los efectos y estos no están bajo el control directo de un gerente de proyecto. Los efectos del MANUD son los resultados estratégicos de alto nivel que se esperan de la cooperación del SNU con el Gobierno y la sociedad civil. Son extremadamente ambiciosos, próximos a los cambios a nivel de impacto. Los efectos del MANUD se obtienen mediante la combinación de efectos de los resultados del programa del país de nivel más bajo. Suelen requerir la contribución de dos o más agencias que trabajan estrechamente junto con el Gobierno y aliados de la sociedad civil.

Efecto MANUD: la población rural pobre accede a oportunidades de empleo digno mediante la implementación de políticas y estrategias

En el MANUD se señala que “...las acciones del SNU en Honduras están orientadas al cumplimiento de los derechos económicos dentro de los cuales se encuentran los derechos laborales y la promoción de un acceso a empleo digno”. El Programa de cooperación del PNUD para 2012-2016 establece que para contribuir a reducir la pobreza y la inequidad, se apoyará la generación de oportunidades de empleo digno en áreas rurales, priorizando como población meta pequeños productores, particularmente mujeres y jóvenes.

El PDP apoya el desarrollo de capacidades locales (incluida la promoción de empresas y cooperativas). Como se ha descrito anteriormente (ver sección §5.1), muchos de los entrevistados asocian el PDP con la generación de al menos 36 empleos y el mantenimiento de 114 (80 de ellos a tiempo parcial). Aunque no existen suficientes elementos para atribuir al programa la creación o el mantenimiento de estos empleos (no sabemos que habría pasado en ausencia del programa), si existen argumentos que hacen pensar que el PDP ha contribuido positivamente.

Sin embargo, sería importante verificar en una futura evaluación hasta que punto ha sido una generación de empleo neto o si por el contrario se trata de una sustitución de empleo dentro (o fuera) de la cadena. De esta forma se podría descartar que los efectos positivos relacionados con la generación de ingresos no tienen efectos negativos equivalentes ligados a la destrucción de ingresos en otra parte.

Por otro lado, el programa ha contribuido también a integrar proveedores con bajos ingresos (p.ej. productores de yuca o bananas) en las cadenas de producción y probablemente a generar un número de empleos informales en las áreas más pobres del país. Sin embargo, para poder vincular estos empleos con el efecto, se debería poder asegurar que son empleos dignos o decentes.

Objetivos de desarrollo: reducción de la pobreza

Para que la generación de empleo tenga efectos socioeconómicos positivos (netos), se deben cumplir ciertos requisitos. Que las condiciones de empleo sean decentes es uno de ellos pero igualmente importantes son por ejemplo que se utilicen buenas prácticas de contratación o que no exista discriminación laboral.

Tampoco debe olvidarse el carácter multidimensional de la pobreza (la falta de ingresos es sólo una de sus dimensiones). En este sentido, los efectos positivos de una intervención que aumenten los ingresos de una parte de la población pueden ir acompañados de efectos negativos importantes en otras dimensiones de la pobreza (para el mismo grupo de población o para otro). La relación lineal “generación de ingresos - mejoramiento en la calidad de vida - reducción de la pobreza” es por lo tanto demasiado simplista.

Por otro lado, si puede afirmarse que el PDP contribuye a ofrecer a los productores nuevas oportunidades de añadir valor a sus productos lo cual tiene repercusiones en el crecimiento, la

pobreza y la seguridad alimentaria. Sin embargo, los beneficios no son automáticos ni su distribución homogénea.

Como se ha señalado, la mejora de empresas situadas en la base de la pirámide tiene otros efectos al menos igual de importantes al alineamiento de los objetivos de la cadena de valor. Estos efectos indirectos están muy vinculados con la reducción de la pobreza. A pesar de la reducida escala a la que se ha implementado el PDP, se han encontrado evidencias de algunos efectos en este sentido. Por ejemplo, en una de las empresas proveedoras de la cadena Agrolíbano: **Bodegas Marvin**. En esta empresa trabajaban los siete hermanos de una familia pero la empresa pertenecía sólo a uno de ellos. Como consecuencia de la implementación del PDP, la empresa pertenece ahora a los siete hermanos. Además se tomó la decisión de que los tres menores fuesen a estudiar a la universidad y actualmente cursan carreras relacionadas con lo que se espera sea su futuro papel en el negocio familiar.

Esto demuestra que, a pesar de que el desarrollo de capacidades por parte del PDP se centra esencialmente en mejorar la competitividad e incrementar los ingresos, se evidencian también efectos importantes en la cultura y los roles tradicionales y en los modos de vida de las comunidades. El desarrollo humano está directamente relacionado con la reducción de la pobreza.

Por otra parte, esta empresa provee sus productos a los comisariatos de Agrolíbano, los cuales tienen un impacto importante en sus trabajadores y sus familias provenientes de las clases más humildes. Estos trabajadores pueden comprar productos de primera necesidad en los comisariatos con un ahorro del 20-25% en la canasta básica en relación con los precios de mercado.

Enfoque de género

En el MANUD se señala que “el mercado tiene un sesgo masculino, lo que ha conducido a que las mujeres se inserten en trabajos cada vez más precarios bajo la modalidad de subempleo invisible”. Además, se identifica otra característica del mercado de trabajo: “la participación de cerca de 336 mil niños y niñas en actividades laborales, muchas de las cuales son catalogadas como riesgosas y peligrosas”. Las acciones del SNU deben por lo tanto orientarse a “... influenciar la reducción del trabajo infantil así como la implementación de mecanismos que promuevan la reducción de brechas de inequidad en materia laboral...”

El PDP tiene un elevado potencial para promover la igualdad de género a distintos niveles. Por ejemplo, durante la visita de campo se observó que muchas de las empresas proveedoras beneficiarias emplean principalmente mujeres (p.ej. para lavar y pelar yuca o para recoger y empaquetar melones). Sin embargo, la MDP no incorpora ningún elemento relacionado con la igualdad de género y, como se ha señalado, los consultores no recibieron formación relevante durante su certificación. En consecuencia, cualquier efecto que el PDP haya podido tener en este sentido es más fruto de la casualidad que de una planificación coherente.

5.3 Sostenibilidad

La sostenibilidad del PDP depende en gran medida de poder demostrar su eficacia a gran escala para lo cual es imprescindible contar con recursos humanos suficientes en el EMC para atender en tiempo y forma las necesidades de las empresas (ver sección §4.1). Por otro lado, la replicación de la metodología a lo largo de la cadena pasa por su institucionalización y por su apropiación por parte de las empresas. La difusión de resultados y casos de éxito es una actividad imprescindible para asegurar la sostenibilidad del PDP.

Estrategia de salida

La comunidad de donantes es cada vez más consciente de que para implementar programas de mejora de las cadenas productivas a gran escala son necesarios periodos de tiempo dilatados, casi siempre superiores a los plazos de ejecución de los fondos.

Sin embargo, el PDP no cuenta con una estrategia de salida y no está asegurada la continuación del PDP a partir de mayo. En particular, no se cuenta con una estrategia de comunicación externa y no se ha generado documentación de beneficios y casos de éxito para difusión y posicionamiento del PDP entre otras instituciones y empresas. La sistematización de experiencias fallidas es asimismo de primordial importancia para aprender de la experiencia.

Institucionalización

Como se ha señalado antes (ver sección §4.5), el PDP no ha influido en las políticas públicas ni se han desarrollado capacidades institucionales. A pesar de lo señalado en el PRODOC, el PDP no ha implementado “acciones con el fin de volver operativas las leyes existentes de apoyo a las MIPYMES” ni ha buscado “las mejores vías para incidir en la creación de nuevas políticas públicas complementarias”.

Hasta la fecha, no se evidencia ningún avance en la institucionalización del PDP. Actualmente se piensa que las Cámaras de Comercio podrían ser un socio estratégico para la implementación de un posible PDP 2.0. La MDP se podría ofertar como un servicio de las Cámaras a sus asociados o a través de los Centros de Desarrollo Empresarial. En cualquier caso, la institucionalización del PDP se debe afrontar mediante esquemas público-privados con el respaldo de PNUD.

La Secretaría de Industria y Comercio ha impulsado la creación de los **Centros de Desarrollo Empresarial e Inteligencia de Mercado para la MIPYME** en las regiones priorizadas por la Ley Plan de Nación y Visión de País. Desde mayo de 2012, el proyecto cuenta con el apoyo de la Comisión de Alto Nivel Inter Institucional en la cual están representadas 17 instituciones públicas que impulsan y promueven al sector MIPYME. El objetivo de los 6 centros creados hasta la fecha consiste en brindar asistencia específica e individualizada a las empresas para dar respuesta a las exigencias y tendencias de los mercados e innovación tecnológica integrando a los sectores público, privado y académico.

Apropiación por parte de las empresas

El papel de las empresas tractoras es fundamental para el éxito del PDP. Estas empresas deben reunir al menos dos condiciones: (i) tener una capacidad de gestión consolidada que asegure el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa y (ii) tener acceso a los mercados que asegure su viabilidad.

La tendencia es contar con pocas fuentes de proveedores (socios estratégicos), previamente evaluados y seleccionados de tal manera que el producto o servicio se entregue justo a tiempo. Bajo este enfoque, las relaciones serán estables y a largo plazo. En este sentido, las capacidades desarrolladas mediante el PDP quedan instaladas en las empresas (tanto tractoras como proveedoras).

Se evidencia apropiación por parte de las empresas. Por ejemplo, Agrolíbano ha cofinanciado parte de la implantación de la MDP en algunos de sus proveedores como parte de su estrategia de RSE. Esta misma empresa ya ha identificado un segundo grupo de proveedores para su desarrollo y está dispuesta a adelantar la financiación del programa e ir descontándolo de pedidos futuros (incluso aportando una contribución de USD 5.000 por empresa en vez de los USD 3.000 actuales). Por otro lado, en algunas ocasiones, los planes de mejora han promovido la incorporación de mejoras tecnológicas en las empresas. El hecho de que algunas de estas mejoras se hayan realizado, demuestra el compromiso de las empresas con la metodología.

A pesar de que la MDP prevé la mejora continua (evaluación continua de proveedores), el PDP no implementa ninguna acción que facilite o acompañe este proceso. La evolución continua de proveedores es una medida de prevención para el sistema de calidad de la empresa y una herramienta para conseguir una mejora continua en los

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

(ISO 900:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos)

suministros. El desempeño de los proveedores debe ser evaluado constantemente, cada vez que sus productos ingresen a planta y esporádicamente auditados en su planta, con el fin de verificar que la interpretación de los criterios sea común para ambas partes. La mayor parte de los entrevistados coinciden en la necesidad de que la asesoría del PDP debería tener un seguimiento posterior a la intervención, que incluyese un monitoreo permanente de los encadenamientos con el fin de mantener una vinculación constante entre los proveedores y las empresas tractoras.

Por otro lado, muchas de las PYMES proveedoras manifestaron sus limitaciones para financiar los proyectos de mejora. Para apalancar el PDP y aumentar la eficacia de la MDP sería interesante que se vinculase con acciones para facilitar el acceso al crédito de estas empresas y se desarrollasen mecanismos de vinculación con nuevas entidades empresariales. Según la OIT²⁷ “...la gran mayoría de las empresas hondureñas se financian con fondos propios, lo cual no ha permitido que liberen todo su potencial. En consecuencia, destrabar esta restricción crediticia haría que el desarrollo empresarial

²⁷ Evaluación del entorno para empresas sostenibles – Honduras 2013 (OIT, 2013).

sea más dinámico que el observado hasta ahora”. Las dificultades para acceder al financiamiento son importantes tanto en términos de incidencia como de gravedad.²⁸

La empresa tractora debe ser capaz de especificar claramente y documentar cuales son las características del producto o servicio requeridos. Cuando existe una relación permanente (ya sea para el abastecimiento, transporte, etc.) sería aconsejable que existiese un contrato formal entre las partes. Esto no es común en el sector agroindustrial, pero al menos sería deseable promover acuerdos de trabajo, donde se especifiquen las obligaciones y las responsabilidades de las partes. Estos acuerdos darían seguridad a las empresas y facilitarían su acceso al crédito promoviendo de esta forma las inversiones necesarias para la mejora continua.

²⁸ En cuanto a la incidencia, la encuesta de empresas ENEH revela que casi el 40% de las empresas formales y el 60% de las informales manifestaron que acceder al crédito les resulta difícil o muy difícil. Y en lo que se refiere a la gravedad del problema, más del 60% manifiestan que las dificultades para acceder al crédito tienen algún nivel de impacto negativo en sus negocios, de las cuales la mayoría (2/3) manifestó que era elevado o muy elevado.

6 CONCLUSIONES

6.1 Sobre el diseño

La fase de diseño del PDP se concentró en la adaptación de la metodología (herramientas) pero se prestó poca atención al diseño del programa y su contribución a los resultados del Programa País.

El contexto en el cual se desarrolla el PDP responde en gran medida a un sistema complejo donde los cambios se producen de forma rápida y difícilmente predecible. La TdC subyacente en el PRODOC contiene importantes debilidades debido a la ausencia de efectos intermedios y relaciones causales. Los ambiciosos objetivos planteados para la igualdad de género y apoyo a los jóvenes ni se han incorporado correctamente en la TdC ni se han “operacionalizado” durante la implementación (a nivel de actividades, productos o procesos).

A pesar de las deficiencias en el diseño, las actividades y los productos son pertinentes en relación a los objetivos específicos planteados y en parte al objetivo general.

El PDP promueve el establecimiento de mecanismos de cooperación entre clientes y proveedores pero también puede ayudar a las PYMES y a las organizaciones de productores a superar las limitaciones que tienen en cuanto a conocimiento, capacidades e información para entrar a desarrollar exitosamente sus iniciativas empresariales.

Parece que lógico pensar que existe una vinculación causal entre la obtención de productos de mejor calidad que satisfagan la demanda de los consumidores y “el reforzamiento de las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos”. Asimismo, el desarrollo de relaciones comerciales sólidas de largo plazo entre las empresas tractoras y los proveedores nacionales contribuye “al fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación de cadenas de valor”.

En línea con el Programa de cooperación del PNUD para 2012-2016, el PDP persigue contribuir a reducir la pobreza y la inequidad a través del apoyo a la generación de oportunidades de empleo.

Sin embargo, el diseño podría mejorarse para incidir sobre todo en las áreas rurales priorizando como población meta a los pequeños productores, particularmente mujeres y jóvenes. Asimismo, es importante tener en cuenta que la generación de empleos no es siempre sinónimo de impactos positivos. En este sentido, el diseño no incluye actividades para promover condiciones de empleo decentes, buenas prácticas de contratación o medidas contra la discriminación laboral.

Por último, a pesar de que la selección de empresas proveedoras se hace con la intención de que las empresas tractoras sustituyan importaciones, no existen suficientes evidencias de que esto ocurra realmente. Surge de esta forma la duda de si se genera empleo neto o no.

El desarrollo de capacidades generado por el PDP puede tener efectos importantes en la cultura tradicional, roles y modos de vida de las comunidades. Sin embargo, es un gran desafío lograr un equilibrio entre el desarrollo del sector privado y los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza. Los beneficios no son automáticos ni su distribución homogénea.

No es probable que las empresas tomen la iniciativa para impulsar la justicia social. En este sentido, la implementación del PDP se ha vinculado con la estrategia de RSE de alguna de las empresas tractoras fortaleciéndose de esta forma las relaciones causales con los efectos socio-económicos a largo plazo.

El apoyo a las cadenas de valor puede incrementar la vulnerabilidad de las empresas (en particular PYMES y MIPYMES) cuando los incentivos favorecen productos o servicios cuya demanda y precios son susceptibles de sufrir grandes cambios.

Los cambios en los sistemas agroalimentarios tienen repercusiones importantes en el crecimiento, la pobreza y la seguridad alimentaria pero un rápido desarrollo de la industria podría desplazar a los pequeños productores, procesadores, vendedores y comerciantes que dependen de los canales de distribución y comercialización tradicionales. Es importante señalar que no se han encontrado evidencias de que esto esté ocurriendo pero hay que tener en cuenta que el PDP se ha implementado a una escala muy pequeña. Será importante tener en cuenta estos posibles efectos negativos si se pretende implementar el programa a mayor escala.

Con el diseño actual PDP no tiene capacidad de influir en las políticas públicas ni de desarrollar capacidades institucionales.

A pesar de lo señalado en el PRODOC, el PDP no ha implementado “acciones con el fin de volver operativas las leyes existentes de apoyo a las MIPYMES” ni ha buscado “las mejores vías para incidir en la creación de nuevas políticas públicas complementarias”.

6.2 Sobre la implementación

La eficacia de los procedimientos de gestión del PDP ha sido limitada y el sistema de monitoreo no ha sido suficientemente robusto. Como resultado la implementación del PDP no ha sido satisfactoria.

La Junta de Proyecto no ha asumido un papel de liderazgo en la “promoción política del PDP” y en la atracción de fondos y las responsabilidades del EMC relacionadas con la promoción y la ejecución técnica y administrativa del programa no están del todo claras.

El PDP no cuenta con marco de resultados en el que se plasme un modelo lógico que pueda utilizarse para la gestión y las metas anuales no se han revisado adecuadamente. Sólo se monitorean los resultados directos en las empresas proveedoras y no existe ningún seguimiento por parte del PDP una vez finalizada la fase de implantación de la MDP.

Los servicios que brinda el programa son altamente valorados y el valor añadido del PNUD es indudable. Sin embargo, las capacidades del PNUD podrían haber sido mejor aprovechadas.

La mayoría de las empresas beneficiarias están satisfechas con la MDP y la calidad de los consultores. Sin embargo, se identificaron algunas debilidades: (i) proceso tedioso (sobre todo como consecuencia de la recogida de información duplicada) y (ii) falta de adaptación a las distintas tipologías de empresas participantes.

La MDP tiene un gran potencial para identificar mejoras también a nivel de empresa tractora y es barata comparada con los precios de mercado. Además, muchas de las empresas no dispondría de los recursos suficientes para contratar servicios de consultoría semejantes.

No existe una cultura de colaboración entre empresas y sin la garantía de confidencialidad y neutralidad que ofrece el PNUD parece improbable que muchas de las empresas participantes hubiesen compartido información estratégica sobre sus negocios de la forma que lo han hecho. Sin embargo, la participación del PNUD no ha asegurado la captación de fondos ni la vinculación efectiva con otras intervenciones. Tampoco se ha aprovechado su capacidad para influir en las políticas públicas y para desarrollar capacidades institucionales.

Los fondos necesarios para implementar el diseño original no estaban disponibles y no se han puesto a disposición del PDP. Como consecuencia el presupuesto disponible y realmente ejecutado ha sido el 34% del presupuesto inicialmente planeado.

El 2% del presupuesto gastado en apoyar propuestas no se ha traducido en la movilización de fondos. Esto junto al reducido número de empresas beneficiarias ha dado como resultado que el PNUD haya aportado el 63% de los fondos (en vez del 15% planeado) y que el 40-60% del gasto pueda considerarse pre-inversión (más del doble de lo planificado).

6.3 Sobre los resultados

El grado de consecución de los productos (componentes) planteados en el plan de trabajo es muy bajo debido principalmente a que el presupuesto real ha sido muy inferior al planeado.

Con una eficacia estimada de alrededor del 12% (implementación en 3 cadenas), el PDP es más una experiencia piloto que la implementación del diseño original. Sin embargo, el diseño no era el de una experiencia piloto en la que el principal objetivo fuese validar el modelo y maximizar el aprendizaje.

En línea con el nivel de ejecución y los productos obtenidos, el grado de consecución de los objetivos específicos (resultados del proyecto) es también muy bajo.

Sin embargo se han encontrado evidencias de que el PDP está contribuyendo en cierta medida (y a una escala limitada) a (i) mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas proveedoras; (ii) incrementar su productividad; y (iii) aumentar su integración en cadenas productivas.

El PDP actúa en distintos niveles de las cadenas y las empresas participantes son muy variadas en cuanto a tamaño, capacidades, etc. Los efectos del PDP en cada una de ellas son también muy diversos.

Por ejemplo, la aplicación de la MDP en las empresas tractoras actúa como un catalizador para mejorar los mecanismos de cooperación con los proveedores y para obtener la certificación en responsabilidad social. Por otro lado, la aplicación de la MDP y el apoyo de los consultores a las empresas o grupos de productores del sector primario está sirviendo para fortalecer sus capacidades y aumentar su autoestima.

La contribución del PDP al objetivo general es también escasa. No existen evidencias de que el PDP haya contribuido a reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras.

A una escala reducida, el PDP está contribuyendo al fortalecimiento técnico y administrativo a una mejora en la articulación de las cadenas de valor. Existen algunos ejemplos de una mejor relación entre las empresas tractoras y las empresas proveedoras. Sin embargo, no puede decirse que se haya logrado que las empresas demandantes de productos y/o servicios hayan integrado a las MIPYMES en una relación estratégica sustentable que les permita desarrollarlas como sus proveedores.

Es importante señalar que para conseguir un impacto a nivel de sector se necesita una masa crítica de empresas y la implementación actual corresponde a la de una experiencia piloto.

La contribución del PDP a los efectos del MANUD y a las prioridades nacionales (planes estratégicos) ha sido limitada.

El PDP se asocia con la generación de al menos 36 empleos y el mantenimiento de 114 (80 de ellos a tiempo parcial). Aunque no existen suficientes elementos para atribuir al programa la creación o el mantenimiento de estos empleos (no sabemos que habría pasado en ausencia del programa), si existen argumentos que hacen pensar que el PDP ha contribuido positivamente.

Tanto el MANUD (efecto 3) como la estrategia nacional (objetivo 3) ponen el énfasis en la población rural pobre y en oportunidades de empleo digno. Sin embargo, en el PDP no se implementan acciones (actividades, cooperación con otras iniciativas, etc.) para asegurar ninguno de estos dos aspectos.

A pesar del bajo nivel de implementación, pueden evidenciarse algunas contribuciones del PDP a los objetivos de desarrollo. El proyecto ha contribuido a reducir la pobreza de un (reducido) número de personas a través de los objetivos previstos y de otros no previstos.

La principal hipótesis de cambio del PDP es reducir la pobreza y la inequidad a través del apoyo a la generación de oportunidades de empleo. Sin embargo, para que la generación de empleo tenga efectos socioeconómicos positivos (netos), se deben cumplir ciertos requisitos relacionados con los conceptos de empleo digno y empleo neto. El PDP no asegura estos aspectos a través de sus productos y componentes.

La sostenibilidad del PDP depende en gran medida de la replicación de la metodología a lo largo de la cadena lo cual pasa por su institucionalización y por su apropiación por parte de las empresas.

Para ello es necesario demostrar su eficacia a gran escala. Sin embargo, el PDP no cuenta con una estrategia de salida que permita la sistematización de resultados y la difusión de casos de éxito. La implementación de programas de mejora de las cadenas productivas a gran escala requieren periodos de tiempo dilatados (casi siempre superiores a los plazos de ejecución de los fondos).

El papel de las empresas tractoras es fundamental para el éxito del PDP. Estas empresas deben reunir al menos dos condiciones: (i) tener una capacidad de gestión consolidada que asegure el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa y (ii) tener acceso a los mercados que asegure su viabilidad.

La limitada capacidad para financiar los proyectos de mejora representa probablemente un obstáculo para la masificación del PDP.

7 RECOMENDACIONES

7.1 Para el diseño

Para implementar una segunda fase del PDP es imprescindible desarrollar un mapa de resultados y establecer una TdC completa. Para ello se recomienda organizar un taller para consensuar una visión compartida para el PDP.

Esta visión debe por un lado tener en cuenta el sistema complejo en el que actúa aclarando si se busca intervenir en una masa crítica de empresas para conseguir un impacto significativo a nivel de sector productivo o validar la replicabilidad del modelo. En caso de que no se persiga este impacto sino más bien validar el modelo, el diseño debe ser el de una experiencia piloto que permita extraer lecciones sobre su replicabilidad y avanzar en su institucionalización.

Por otro lado, el PDP debería contribuir al desarrollo de capacidades en la base de la pirámide como catalizador de cambios en la cultura tradicional, roles y modos de vida de las comunidades. El diseño debe adaptarse a las necesidades y capacidades concretas de estos grupos.

Tanto los objetivos específicos como el objetivo general deberían simplificarse y no incluir en su formulación varios (sub)objetivos a distintos niveles. Además para hacerlos SMART, deberían definirse conceptos clave de su formulación.

Se propone ampliar el PDP con tres nuevos componentes relacionados con las condiciones de empleo digno, la igualdad de género y las políticas públicas.

Las actividades relacionadas con el empleo digno contribuirían a (i) evitar condiciones de empleo precarias, malas prácticas de contratación, discriminación laboral, etc. en las empresas proveedoras y (ii) vincular la implementación del PDP con las estrategias de RSE de las empresas tractoras.

Las actividades relacionadas con la igualdad de género permitirían incorporar este enfoque a distintos niveles: (i) selección de empresas beneficiarias, (ii) formación de consultores, (iii) MDP e indicadores, (iv) proceso de implantación de la MDP y los planes de mejora y (v) estructura de gobernabilidad del PDP.

Las actividades relacionadas con la creación o la operacionalización de nuevas políticas públicas contribuirían principalmente a establecer las condiciones necesarias para (i) generar nuevas oportunidades de negocio, (ii) reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos, (iii) sustituir importaciones y (iv) generar empleo neto.

Fortalecer las relaciones causales con los efectos socio-económicos a largo plazo a través de la vinculación del PDP con estrategias de RSE e incluir actividades para la promoción de buenas prácticas de contratación, la mejora de las condiciones de trabajo y establecimiento de medidas contra la discriminación laboral.

De esta forma, el PDP contribuiría a establecer condiciones para la creación de empleo digno y a fortalecer el vínculo con el MANUD y los ODM ya que no es probable que las empresas tomen la iniciativa para impulsar la justicia social. Es importante por lo tanto que, si la empresa tractora implementa una estrategia de RSE, el PDP se alinee con ella. En el caso de que la empresa no cuente con ella, el PDP debe servir como catalizador para su desarrollo e implementación.

Es imprescindible definir claramente los grupos meta (y no sólo a nivel de cadena de valor). Se recomienda incluir empresas o grupos de productores que están en la base de la pirámide y son el principal sustento de una comunidad.

7.2 Para la implementación

Establecer procedimientos claros para la gestión del PDP y elaborar una herramienta de gestión eficaz basada en el mapa de resultados que incluya los indicadores necesarios.

Clarificar los roles de la Junta, la Unidad de Gestión y el EMC y establecer mecanismos que aseguren su funcionamiento (informes, reuniones, etc.) Establecer planes anuales para operativizar el PDP con metas coherentes que tengan en cuenta el avance del programa y las condiciones de contexto.

Los indicadores son fundamentales para el seguimiento y la evaluación. Los indicadores deben consensuarse necesariamente a partir del mapa de resultados y deben formar parte de un sistema de monitoreo y evaluación. Se deben definir las fuentes de información, los medios de recogida, la periodicidad, líneas de base, metas, etc. Idealmente los indicadores deberían permitir medir cambios en las empresas proveedoras, las empresas tractoras, la situación socio-laboral de las mujeres, las comunidades y el medio ambiente.

Afinar la MDP para reducir la carga que supone para las empresas y adaptarla a distintas tipologías de participantes.

Para definir las diferentes tipologías de empresas se recomienda realizar un mapeo de posible beneficiarios. La adaptación de la MDP debe prestar especial atención a las organizaciones de productores que tienen unas capacidades muy limitadas. Por otro lado, se recomienda analizar la posibilidad de flexibilizar el concepto tradicional de empresa cliente (tractora), incorporando cadenas de PYMES, lo que permitiría comprobar la aplicación del modelo en diferentes escalas de empresas.

Afinar la formación de consultores para amplificar su rol como agentes de cambio (en las empresas, las organizaciones, las comunidades, etc.)

Para alcanzar los objetivos relacionados con la igualdad de género, se recomienda que en la formación se incluyan temas relacionados con la igualdad de género tales como políticas de igualdad, conciliación, no discriminación, impacto de género, etc. De la misma forma, para intervenir en la base de la pirámide (acompañamiento de grupos rurales desde la fase organizativa, incorporación de cadenas de PYMES, etc.), deberían incorporarse módulos sobre administración de recursos, control de costos, inocuidad, estadísticas básicas del negocio, calidad, enfoque a la satisfacción del cliente, liderazgo productivo, etc.

7.3 Para los resultados

Aceptar la implementación del PDP hasta la fecha como una experiencia piloto generando documentación y sistematizando experiencias.

Se recomienda extraer conclusiones que ayuden a adaptar el modelo al contexto local. Se recomienda extraer conclusiones sobre su escalamiento e identificar los elementos difícilmente replicables a través de una evaluación cuando se hayan alcanzado mayores niveles de implementación.

Generar documentación de beneficios y casos de éxito para difusión y posicionamiento del PDP entre otras instituciones y empresas. Por otro lado, generar conocimiento a través de la sistematización de experiencias fallidas.

Promover la sostenibilidad del PDP mediante (i) la incorporación de acciones para facilitar o acompañar el proceso de mejora continua (evaluación continua de proveedores) una vez acabada la implantación de la MDP y (ii) su institucionalización y su apropiación por parte de las empresas (las estrategias de RSE pueden jugar un papel importante en este sentido).

La coherencia interna del PDP aumentaría si la asesoría incluyese un seguimiento posterior a la intervención. El monitoreo permanente de los encadenamientos aseguraría una vinculación constante entre los proveedores y las empresas tractoras

Identificar las oportunidades del PDP para influir en las políticas públicas y para desarrollar capacidades institucionales. Asimismo, buscar la vinculación del PDP con acciones para facilitar el acceso al crédito necesario para financiar los proyectos de mejora.

8 LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas de una evaluación incluyen el conocimiento nuevo que se ha obtenido de una circunstancia en particular (la iniciativa, los efectos de contexto e incluso los métodos de evaluación), que es aplicable y útil en otros contextos similares.

Durante la fase de diseño de un proyecto es vital (i) adaptar la metodología que se quiere implementar al contexto local, (ii) definir claramente los cambios que se pretenden promover, los riesgos asociados y las condiciones necesarias y (iii) consensuar la teoría que explica como contribuyen estos cambios a las estrategias nacionales, los efectos del MANUD y los ODM.

En este sentido, el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) señala que “una buena programación orientada a los resultados exige que toda propuesta a nivel de proyecto esté sujeta a un análisis del problema para determinar si el problema que se ha formulado es parte de otro mayor o si la solución propuesta será adecuada para afrontar el desafío. A veces, se pueden encontrar fácilmente las respuestas a estas cuestiones, especialmente en situaciones en las que los proyectos propuestos se inscriben en el contexto de un programa nacional que ya está diseñado (como un Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza, un MANUD o un programa de país). Sin embargo, en muchos casos, harán falta discusiones más profundas sobre cuál es el mayor problema y qué otras acciones se necesitan de los asociados para resolverlo. El objetivo al hacer estas preguntas no es ralentizar el proceso de revisión y aprobación del proyecto, sino asegurarse de que los problemas son analizados adecuadamente y que se encuentran las soluciones apropiadas. Estas soluciones pueden implicar acciones que van más allá del alcance de proyectos específicos. Ésta es una de las diferencias entre un enfoque de proyecto y un enfoque centrado en los resultados para el desarrollo”.

Este ejercicio debería servir para elaborar un marco de resultados. Este modelo debe definir fundamentalmente lo que se necesita sobre el terreno para que cause un impacto positivo en la vida de la gente y debe ser el punto de partida para definir resultados imprevistos, riesgos, supuestos, insumos, indicadores, etc.

Al finalizar la fase de diseño es crucial contar con resultados de calidad y actividades e insumos bien formulados.

El Manual señala que “para un seguimiento y una evaluación, es crucial contar con resultados de calidad, es decir, impactos, efectos, productos, actividades e indicadores de progreso bien formulados. Si los resultados no son claros y faltan indicadores o están mal formulados, el seguimiento y la evaluación de los avances exigirá mucho esfuerzo, haciendo difícil que el personal y la gerencia sepan en qué medida los planes están avanzando bien y cuando emprender acciones correctivas.”

Las insumos disponibles deben ser adecuados en línea con las actividades y productos propuestos. Si uno de los objetivos del proyecto es la atracción de fondos, el mapa de resultados debe reflejarlo y se deben implementar las actividades pertinentes. En este sentido, podría resultar conveniente implementar una fase piloto que permita validar el modelo y atraer fondos para su replicación.

Es un gran desafío lograr un equilibrio entre el desarrollo del sector privado y los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza: los beneficios no son automáticos y su distribución no es homogénea, la generación de empleo no es necesariamente sinónimo de reducción de la pobreza, no es probable que las empresas tomen la iniciativa para impulsar la justicia social, etc.

Es por lo tanto vital tener en cuenta la prescripción del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) que insite en que los documentos estratégicos (por ejemplo los documentos de proyecto) no deberían limitarse a describir lo que produce una determinada agencia, sino que deben detallar cómo los esfuerzos de las diferentes partes interesadas contribuirá al logro de la visión común y de los impactos esperados.

La identificación correcta de los grupos meta del proyecto es crucial para alcanzar los impactos esperados. En este sentido, se debe señalar que para conseguir un impacto significativo a nivel de cadena de valor y sector productivo es imprescindible intervenir en una masa crítica de empresas.

La agricultura ofrece un sistema de producción en el que se puede reducir la pobreza, en particular en las zonas rurales a través de la integración de proveedores con bajos ingresos en las cadenas de producción. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el apoyo a las cadenas de valor puede incrementar la vulnerabilidad de algunas empresas (en particular PYMES y MIPYMES) y pequeños productores.

ANEXO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA



TERMINOS DE REFERENCIA

Revisión Externa de Medio Término del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

Figura profesional:	Consultor en Evaluación de Proyectos.
Base geográfica de trabajo:	Nacional
Sede:	Tegucigalpa, Francisco Morazán.
Tipo de Contrato:	Contrato Individual (CI)
Nivel profesional:	Licenciatura de preferencia a nivel de Maestría.
Experiencia laboral:	Mínimo haber liderado o participado activamente en tres (3) procesos de evaluación de proyectos y programas financiados con fondos de organismos de cooperación. Se valorará haber conducido evaluaciones orientadas a efectos.
Fecha de inicio:	Noviembre de 2013

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Honduras es un país de ingreso mediano-bajo. El PIB per cápita en 2012 fue de US\$ 2,216²⁹. Millones, con un crecimiento de 3.5 por ciento³⁰ con respecto a 2011. El crecimiento medio del PIB entre 2006 y 2012 fue 3.55%, y el pronóstico para 2013 es que se crecerá en un 3.5%³¹. El país tiene una economía poco diversificada, basada en la exportación de manufacturas, en particular la maquila textil, los productos agrícolas y el turismo.

El valor de las exportaciones de bienes ascendió a US\$ 7,204.3 millones en 2011, con un ascenso de 20 por ciento en relación a 2010 (US\$ 5,741.9 millones). Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de mercancías generales hondureñas, seguido por Centroamérica, especialmente El Salvador. Las remesas de los inmigrantes hondureños también son importantes para la economía nacional, y en 2010 totalizaron US\$ 2,861.7 millones. De acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM), Honduras ocupa el puesto 11 entre 144 países analizados a nivel de competitividad.

²⁹ FMI (2012). En paridad de poder de compra (PPP) el PIB per cápita asciende a US \$ 4,593.

³⁰ FMI: World Economic Outlook Online Database, consultada en Junio de 2012.

³¹ Economist Intelligence Unit, enero de 2011

De acuerdo a las cifras reportadas por el INE cerca del 67% de la población hondureña vive en condiciones de pobreza (5,5 millones de habitantes)³².

Son múltiples los retos que tiene el país en materia de generación de empleo, crecimiento económico, promoción de inversiones, reducción de pobreza y aseguramiento de ingresos principalmente para el sostenimiento de los programas sociales. La inversión en el Sector Mipyme representa una buena alternativa para lograr una contribución sostenible al cumplimiento de indicadores para asegurar ingresos a las familias, impacto en sectores productivos que mejoran el PIB y lograr una buena recaudación de impuestos vía la formalización de las empresas. Según cálculos elaborados, si logramos el pago del impuesto sobre ventas por el 80% de las Mipymes que operan de manera informal el retorno a la inversión podría ser hasta de 1 a 10 (por cada lempira invertido en estas Mipymes el gobierno puede tener un retorno de 10 lempiras).

Para contribuir en la solución de estos desafíos, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) están ejecutando el "Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)", cuyo objetivo general es reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras, a través del fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación en cadenas de valor de forma que las Empresas demandantes de productos y/o servicios integren a sus proveedores estratégicos (Pymes) en una relación sustentable que permita desarrollarlas como sus proveedoras.

El proyecto busca generar cambios de manera directa en 250 Empresas Proveedoras (MIPYMES) y alrededor de 25 Empresas Tractoras de sectores productivos importantes para desarrollo socioeconómico de Honduras. Producto de la intervención directa en cada una de las empresas intervenidas se proyectaba obtener los siguientes resultados:

- a).- Incremento en la productividad (manifestada en reducción de tiempos de entrega y costos, manejo de inventarios, planeación de los ciclos de producción, otros).
- b).- Mejora de la calidad de productos y/o servicios.
- c).- Incremento de los ingresos netos por empresa³³
- d).- Desarrollo de relaciones comerciales solidas de largo plazo.
- e).- Generación de nuevos empleos decentes.
- f).- Sensibilizar la participación de las mujeres y los jóvenes a las actividades empresariales.

Este proyecto fue diseñado para tener una contribución al siguiente efecto del UNDAF del 2012-2016: *"En el marco de los derechos económicos y convenciones ambientales contribuir a una Honduras productiva, generadora de empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible e*

³² De acuerdo a resultados de la cuadragésima primera Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples presentados el 2011.

³³ Empresa Proveedora y Tractora

integrada sus recursos naturales y reduce los riesgos de desastres derivados de la vulnerabilidad ambiental". Asimismo, contribuir al efecto del Programa de País de PNUD 2012-2016: "La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias".

Dentro de los productos principales esperados se pretendía que Honduras contara con una metodología de desarrollo de proveedores adaptada de acuerdo a las características y condiciones del país. Otro resultado esperado era implementar el PDP en el desarrollo de los proveedores estratégicos de empresas clientes de sectores importantes para el desarrollo de Honduras, estas primeras intervenciones permitirían demostrar al sector público, privado y organismos internacionales su valía e importancia permitiendo con ello su apoyo para lograr un proceso de consolidación y masificación del modelo en el sector pyme del país.

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) finalizará en el mes de mayo de 2014 por lo que después de dos años de ejecución el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha decidido realizar una revisión externa para conocer la contribución del PDP a los efectos del Programa de País y UNDAF 2012-2016, además de conocer los resultados intermedios logrados por el proyecto.

2. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA REVISIÓN EXTERNA

El propósito de la revisión es **identificar los logros obtenidos y desafíos presentados durante la implementación del proyecto hasta la fecha**, así como valorar el **cumplimiento de los resultados esperados del proyecto a la luz de su contribución a los efectos del Programa de País y del UNDAF Honduras**.

Así se espera que la revisión externa permita:

- Elaborar un esquema de la teoría de cambio del proyecto que reconstruya la estrategia inicial de cambio a partir de la identificación del problema y el análisis de causalidad.
- Hacer un análisis del diseño del proyecto para proponer ajustes al marco de resultados que responda a los efectos del Programa de País y de UNDAF y que mida las contribuciones del proyecto a la reducción de la pobreza.
- Hacer un análisis de la implementación del proyecto hasta la fecha para identificar los avances logrados y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas durante el curso del proyecto.
- Proponer recomendaciones encaminadas a lograr la sostenibilidad de la iniciativa.

Los resultados de esta revisión externa serán utilizados por la coordinación de la Unidad de Pobreza y Desarrollo Rural y la Oficina de PNUD en Honduras para reorientar las acciones durante la implementación del proyecto. Asimismo, se espera que esta revisión permita un mayor

alineamiento con el nuevo Plan Estratégico de la organización para 2014-2017 y que contribuya a mejorar las intervenciones de PNUD en Honduras durante el presente ciclo de programación.

3. ALCANCE DE LA REVISION EXTERNA

Diseño del proyecto: Valorar el diseño del proyecto, al marco resultados y los componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar los objetivos del mismo y específicamente la contribución del proyecto a la reducción de la pobreza y al Efecto del Programa de País de 2012-2016: *La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias.*

Con la experiencia adquirida hasta la fecha recomendar si se debe ajustar o modificar de manera alguna la estrategia del proyecto.

Indicadores de resultados: identificar si los indicadores establecidos en la elaboración del proyecto aún tienen validez o deben ser modificados. Establecer si los indicadores propuestos reflejan de manera efectiva la medición de los resultados esperados del proyecto y realizar propuestas de mejora.

Logro de resultados: Valorar si el proyecto está haciendo un progreso satisfactorio hacia los efectos previstos y los factores que están influyendo de manera positiva o negativa en el alcance de este progreso. Analizar el grado de avance del proyecto con respecto a sus resultados propuestos, el co-financiamiento, la administración y la participación de los actores, proponer cambios para su operación más efectiva, así como mejoras en mecanismos de operación de los involucrados.

Implementación y ejecución del proyecto: Valorar si el proyecto se está implementando de manera eficiente y efectiva, si existe una división clara de los roles y responsabilidades de todos los actores y una comunicación efectiva entre los mismos. Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la estrategia de implementación del proyecto y recomendar medidas para la mejora de esta estrategia. Establecer si los costos de administración han sido adecuados y si funciona la estrategia para recuperar el 100% de los costos de la implantación de la metodología en las empresas.

Recomendaciones: Determinar qué clase de ajustes se deben realizar para mejorar la contribución de los resultados del proyecto en línea con el objetivo de reducción de la pobreza y el Efecto del Programa de País de 2012-2016: *“La población rural pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias”.* Elaborar

recomendaciones concretas acerca de la ejecución futura del proyecto que incluyan las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar en línea con los objetivos establecidos.

Lecciones aprendidas y Buenas prácticas: Identificar aquellas acciones y aspectos que pueden mejorarse y aquellas que han funcionado positivamente hacia el cumplimiento de los resultados. Determinar si éstas podrían ser consideradas como 'buenas prácticas' que puedan ser replicadas para apoyar el diseño e implementación tanto de este como de otros proyectos de PNUD. Asimismo, determinar aquellos aspectos que pudieron ser llevados a cabo de una manera más eficiente y efectiva para el logro de los resultados esperados y aquellos que no se debieran haberse llevado a cabo por no generar los resultados esperados.

4. METODOLOGÍA

La metodología de revisión deberá basarse en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009), así como deberá cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas elaboradas por el UNEG. Asimismo, ésta revisión externa deben ser realizadas en conformidad con los principios éticos definidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

El/La Consultor (a) trabajará en colaboración con el equipo del proyecto y bajo supervisión del/a Coordinado (a) de la Unidad de Reducción de Pobreza y Desarrollo Sostenible de PNUD. Por lo mismo, la Coordinación de la Unidad será la encargada de la aprobación final del documento de revisión y designará a un encargado/a de dar seguimiento a las fases del ejercicio. La Unidad de implementación será la encargada de proporcionar la información relevante y los contactos necesarios para la realización de la revisión.

El Área de Evaluación del Centro Regional del PNUD acompañará técnicamente el ejercicio de revisión y velará por la calidad técnica y metodológica de la revisión, que la misma esté acorde a los principios y normas establecidas por el PNUD para la realización de revisiones y evaluaciones de proyecto.

El/la consultor contratado será el responsable de la realización de la revisión atendiendo a los presentes Términos de Referencia, a la propuesta técnica y metodológica que le apruebe la Unidad, a las políticas y normas éticas establecidas en el PNUD y al profesionalismo que debe primar en una actividad como ésta. En el desarrollo del ejercicio se debe procurar un proceso participativo e interactivo que involucre a contrapartes claves dado que el propósito principal de la misma es mejorar el proyecto.

A continuación se presentan algunos lineamientos básicos que pueden servir como parámetros para el proceso, teniendo en cuenta que éstos podrán ser complementados con otros insumos según la propuesta metodológica del consultor/a. Así, la revisión externa deberá realizarse en tres fases:

La primera se concentrará en la recolección y el análisis de la información documental entre las que se incluyen (Ver Anexo: Listado de documentación a consultar):

- j. Políticas, estrategias y programas de PNUD relacionadas con el proyecto Documento base del proyecto
- k. Documento de línea base
- l. Informes trimestrales, semestrales y anuales
- m. Documentos sistematizados de experiencias realizadas
- n. Publicaciones relevantes
- o. Documentos de consultorías
- p. Resultados de eventos realizados
- q. Informes de gira

A partir de ello, valorará y recomendará el enfoque y/o metodología considerando los recursos disponibles. La propuesta metodológica será discutida y acordada con la coordinación del proyecto y de la Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible.

La segunda fase será dedicada a la recolección de información por fuentes primarias a los actores pertinentes incluyendo la realización de entrevistas con individuos u organizaciones que así lo consideren. Se trabajará desde la ciudad de Tegucigalpa recogiendo información con los actores pertinentes situados en la Oficina y en la ciudad y a través de medio virtuales en caso sea necesario. Una vez terminado este período de misión se realizará una presentación de los primeros hallazgos.

La tercera fase consiste en la elaboración y la presentación del informe de la revisión externa en su versión borrador. Este informe debe incluir los hallazgos encontrados, con su correspondiente discusión con la unidad de implementación del proyecto, de los socios colaboradores del proyecto, así como de los socios receptores de los beneficios del proyecto. Finalmente la

elaboración y la presentación del informe final de revisión que incluirá las observaciones y comentarios realizados al documento en su versión borrador.

5. ENTREGABLES

Entregable 1: Informe inicial de la revisión

El/la consultor/a, presentará un documento de planificación general de la Misión de Revisión, incluyendo un cronograma de las principales fases y actividades contempladas y entregables. En la propuesta metodológica se deberá detallar la comprensión de lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo el proceso metodológico de revisión será ejecutado y por qué medio; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección de datos. La propuesta metodológica será discutida y acordada con la Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible del PNUD al menos una semana antes de salir de misión de campo. Se tiene que asegurar que todas las partes están de acuerdo con la hoja de ruta descrita en el informe inicial.

Entregable 2: Informe Borrador de la revisión

El consultor presentará un **documento de revisión**, en versión borrador, conforme a la estructura descrita en el Anexo 1 sobre la estructura del informe final y dimensiones a analizar.

Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final y tendrá una extensión máxima de 40 páginas. El informe se distribuirá entre los responsables de la gestión de la evaluación y/o Grupo de Referencia para su revisión y comentarios, dentro de los XX días hábiles de la finalización del trabajo de campo. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos del evaluador. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción del efecto, su contexto y situación actual, el propósito de la revisión, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Entregable 3: Informe final

Este Informe se presentará en un plazo de XX días hábiles después de la entrega de las observaciones al Informe Borrador. La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe debe estar escrito en español incluido su resumen ejecutivo (de un máximo de 5 páginas).

El original del informe deberá presentarse en dos ejemplares en versión impresa y electrónica (CD) siguiendo la estructura descrita en el numeral 4 arriba.

Entregable 4: Sinopsis de la revisión y presentación de los resultados

El/La consultor/a elaborará un resumen ejecutivo y realizará una presentación de los resultados de la revisión al PNUD y los socios del mismo, mediante una videoconferencia.

7. PERFIL REQUERIDO

El/La Consultor/a deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Estudios universitarios superiores de preferencia a nivel de Maestría en ciencias sociales o ciencias políticas u otras especialidades afines relacionadas a la cooperación internacional y el desarrollo.
- Experiencia en diseño, formulación e implementación de programas y proyectos de desarrollo
- Experiencia específica en evaluaciones similares y/o evaluación de resultados de programas de desarrollo de gran escala (3 procesos de evaluación como mínimo). Se valorará la experiencia en la conducción de evaluaciones orientadas a efectos.
- Experiencia en estrategias de desarrollo empresarial y el modelo de Cadenas de valor.
- Amplia experiencia en planificación estratégica.
- Deberá también tener un conocimiento actualizado de las estrategias y políticas de seguimiento y evaluación del PNUD.
- Excelentes capacidades analíticas.
- Excelentes habilidades para el trabajo en equipo
Conocimientos sobre la transversalización del enfoque de género en programas y proyectos. Dominio del idioma español.

8. DURACIÓN DEL PROCESO DE REVISIÓN

La Revisión externa deberá ser realizada en **30 días calendario iniciando el 18 de noviembre de 2013 hasta 17 de diciembre de 2013.**

El Plan de Trabajo deberá ser acordado con la coordinación del Proyecto y el equipo de la Unidad Pobreza y Desarrollo Rural, sin embargo, tentativamente se propone el siguiente esquema básico de trabajo:

Tareas	Fechas
Revisión de los documentos del proyecto, informes, documentos de contexto	De 18 al 22 noviembre 2013
Entrega de informe inicial	25 noviembre 2013
Comentarios al Informe Inicial por el equipo de la Unidad de Pobreza y Área Evaluación del Centro Regional PNUD	Al 26 noviembre 2013
Entrega de informe inicial que incorpora comentarios (En Sede PNUD-Honduras)	28 de noviembre 2013
Misión de campo para la recolección de información primaria Reuniones de <i>briefing</i> y <i>debriefing</i> Análisis de la información	De 02 a 06 de Diciembre 2013
Entrega de informe de revisión en su versión borrador	11 de Diciembre 2013
Comentarios al Informe en su versión borrador por el equipo de la Unidad de Pobreza y Área Evaluación CR PNUD	13 de Diciembre 2013
Entrega de Informe de revisión en su versión final	17 de diciembre 2013
Presentación de Resumen Ejecutivo al PNUD y los socios del proyecto a través de una videoconferencia	Sujeto a confirmación de las partes involucradas

9. FORMA DE PAGO

El monto total de contrato será pagado de la siguiente forma:

- a. Pago 1. Del 20% del monto total del contrato al entregar el Entregable 1 a satisfacción del PNUD Honduras.
- b. Pago 2. Del 30% del monto total del contrato al entregar el Entregable 2 y 3 a satisfacción del PNUD Honduras.
- c. Pago 3. Del 50% del monto del contrato al entregar el Entregable 4 a satisfacción del PNUD Honduras.

10. ANEXOS

Anexo 1: Estructura del informe final de la Revisión Externa

Anexo 2: PRODOC del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

Anexo 3: Informes de Avances del Proyecto

Anexo 4: Listado tentativo de la documentación clave,

Anexo 5: Listado de actores y contrapartes principales

Anexo 6: Lineamientos para evaluaciones orientadas a resultados

Anexo 7: Ethical Code of Conduct for UNDP Evaluations

Anexo 8: CPAP del PNUD

Anexo 9: UNDAF del Sistema de Naciones Unidas

Anexo 10: Plan Estratégico PNUD 2008-2014

ANEXO 1

Estructura del informe final y aspectos a analizar de la Revisión Externa

Resumen Ejecutivo

- Breve descripción del proyecto
- Contexto y propósito de la revisión
- Principales conclusiones y recomendaciones sobre la reorientación del proyecto

Introducción

- Propósito y objetivos de la revisión externa
- Metodología utilizada y limitaciones de la revisión
- Estructura de la revisión

El proyecto y su contexto de desarrollo: Reconstrucción de la Teoría de Cambio

- Comienzo y duración del proyecto
- Problema y causas que el proyecto pretende abordar
- Resultados esperados a nivel de producto y efectos del proyecto que generarán los cambios deseados
- Actores involucrados y alianzas con otros socios y su contribución a los efectos
- Ventaja comparativa de PNUD

Hallazgos sobre el diseño del proyecto

Describir qué tan eficiente fue el diseño del proyecto para enfrentar la problemática que el proyecto está tratando de cambiar, haciendo énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y su marco de resultados. Esta sección de incluir lo siguiente:

- Pertinencia del proyecto: Valorar si la idea inicial del proyecto se originó en planes de desarrollo locales, nacionales o sectoriales y si el proyecto responde a los intereses nacionales en cuanto a la reducción de la pobreza.
- Participación de actores: Valorar si existió disseminación de información, consulta y participación de actores en el diseño del proyecto.

- Replicabilidad: Determinar la manera en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o pueden ser replicadas en el diseño y/o puesta en práctica de otros proyectos.
- Otros aspectos: Valorar la ventaja comparativa de PNUD como agencia de implementación del proyecto, la consideración de vínculos entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño.

Hallazgos sobre la implementación del proyecto

Este punto debe incluir los siguientes aspectos:

- El uso del marco de resultados como herramienta de gestión durante la implementación del proyecto y todos los cambios/revisión realizados en él como respuesta a condiciones cambiantes y/o a retroalimentación de las actividades de seguimiento y evaluación.
- Otros elementos que evidencian que existió manejo adaptativo, tales como el desarrollo sistemático de planes de trabajo amplios y realistas y/o cambios en arreglos de gestión para mejorar la implementación.
- El establecimiento y uso de tecnologías electrónicas de información para apoyar la implementación, la participación y el seguimiento así como las actividades del proyecto.
- Las relaciones de trabajo entre las instituciones participantes y otros y cómo estas relaciones han contribuido a una efectiva implementación y al logro de los resultados del proyecto.
- Capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su rol en el desarrollo, el manejo y los logros del proyecto.
- Seguimiento y evaluación: Incluir una valoración sobre si ha existido una supervisión periódica adecuada de las actividades durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Además conocer si se han establecido planes de acción con base en los resultados del seguimiento.
- Participación de los actores: Valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:

La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.

La participación de usuarios locales en la implementación del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.

El establecimiento de alianzas estratégicas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales y los efectos que ellas han tenido sobre la implementación del proyecto.

La participación de instituciones gubernamentales en la implementación del proyecto, la extensión del apoyo gubernamental al proyecto.

- Eficiencia en la Planificación Financiera. Incluir un análisis de:
 - Los costos reales del proyecto por objetivo, resultados y actividades.

- El costo-eficiencia de los resultados ¿Fue el proyecto costo-eficiente?
- El manejo financiero (incluyendo pagos)
- El co-financiamiento para la continuidad del proyecto, Modalidades de implementación y ejecución: calidad y oportunidad de los insumos de PNUD y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto, y la manera en que pudieron haber afectado su implementación. La calidad y puntualidad de los desembolsos de los co-financistas y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado ha afectado la implementación del proyecto. En esta sección se deben responder preguntas ¿Cómo operó de manera eficiente y efectiva la modalidad de implementación y ejecución del proyecto? ¿Ocurrió una comunicación efectiva con actores críticos para la respuesta a las necesidades de la implementación? ¿Fueron razonables los costos de administración?
- Posibilidades de Sostenibilidad: Valorar si los beneficios del proyecto continuarán, dentro o fuera de su ámbito, después de su finalización y en qué extensión podrá ocurrir. Se debe tomar en cuenta factores relevantes tales como: desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros.

Avances en los resultados del proyecto

Esta revisión busca determinar si los resultados del proyecto han sido alcanzados y si han tenido algunos efectos positivos o negativos. Para esto se deben determinar los avances , dificultades y desafíos del proyecto en el logro sus resultados. Esta sección debe además revisar lo siguiente:

- Sostenibilidad: incluyendo una apreciación de cuánto continúan los beneficios del proyecto, dentro o fuera de su dominio después de que termine la asistencia del PNUD. El análisis de sostenibilidad de los resultados debe prestar especial atención a los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de los resultados. Este análisis se debe hacer en base a las siguientes cuatro dimensiones de sostenibilidad. Además estas dimensiones deben ser calificadas con las categorías que se describen en el pie de página³⁴ :

Financiera: ¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuál es la probabilidad que existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto?

Socio-Política: ¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo que la apropiación delos actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concientiar al público para que continúe apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo y su contribución a los efectos planteados?

Marco institucional y gobernabilidad: ¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia y la capacidad (expertise) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.

³⁴ Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente probable (MP): hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente Improbable (MI): Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad.

Ambiental: ¿Hay algún riesgo ambiental o actividades en el área del proyecto que pueda disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto?

Conclusiones y Recomendaciones

- A partir de los hallazgos, se debe hacer un listado de las principales conclusiones de la revisión.
- Las recomendaciones deberán ser lo más específicos posibles. ¿Hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor? Las recomendaciones pueden contener opciones y alternativas. Se debe detallar además acciones correctivas para el diseño, la implementación, el seguimiento y evaluación de proyectos similares.
- Acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios del proyecto.
- Propuestas para nuevas direcciones para reforzar el logro de los objetivos principales.

Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas

- Destacar las buenas prácticas en aspectos relevantes y lecciones aprendidas. Las lecciones no se deben limitarse a los productos del proyecto en relación a su objetivo y resultado sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades nacionales y locales.
- Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos. Las lecciones confirmarán o desecharán la validez de los supuestos de base del proyecto, al comparar sus resultados con su formulación.
- Se intentará responder preguntas ¿Cómo se pudo alcanzar los resultados de manera más eficiente y efectiva? ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede considerarse como una “mejor práctica”? ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo resultados limitados o negativos sobre el logro de los objetivos del proyecto?

Anexos

Incluir sólo el material que es de importancia para el entendimiento y que complementa aspectos significativos del informe final. Entre éstos se debe incluir:

Términos de referencia de la revisión

Agenda

Lista de personas entrevistadas

Resumen de las visitas de campo

Lista de documentos revisados

Cuestionarios utilizados y resumen de resultados

Comentarios de los actores (solo en caso de existir discrepancias con los hallazgos de la revisión)

Código de Ética firmado por el/la evaluador/a

ANEJO 2 LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

DOCUMENTOS

- Acuerdo de transferencia metodológica y funcional entre PNUD México y PNUD Honduras, julio 2010.
- Documento de Proyecto PDP, noviembre 2011.
- Memorando de Entendimiento con COHEP para la implementación del PDP, noviembre 2011.
- Acuerdo de Participación de Terceros en la Financiación de los Gastos con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), diciembre de 2011.
- Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas de un PDP, abril 2012.
- Lecciones aprendidas y buenas prácticas en PDP, mayo 2012.
- Diseño Metodológico del Sistema de Monitoreo para el PDP Aplicado a Sectores, Subsectores y Cadenas, junio 2012.
- Informe final de la implementación de la metodología del PDP en la cadena de proveedores de Agrolibano, noviembre 2013.
- Informes de giras y notas informativas 2011, 2012 y 2013.
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2012-2016.
- Borrador del Documento del Programa de País Honduras 2012-2016, Naciones Unidas.
- Plan de Acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2012-2016.
- Decreto Legislativo No. 286-2009, Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras.
- Plan Estratégico del PNUD, 2014-2017.
- Honduras en cifras 2010-2012, Banco central de Honduras.
- Memoria Anual 2012, Banco central de Honduras.

ANEXO 3 AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO

AGENDA
REVISIÓN EXTERNA DE MEDIO TÉRMINO DEL PDP
HONDURAS
DEL 13 AL 17 DE ENERO DE 2014

LUNES 13 DE ENERO DE 2014

Hora	Lugar	Visita/entrevista	Participantes
9:00 – 10:30	Oficinas PNUD	Reunión con PNUD	-Dina Salinas (Encargada Representación PNUD) -Raúl Guerrero, Consultor -Luis Grádiz, PNUD -Nelson Torres, Responsable PDP
10:30 – 12:00	Oficinas COHEP	Reunión Equipo PDP	-Equipo de consultores PDP -Raúl Guerrero, Consultor -Luis Grádiz, PNUD -Nelson Torres, Responsable PDP -Liliana Contreras
12:00 – 13:30	Almuerzo		
14:00 – 14:45	COHEP	Reunión con COHEP	- Santiago Herrera, COHEP -Gabriel Molina, COHEP - Raúl Guerrero, Consultor -Luis Grádiz, PNUD -Nelson Torres, Responsable PDP
14:45 – 15:45		Reunión con SNV (pendiente confirmación)	-Representante de SNV-Rubén Gallozzi -Raúl Guerrero, Consultor -Luis Grádiz, PNUD -Nelson Torres, Responsable PDP
16:00 – 17:00	SEPLAN	Reunión con SEPLAN	Julio Raudales, Ministro SEPLAN Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP
17:30	IHCAFE	Reunión Nelson Fúnez	Nelson Fúnez-Ex coordinador PDP Raúl Guerrero-Consultor

MARTES 14 DE ENERO DE 2014

Hora	Lugar	Visita/entrevista	Participantes
7:30	Salida a Santa Cruz de Yojoa		
10:30 – 12:00	Santa Cruz de Yojoa	Visita a los productores de Yuca (con)	-Representantes del grupo de productores de yuca -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP -Reny Recarte Consultora PDP, Cadena Dinant
12:00 – 13:00	Almuerzo		
15:00 – 16:30	San Pedro Sula	Visita a Wipe Industrial	-Representantes de Wipe Industrial -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP -Juan Ramón Mateo-Consultor PDP, Cadena Macdel
<i>Pernoctar en San Pedro Sula.</i>			

MIÉRCOLES 15 DE ENERO DE 2014

Hora	Lugar	Visita/entrevista	Participantes
7:30	Salida a Santa Rita, Yoro		
9:00 – 11:00		Visita a los productores de plátanos “Empresa Asociativa Dagoberto Padilla”	-Representantes del grupo de productores de plátano -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP -Francisco Matamoros, consultor PDP, Cadena Dinant
11:30 – 12:30	Almuerzo		
13:00	Salida hacia Tegucigalpa		

JUEVES 15 DE ENERO DE 2014

Hora	Lugar	Visita/entrevista	Participantes
7:30	Salida a Choluteca		
10:00 – 11:00		Visita a Lácteos Yeselita	-Representantes del grupo -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP - Denise Arambu, Consultora PDP, Cadena Dinant
11:30 – 12:30		Visita al CBA	-Representantes del grupo -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP - Osman Figueroa, Cadena Agrolibano
12:30 – 13:30	Almuerzo		
13:30 – 15:00		Visita a la Finca Montelibano	- Edilberto Baday / Fernando Pinel, Representantes de Montelíbano -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP
15:30 – 17:00		Visita a Bodega Alvarez	-(Marvin Alvarez, Gerente Bodega -Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP
<i>Pernoctar en Choluteca.</i>			

VIERNES 15 DE ENERO DE 2014

8:00	Salida a San Lorenzo		
8:30 – 10:00		Visita Agrolibano	-Pamela Molina, Agrolíbano -Jesús Medina, Agrolíbano Raúl Guerrero, Consultor -Nelson Torres, Responsable PDP
14:00 – 16:00		Reunión Cierre	-Raúl Guerrero, Consultor -Luis Grádiz, PNUD -Nelson Torres, Responsable PDP

ANEXO 4 GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS

GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS

REVISIÓN EXTERNA DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP) EN HONDURAS

Diseño – Pertinencia

¿Se diseñó el proyecto teniendo en cuenta planes de desarrollo nacionales, sectoriales o locales? ¿En qué medida responde el proyecto a los intereses nacionales en cuanto a la reducción de la pobreza? ¿Y en cuanto a la igualdad de género?

¿Se diseminó la información durante el diseño del proyecto? ¿Se consultó suficientemente a los distintos actores? ¿Participaron estos activamente en el diseño? ¿Se tomaron medidas para asegurar la participación de mujeres en igualdad de condiciones a los hombres?

¿Tiene alguna ventaja comparativa el PNUD como agencia implementadora del proyecto? ¿Se han desarrollado vínculos con otras intervenciones dentro del sector? ¿Fueron definidos clara y apropiadamente la estructura y los procedimientos de gestión del proyecto?

¿Qué lecciones y experiencias generadas por el proyecto pueden ser replicadas en el diseño de futuros proyectos?

Implementación – Gestión

¿Se utiliza el marco de resultados como herramienta de gestión? ¿Se realiza un seguimiento regular de los indicadores de resultados? ¿Se segrega la información por sexo? ¿Se hace un seguimiento regular de los riesgos asociados al proyecto? ¿Ha sufrido el marco lógico alguna revisión en respuesta a cambios contextuales?

¿Responde la implementación del proyecto a planes sistemáticos de trabajo? ¿Son estos suficientemente amplios y realistas? ¿Responden estos planes a los resultados del seguimiento?

¿Existe una comunicación efectiva entre los distintos actores que permite dar una respuesta adecuada a las necesidades de la implementación? ¿Se utilizan tecnologías electrónicas de información y comunicación para apoyar la implementación de las actividades? ¿Y para dar seguimiento al proyecto? ¿Permiten estas tecnologías el intercambio de información y la participación activa de los distintos actores?

¿Ha habido cambios en la estructura y los procedimientos de gestión del proyecto? ¿Han contribuido estos cambios a mejorar la implementación?

¿Han contribuido las relaciones entre las instituciones participantes al logro de los resultados del proyecto? ¿De qué forma? ¿En qué medida ha contribuido el programa al desarrollo de las capacidades institucionales y/o técnicas asociadas con su manejo y el logro de sus objetivos?

¿En qué medida han participado los usuarios locales en la implementación del proyecto y en la toma de decisiones? ¿Se han establecido alianzas estratégicas y relaciones de cooperación entre el proyecto y entidades locales, nacionales e internacionales? En caso afirmativo ¿qué efectos han tenido en la implementación del proyecto?

¿Existen mecanismos adecuados para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto? ¿Están integradas en el plan estratégico del programa la producción y la difusión de información generada por este?

¿En qué medida ha contribuido el programa a la concienciación y movilización de recursos? ¿Se han sentado las bases para una futura extensión del apoyo gubernamental al programa?

¿Cuál fue la modalidad de implementación y ejecución elegida para el programa? ¿Se pudo haber elegido otra? ¿Considera que la modalidad elegida es efectiva y eficiente? ¿Por qué? ¿Cuáles son los costos de administración del programa? ¿Los considera razonables?

Eficacia – Resultados

¿Ha contribuido el proyecto al desarrollo de relaciones estratégicas entre las empresas demandantes de productos y/o servicios y las MIPYMES proveedoras? ¿Son estas relaciones sostenibles? ¿Qué factores contribuirían positiva o negativamente a esta sostenibilidad?

¿En qué medida está contribuyendo el programa al fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación de cadenas de valor? ¿Y a reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras?

¿En qué medida está contribuyendo el programa a integrar las MIPYMES en cadenas productivas? ¿En qué medida les ha garantizado/permitido esta integración la mejora continua de la calidad de sus productos y/o servicios y su productividad? ¿En qué medida se ha traducido esto en crecimiento en las empresas y nuevas oportunidades de empleo?

¿En qué medida está contribuyendo el programa a alinear los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas tractoras a lo largo de la cadena? ¿Y en qué medida está promoviendo el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo empresarial? ¿E impulsando mejores prácticas de gestión, operación y comunicación con los proveedores?

Sostenibilidad

¿En qué medida ha promovido el programa la incorporación de mejoras tecnológicas en las empresas intervenidas? ¿En qué medida ha promovido el programa el trabajo en equipo, la solidaridad, la cooperación, la innovación y la mejora continua con el fin de lograr la sustentabilidad del negocio en el largo plazo?

¿Cuáles son los factores que asegurarían la continuación de los beneficios del programa una vez finalizada la asistencia del PNUD? ¿Se ha desarrollado una estrategia de salida/sostenibilidad del programa? ¿Incluye el establecimiento de instrumentos y mecanismos económicos y financieros?

¿Cuáles son los riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de los resultados?

	Probable	Moderadamente probable	Moderadamente Improbable	Improbable
Financieros				
Socio-Políticos				
Marco institucional y gobernabilidad				
Ambientales				

Probable (P): No hay riesgos que afecten esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente probable (MP): hay riesgos moderados que pueden afectar esta dimensión de sostenibilidad. Moderadamente Improbable (MI): Hay riesgos significativos que afectan esta dimensión de sostenibilidad. Improbable (I): Hay riesgos severos que afectan esta dimensión de sostenibilidad.

¿Hay algún riesgo financiero que podría afectar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuál es la probabilidad que existan recursos financieros para sostener los resultados del proyecto?

¿Hay algún riesgo social o político que pueda perjudicar la continuidad de los resultados del proyecto? ¿Hay algún riesgo de que la apropiación de los actores sea insuficiente para asegurar la continuidad de los beneficios y resultados del proyecto? ¿Se muestran los actores del proyecto interesados en que los beneficios del mismo continúen? ¿Se ha logrado concienciar al público para que continúe apoyando el objetivo del proyecto en el largo plazo y su contribución a los efectos planteados?

¿Ejerce el marco institucional y la gobernabilidad algún riesgo para la permanencia de los beneficios del proyecto? También se debe considerar si los sistemas para la rendición de cuentas y transparencia y la capacidad (expertise) son adecuados y están disponibles para continuar con la iniciativa.

¿Hay algún riesgo ambiental o actividades en el área del proyecto que pueda disminuir el futuro flujo de los beneficios ambientales del proyecto?

ANEXO 5 LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

PERSONAS ENTREVISTADAS

NOMBRE	CARGO	INSTITUCION	CONTACTO
Dina de Salinas	Especialista en Gestión	PNUD	(504) 22201100 dina.salinas@undp.org
Luis Grádiz	Coordinador Unidad de Pobreza y Desarrollo Sostenible	PNUD	(504) 22201100 luis.gradiz@undp.org
Clariza Carias	Oficial de Proyectos	PNUD	(504) 22201100 clariza.carias@undp.org
Nelson Torres	Coordinador (Ex consultor Cadena Agrolibabno)	PDP	(504) 94642952 ntorres@undp.org
Liliana Contreras	Administradora	PDP	(504) 22353334 liliana.contreras@undp.org
Denise Arambú	Consultora Cadena Dinant	PDP	(504) 97934459 denise.arambu@pdphonduras.com
Francisco Matamoros	Consultor Cadena Dinant	PDP	(504) 97156937
Reny Recarte	Consultora Cadena Dinant	PDP	(504) 99785408
Viena Roveló	Consultora Cadena	PDP	(504) 97014829
William Ernesto Majano Araujo	Consultor Cadena	PDP	(504) 99777591
Juan Ramón Mateo	Consultor Cadena Macdel	PDP	(504) 97472620
Dennis Maldonado	Consultor Cadena	PDP	(504) 99673460
Gabriel Molina	Coordinador del Area de la MIPYME	COHEP	
Rubén Gallozzi	Asesor	SNV	(504) 33906373 rgallozzi@snvla.org
Julio Cesar Raudales	Secretario de Estado	SEPLAN	(504) 22307000 (ext. 116) J_raudales@seplan.gob.hn
Nelson Omar Fúnez	Gerente Técnico (Ex coordinador)	IHCAFE (Ex PDP)	(504) 22358073 (504) 99704522 nofunez@ihcafe.hn
David Mendoza	Productor de yuca		(504) 33717496
German Mendoza	Productor de yuca		(504) 33717496
Marcos Mendoza	Productor de yuca		(504) 33717496
Arnulfo Henríquez	Productor de yuca		(504) 31849870
Juan Carlos Henríquez	Productor de yuca		(504) 31849870
Alex Arnulfo Henríquez	Productor de yuca		(504) 31849870
Wilfredo Perez	Gerente General	WIPE Industrial	(504) 99953555 wilfredoperez@hotmail.com
Sobeyda Alvarado	Gerente Administrativo/Ventas	WIPE Industrial	sobeydaalvarado@empaqueswipe.com
Wilfredo A. Perez	Gerente de Planta	WIPE Industrial	(504) 99257536 willy_perez@hotmail.com

Carlos Gomez Rivas	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Vasilio Caballero	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Pablo Vasquez	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Manuel Antonio Menjivar	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Celio Peralta	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Melvin Rene Cruz Laser	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
José Pompilio Umanzar Peña	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Raúl Chavez	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Ever Menjivar	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Donaldo Granados	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Jesús Alonso Villatoro	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Miguel Ferraro	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Marcial Carías	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Fausto Rene Matute	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Oscar Anibal Cardenas	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Jose Eugenio Mejia	Productor de plátano	Empresa Asociativa Dagoberto Padilla	
Yeselia Yamilet Suazo	Gerente	Lácteos Yeselita	lacteosyeselita@hotmail.com (504) 98804035
Ana Suazo	Administradora	Lácteos Yeselita	lacteosyeselita@hotmail.com (504) 33459750
Osman Figueroa	Gerente Laboratorio	Grupo Agrolibano - CBA	(504) 94954218 osmanfigueroa@agrolibano.com
Carlos Calderón	Jefe Administrativo	Grupo Agrolibano - CBA	(504) 94954217 carloscalderon@agrolibano.com
Fernando Pinel	Jefe RRHH	Agrolibano	fernandopinell@agrolibano.com
Erick Suazo	Gerente Empaque	Agrolibano	ericksuazo@agrolibano.com
Pamela Molina	Gerente de	Agrolibano	(504) 99909891

	Responsabilidad Social Empresarial		pamelamolina@agrolibano.com
Jesús Medina	Gerente de Cadena de Abastecimiento	Agrolibano	(504) 94954342 jesusmedina@agrolibano.com
Marvin Alvarez	Gerente	Bodega Marvin	(504) 27879570
Ruderi Alvarez	Gerente de Ventas	Bodega Marvin	(504) 27879570

ANEXO 6 INFORME DE MISIÓN (BACK TO OFFICE REPORT)

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME			MISSION REPORT
REGIONAL BUREAU FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (RBLAC)			
Nombre Experto Asociado	Unidad Área de Evaluación – Centro Regional PNUD EVAL RSCLAC	Tel No. (507)302-4500	Travel Authorization #:
Itinerario de Misión: Bruselas - Nueva York - San Salvador - Tegucigalpa - San Salvador - Nueva York - Bruselas		Lista de Anexos: Agenda	
Fechas de la Misión		Contrapartes claves:	
De: 12/01/2014	A: 19/01/2014	Inka Mattila, Área de Evaluación del Centro Regional de PNUD (EVAL RSCLAC) - Panamá	
Objetivo de la misión:			
Recopilación de información cualitativa en el marco de la revisión externa de medio término del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) en Honduras a través de entrevistas semi-estructuradas a actores clave, principalmente gestores y beneficiarios del programa.			
Breve resumen de los hallazgos de la misión:			
Gracias al esfuerzo realizado por el equipo del PDP (y de su coordinador en particular), todas las reuniones previstas se han celebrado según la agenda. Asimismo, los entrevistados se han mostrado sumamente colaborativos lo cual ha permitido la obtención de información relevante y la validación de hallazgos interesantes.			
<u>Diseño – Pertinencia</u>			
La fase de diseño se concentró en la adaptación de la metodología y herramientas. Sin embargo se prestó poca atención al diseño del programa y su contribución al los resultados del Programa País.			
Existen vacíos en la teoría de cambio (TdC) del programa: no se identifican efectos intermedios, débil justificación de relaciones causales y, en algunos casos, redacción confusa de objetivos.			
A pesar de ello, hay varios aspectos que contribuyen a vincular el programa con la reducción de la pobreza. El primero sería el hecho de que la selección de empresas proveedoras se hace con la intención de que las empresas tractoras sustituyan importaciones. Esto permite vincular los indicadores micro (a nivel de empresa/cadena) con los macro (generación de oportunidades de empleo digno en áreas rurales).			
El diseño del PDP no se hizo con un enfoque de igualdad de género, los objetivos mencionados en el PRODOC no se visualizan en la TdC.			

Diseño – Valor añadido

El programa ha podido ser implementado en gran medida por la participación del PNUD, sin su presencia hubiese sido difícil que muchas de las empresas participantes hubiesen compartido la información.

Se han identificado vínculos con otras intervenciones.

La estructura y los procedimientos de gestión fueron definidos clara y apropiadamente.

Implementación – Gestión

En el PRODOC no se incluyó una matriz de marco lógico completa y después no se ha llevado a cabo una revisión que permita utilizarlo como herramienta de gestión.

Se utilizan tecnologías electrónicas de información y comunicación para apoyar la implementación de las actividades. Pero el sistema de monitoreo solo considera efectos (resultados) en las empresas proveedoras como consecuencia directa de la implantación de la MDP.

No se evidencia un fortalecimiento de las capacidades de las instituciones participantes (SEPLAN, COHEP). El Comité de Ejecución no ha asegurado el alineamiento con los objetivos estratégicos del país y del PNUD.

No se ha conseguido movilizar los fondos que estaban previstos.

Eficacia – Resultados

El PDP está actuando en distintos niveles de las cadenas. Las empresas participantes (proveedoras principalmente) son muy variadas en cuanto a tamaño, capacidades, etc. Los efectos del PDP en cada una de ellas son también muy diversos (productores de yuca o productores de plátanos vs. CBA o Wipe Industrial).

Se evidencian importantes contribuciones del programa a dos niveles: (i) desarrollo de relaciones estratégicas entre las empresas tractoras y las proveedoras y (ii) cambio de mentalidades (mayor compromiso con un proyecto empresarial competitivo y sostenible).

También está contribuyendo a (i) mejora continua de la calidad de los productos/servicios de las empresas proveedoras; (ii) incremento de su productividad; (iii) integración en cadenas productivas; (iv) fortalecimiento de capacidades y el desarrollo empresarial; (v) mejores prácticas de gestión, operación y comunicación con los proveedores; y (iv) alinear los objetivos y requerimientos estratégicos de las empresas tractoras a lo largo de la cadena.

Existen evidencias de que esto se ha traducido en crecimiento en las empresas y en cierta medida en nuevas oportunidades de empleo.

Por otro lado, para conseguir un impacto a nivel de sector se necesita una masa crítica de empresas. A nivel piloto, el programa no puede contribuir ni “al fortalecimiento técnico, administrativo y mejora en la articulación de cadenas de valor” ni “a reforzar las capacidades competitivas de sectores productivos estratégicos en Honduras”.

La MDP no incorpora ningún elemento (indicador) relacionado con la igualdad de género y en la formación recibida por los consultores certificados no se incorporó este aspecto. En consecuencia, el programa tiene escaso potencial para conseguir algún resultado en este sentido.

Sostenibilidad

Las capacidades quedan instaladas en las empresas.

La MDP prevé la mejora continua (evaluación de proveedores).

Se ha promovido la incorporación de mejoras tecnológicas en las empresas (y algunas se han realizado).

Las empresas han cofinanciado el programa y están dispuestas a seguir haciéndolo.

No existe estrategia de salida y no está asegurada la continuación del PDP a partir de mayo.

Recomendaciones y próximos pasos:

Identificar una serie de criterios para definir diferentes categorías de empresas proveedoras (p.ej. A, B, C)

Adaptar la MDP a cada una de las categorías de empresas proveedoras.

Establecer procedimientos para maximizar esta diversidad de empresas.

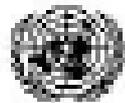
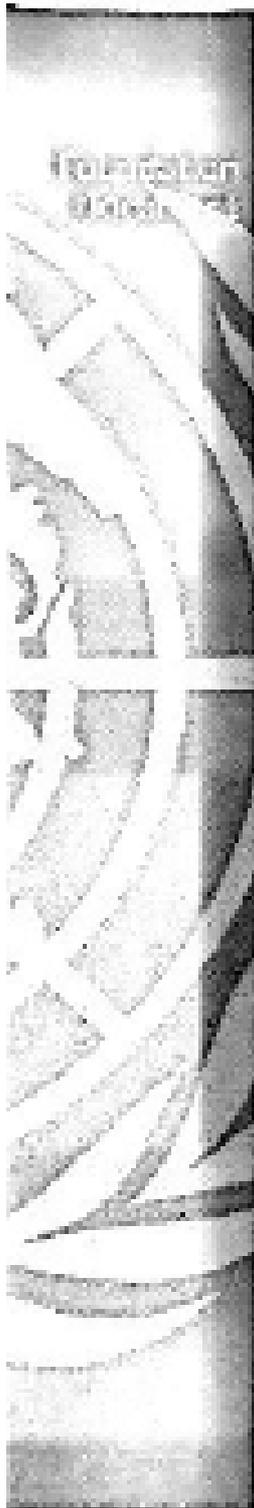
Mejorar la MDP eliminando la recogida de información duplicada y reduciendo la carga para las empresas.

Explorar la posibilidad de comenzar la transferencia de capacidades a las Cámaras de Comercio para que estas pudiesen implementar la MDP como un servicio a sus asociados. Pero antes de comenzar la implementación a través de un nuevo socio se recomienda hacer un análisis exhaustivo de sus capacidades, necesidades y su posible valor añadido.

Se recomienda tener precaución con las expectativas que se levanten (continuación de las actividades del PDP). PNUD no puede permitirse perder su credibilidad en caso de no poder cumplirlas.

Se recomienda revisar el papel del Comité de Ejecución para permitirle jugar un papel más proactivo en la implementación.

ANEXO 7 CÓDIGO DE ÉTICA



UNEG
United Nations Evaluation Group

UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System

UNEG, March 2008

The Code of Conduct was formally approved by UNEG members at the UNEG 4th and 5th Joint Meeting, 2008.

For further details of the ethical approach to evaluation in the UN system, see the report by the UNEG High Level Panel of Experts on the Joint Evaluation of the UN System (UNEG-FACTIVE 2006).

www.uneg.org/cead



CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM

1. The conduct of evaluations in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in this professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and thus broadly evaluation in the UN or the UN host and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.
2. The UNDG¹ Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any I. HMG or other specific staff rules and procedures for the procurement of services.
3. The provisions of the UNDG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception for the completion of an evaluation, and the release and use of the evaluation results.
4. To promote trust and confidence in evaluation in the UN, all UN staff engaged in evaluation and evaluation consultants working for the United Nations system are required to commit themselves to acting in the Code of Conduct for Evaluation² (see Annexes 1 and 2), specifically to the following obligations:

Independence

5. Evaluators shall ensure that independence of judgement is maintained and that evaluation findings and recommendations are independently prepared.

Impartiality

6. Evaluators shall operate in an impartial and unbiased manner and give a balanced presentation of the strengths and weaknesses of the policy, program, project or organization(s) and being evaluated.

¹ UNDG is the United Nations Evaluation Group, a professional network that brings together the units responsible for evaluations in the UN system including the specialized agencies, funds, programmes and affiliated organizations. UNDG currently has 11 such members.

² While the provisions of the Code of Conduct apply to all UN staff involved in evaluations, only UN staff who spend substantial portions of their time working on evaluations are expected to sign the Code of Conduct, including staff consultants, consultants for external arrangements and directly involved in the management or conduct of evaluations. All evaluation consultants are required to sign off on their engagement to UNDG members.



Conflict of Interest

7. Evaluators are required to disclose in writing any past experience of themselves or their immediate family, which may give rise to a potential conflict of interest, and to deal honestly in resolving any conflict of interest which does arise. Declares and resolving potential conflicts within the US system, each evaluator will complete a Declaration of Interest Form (see Annex 2).

Honesty and Integrity

8. Evaluators shall show honesty and integrity in their own intellectual, scientific, scholarly, or evaluation goals, risks, limitations, scope of results likely to be obtained, and in accurately presenting their procedures, data and findings, and highlighting any limitations or uncertainties of interpretation with in the evaluation.

Competence

9. Evaluators shall accurately represent their level of skills and knowledge and qualifications within the limits of their professional training and abilities in evaluation, declining assignments for which they do not have the skills and experience to complete successfully.

Accountability

10. Evaluators are accountable for the completion of the agreed evaluation objectives within the timeframe and budget agreed, while operating in a cost effective manner.

Obligations to participants

11. Evaluators shall respect and protect the rights and welfare of human subjects and communities, in accordance with the U.N. Universal Declaration of Human Rights and other human rights conventions. Evaluators shall respect differences in culture, local customs, religious beliefs and traditions, personal freedoms, gender roles, disability, age and ethnicity, while using evaluation instruments as appropriate to the cultural setting. Evaluators shall never pressure participants or attempt to coerce them, agents, free to choose whether to participate in the evaluation, while ensuring that the relationship remains appropriate. Evaluators shall make themselves aware of and comply with legal codes (whether international or national) governing, for example, interviewing children and young people.

Confidentiality

12. Evaluators shall respect people's right to provide information in confidence and make participants aware of the scope and limits of confidentiality, while ensuring that no risk to beneficiaries need to exceed it, to ensure

Avoidance of Harm

13. Evaluators shall act to minimize risks and harms to, and benefits to, those participating in the evaluation, without compromising the integrity of the evaluation findings.

ACCURACY, Completeness and Reliability

14. Evaluators have an obligation to ensure that evaluation reports and conclusions are accurate, complete and reliable. Evaluators shall explicitly state judgments, findings and conclusions and their level of confidence, so that stakeholders are in a position to assess them.

Transparency

15. Evaluators shall clearly communicate to stakeholders the purpose of the evaluation, the terms applied and the intended use of findings. Evaluators shall ensure that stakeholders have access to the evaluation and shall ensure that all documentation is readily available to and understood by stakeholders.

Omissions and wrongdoing

16. If evaluators are aware of evidence of wrongdoing or unethical conduct, they are obliged to report it to the proper oversight authority.

United Nations member in a non-EU area (Form for signature)

Annex 1: United Nations Evaluation Group – Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluation Staff Agreement Form

To be signed by all staff engaged in or participating in evaluation at the start of their contract.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Staff Member: _____

I declare that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) on (date)

Signature: _____

(Tick ONE category in column for each form for signature)

Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract is finalized.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant PAUL GUYERSON

Name of Consultancy Organization (if not applicable) _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Signed at (place or date)

29/05/2015

Signature



ANEXO 8 PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO

PLAN DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: DE JUNIO 2011- MAYO 2014

Productos Esperados Línea de base, indicadores asociados y metas anuales	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Fuente de financiamiento	Cuenta	Descripción	Monto (US\$)	
Componente 1. Adaptación de la Metodología y Formación de Consultores Nacionales en MDP.											
586,700.00											
<p><u>PRODUCTO 1: Honduras cuenta con una Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) desarrollada de acuerdo a las condiciones y características particulares del país.</u></p> <p><i>Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011).</i></p> <p>Indicador: 1) El 100% de los manuales se aplican en la implementación de la MDP. 2) #de consultores que muestran interés en participar en el proceso de formación en MDP.</p> <p>Meta: 1). Impresos los manuales de la MDP de acuerdo a las condiciones y características particulares de Honduras. 2). Documento de línea base sobre las políticas para desarrollo de proveedores existente en el país. 3). Certificadas 50 consultores nacionales en la MDP.</p>	1.1 Adaptar la Metodología de Desarrollo de Proveedores desarrollada por PNUD México de acuerdo a las características y condiciones del país.					PNUD México, Unidad Gerencial del Proyecto	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	475,000.00	
	1.2 Establecer Unidad Gerencial del Proyecto.						PNUD		Consultoría		
	1.3 Establecer la línea de base sobre las políticas, para proveedores existentes en el país y para las empresas de referencia.						PNUD		Consultoría	24,300.00	
	1.4 Elaborar manuales de la metodología de acuerdo a las características y condiciones del país						UGP, Asesores del PNUD México, Representantes del COHEP.	PNUD		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.	12,000.00
	1.5 Diseñar y desarrollar la estrategia de promoción y divulgación de resultados del PDP.						COHEP	COHEP		Consultoría	37,000.00
	1.6 Certificar una masa de consultores nacionales en la MDP.						PNUD	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	38,400.00

PLAN DE TRABAJO DEL AÑO 1: DE JUNIO 2011 A MAYO 2012

Productos Esperados Línea de base, indicadores asociados y metas anuales	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Fuente de financiamiento	Cuenta	Descripción	Monto (US\$)	
		T1	T2	T3	T4						
Componente 1. Adaptación de la Metodología y Formación de Consultores Nacionales en MDP.										522,200.00	
<p><u>PRODUCTO 1: Honduras cuenta con una Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) desarrollada de acuerdo a las condiciones y características particulares del país.</u></p> <p><i>Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011).</i></p> <p>Indicador: 1) El 100% de los manuales se aplican en la implementación de la MDP. 2) #de consultores que muestran interés en participar en el proceso de formación en MDP.</p> <p>Meta: 1). Impresos los manuales de la MDP de acuerdo a las condiciones y características particulares de Honduras. 2). Documento de línea base sobre las políticas para desarrollo de proveedores existente en el país. 3). Certificados 50 consultores nacionales en la MDP.</p>	1.1 Adaptar la Metodología de Desarrollo de Proveedores desarrollada por PNUD México de acuerdo a las características y condiciones del país.	XX	XX	XX	XX	PNUD México, Unidad Gerencial del Proyecto	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	475,000.00	
	1.2 Establecer Unidad Gerencial del Proyecto.	XX					PNUD		Consultoría		
	1.3 Establecer la línea de base sobre las políticas, para proveedores existentes en el país y para las empresas de referencia.			XX				PNUD		Consultoría	15,000.00
	1.4 Elaborar manuales de la metodología de acuerdo a las características y condiciones del país				XX	UGP, Asesores del PNUD México, Representantes del COHEP.	PNUD		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.	6,000.00	
	1.5 Diseñar y desarrollar la estrategia de promoción y divulgación de resultados del PDP.					COHEP	COHEP		Consultoría	7,000.00	
	1.6 Certificar una masa de consultores nacionales en la MDP.				XX	PNUD	PNDU		Convenio DAS con PNUD-México	19,200.00	

Componente 2. Apoyo a Cadena Cadenas de Proveeduría										175,000.00
<p><u>PRODUCTO 2: Implantada la MDP en 250 Empresas Proveedoras y 25 Empresas Tractoras quienes fortalecen su red de proveeduría.</u></p> <p>Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011)</p> <p>Indicadores: 1) Incremento de al menos % en la facturación de las Empresas Proveedoras. 2) Generación de al menos % de nuevos empleos dignos en los encadenamientos después de la aplicación de la MDP. 3) # de empresas utilizando el portal del PDP como un mecanismo de vinculación. 4) % de empresas Que logran graduarse dentro del PDP.</p> <p>Meta: 1) 20 Empresas Proveedoras y 2 Empresas Tractoras han implantado la MDP. 3) Consultoría directa a 2 grupos de proveeduría formados por una empresa tractora y un estimado 10 PyMEs cada uno.</p>	<p>2.1. Implantación de la MDP en la red de proveeduría de las empresas tractoras</p> <p>2.2 Graduación de empresas como proveedoras de las Empresas Tractoras</p> <p>2.3 Ferias para vinculación entre PyMEs y empresas tractoras.</p>				XX	Consultores Certificados en MDP, UGP, COHEP	PNUD, COHEP, EMPRESAS PARTICIPANTES Y RED DE DONANTES	<p>Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.</p> <p>Evento</p>	175,000.00	
SUBTOTAL										697,200.00
UNIDAD EJECUTORA										178,100.00
IMPREVISTOS (5%)										43,765.00
GRAN TOTAL										919,065.00

PLAN DE TRABAJO DEL AÑO 2: DE JUNIO 2012 A MAYO 2013

Productos Esperados Línea de base, indicadores asociados y metas anuales	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Fuente de financiamiento	Cuenta	Descripción	Monto (US\$)	
		T1	T2	T3	T4						
Componente 1. Adaptación de la Metodología y Formación de Consultores Nacionales en MDP.										33,500.00	
<p><u>PRODUCTO 1: Honduras cuenta con una Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) desarrollada de acuerdo a las condiciones y características particulares del país.</u></p> <p><i>Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011).</i></p> <p>Indicador: 1) El 100% de los manuales se aplican en la implementación de la MDP. 2) #de consultores que muestran interés en participar en el proceso de formación en MDP.</p> <p>Meta: 1). Impresos los manuales de la MDP de acuerdo a las condiciones y características particulares de Honduras. 2). Documento de línea base sobre las políticas para desarrollo de proveedores existente en el país. 3). Certificados 50 consultores nacionales en la MDP.</p>	1.1 Adaptar la Metodología de Desarrollo de Proveedores desarrollada por PNUD México de acuerdo a las características y condiciones del país.	XX			XX	PNUD México, Unidad Gerencial del Proyecto	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	3,300.00	
	1.2 Establecer Unidad Gerencial del Proyecto.						PNUD		Consultoría		
	1.3 Establecer la línea de base sobre las políticas, para proveedores existentes en el país y para las empresas de referencia.							PNUD		Consultoría	
	1.4 Elaborar manuales de la metodología de acuerdo a las características y condiciones del país		XX				UGP, Asesores del PNUD México, Representantes del COHEP.	PNUD		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.	
	1.5 Diseñar y desarrollar la estrategia de promoción y divulgación de resultados del PDP.				XX		COHEP	COHEP		Consultoría	5,000.00
	1.6 Certificar una masa de consultores nacionales en la MDP.					XX	PNUD	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	25,200.00

Componente 2. Apoyo a Cadena Cadenas de Proveeduría										791,500.00
<u>PRODUCTO 2: Implantada la MDP en 250 Empresas Proveedoras y 25 Empresas Tractoras quienes fortalecen su red de proveeduría.</u>	2.1. Implantación de la MDP en la red de proveeduría de las empresas tractoras	XX	XX	XX	XX	Consultores Certificados en MDP, UGP, COHEP	PNUD, COHEP, EMPRESAS PARTICIPANTES Y RED DE DONANTES		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.	787,500.00
Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011)	2.2 Graduación de empresas como proveedoras de las Empresas Tractoras	XX	XX	XX	XX					
	2.3 Ferias para vinculación entre PyMEs y empresas tractoras.	XX							Evento	4,000.00
Indicadores: 1) Incremento de al menos % en la facturación de las Empresas Proveedoras. 2) Generación de al menos % de nuevos empleos dignos en los encadenamientos después de la aplicación de la MDP. 3) # de empresas utilizando el portal del PDP como un mecanismo de vinculación. 4) % de empresas Que logran graduarse dentro del PDP.										
Meta: 1) 20 Empresas Proveedoras y 2 Empresas Tractoras han implantado la MDP. 3) Consultoría directa a 2 grupos de proveeduría formados por una empresa tractora y un estimado 10 PyMEs cada uno.										
SUBTOTAL										825,000.00
UNIDAD EJECUTORA+AUDITORIA+EVALUACIONES										209,750.00
IMPREVISTOS (5%)										51,737.50
GRAN TOTAL										<u>1,086,487.50</u>

PLAN DE TRABAJO DEL AÑO 3: DE JUNIO 2013 A MAYO 2014

Productos Esperados Línea de base, indicadores asociados y metas anuales	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Fuente de financiamiento	Cuenta	Descripción	Monto (US\$)	
		T1	T2	T3	T4						
Componente 1. Adaptación de la Metodología y Formación de Consultores Nacionales en MDP.										31,000.00	
<p><u>PRODUCTO 1: Honduras cuenta con una Metodología de Desarrollo de Proveedores (MDP) desarrollada de acuerdo a las condiciones y características particulares del país.</u></p> <p><i>Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011).</i></p> <p>Indicador: 1) El 100% de los manuales se aplican en la implementación de la MDP. 2) #de consultores que muestran interés en participar en el proceso de formación en MDP.</p> <p>Meta: 1). Impresos los manuales de la MDP de acuerdo a las condiciones y características particulares de Honduras. 2). Documento de línea base sobre las políticas para desarrollo de proveedores existente en el país. 3). Certificados 50 consultores nacionales en la MDP.</p>	1.1 Adaptar la Metodología de Desarrollo de Proveedores desarrollada por PNUD México de acuerdo a las características y condiciones del país.		XX			PNUD México, Unidad Gerencial del Proyecto	PNUD		Convenio DAS con PNUD-México	6,000.00	
	1.2 Establecer Unidad Gerencial del Proyecto.						PNUD		Consultoría		
	1.3 Establecer la línea de base sobre las políticas, para proveedores existentes en el país y para las empresas de referencia.							PNUD		Consultoría	
	1.4 Elaborar manuales de la metodología de acuerdo a las características y condiciones del país					UGP, Asesores del PNUD México, Representantes del COHEP.	PNUD		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.		
	1.5 Diseñar y desarrollar la estrategia de promoción y divulgación de resultados del PDP.							COHEP		Consultoría	6,000.00
	1.6 Certificar una masa de consultores nacionales en la MDP.				XX	COHEP	PNDU		Convenio DAS con PNUD-México		
	1.7 Sistematización de la experiencia.				XX	PNUD					19,000.00

Componente 2. Apoyo a Cadena Cadenas de Proveeduría										791,500.00
<u>PRODUCTO 2: Implantada la MDP en 250 Empresas Proveedoras y 25 Empresas Tractoras quienes fortalecen su red de proveeduría.</u>	2.1. Implantación de la MDP en la red de proveeduría de las empresas tractoras	XX	XX	XX	XX	Consultores Certificados en MDP, UGP, COHEP	PNUD, COHEP, EMPRESAS PARTICIPANTES Y RED DE DONANTES		Consultorías, asesoría, intervenciones en empresas, etc.	787,500.00
Línea de Base: A completar cuando se realice el Estudio de Base (2011)	2.2 Graduación de empresas como proveedoras de las Empresas Tractoras								Evento	4,000.00
Indicadores: 1) Incremento de al menos % en la facturación de las Empresas Proveedoras. 2) Generación de al menos % de nuevos empleos dignos en los encadenamientos después de la aplicación de la MDP. 3) # de empresas utilizando el portal del PDP como un mecanismo de vinculación. 4) % de empresas Que logran graduarse dentro del PDP.	2.3 Ferias para vinculación entre PyMEs y empresas tractoras.									
Meta: 1) 20 Empresas Proveedoras y 2 Empresas Tractoras han implantado la MDP. 3) Consultoría directa a 2 grupos de proveeduría formados por una empresa tractora y un estimado 10 PyMEs cada uno.										
SUBTOTAL										822,500.00
UNIDAD EJECUTORA+AUDITORIA+EVALUACIONES										209,750.00
IMPREVISTOS (5%)										51,612.50
GRAN TOTAL										1,083,862.50

ANEXO 9 PRESUPUESTO REAL DEL PDP

	Descripción	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	TOTAL	
00080305 METODOLOGIA PDP ADAPTADA							
Adaptación de Metodología	Consultoría para el proceso de adaptación e implantación del MDP en Honduras por el PNUD Mexico	50.000,00		200.000,00	112.500,00	362.500,00	
	Formación de consultores		13.671,27	7.480,31		21.151,58	
	Contratos de servicios Unidad Gerencial	1.393,04	15.742,42	5.868,41		23.003,87	
	Viajes		2.838,70	2.247,23		5.085,93	
Sub-total		51.393,04	32.252,39	215.595,94	112.500,00	411.741,38	38,66%
00080306 Desarrollo Cadenas Productivas							
Implantación Metodología	Contratos de servicios Unidad Gerencial		10.494,95	52.815,68	50.988,07	114.298,70	
	Consultores Metodología PDP			9.464,45	58.266,28	67.730,73	
	Promoción MPDP			5.849,39		5.849,39	
	Viajes		11.354,80	20.225,03		31.579,83	
	Facilities and administration			7.743,18	1.422,04	9.165,22	
	Equipo (mant)			4.822,97	1.654,51	6.477,48	
	Suministros			2.550,12	983,93	3.534,05	
	Miscelaneos			1.150,32	721,32	1.871,64	
	Promocion PDP				4.825,59	4.825,59	
	Evaluaciones				17.926,00	17.926,00	
	Consultoría de Línea Base y Sistema de Monitoreo y Seguimiento (SNV)					32.159,50	32.159,50
Mapeo y Diagnostico Sectorial y de Cadenas de Valor en Honduras. (SNV)					29.115,00	29.115,00	

	Lecciones Aprendidas y Buenas Practicas de Experiencias Locales. (SNV)				29.340,00	29.340,00	
	Revisión, diagramación e impresión de Manuales de MDP				13.644,50	13.644,50	
	Evento inicial de lanzamiento del PDP (SNV)				9.350,50	9.350,50	
	Honorarios personal SNV/ gastos generales apoyo implantación				13.092,00	13.092,00	
	Contratación de Consultores PDP (SNV)				60.000,00	60.000,00	
	Feria para vinculación entre PyMEs y empresas clientes. (SNV)				17.907,50	17.907,50	
	Movilización de recursos (apoyo a propuestas) SNV				21.576,00	21.576,00	
	Diseño del observatorio nacional de Cadenas de Valor (SNV)				52.815,00	52.815,00	
	GMS (SNV)				21.000,00	21.000,00	
	Ingresos empresas				40.000,00	40.000,00	
	Aporte en especies COHEP		16.666,67	16.666,67	16.666,67	50.000,00	
Sub-total		0,00	38.516,41	121.287,80	493.454,41	653.258,62	61,34%
TOTAL		51.393,04	70.768,81	336.883,75	605.954,41	1.065.000,00	