



**PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL
PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA DE
COMPETITIVIDAD II
BID 2433 OC/DR**



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

**Proyecto FONDEC No. (33-2014)
“ INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y RENTABILIDAD
DEL COCO A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL ”**

Diciembre 2015

TABLA DE CONTENIDOS

Pág.

1.	Información General del Proyecto.....	iii
2.	Análisis de Resultados (Productos, Efectos e Impactos)	v
2.1.	Productos Obtenidos	v
2.2.	Logro de Efectos e Impactos.....	x
3.	Análisis de la Sostenibilidad	xi
4.	Lecciones Aprendidas.....	xv
4.1.	Diseño del Proyecto	xv
4.2.	Ejecución del Proyecto	xvii
4.3.	Desempeño del Ejecutor (Unidad Ejecutora y Cluster).....	xix
4.4.	Supervisor del CNC y del Administración del FONDEC.....	xxii
4.5.	Recomendaciones Para Futuros Proyectos	xxii

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

El **Proyecto No 33-2014** de **CONJUNTO PRODUCTIVO DE COCO EN LA REPUBLICA DOMINICANA Inc**; presentado por el señor **ENRIQUE GONZALEZ**, fue aprobado por el Fondo de Competitividad (FONDEC) el Veintiuno (21) de Noviembre del 2014.

El problema central que se propuso enfrentar el Proyecto fue:

- Reducidos niveles de coordinación entre los actores de la cadena de valor de Coco en República Dominicana y el Caribe. (Productores, recolectores, transportadores, procesadora, exportadores.
- Disminuida productividad y diversificación de los actores primarios del sector
- Poca inversión en el sector del coco
- El potencial de Coco es alto con una capacidad no dirigida y sin una política nacional de control

Los resultados de mediano y largo plazo propuestos fueron los siguientes:

▪ Final (impactos esperados):

1. Mayor producción de cocos por planta, que se traduce en mayor producción por tarea.
2. Aumento de los Ingresos de las empresas participantes en el Clúster en al menos 5% al 2do año de finalizado el proyecto
3. Aumento de la rentabilidad de las procesadoras en al menos un 5%, tanto por disponibilidad de materia prima, como por la introducción de nuevos productos (Se cuantificara a partir del Estudio de Línea de Base). A los 3 años de finalizado el proyecto
4. Capacitación a productores y personas vinculadas la siembra, para mejor aprovechamiento de la producción.

▪ Propósito (efecto final esperados):

1. Aumento del rendimiento promedio en un 50% por tarea de los productores de Coco (Se cuantificara a partir del Estudio de Línea de Base) a los 5 años de finalizado el proyecto.
2. El Clúster ha iniciado la comercialización de al menos 1 nuevo producto derivado del Coco.
3. El Clúster se ve fortalecido con acciones directas de promoción

Los componentes o productos contemplados para el logro de estos efectos son:

- **COMPONENTE 1 - Fortalecimiento de la Capacidad de Coordinación entre los actores de la Cadena de Valor del Coco de la Republica Dominicana y el Caribe:** Proporcionar el canal que permita el libre intercambio de ideas entre los productores, comercializadores y procesadores de coco con el fin de que cada uno logre una comprensión común de los problemas y necesidades de los demás.
- **COMPONENTE 2 - Asistencia técnica para la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos productivos de los miembros primarios (productores y procesadores) de la cadena de valor del Clúster:** Ampliar y transmitir los conocimientos técnicos y de gestión a los miembros para actualizar y modernizar la producción y el procesamiento del coco.
- **COMPONENTE 3 - Fortalecimiento de la Capacidad de Acceso a Nuevos Mercados y Promoción de la Inversión en el Sector:** Fortalecer y promover las inversiones de la industria del coco en la Republica Dominicana, e incrementar la capacidad de los actores de acceder a nuevos mercados a través de la introducción de nuevos productos.

El presupuesto total del proyecto es de **RD\$ DOCE MILLONES QUINIENTOS SETENTA Y TRES MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO PESOS DOMINICANOS CON 00/100 (RD\$12,573,488.00)** de los cuales se solicita la Ventanilla 1 el FONDEC financie el 70 % es de **OCHO MILLONES OCHOCIENTOS UN MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y UN PESOS DOMINICANOS CON 00/100 (RD\$8,801,441.60)**, MAS EL AUMENTO DE PRESUPUESTO DE SEGÚN ADENDUM DE FECHA 24 NOVIEMBRE 2015, DE UN MILLON DE PESOS (RD\$1,000,000.00) PARA UN TOTAL NUEVE MILLONES OCHOCIENTOS UN MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y UNO CON 60/100 (RD\$ 9,801,441.60)

El 30 % restante es de **TRES MILLONES SETECIENTOS SETENTA Y DOS MIL CUARENTA Y SEIS PESOS DOMINICANOS CON 40/100 (RD\$ 3,772,046.40)** se contempló financiar con aportes de miembros del Clúster, tanto en forma de efectivo como, en especie.

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1. PRODUCTOS OBTENIDOS

Proyecto (No. 33-2014) Cluster de Coco						
PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)						
No	Componentes / Productos	Indicador	Meta	Logrado	% Logrado	Descripción de Productos Logrados Medios Verificación
1	Fortalecimiento de la Capacidad de Coordinación entre los actores de la Cadena de Valor del Coco de la República Dominicana y el Caribe					
1.1	Consultor Experto en Fortalecimiento Institucional y Acuerdo de Cooperación Internacional para el desarrollo de las actividades del Clúster del Coco Dominicano.	Talleres Organizados por Productos /Consultores Directrices de Clúster Regional del Coco actualizada Lineamientos Operacionales del Clúster Dominicano del coco actualizados Línea de Base del sector del Coco en Republica Dominicana actualizada	Asistir al clúster en la implementación de las actividades incluidas en el proyecto. Actualizar la Línea de Base del Clúster. Actualizar los estatutos del Clúster.	SI	100%	1. Ampliación de la línea de base- Inclusión de nuevos actores 2. Reuniones de seguimiento y coordinación de talleres 3. Estatutos del Clúster de Coco revisados y actualizados 4. Talleres realizados 5. Misión Realizada a Filipinas y Tailandia
1.2	Asistencia Técnica para la creación de un organismo CARIFORO para el sector del coco	El sector del Coco cuenta con un Organismo Regional que se encargara de las actividades de fortalecimiento del sector en el CARIFORO.	Asistir al clúster en la creación de un organismo regional para el manejo de fondos para el sector del coco.	PARCIAL	100%	Esta actividad se cambió a la creación de una ONG local para manejar fondos de cooperación para el sector del Coco. Los fondos sobrantes se adjudicaron a la creación de los viveros.

Proyecto (No. 33-2014) Clúster de Coco

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

No	Componentes / Productos	Indicador	Meta	Logrado	% Logrado	Descripción de Productos Logrados Medios Verificación
1.3	Asistencia Técnica para el diseño y presentación de un Programa Regional para el Sector del Coco en el CARIFORO a la UE	El CARIFORO cuenta con un proyecto macro para el desarrollo del sector del Coco a ser presentado a la Unión Europea para la procura de financiamiento. Al 10mo mes de iniciado el proyecto	Contar con un programa que le permita el acceso a fondos de cooperación de la UE	SI	100%	Visita del Experto en Formulación de Programas Regionales a la RD Presentación del proyecto en la Consulta Nacional ITC Tallares Nagua- Samaná Marco Lógico Estrategia Nacional y Regional
1.4	Desarrollo de un Programa de Capacitación sobre las ventajas de la Clusterización, orientado a los beneficios de la cooperación interempresarial y a posibles negociaciones conjuntas.	Programa de capacitación implementado (se organizaron 6 talleres en vez de 3).	Dar a conocer las ventajas de pertenecer a un clúster. Que el clúster pueda en el futuro inmediato aprovechar la economía de escala a través de actividades comerciales conjuntas.	SI	100%	Se implementaron 6 talleres Se cuenta con los listados de cada uno de los talleres El clúster está organizando una compra conjunta de fertilizantes El Clúster desarrolló un mecanismo para el uso de la maquinaria descortezadora por parte de todos sus miembros.
2	Incremento de la Rentabilidad de los Actores Primarios y otros Actores de la Cadena de Valor del Coco de Republica Dominicana					
2.1	Asistencia Técnica para el Desarrollo e implementación de una estrategia de desarrollo para los productores agrícolas a mediano plazo para el fortalecimiento de los actores primarios de la cadena de valor	Desarrollo e implementación de una estrategia de desarrollo a mediano plazo para el fortalecimiento de los actores primarios de la cadena de valor del Clúster.	Acciones para el fortalecimiento de los actores primarios. Elaboración de una estrategia a mediano plazo.	SI	100%	Presentación en la Consulta Nacional ITC Tallares Nagua- Samaná Marco Lógico Estrategia Nacional Informe final Misión RD Abril-Mayo

2.2	Asistencia Técnica para la mejora o adecuación de los Genotipos de plantas de Coco a ser utilizada para la renovación de las plantaciones existentes y creación de nuevas plantaciones					
2.2.1	Misión de identificación de Genotipos (Misión a Filipinas)	Documentos oficiales de las entidades a ser visitadas por representantes del Clúster. El Clúster cuenta con un estudio sobre los genotipos adecuados y su método de reproducción y siembra.	Contar con los conocimientos necesarios para iniciar la sustitución de plantas de coco enfermas y viejas.	SI	100%	Documentos técnicos que apoyen la creación de viveros con genotipos adecuados. Esta actividad se concatena con el punto 2.1
2.2.2	Establecimiento de viveros pilotos	Al menos 3 Viveros pilotos (Instalación estructura) instalados y en funcionamiento.	Instalar tres viveros para la reproducción de los genotipos adecuados y la aplicación de las BPM definidas en el punto 2.1	SI	100%	Documentos técnicos Fotos de los viveros Semillas seleccionadas Manuales de BPA aplicados
3	Fortalecimiento de la Capacidad de Acceso a Nuevos Mercados y Promoción de la Inversión en el Sector					
3.1	Asistencia Técnica para el Desarrollo es un Estudio de Viabilidad Financiera de la siembra y procesamiento del Coco en República Dominicana	Estudio de sobre la factibilidad de la siembra y procesamiento de nueces de coco en la Republica Dominicana	Plan de Trabajo aprobado Clúster Identificación Instalación de los Viveros Pilotos Estudio de Factibilidad	SI	100%	Contrato suscrito con consultor externo- Ing. Andrés Arias Castillo, en vigencia desde 01 Octubre la 11 de Noviembre. La Asamblea del Consejo de Directores del 02 de Mayo 2015, aprobó comité encargado para el manejo de esta intervención, liderado por Ing. Nelson Bodden

Proyecto (No. 33-2014) Clúster de Coco

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

No	Componentes / Productos	Indicador	Meta	Logrado	% Logrado	Descripción de Productos Logrados Medios Verificación
3.2 Asistencia Técnica para el desarrollo de un Estudio sobre las tendencias mundiales en productos biotecnológicos, especialmente aquellos derivados del coco						
3.2.1	Experto en Análisis de Mercado emergentes y de tendencias globales en productos biotecnológicos	1. Programa de Talleres Informativos 2. Documento de selección de productos con alto potencial de comercialización 3. Sesiones de trabajo con productores y procesadores	Desarrollar un documento donde el clúster pueda seleccionar los productos con mayor potencial de comercial y el posible mercado para estos.	SI	100%	Documento donde se describen productos con potencial comercial. Incluye un estudio preliminar para los productos identificados.
3.3 Equipo para la Fabricación de Coco Peat (medio de crecimiento organizo) para el desarrollo de los Viveros , en base a los desechos de la nuez del Coco						
3.3.1	Equipo para la fabricación de Coco Peat	Proceso de adquisición llevado a cabo: 1. Selección del equipo a ser adquirido según recomendaciones de expertos 2. Procura de cotizaciones 3. Evaluación de suplidores 4. Compra del equipo 5. Desarrollo de un manual de uso en español (si no está disponible) 6. Desarrollo de un acuerdo de uso por parte del Clúster	Compra de una máquina para descortezar cocos y para la elaboración de coco peat. El coco peat se usa en los viveros como medio de cultivo orgánico. El coco peat se vende a agricultores.	SI	100%	El Clúster cuenta con una máquina para descortezar los coco y para la elaboración de coco peat. Los actores primarios se benefician del uso de la maquinaria a través de un acuerdo con el Clúster (tenedor legal del equipo).

4 Administración del Proyecto						
4.1	Unidad de Gestión Administrativa	Unidad de Gestión Administrativa que lo apoye en la logística de la ejecución (financiera) en el marco del presente proyecto.	Asistir al Cluster en la gestión financiera del proyecto Asistir al Clúster en la elaboración y presentación de los informes financieros periódicos y final	SI	100%	- Documentos de apoyo de la ejecución presupuestaria del proyecto (recibos, facturas, contratos, etc.) - Reportes financieros

2.2. LOGRO DE EFECTOS E IMPACTOS

LOGRO DE OBJETIVOS DE EFECTOS E IMPACTOS	
Propósito u efecto final esperado	
“(Propósito del Proyecto)”	
Indicador de Propósito	Efectos logrados o en vías de ser logrados
<p>Aumento del rendimiento promedio en un 50% por tarea de los productores de Coco (Se cuantificara a partir del Estudio de Linea de Base) a los 5 años de finalizado el proyecto.</p> <p>El Cluster ha iniciado la comercialización de al menos (2) dos nuevos productos derivados del Coco.</p>	<p>Los actores primarios de la cadena de valor cuentan con un manual de BPA para la siembra de coco que les permitirá mejorar la productividad de sus plantaciones. A esto se agrega el hecho de que se instalaron 3 viveros piloto para la reproducción de plántulas con el genotipo adecuado.</p> <p>Se están desarrollando dos productos nuevos: el Coco Peat que sirve como decoración y como medio de cultivo altamente eficiente; y la Fibra de Coco, que se utiliza en manualidades y como relleno de asientos por la industria automotriz. El clúster está actualmente haciendo negocios con el Coco Peat, pero para comercializar la Fibra se necesitan procesos de “desalinización” de las fibras que aún no dominamos. Estamos en contacto con el Instituto del Coco en Filipinas para resolver ese problema.</p>
LOGRO DE OBJETIVOS DE EFECTOS E IMPACTOS	
Fin/Impacto esperado	
“Fín”	
Indicador de Fin	Efectos logrados o en vías de ser logrados
<p>Aumento de los Ingresos de las empresas participantes en el Cluster en al menos 5% al 2do año de finalizado el proyecto.</p> <p>Aumento de la rentabilidad de las procesadoras en al menos un 5%, tanto por disponibilidad de materia prima, como por la introducción de nuevos productos (Se cuantificara a partir del Estudio de Linea de Base). A los 3 años de finalizado el proyecto.</p>	<p>Debemos aclarar que como se trata de un cultivo de larga duración, los resultados efectivos y verificables se verán después del 2do año de terminado el proyecto.</p> <p>Dicho esto, en actividades no planificadas en el proyecto, pero que derivaron de las numerosas reuniones organizadas por el coordinador, muchos productores han conocido otros posibles compradores, y de hecho han empezado ya a negociar con éstos.</p> <p>Las procesadoras son las beneficiarias de estas reuniones, pues el clúster ha acercado a productores directamente a los compradores, eliminando de esta forma el intermediario, y por ende, obteniendo mejores precios y ganancias por la compra y venta de cocos.</p>

3. ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD

"La sostenibilidad es la capacidad de continuar brindando los beneficios generados por el proyecto durante un período prolongado después de terminada" la ejecución del Proyecto"

"La sostenibilidad sería así la continua prestación de servicios o intervenciones iniciados por el proyecto, la continuación de acciones locales iniciadas por su estímulo, y posteriores servicios o intervenciones resultado del desarrollo de la capacidad local" (La Sostenibilidad de Proyectos FOMIN /ROSAZLACHEVSKY)

Principales preguntas a responder

1- **¿Qué productos (bienes o servicios) deberían seguir proporcionando a miembros de clústeres para mantener o ampliar los resultados, efectos e impactos logrados con el Proyecto?**

- i. Servicios de Consultoría en temas puntuales del Sector.
- ii. Capacitación en temas como:
 - Protección contra plagas
 - Uso adecuado de Fertilizantes
 - Buenas Prácticas Agrícolas
 - Buenas Prácticas de Manufactura
- iii. Creación de herramientas de desarrollo del Sector, tales como:
 - Una herramienta para proporcionar Créditos Monitoreados a productores
 - Establecimiento de una Cooperativa para el Sector
- iv. Creación de una entidad que se encargue, entre otras cosas, de: a) procurar de Fondos de Financiamiento por parte de Organismos Internacionales; b) crear vínculos con organismos internacionales con incidencia en el sector para la procura de transferencia de conocimientos y tecnología; c) procura de asistencia técnica para el sector; d) promoción de actividades de investigación para la mejora continua del sector.
- v. Promover la creación de nuevos productos para el sector, e impulsar los productos existentes, entre éstos el Coco Peat desarrollado en el marco del presente proyecto.
- vi. Promover y financiar la creación de nuevos Viveros para el sector, a fin de que el sector pueda contar con plantas suficientes para la renovación de las actuales plantaciones.
- vii. Dotar al sector de los equipos necesarios para el pre-procesamiento del Coco.

2- ¿Qué recursos (conocimientos, habilidades técnicas, instalaciones, equipos, facilidades y materiales se requieren para mantener estos productos (bienes y servicios)?

- i. Se necesitan recursos financieros y técnicos para la creación del Instituto Tecnológico del Coco, que se encargaría de procurar el desarrollo de todos los productos y servicios enumerados en el punto anterior.
- ii. Es necesaria la creación de un Plan piloto con el Crédito Monitoreado conjuntamente con el Banco de Reservas o con el Banco Agrícola.
- iii. Se deben capacitar capacitadores en temas relacionados a las plantaciones de palmíferas en general. Para esto, es necesario procurar becas con instituciones internacionales relacionadas al sector. Como parte del presente proyecto, se organizó una misión a Filipinas en la que se visitaron los principales organismos gubernamentales relacionados al sector del coco. Se deben procurar acuerdos entre dichos organismos y sus homólogos en República Dominicana.
- iv. El financiamiento, no solo de la producción, sino también de la maquinaria y equipos necesarios para el pre-procesamiento y procesamiento del Coco, es un tema de vital importancia para el sector. Se requiere de una evaluación del nivel tecnológico del sector, con el fin de procurar fondos para la modernización de los equipos y maquinarias usados en el procesamiento del Coco. El estudio deberá sugerir cuales equipos son los más importantes (preferiblemente multifuncionales) y cuáles serían los posibles suplidores. Como ejemplo, el proyecto incluyó la compra de una máquina de descortezado de coco, que se usa para la elaboración del Coco Peat, fibras naturales del coco, entre otros. Esta máquina es además móvil, lo que permite al clúster trasladarla a puntos de recolección y efectuar el pre-procesamiento “in-situ”.

3- ¿Dispone el clúster de estos recursos?

El Clúster dispone del conocimiento y la estructura organizacional y técnica necesaria para iniciar gran parte de las acciones mencionadas, sin embargo, es necesario que tenga acceso a fondos de asistencia de organismos locales e internacionales para financiar dichas acciones.

4- ¿Se ha incrementado la capacidad del clúster para continuar prestando los servicios y ejecutar nuevos proyectos? Explique

La capacidad de Clúster se ha aumentado en cada uno de los renglones expuestos en la primera pregunta, esto a su vez tendrá la capacidad de aumentar la competitividad de los productores, mantener su control de riesgos, y ser más efectivos en el uso de la tierra.

El fortalecimiento organizacional del clúster le ha permitido, además, contar con un base de datos de consultores expertos en áreas de interés no solo para el sector del coco, sino para otros rubros agrícolas en República Dominicana.

Finalmente, el Clúster cuenta con capacidad comprobada no solo para ejecutar proyectos, sino además para diseñarlos y presentarlos en organismos locales e internacionales. Además, como parte

de su fortalecimiento institucional, el Clúster se registró como una Organización No Gubernamental (ONG), lo que le permite procurar fondos de asistencia directamente con instituciones de desarrollo.

5- ¿Se han definido y establecido mecanismos para el financiamiento de los servicios, tales como el pago de servicios por parte de miembros del clúster?

Hacer que desde el inicio los productores paguen por el conocimiento no se ha logrado. Esto porque a pesar de ser un Clúster formado en el 2010, debido a problemas financieros y al limitado conocimiento de los actores en temas de Clusterización, no se había podido definir servicios concretos a ser ofertados.

Gracias al proyecto, el clúster cuenta ahora con acciones definidas para el sector. Estas acciones, principalmente las de capacitación y creación de nuevos productos, en su gran mayoría serán financiadas con recursos de los socios. El clúster, se espera que a través del Instituto Tecnológico del Coco, fungirá, en todo caso, como catalizador de actividades que desarrollen aún más el sector, y como enlace entre el capital humano/técnico (firmas consultoras y/o consultores individuales), actores públicos y privados (estamentos gubernamentales y universidades, incluyendo centros de investigación) y los actores primarios de la cadena de valor del Clúster constituida por Productores y Procesadores.

El Clúster, en este momento, oferta a sus miembros gran parte de los productos y servicios mencionados en el Punto 1 de este documento. Técnicos contactados por el clúster ha asistido a algunas empresas en la elaboración de proyectos que se han presentado a otros organismos de apoyo al desarrollo del sector privado. También, ha asistido a algunas empresas, de manera informal, en la búsqueda de negocios y en el desarrollo de enlaces entre suplidores, productores, y comercializadores.

Se espera, que con el establecimiento del Instituto Tecnológico del Coco, se puedan procurar fondos locales del gobierno Dominicano, para el cofinanciamiento de las actividades mencionadas en el Punto 2. Debemos aclarar que ya fueron elaborados los primeros lineamientos de lo que será este instituto, y que se espera contar con el apoyo del CNC y del Gobierno para la puesta en marcha del mismo.

Por otra parte, estamos presentando a los bancos, en especial al Banco de Reservas de la República Dominicana y al banco Agrícola, el sistema de Crédito Monitoreado, con el fin de iniciar un primer piloto con 4 o 5 productores de coco. Los resultados de este piloto confiamos que motivará y convencerá a los demás productores, y al banco mismo, sobre la pertinencia de esta importante herramienta de financiamiento.

6- ¿Se han establecido acuerdos o convenios con instituciones vinculadas para el desarrollo de nuevas iniciativas o proyectos?

1. Estamos participando, conjuntamente con el CEI-RD, en el respaldo necesario a los inversionistas que desean invertir o importar coco y/o productos derivados del coco.

2. Estamos en el Proceso de iniciar los requerimientos del INFOTEP para la estructuración de las clases del Instituto Tecnológico del Coco.
3. Estructuramos un acuerdo entre las asociaciones y cooperativas de Samaná, Nagua, y Hato Mayo para manejar los viveros.
4. Hicimos una propuesta de investigación sobre el tiempo del coco al IDIAF. Dicha propuesta ha sido aprobada verbalmente, sin embargo, el Clúster ha comenzado en el campo experimental por sí mismo, con la asistencia del Sr. Enrique Gonzalez. El Clúster, además, invitó a técnicos de Colombia, Venezuela y México a que le acompañen en esta investigación.
5. Establecimos un acuerdo entre el Clúster del Coco Dominicano, y el Instituto Nacional del Coco de Filipinas. Dicho acuerdo incluye temas como: transferencia de conocimientos, transferencia de tecnologías, apoyo a misiones técnicas y comerciales, capacitaciones, entre otros.

7- Especificar otros aspectos que se considere relevante para la sostenibilidad de los productos y resultados del proyecto.

Se debe procurar una mayor participación del Ministerio de Agricultura. Lamentablemente, las acciones y actividades ejecutadas por el clúster no fueron apoyadas por el Ministerio. Si queremos mejorar la productividad del sector en su totalidad, es necesaria la cooperación del Ministerio de Agricultura. Coordinar acciones y actividades en conjunto es de gran importancia, pues es el Ministerio quien traza las pautas a seguir en materia agrícola.

Es necesario, como mencionamos antes, establecer un piloto de Crédito Monitoreado. Para esto, es necesaria la ayuda del Banco Agrícola o del Banco de Reservas. La productividad de las plantaciones aumentarán solo si se aplican las BPM tal y como fueron diseñadas por el experto Filipino, y si se asiste financieramente al productor. La ventaja del Crédito Monitoreado es que el agricultor no toca el dinero, pues este va directo a los suplidores de las materias primas (en este caso abonos y fertilizantes), lo que minimiza el riesgo del uso indebido de fondos.

Es imperativo la creación del Instituto Tecnológico del Coco. Esta institución, que se propone tenga un estructura mixta, se encargará de velar por este importante sector. Tendrá en su mandato el deber de procurar la mejora del sector a través de transferencia de tecnologías y conocimientos, de capacitaciones a productores y procesadores, de proponer y ejecutar investigaciones a favor del sector, y de representar al sector del coco en foros internacionales. Debe gestionar fondos para Investigación y Desarrollo, para la organización de encuentros nacionales e internacionales, y para la promoción, junto al CEI-RD, del coco y sus derivados en los mercados mundiales.

El Clúster cuenta con lineamientos claros que aseguran su sostenibilidad a través del tiempo. Se definieron acciones y actividades puntuales a ser organizadas por el clúster, tales como eventos, capacitaciones, y el establecimiento de una cuota mínima anual. También se

definieron estrategias para la procura de fondos provenientes de donantes locales e internacionales para la organización e implementación de acciones en favor del sector.

4. LECCIONES APRENDIDAS

4.1. DISEÑO DEL PROYECTO

1 ¿Fue realista la formulación de los objetivos originales del proyecto? En caso negativo, ¿por qué?

Los objetivos del proyecto respondieron a un proceso de evaluación de las deficiencias del sector y de necesidades directas de sus actores primarios (productores y procesadores).

Durante dicho proceso, se llevaron a cabo varias reuniones donde se plasmaron las inquietudes de los actores de la cadena de valor del sector, y donde se propusieron, además de los objetivos, las acciones que llevarían al Clúster a la consecución de dichos objetivos en el marco del proyecto propuesto.

A pesar de los inconvenientes para la implementación de algunas de las acciones, y la obtención de los resultados de las mismas, en especial en lo concerniente al desarrollo de productos, gracias a lo extenso de las consultorías, y a la inclusión en el proyecto de una misión Filipina, líderes mundiales en producción y procesamiento de coco, el Clúster pudo complementar las informaciones que ya poseía y, al final, podrá presentar sus logros en este componente.

Por otra parte, aunque se inició la conformación de un organismo Regional para el Coco, esta parte no se podrá llevar a cabo en su totalidad debido a las diferencias en los procesos de registro de organismos no gubernamentales en los diferentes países del Caribe. Este proceso, sin embargo, continuará su curso con recursos del Clúster.

En general, el proyecto contribuyó enormemente en la realización de uno de los principales objetivos del proyecto: el fortalecimiento del Clúster como grupo asociativo eficiente y con miras a la procura de la competitividad de un sector que había sido olvidado a lo largo de los años. Además, gracias al proyecto, el Conjunto Productivo del Coco pudo conformarse como una ONG, lo que le permitirá, de manera individual e independiente, acceder a fondos de donantes internacionales.

Adicional a esto el Clúster ha dado pasos para prepararse para el futuro y funcionar como una estructura con la capacidad de manejar el futuro del coco, sus precios, sus exportaciones, la generación de empleos en el campo, el uso de los sub-productos del coco, y ante todo, promoverse como un importador de materias primas y un exportador de productos terminados del coco.

2 ¿Fueron apropiados (esto es, necesarios y suficientes) los productos o componentes originales del proyecto para lograr los objetivos establecidos?

Si, fueron apropiados y necesarios. Cada uno de los componentes del proyecto fue correspondido con las acciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos. Aunque el tiempo fue corto, creemos todo lo programado tuvo una incidencia directa y positiva en lo que hoy es el Clúster, y más aún, en el futuro de este como ente de promoción de desarrollo en el sector.

Debemos admitir, sin embargo, que aunque las actividades y acciones propuestas fueron todas las necesarias para el logro de los objetivos, los tiempos en las ejecuciones no fueron, en muchos casos, reales. Discrepancias entre el Clúster y la Unidad de Gestión Administrativa fueron las causas principales en los retrasos en algunas actividades y consultorías, que aunque no afectaron negativamente el impacto y los resultados esperados de las mismas, sí afectaron los tiempos de implementación, haciéndolos muy ajustados e inflexibles.

Adicionalmente, el proyecto no tenía prevista la compra de equipos o maquinarias para el procesamiento del coco. Esto es así porque siempre se pensó que el desarrollo de dos nuevos productos iba a ser asumido por los procesadores de coco. Sin embargo, debido a la poca disponibilidad de experticio local, estos productos procesados no pudieron ser desarrollados, aunque contamos con algunas fórmulas provistas por la experta en Coco, la Sra. Divina BAWALAN. Fue gracias a la misión a Filipinas que el Clúster podrá exhibir dos productos nuevos el Coco Peat, y la Fibra de Coco. Estos productos se elabora con una maquinaria específica, que fue incluida en el presupuesto a recomendación del Coordinador y el Presidente del Clúster.

Debemos aclarar, que esta maquinaria es propiedad del Clúster, por lo que todos los miembros pueden usarla. La maquinaria es, además, móvil lo que le permite ser trasladada a puntos de recolección en las localidades donde se procesa el coco en la República Dominicana. Se está elaborando un documento donde se especifican las condiciones de uso del equipo, y el costo por el uso del mismo. Esta tarifa servirá para dar mantenimiento al equipo.

3 ¿Fue adecuado la programación o plan de actividades del proyecto?

El plan de actividades se completó con éxito, mas no es de negar, como mencionamos anteriormente, que tuvimos tropiezos que nos retrasaron. Sin embargo, gracias a la eficiencia, paciencia y efectividad del personal del CNC y el personal técnico contratado por el Clúster, logramos sobrepasar las adversidades que se presentaron.

Algo de debemos mencionar es que el Plan de Actividades debe incluir las acciones pre y post contratación de las consultorías, pues estas generalmente, consumen un tiempo considerable del período de implementación de un proyecto.

4 ¿Cuáles fueron los aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o fracasos del mismo?

El éxito en la implementación del proyecto, como mencionáramos antes, se debió al trabajo tenaz de los actores de los Clúster, la coordinación contratada, y las competencias administrativas de la UGA y el personal seleccionado como ejecutor del proyecto.

Gracias a la claridad en el diseño del proyecto, donde cada componente tenía acciones específicas y muy bien delineadas, la ejecución técnica del mismo se hizo fácil. Sin embargo, no podemos negar que en el aspecto temporal del mismo, en específico en la ejecución de acuerdo al cronograma aprobado, hubo ciertos atrasos, en su mayoría debido a algunas discrepancias con la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) en el tema financiero. Sin embargo, con el fin de no dañar irremediablemente la implementación del proyecto, los actores primarios (productores y procesadores) adelantaron fondos para las contrataciones de consultores y el desarrollo de las actividades planificadas en el Diagrama y el Plan de Actividades del proyecto.

Estas discrepancias con la UGA afectaron de manera significativa la ejecución presupuestaria, al punto de casi hacer colapsar todo el proyecto. Esto porque los gastos incurridos por los actores del Clúster en las contrataciones de servicios debían ser reembolsadas a particulares que avanzaron los fondos para que el proyecto no se estancara. Esto provocó que en las revisiones financieras para la reposición del 25% de los fondos rotativos del proyectos se presentaran muchos inconvenientes en el proceso de reembolso a los miembros del Clúster.

Debemos decir, sin embargo, que luego de varias reuniones con la UGA, y gracias a la excelente intervención y mediación del CNC, el proceso de desembolso de fondos para los pagos incluidos en el presupuesto del proyecto se hizo más eficiente.

En el futuro, y previo a la aprobación y consecuente firma de cualquier proyecto donde se incluya a una UGA como garante y gestor fiduciario de un proyecto, se les debe hacer un tipo de inducción donde se establezcan claramente los roles de cada parte. Esto evitaría muchos inconvenientes y malentendidos en proyectos futuros.

4.2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

1. ¿Cuáles fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o a los fracasos?

Podemos citar entre esos aspectos que contribuyeron al éxito en el logro de los objetivos los siguientes:

1. Entusiasmo por parte de los actores primarios de la cadena de valor, en especial, el de los productores.
2. Conocimientos técnicos y administrativos del equipo ejecutor del proyecto.
3. Disponibilidad de fondos por parte de los actores primarios de la cadena de valor para la implementación de actividades del proyecto.

Los aspectos que pudieron llevar al fracaso el logro de los objetivos son los siguientes:

1. Discrepancias con la UGA.
2. Flujo de fondos del proyecto (debido a las discrepancias con la UGA).
3. Disponibilidad local del experticio necesario para la implementación de algunas acciones/consultorías.

2. Si durante la etapa de ejecución del proyecto se produjeron problemas importantes ¿Cuáles fueron los problemas y qué medidas se tomaron para resolverlos? ¿Tuvieron las medidas el impacto previsto?

Como hemos reiterado en varias ocasiones, los problemas encontrados durante la ejecución del proyecto fueron los siguientes:

1. Discrepancias con la UGA en el tema financiero. Para poder continuar con la ejecución del proyecto, los miembros del Clúster decidieron financiar gran parte de las actividades, con la condición de que cuando los fondos estuviesen disponibles se les reembolsara la totalidad de sus aportes.

Esto permitió al Clúster ejecutar gran parte de las consultorías planificadas en el primer trimestre del proyecto.

Los impases con la UGA fueron luego solucionados gracias a la oportuna intervención del CNC.

2. Disponibilidad de experticio local. Esto fue una realidad en el tema de la creación de dos nuevos productos basados en el coco. Nos acercamos al IIBI varias veces, incluso solicitamos la asistencia del CNC, para que nos ayudasen con el desarrollo de dichos productos, y nunca obtuvimos respuesta.

Fue durante la misión a Filipinas cuando expertos del Instituto del Coco de Filipinas nos sugirieron dos productos con alto potencial de comercialización: el Coco Peat, y la Fibra de Coco, ambos usados como medio de cultivo para viveros.

3. Como en todo grupo de personas, y muy especialmente en grupo de personas unidas por una actividad comercial, se presentaron ciertos problemas entre algunos miembros, lo que provocó la renuncia del presidente del Clúster, el Sr. Antonio FLAQUER. El Sr. FLAQUER fue sustituido por el Sr. Enrique GONZALEZ, actual presidente del Clúster, elegido durante una asamblea extraordinaria de la Directiva del Clúster. Dicho cambio fue debidamente notificado al CNC. El Sr. FLAQUER, sin embargo, sigue siendo miembro del Clúster.

3. ¿Fue satisfactoria la cantidad, calidad y oportunidad (plazo) de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales?

En sentido general sí. Sin embargo, el proyecto no incluía la misión a Filipinas, la cual demostró ser de gran importancia para el Clúster, pues este país es el principal productor de Cocos del mundo, y el que posee los mayores conocimientos de su cultivo y procesamiento. Sin esta misión no hubiésemos podido cumplir con uno de los principales objetivos del Clúster.

En el tema de la creación de los viveros para la sustitución de plantaciones viejas por nuevas, como parte del proceso de renovación de plantaciones, lo presupuestado distó mucho de la realidad. De hecho, el Clúster solicitó oficialmente un incremento en el Presupuesto de esta partida, con el fin de hacer tres viveros con las especificaciones necesarias y recomendadas por los expertos de Filipina.

Con el desarrollo de dos nuevos productos, como mencionamos anteriormente, tuvimos problemas para contratar experticio local. Esto, sin embargo, pudimos sobrellevarlo gracias a la misión a Filipinas, donde nos recomendaron la introducción en el mercado dominicano del Coco Peat y las Fibras de Coco, que se utilizan de manera exitosa como medios de cultivo en Filipinas, Tailandia, México y otros países productores de coco.

a. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR (UNIDAD EJECUTORA Y CLÚSTER)

1. ¿Cuáles fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o a los fracasos?

Podemos decir que los expertos contratados por el Clúster para la ejecución del proyecto, siendo la ejecución técnica la más relevante, fue el punto más importante en el desarrollo de todas las actividades y acciones del proyecto. La experiencia del Coordinador General del proyecto fue un aspecto primordial en el desenvolvimiento del proyecto. Gracias a su experticio y su dedicación al mismo, se pudieron lograr todos los objetivos plasmados en el proyecto.

El personal o staff asignados y/o contratados por el proyecto hicieron la diferencia. Su dedicación y su profesionalidad hicieron frente a todas las adversidades de manera

oportuna y efectiva. El Clúster se siente muy satisfecho con todo el personal contratado, y espera contar con ellos para futuros proyectos.

Con la UGA, en los primeros meses de ejecución, hubo discrepancias en el tema financiero. Estas discrepancias fueron después aclaradas y sobrellevadas gracias a la intervención del CNC.

Por otra parte, otro de los factores más importantes fue la participación de los asesores internacionales, los de Filipinas para temas relacionados al coco, y el de Trinidad para la elaboración del Programa Regional del Coco, los que tuvieron mayor impacto en el proyecto del Clúster. Estos expertos, con más visión y experiencia que nosotros en las áreas de desarrollo de plantaciones de coco, productos derivados del coco, y el diseño de programas regionales coco, pudieron aportar significativamente a lo que será el futuro de este sector en la República Dominicana. Nos proporcionaron una visión difícil de lograr con expertos locales. La visión macro de los expertos de países como Filipinas, donde 30 millones de personas viven del cultivo del coco, o como la de Tailandia donde están las más grandes empresas procesadoras, además de su desarrollo artesanal en cooperativas y asociaciones industrializadas.

2. ¿Cuán acertado fue el desempeño del ejecutor durante la etapa de ejecución del proyecto? (Por ejemplo, ¿se llevaron a cabo de manera eficaz las formalidades financieras y de adquisiciones?)

Nos costó mucho tiempo y trabajo ajustar a la UGA a la velocidad de respuesta y acción necesaria en un proyecto donde el tiempo es extremadamente limitado y ajustado. Debido a eso, el Clúster tuvo que asumir el pago de las actividades y contrataciones una gran parte del tiempo, funcionado con adelantos de parte de los miembros del Clúster. Por suerte estas fueron efectivas y a tiempo pues, de lo contrario, hubiésemos quedado en situaciones difíciles.

3. ¿Fue eficaz la coordinación del organismo ejecutor con otras instituciones? ¿Contaba con sistemas de información eficientes para la ejecución y el seguimiento del proyecto? ¿Utilizó la información para mejorar la gestión del proyecto? ¿Contaba con una capacidad analítica efectiva y para la toma de decisiones?

Como hemos expresado anteriormente, estamos sumamente complacidos con las oportunas intervenciones del CNC. Gracias a sus técnicos, logramos ponernos de acuerdo con la UGA en lo relativo a las finanzas del proyecto, y a las responsabilidades de cada uno en el marco del proyecto. El CNC nos proporcionó todas las guías y manuales necesarios para la ejecución del proyecto. A esto se le suma la disposición del personal de aprender aún más de lo suministrado por el CNC, los procesos del Banco Interamericano del Desarrollo.

El Clúster queda con un experticio o “know-how” único que le permitirá en el futuro inmediato acceder a nuevos fondos, y nuevos programas financiados por donantes internacionales.

El personal contratado por el Clúster cuenta con la capacidad analítica necesaria para la consecución de todos los objetivos del Proyecto. No solo esto, podemos decir, que además de su capacidad analítica, el personal contratado exhibió una capacidad de solución de problemas extraordinaria. Los inconvenientes presentados en el proyecto fueron en gran parte solucionados gracias a la actitud del coordinador, y a su entrega al proyecto, llegando incluso al punto de aportar fondos de sus propios recursos para que se desarrollaran algunas actividades.

Con la UGA tenemos que admitir que, después de la intervención del CNC, esta institución nos ayudó muchísimo en la organización de todos los talleres y eventos del Clúster.

Es un hecho que en la gestión de proyectos, las interpretaciones son un inconveniente con el que se tiene que lidiar a diario. Sin embargo, la costumbre del coordinador de escribir y hacer minutas en reuniones oficiales y extraoficiales, ayudó mucho a que no se mal interpretaran algunas acciones de los miembros del Clúster.

El objetivo de muchas reuniones fue, en gran parte, reducir el riesgo de interpretación de los sectores adversos, y dar un respaldo a la toma de responsabilidades de parte de la presidencia del Clúster.

Asimismo, los requerimientos de reportes de actividades y aplicación de tecnologías fue un paso vital para documentar todo lo tratado en reuniones de la Directiva y reuniones amplias con los miembros del Clúster.

4. ¿Identificó los problemas de manera oportuna y tomó acción expedita para resolverlos?)

En principio, el diseño del proyecto no dejaba mucho espacio para el surgimiento de problemas en la ejecución. Sin embargo, en la etapa de ejecución sí se presentaron algunos problemas no previstos. Los ya mencionados problemas con la UGA, y la disponibilidad de experticio local en el tema de cocos fueron problemas que surgieron ya durante el proceso de implementación.

Una vez identificados, dichos problemas fueron solucionados. Uno con asistencia del CNC, y el otro gracias a las conexiones internacionales del consultor contratado por el Clúster para la coordinación del proyecto.

a. SUPERVISOR DEL CNC Y DEL ADMINISTRACIÓN DEL FONDEC

- 1. Durante la etapa de ejecución del proyecto, ¿cuán acertado fue el desempeño del CNC y del Administrador del FONDEC? (Por ejemplo, ¿anticipó correctamente los posibles problemas a nivel de objetivos, componentes y supuestos? ¿Aplicó medidas correctivas para solucionar los problemas de manera oportuna? ¿Fue un supervisor/asesor capaz y eficiente?**

El Consejo Nacional del Competitividad (CNC) no solo fue un excelente supervisor, con un capital humano capaz, efectivo, y sobre todo imparcial, sino que además fue un extraordinario aliado para el Clúster en todas las actividades realizadas durante la implementación del proyecto. Además de un excelente mediador, pues nos ayudó a solucionar el impase que teníamos con la UGA.

El personal del CNC estuvo siempre dispuesto a ayudarnos en todo lo que requerimos. Debemos destacar el profesionalismo y el inmejorable nivel técnico de la Coordinación del Sector de Manufactura, y su dedicación para con nosotros. Esperamos que en un futuro inmediato, puedan asistirnos con el mismo entusiasmo con el que lo hicieron.

2. Recomendaciones Para Futuros Proyectos

En el futuro, y previo a la aprobación y consecuente firma de cualquier proyecto donde se incluya a una UGA como garante y gestor fiduciario de un proyecto, se les debe hacer algún un tipo de inducción donde se establezcan claramente los roles de cada parte. Esto evitaría muchos inconvenientes y malentendidos en proyectos futuros.

Uno de los puntos que más problemas dio, y suponemos que no fue solo nuestro caso, fue el tema de la complejidad de los Reportes Bimensuales. Aunque entendemos que los proyectos deben generar información suficiente que justifique al proyecto mismo y a las acciones contenidas en este, creemos que la complejidad de los reportes bimensuales provoca retrasos en la presentación de los resultados.