

**Informe de evaluaci3n independiente  
de la ONU DI**

**Evaluaci3n de Países en la Regi3n de  
América Latina y el Caribe: Guatemala,  
Nicaragua y Repú blica Dominicana**



ORGANIZACI3N DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

# **DIVISIÓN DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**

## **Informe de evaluación independiente de la ONU DI**

### **Evaluación de Países en la Región de América Latina y el Caribe: Guatemala, Nicaragua y República Dominicana**



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Viena, 2017

Distr. GENERAL

ODG/EVQ/IEV/16/R. 10

March 2017

Original: Spanish

Las unidades de medida utilizadas en este informe se refieren al Sistema Internacional de Unidades (SI).

En el informe, la palabra dólar, la sigla \$ o el acrónimo USD se refieren siempre al dólar de los EE.UU.

Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUUDI.

Las opiniones del equipo de evaluación no reflejan necesariamente las opiniones de los Gobiernos de Guatemala, Nicaragua y República Dominicana o de la ONUUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUUDI.

# Índice

Glosario de abreviaturas, términos y acrónimos .....	vii
Glosario de términos de evaluación .....	ix
Executive summary .....	xi
Resumen ejecutivo.....	xvii
1. Introducción .....	1
2. Metodología de evaluación.....	4
2.1 Marco temporal y equipo de evaluación.....	4
2.2 Recopilación y análisis de datos.....	4
2.3 Marco de resultados .....	6
2.4 Limitaciones .....	8
3. Contexto de los países .....	9
3.1 Datos básicos.....	9
3.2 Perfil económico de los países .....	10
4. Resumen de las actividades de la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana .....	21
4.1. Perspectiva general .....	21
4.2. Áreas temáticas .....	22
4.3. Descripción del programa de la ONUDI en los países .....	26
4.4. Análisis de plazos y presupuestos .....	28
5. Hallazgos.....	31
5.1 Relevancia.....	31
5.1.1 Alineamiento con las prioridades de país .....	31
5.1.2 Papel principal de la ONUDI: participación nacional en la identificación de los proyectos .....	33
5.2 Eficacia- resultados alcanzados .....	35
5.2.1 Perspectiva general .....	35
5.2.2 Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata .....	36
5.2.3 Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial.....	38
5.2.4 Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida.....	44
5.3 Beneficios y cambios a largo plazo (impacto y sostenibilidad).....	49
5.4 Contribución al fortalecimiento de la igualdad de género y el empleo juvenil.....	49
5.5 Lógica de las intervenciones (Teoría del cambio) .....	53

5.6	Sinergias entre proyectos.....	53
5.7	Ejecución de los proyectos.....	54
5.8	Representación de la ONUDI en los países y relación con los Gobiernos.....	58
6.	Conclusiones.....	60
7.	Recomendaciones.....	63
Anexo A.	Términos de Referencia.....	66
Anexo B.	Marco de evaluación.....	106
Anexo C.	Lista de proyectos.....	109
Anexo D.	Lista de personas entrevistadas.....	112
Anexo E.	Listado de documentación de referencia.....	117
Anexo F.	Resúmenes de proyectos.....	120
Figura 1.	Mapa de la región.....	9
Figura 2.	Crecimiento porcentual anual de la actividad económica en Guatemala.....	11
Figura 3.	Evolución del PIB en Nicaragua.....	13
Figura 4.	Sector empresarial en Nicaragua.....	14
Figura 5.	Variación del PIB entre 2002 y 2014.....	15
Figura 6.	Principales destinos de la exportación en 2015.....	16
Figura 7.	Tamaño de empresas (%).....	17
Figura 8.	Presupuesto por país.....	21
Figura 9.	Número de proyectos por país.....	21
Figura 10.	Distribución de proyectos y presupuestos por países.....	21
Figura 11.	Proyectos por área temática (#).....	23
Figura 12.	Proyectos por países y áreas temáticas.....	23
Figura 13.	Presupuesto por área temática (%).....	23
Figura 14.	Presupuesto por área temática.....	23
Figura 15.	Proyectos por países en el área temática 1.....	24
Figura 16.	Porcentaje del presupuesto del área temática 2 por país.....	25
Figura 17.	Número de proyectos en el área temática por país.....	25
Figura 18.	Presupuestos y número de proyectos por donante.....	29
Figura 19.	Número de proyectos financiador, por país y donante.....	29
Figura 20.	Número de proyectos financiador, por país y donante.....	30
Figura 21.	Volumen de financiación, por país y donante.....	30
Figura 22.	La ONUDI en el marco de resultados del MANUD en Nicaragua.....	34
Figura 23.	Resultados globales alcanzados.....	36
Figura 24.	Resultados alcanzados por área temática.....	36

Figura 25. Taller de INTECAP y laboratorio fitopatológico (Guatemala) .....	38
Figura 26. Página web de la plataforma de biomasa (República Dominicana) .....	39
Figura 27. Páginas web de los centros de producción más limpia (Guatemala y Nicaragua).....	40
Figura 28. Laboratorio de metrología (Guatemala).....	42
Figura 29. Página web del sistema nacional de calidad (MIFIC, Nicaragua) .....	42
Figura 30. Miembros de algunas cooperativas participantes (Procacao, Nicaragua).....	47
Figura 31. Control de calidad en el proceso del cacao (Procacao, Nicaragua).....	47
Figura 32. Contribución a la igualdad de género .....	50
Figura 33. Contribución al empleo juvenil.....	50
Figura 34. Ejecución de los proyectos .....	55
Figura 35. Ejecución de los proyectos, por áreas temáticas .....	55
Figura 36. Documentos de política industrial en los tres países .....	61
Tabla 1. Criterios de evaluación y calificaciones.....	5
Tabla 2. Distribución de la población económicamente activa.....	11
Tabla 3. Principales productos exportados por Guatemala.....	12
Tabla 4. Principales productos importados por Guatemala.....	12
Tabla 5. Contexto de los países – aspectos relevantes para la ONUDI .....	19
Tabla 6. Resumen del programa por áreas temáticas .....	22
Tabla 7. Alineación de las actividades de ONUDI con las prioridades nacionales.....	31
Tabla 8: Integración/consideración de mujeres y jóvenes - ejemplos.....	52
Recuadro 1. Ejemplos de resultados alcanzados en el área temática 1.....	38
Recuadro 2. Ejemplos de resultados en el área temática 2.....	43
Recuadro 3. Metas del programa Nicaragüense del cacao para 2022.....	46

# Agradecimientos

El presente informe de evaluación de las actividades de ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana ha sido preparado por el equipo de evaluación para la División Independiente de Evaluación de ONUDI entre Agosto y Diciembre de 2016.

En primer lugar, el equipo evaluador agradece el apoyo de los Gobiernos de Guatemala, Nicaragua y República Dominicana y a las instituciones involucradas en el programa durante las dos semanas de trabajo en los países y durante la fase preparatoria en la Sede de ONUDI en Viena.

También queremos agradecer a las partes interesada en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana el tiempo que pusieron a nuestra disposición y la información compartida durante las reuniones y entrevistas, que han sido de gran ayuda para extraer los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en este informe. Queremos hacer llegar nuestro agradecimiento a todas las personas listadas en el Anexo 5.

El equipo evaluador reconoce la información aportada, las interesantes ideas intercambiadas, las percepciones y los comentarios que compartieron con nosotros los equipos de gestión de proyectos de ONUDI, en particular de las Divisiones de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PTC) y de Programas Regionales y Representación de Campo (EFR/RPF). Nuestro agradecimiento especial al personal de la oficina regional de la ONUDI en México y de la suboficina de la ONUDI en Nicaragua, por el apoyo en la organización de la agenda de la misión de campo que hizo posible cubrir un elevado número de actividades en un tiempo record.

El equipo evaluador espera y desea que las conclusiones y recomendaciones de este informe sean de utilidad para la definición de futuros proyectos y programas en los países y en la región.

Sra. Silvia Alamo	Evaluadora internacional, líder del equipo evaluador
Sra. Rosina Salerno	Evaluadora internacional
Sr. Javier Guarnizo	Jefe de la División de Evaluación Independiente de la ONUDI
Sra. Gemma Bardají	Evaluadora nacional, República Dominicana
Sr. Victor Puac	Evaluador nacional, Guatemala
Sr. Octavio Zeledón	Evaluador nacional, Nicaragua

## Glosario de abreviaturas, términos y acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Bromuro de Metilo, CH <sub>3</sub> Br
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, América Central y los Estados Unidos
CENAME	Centro Nacional de Metrología de Guatemala
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNE	Comisión Nacional de Energía, Republica Dominicana
CFC	Clorofluorocarbono
CGP+L	Centro Guatemalteco de Producción más Limpia
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono
Conimipyme	Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
F- ODM	Fondo – Objetivos del Milenio
FML/PM	Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GRULAC	Grupo Latinoamericano y del Caribe
GTZ - GIZ	Organización de Alemania para la cooperación técnica (GTZ) – desde enero de 2011 GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
GWh	Gigavatio/hora
HCFC	Hidroclorofluorocarburos
IDF	Industrial Development Fund (Fondo para el Desarrollo Industrial de la ONUDI)
IPSA	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (Nicaragua)
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Standard Organization)
MANUD	Marco de Acción de Naciones Unidas para el Desarrollo
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa de Nicaragua
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala

MiPyMEs	Micro, pequeñas y medianas empresas
NIP	National Implementation Plan
NU	Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
OR	Oficina Regional
PAO	Potencial de Agotamiento del Ozono
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PM	Protocolo de Montreal
PML	Producción Más Limpia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PyMES	Pequeñas y medianas empresas
RNPML	Red Nacional de Producción Más Limpia
SAO	Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono
SECO	La Cooperación Suiza (Swiss State Secretariat of Economic Affairs)
SISSAO	Sistema de Información y Monitoreo de Importaciones, Exportaciones y Producción de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono
TdR	Términos de referencia
UE	Unión Europea
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UPO	Unidad de Protección al Ozono

## Glosario de términos de evaluación

Término	Definición
Conclusiones	En una evaluación, las conclusiones se basan en los hallazgos, los enjuician a la luz de las cuestiones principales de la evaluación y reflejan la opinión profesional del evaluador. Los “hallazgos” deben de estar basados en la evidencia, libres de opiniones personales.
Efecto directo	Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
Eficiencia	Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
Enseñanzas aprendidas	Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.
Grupo meta	Individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo.
Impactos	Efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.
Indicador	Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.
Línea de base <sup>1</sup>	La primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo

<sup>1</sup> Aramburú, Carlos Eduardo (2001). «Métodos y técnicas de investigación social». Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

Término	Definición
	social y, que por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.
Marco lógico	Herramienta que se utiliza para diseñar las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.
Pertinencia (o relevancia)	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
Productos	Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
Riesgo	Una probabilidad o amenaza de daño, lesión, responsabilidad, pérdida, o cualquier otra consecuencia negativa causada por vulnerabilidades externas o internas, y que puede ser evitada a través de una acción preventiva. En el marco lógico, riesgos son los « supuestos» que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención.
Resultados	Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.
Sostenibilidad	La continuación de los beneficios del programa después de su conclusión. La sostenibilidad depende directamente del grado de propiedad nacional del programa. Está también relacionada con la estabilidad de las contrapartes, especialmente de las instituciones, a través de las cuales se proporcionó la asistencia.

\*Definiciones del “Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados”, Comité de Asistencia para el Desarrollo, OCDE 2002

## Executive summary

The purpose of this independent evaluation of UNIDO's activities in three countries in the Caribbean region (Guatemala, Nicaragua and Dominican Republic) was to identify the results achieved, good practices, areas of possible improvement and, account taken of the strengths and weaknesses, draw lessons from the implementation of the projects and formulate a set of forward-looking recommendations with a view to reinforcing the continual improvement of UNIDO's processes.

The objective of the evaluation, in conformity with the criteria defined in the DAC "Principles for the Evaluation of Development Assistance" of the OECD (1991), was to determine the relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of the interventions. Additional criteria were adopted in conformity with UNIDO's policies, such as the inclusion of women and youth as beneficiaries and whether UNIDO's Regional Office in Mexico was strategically positioned in the region.

UNIDO's activities in the countries included projects in a variety of thematic areas. In **Guatemala**, interventions focused on environmental protection, in particular with regard to the elimination of substances that deplete the ozone layer or persistent organic pollutants and to strengthen cleaner production. The improvement of the national quality system was also an area of focus in the country. In **Nicaragua**, interventions were in the above mentioned areas, but special emphasis was put on poverty reduction, including youth employability, and to a large extent centered on the cacao sector. In **Dominican Republic**, one of the projects was about renewable energy, aiming at biomass-based electricity generation.

The evaluation was of a global nature, and although it was based on an analysis of projects, it was not a mere addition of project evaluations. The main emphasis was put on a context analysis aiming at ascertaining the extent to which the combination of UNIDO interventions and the countries' commitment made a difference in the countries baseline situation. The evaluation was conducted from August to December 2016. From 3 to 17 October 2016, an evaluation team composed of four members conducted a mission to Guatemala, Nicaragua and Dominican Republic as well as to UNIDO's Regional Office in Mexico.

### Main findings

#### *Relevance*

The evaluation considered that UNIDO's activities in Guatemala, Nicaragua and Dominican Republic were **generally aligned with national priorities**. For instance, in Guatemala and Nicaragua, improving competitiveness is at the core of their national policies; hence, strengthening the national quality systems is a key to improving the quality of products and services and a crucial success factor in a competitive environment typical of the international market. With regard to environmental

protection, the three countries have signed or ratified the Montreal Protocol and Stockholm and Minamata Conventions. UNIDO interventions are considered relevant to the national commitments.

On the other hand, the evaluation observed that alignment of projects with national priorities did not happen in all cases or to the desired extent in the context of a **strategic dialogue** with the countries. UNIDO does not possess significant own resources to fund projects, rather UNIDO implements projects funded by donors. Thus, projects align primarily with donor's mandate. UNIDO's support is generally acknowledged and appreciated by counterparts, but political recognition is uneven in the three countries.

The general absence of a dialogue on industrial development has led to low visibility of UNIDO. Visibility of UNIDO vis-à-vis the Government of Nicaragua is clearly higher. The presence of the country office enhanced UNIDO's visibility vis-à-vis UN agencies in Nicaragua<sup>2</sup>. At one point in time, the Integrated Country Programme in Guatemala was linked to components 3 and 5 in the "Agenda Nacional de la Competitividad", industrial quality and environment. The dialogue with the Government and UNDAF was strong.

### ***Effectiveness – results, impact and sustainability***

The projects funded by the Multilateral Fund for the Application of the **Montreal Protocol**, as well as those related to the application of **Stockholm and Minamata Conventions** had achieved their objectives or were likely to achieve them.

Results from projects related to renewable energies and cleaner production had been diverse. Officers interviewed in Dominican Republic and Nicaragua could not provide information on the results of the global project on the observatory of renewable energies, ID 100143<sup>3</sup>. On the other hand, the results in Guatemala and Nicaragua of the cleaner production related projects appeared satisfactory, with the centres operating actively. In Dominican Republic, the ongoing project had already achieved good results. The achievement of results of the biomass-based electricity generation project (ID 100288) in Dominican Republic was threatened unless the risks associated to the identification of suitable new beneficiary or beneficiaries and financing schemes are promptly managed.

While the evaluation considered effective the support provided to the national metrology laboratories in Guatemala and Nicaragua, their contribution to increasing exports could not be ascertained.

In Nicaragua and Guatemala, several UNIDO projects aimed to contribute to poverty

---

<sup>2</sup> UNIDO's HUU participates in UNDAF Nicaragua.

<sup>3</sup> The evaluation cannot rule out that the officers interviewed were not the officers in charge of the project, thus pointing at a possible lack of institutional relevance or ownership.

reduction and creation of shared prosperity. Some of the projects have supported consistently the cacao sector in Nicaragua, starting with projects to strengthen management of natural resources in Bosawas (ID 102026), and to promote zones affected by hurricane Felix (ID DZ/NIC/09/003). These initiatives were precursors of Procacao programme (ID 120021), ongoing at the time of the evaluation, which is considered highly likely to achieve its intended results. The ongoing regional programme to improve productivity of shrimps was also deemed well oriented towards achieving its intended results in Nicaragua and Dominican Republic.

### ***Contribution to strengthening gender equality and youth employment***

In general, project documents do not refer to specific gender related objectives. Some donors, e.g. GEF, require explicit consideration of gender aspects as essential project components. In the countries visited, the Governments had adopted gender equality policies and counterparts had made serious efforts to mainstream gender into project design<sup>4</sup>. In general, however, interviewed officers consider that projects have had significant impact on women as beneficiaries. With the exception of the project “Youth self-employment” (ID 102026), the evaluation has not found evidence of quantifiable impact on youth employment<sup>5</sup>.

### ***Project implementation***

In most cases and with some caveats, projects were implemented as planned. The problems encountered in the implementation of the project on biomass-based electricity generation in Dominican Republic (ID 100288) need to be highlighted as the expected outputs and outcomes would be threatened unless risks related to the identification of suitable new beneficiary or beneficiaries are promptly managed.

In general terms, UNIDO’s technical assistance was highly appreciated and counterparts underscored the excellent relationship with UNIDO’s project managers and project staff, their flexibility and dynamic response.

The implementation modality of PROCACAO project in Nicaragua, with the UNIDO “Technical Accompaniment Unit” working in close collaboration with central and regional Government institutions and promoting and reinforcing links with communities is regarded as a significant strength of ONUDI in this project. Monitoring and evaluation of projects during implementation is an aspect to improve in many cases. Most importantly, documentation of results was systematically scarce, with evaluation reports in most cases being the only documented evidence.

---

<sup>4</sup> Within the project “Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua” (UE/NIC/05/001 y UE/NIC/05/003), out of the scope of this Evaluation, the first guide for the structuring of productive networks with a gender approach was published. Concrete quantitative results on gender indicators were not made available to the Evaluation.

<sup>5</sup> Results regarding youth employment can be found in the corresponding Project summary “Youth self-employment” (ID 102026).

## Conclusions

The countries in the focus of this evaluation in the Latin America and Caribbean region were at a decisive stage: the relative economic boom in the region slowed down while the Governments face the greater social expectations by the recently developed middle class.

Domestic markets and internal demand are not sufficient to meet growth; external demand was needed together with shifting resources looking towards exporting. These challenges had been recognized in all three countries and regard international economic links as a source of stable growth. In fact, some UNIDO projects contributed to strengthening the national quality systems, as a key factor to support the export promotion efforts of Governments.

The Governments in the three countries are in the process of rethinking their industrial policies seeking for approaches leading to achieving their sustainable development goals. UNIDO is mandated to support its Member States in their industrial development endeavors and possesses the capabilities and credibility as partner. A window of opportunity opens for UNIDO to shift from working on a project-specific basis with project-specific donor funding to working with Governments, supporting them in designing the path towards reaching their targets in relation with SDG 9.

A precondition to opening this window of opportunity is to improve UNIDO's visibility and relevance in these countries despite the limitation of its own resources, which in turn compromises UNIDO'S capacity to carry out its renewed "inclusive and sustainable industrial development" mandate and entails the risk of weakening its shrinking constituency.

Under these circumstances, UNIDO needs to envisage imaginative and low cost approaches for working with Governments and reinforce its "honest broker" role. Adapting or revitalizing existing technical resources, such as the Global Forum, with its capability to promote networking, best practices and benchmarking among Member States could be explored.

Likewise, UNIDO could consider strengthening its capacity to provide services beyond project implementation. Examples such as the EQUIP platform<sup>6</sup>, jointly supported by UNIDO and GIZ, the German cooperation organization, aiming at supporting Governments in the formulation of evidence-based industrial development strategies, could also be explored.

In short, UNIDO is the only organization in the United Nations with the mandate to promote industrial development, and establishing direct policy dialogue with

---

<sup>6</sup> <http://www.equip-project.org/>

Governments is an essential element to strengthen in order to secure its position as a relevant partner in achieving the SDG 9.

### **Main recommendations**

To UNIDO:

1. Seek alignment with countries' SDG9 and support cross cutting SDGs relevant to UNIDO's inclusive and sustainable development mandate in a quantifiable and measurable manner.
2. Establish direct strategic policy dialogue with the Governments in Guatemala, Nicaragua and Dominican Republic, and based on the results of this dialogue, seek to establish a dialogue with those donors most in tune to the identified priorities.
3. With a view to reinforcing visibility, explore options to have representations in the countries.
4. Optimize the utilization of project-specific human resources in the countries for improving synergies among projects as well as UNIDO's visibility.
5. Seek that projects in the countries dovetail their objectives consistently in support of the achievement of SGD9, for example adopting the theory of change.
6. Ensure that projects factor in their design addressing gender equality and youth employment.
7. Ensure the inclusion in projects of specialized technical support, such as legal advice, either from within UNIDO's internal resources or subcontracted.
8. Improve project M&E, and specially adopt mechanisms to "harvest" project outcomes after project closure, in line with the practices already adopted in other organizations. Furthermore, documenting good practices would avail Member States with proven options for industrial development.

In implementing the above recommendations, UNIDO should consider practical and affordable means, for instance, strengthening its capacity to provide services beyond project implementation. Revamping and applying existing mechanisms, such as the Global Forum (to promote networking, best practices and benchmarking among Member States), and the EQUIP platform<sup>7</sup> (jointly supported by UNIDO and GIZ, the German cooperation organization, aiming at supporting Governments in the formulation of evidence-based industrial development strategies), could be explored.

To the Governments of Guatemala, Nicaragua and Dominican Republic:

1. The evaluation reiterates the recommendation made to the projects supporting the development of national quality systems implemented previously, i.e. "conduct a survey to companies participating and benefitting from the testing

---

<sup>7</sup> <http://www.equip-project.org/>

and inspection services provided under the projects to determine the possible contribution of the projects to increase exports.”

To the Government of the Dominican Republic:

1. Facilitate legal advice from legal services in the Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), as GEF focal point, in order to, once identified the investor and technology, establish binding legal agreements to ensure reliable implementation of the Project for biomass-based electricity generation (ID 100288).

## Resumen ejecutivo

El propósito de la evaluación independiente de las actividades de la ONUDI en tres países de la región del Caribe (Guatemala, Nicaragua y República Dominicana) fue identificar los resultados alcanzados, las buenas prácticas, las áreas de posible mejora y, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades, extraer lecciones de la ejecución de los proyectos y formular un conjunto de recomendaciones con vistas a reforzar la mejora continua de los procesos de la ONUDI.

El objetivo de la evaluación, de acuerdo con los criterios definidos en los “Principios de Evaluación de la Ayuda al Desarrollo” del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (1991), fue determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las intervenciones. Se adoptaron criterios adicionales en conformidad con las políticas de la ONUDI, por ejemplo, la inclusión de mujeres y jóvenes entre los grupos beneficiarios y la posición estratégica de la Oficina Regional de la ONUDI en México.

Las actividades de la ONUDI en los países incluyeron proyectos relativos a varias áreas temáticas. En **Guatemala** las intervenciones se centraron en la mejora del medio ambiente en relación con la eliminación de las sustancias que agotan la capa de ozono y los compuestos orgánicos persistentes, a través de proyectos del Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, de las Convenciones de Estocolmo y Minamata y de intervenciones relativas a la producción más limpia. Otro foco del programa fue el desarrollo del sistema nacional de calidad. En **Nicaragua**, también en las áreas anteriores, pero sobre todo el énfasis se puso en la reducción de la pobreza, actuando sistemáticamente alrededor del rubro del cacao, así como en el desarrollo de empleo juvenil y de conglomerados. En la **República Dominicana** las intervenciones incluyen un proyecto relativo a la reducción del bromuro de metilo, otro sobre producción más limpia y uno de generación de electricidad basada en biomasa.

La evaluación fue de ámbito global, y aunque se apoyó en el análisis de los proyectos, no supone una suma de evaluaciones de proyecto. El acento principal se puso en el análisis contextual con el ánimo de esclarecer hasta qué punto el conjunto de intervenciones y el compromiso de los países marcaron una diferencia o cambiaron la situación en los países. La evaluación en su conjunto se llevó a cabo entre agosto y diciembre de 2016 y la misión de evaluación a Guatemala, Nicaragua, República Dominicana y México se realizó del 3 al 17 de octubre de 2016 por un equipo evaluador de cuatro miembros en cada país. La evaluación se basó en tres fuentes principales: documentos, entrevistas y observaciones en campo.

### Hallazgos principales

#### *Relevancia*

Los evaluadores estiman que las actividades de la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y la

República Dominicana estaban **alineadas en general con las prioridades** de los países como ilustran los ejemplos siguientes. La evaluación considera altamente relevante el apoyo prestado por la ONUDI al desarrollo de los sistemas de calidad y de producción más limpia. Por ejemplo, en Guatemala y Nicaragua, donde la competitividad está en el centro de sus políticas nacionales, la mejora de la calidad de productos y servicios es una alta prioridad nacional como un factor crucial de éxito en un entorno competitivo, típico para mercados internacionales. En el área temática de medio ambiente los tres países son firmantes o han ratificado el Protocolo de Montreal y las Convenciones de Estocolmo y Minamata y los proyectos se consideran relevantes a los compromisos adquiridos.

Sin embargo, se observó que el alineamiento de los proyectos de la ONUDI con las prioridades nacionales **no se produjo en todos los casos o en la medida adecuada en el contexto del diálogo estratégico** con los países. La ONUDI no es un organismo con recursos propios significativos para financiación de proyectos sino más bien de implementación de proyectos. Como consecuencia, la alineación de los proyectos con las prioridades nacionales se da en la medida en que los programas de los donantes estén alineados con dichas prioridades. La ONUDI es conocida y en general apreciada por sus contrapartes, pero el reconocimiento a nivel político es desigual en los países.

La ausencia de un diálogo con los países sobre desarrollo industrial ha conducido a la pérdida de visibilidad de la ONUDI. Sin embargo, la visibilidad de la ONUDI ante el Gobierno de Nicaragua es claramente mayor. La existencia de una oficina de ONUDI favorece esta visibilidad. Igualmente, el programa integrado de país en Guatemala estuvo insertado en las prioridades nacionales, en particular los componentes 3 y 5, es decir, con la calidad industrial y medio ambiente.

### ***Eficacia – resultados, impacto y sostenibilidad***

Los proyectos financiados en los tres países por el Fondo Multilateral para la Aplicación del **Protocolo de Montreal**, así como los relativos a la aplicación de la **Convención de Estocolmo** de la Convención de **Minamata**, o bien han logrado los resultados previstos o se dan condiciones que apoyan el progreso hacia los mismos.

Los resultados relativos a **energías renovables y producción más limpia** han sido diversos. Los entrevistados en la República Dominicana y Nicaragua no aportaron información sobre los resultados alcanzados en relación con el proyecto global sobre el observatorio de energías renovables, ID 100143<sup>8</sup>. Los resultados en Guatemala y Nicaragua relativos al programa de producción más limpia aparecen altamente satisfactorios. En estos países los centros nacionales continúan en funcionamiento muy activamente. En la República Dominicana, el proyecto en curso se estima bien

---

<sup>8</sup> La evaluación no excluye que los funcionarios entrevistados no fueran el personal a cargo del Proyecto. No obstante, el desconocimiento del proyecto se considera al menos indicio de falta de relevancia o apropiamiento institucional.

encaminado a la consecución de sus objetivos. El logro de los resultados del proyecto de generación de energía eléctrica por biomasa en la República Dominicana (ID 100288) se estima amenazado a menos que se gestionen urgentemente los riesgos asociados a la identificación de beneficiarios adecuados y esquemas de financiación fiables.

La evaluación considera eficaces los proyectos en materia de apoyo a los laboratorios nacionales de metrología en Guatemala y Nicaragua, si bien su contribución a la mejora de exportaciones no se pudo estimar.

En Nicaragua y Guatemala algunos proyectos de la ONUDI tenían por objeto contribuir al objetivo de **reducción de la pobreza y creación de prosperidad compartida**. Por ejemplo, los proyectos de la ONUDI han apoyado de manera consistente al sector del cacao en Nicaragua, desde los proyectos sobre gestión de recursos naturales en Bosawas, ID102026, y promoción de las zonas afectadas por el huracán Félix, ID DZ/NIC/09/003). De alguna manera estas iniciativas fueron precursoras del programa Procacao, ID 120021, en curso durante la evaluación, que se considera bien orientado para el alcance de sus objetivos. El programa regional de mejora de la productividad de los camarones en curso en proyectos recién comenzado durante la evaluación también se estima bien encaminado a la consecución de sus objetivos en Nicaragua y República Dominicana.

### ***Contribución al fortalecimiento de la igualdad de género y el empleo juvenil***

En general, los documentos de Proyecto de las iniciativas tomadas en cuenta en esta evaluación no hacen mención específica de objetivos relacionados con los aspectos de género. Algunos donantes de la ONUDI, como el FMAM, requieren la consideración de la integración de los aspectos de género en sus proyectos como un componente esencial. En los países visitados los gobiernos han aprobado políticas específicas para la mejora de la igualdad de género y las contrapartes han realizado esfuerzos serios para incorporar los aspectos de género en los proyectos<sup>9</sup>. y en general consideran que los proyectos tienen un impacto significativo en las mujeres como beneficiarias. Con la excepción del proyecto en Nicaragua “Youth self-employment” (ID 102026), la evaluación no ha encontrado información ni evidencia cuantificable del impacto de los proyectos en el empleo juvenil.

### ***Ejecución de los proyectos***

No se observaron problemas significativos en la ejecución del resto de los proyectos en curso, con excepción de los problemas en el proyecto de generación de energía

---

<sup>9</sup> Dentro del proyecto “Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua” (UE/NIC/05/001 y UE/NIC/05/003), fuera del alcance de esta evaluación, se publicó la primera “Guía para la Articulación de Redes Productivas Con Enfoque de Género”. Los resultados relativos al empleo juvenil se indican en el resumen del proyecto “Youth self-employment” (ID 102026).

eléctrica por biomasa (ID 100288). A menos que se gestionen urgentemente los riesgos asociados a la identificación de nuevos beneficiarios y nuevos esquemas de financiación, los resultados se verían seriamente amenazados.

En términos generales, la asistencia técnica y el apoyo técnico de la ONUDI es altamente apreciado y las contrapartes entrevistadas destacan la excelente relación con los gestores de proyecto, la flexibilidad y la agilidad de la ONUDI en la ejecución de los proyectos, con aisladas opiniones discrepantes.

Entre las fortalezas encontradas en la ejecución de los proyectos hay que destacar la actuación en el proyecto PROCACAO, promoviendo y reforzando la colaboración con las instituciones del gobierno central, municipalidades, comunidades y organizaciones locales para la gestión de las operaciones en las áreas rurales involucradas.

La disponibilidad de documentación de seguimiento y evaluación durante la ejecución de los proyectos es en general un aspecto a mejorar. La información sobre los resultados de los proyectos es sistemáticamente muy escasa y los informes de evaluación son la única fuente documental de tales resultados.

## **Conclusiones**

Los países cuyos proyectos se han evaluado en la región de América Latina y el Caribe, se encuentran en un momento decisivo, en el que el auge económico internacional se deteriora mientras que los gobiernos enfrentan mayores expectativas sociales por parte de una clase media que exige más.

Los mercados domésticos y la demanda interna ya no son suficientes para contribuir al crecimiento, se necesita demanda externa y un traslado de recursos a la economía exportadora. Los países visitados han reconocido ese reto, y ven a los vínculos económicos internacionales como una fuente potencial de crecimiento estable. De hecho algunos de los proyectos de la ONUDI contribuyen a los esfuerzos exportadores de los Gobiernos apoyando los sistemas nacionales de calidad.

Invertir en personas, en particular en los más pobres, será clave para conservar las recientes mejoras sociales y reducir la persistente desigualdad que aqueja a los tres países en diferentes medida. En este sentido, los Gobiernos de los tres países visitados están diseñando políticas industriales buscando alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenible y la ONUDI tiene el mandato, las capacidades y credibilidad como socio en el desarrollo industrial. Esta es una ventana de oportunidad para la ONUDI, que debe de ir más allá del trabajo proyecto-a-proyecto, utilizando fondos de los donantes, y trabajar con los Gobiernos apoyándolos a conseguir sus metas relativas al objetivo de desarrollo sostenible 9.

Abrir esta ventana de oportunidad requiere que la ONUDI mejore su visibilidad y relevancia en estos países a pesar de la limitación de recursos propios, que comprometen no solo la posibilidad de mejorar su presencia, sino sobre todo su

capacidad de desarrollar en profundidad su mandato de desarrollo industrial inclusivo y sostenible, un mandato rotundo confirmado por la Declaración de Lima. De no hacerlo, existe el riesgo de perder más países miembros.

En estas circunstancias, para trabajar con los Gobiernos y reforzar su papel de intermediario honesto, la ONUDI necesitaría encontrar soluciones imaginativas y de bajo coste, haciendo uso, o adaptando y revitalizando su fondo de recursos técnicos, por ejemplo el Global Forum, con su capacidad de convocatoria para de interconectar a los países y promover prácticas idóneas o intercomparaciones.

Del mismo modo, la ONUDI podría buscar fortalecer su capacidad de brindar servicios más allá de la ejecución de proyectos. En este sentido la ONUDI podría revitalizar ejemplos como el del proyecto EQUIP<sup>10</sup>, ejecutado por la ONUDI y la agencia alemana de cooperación GIZ, cuyo objetivo era apoyar a los Gobiernos en la formulación de estrategias industriales sobre bases empíricas.

Como conclusión, la evaluación considera que la ONUDI, el único organismo de Naciones Unidas con el mandato de promover el desarrollo industrial, debería considerar poner en marcha grupos de reflexión, posiblemente involucrando a los Países Miembros, para buscar mecanismos eficaces, imaginativos y de bajo coste para fortalecer el diálogo directo con los Gobiernos y así afianzar su posición como socio relevante en la consecución del ODS 9.

### **Recomendaciones principales**

A la ONUDI:

1. Buscar alineamiento con el ODS 9 y de los países y con los transversales relativos al desarrollo inclusivo y sostenible de modo cuantificable y medible.
2. Establecer un diálogo directo con los Gobiernos de los países, y después de identificar prioridades, establecer el diálogo con los donantes para desarrollar las políticas.
3. Con vistas a reforzar la visibilidad de la ONUDI, explorar opciones de tener representación en los países.
4. Optimizar la utilización de los recursos humanos para ejecutar los proyectos en los países para mejorar las sinergias entre proyectos y la visibilidad de la ONUDI.
5. Buscar que los proyectos en los países encajen unos con otros y sean coherentes en su apoyo a la consecución del ODS 9, por ejemplo adoptando la teoría del cambio.
6. Asegurar que los proyectos contemplen los aspectos de integración de género y creación de empleo juvenil de calidad.
7. Asegurar la inclusión de apoyo especializado en la ejecución de los proyectos,

---

<sup>10</sup> <http://www.equip-project.org/>

por ejemplo asesoría jurídica, bien de las áreas de especialidad transversales de la ONUDI o servicios subcontratados.

8. Mejorar el seguimiento y la evaluación (M&E) de cada uno de los proyectos, y sobre todo explorar mecanismos para “recolectar” resultados más allá del cierre de los proyectos, posiblemente en línea con prácticas que se utilizan en otros organismos. Una posibilidad es documentar las buenas prácticas generadas a partir de los proyectos, como una forma de disponer y ofrecer a los Países, nuevas alternativas de acción en el campo del desarrollo industrial.

En la aplicación de las recomendaciones anteriores, la ONUDI debería considerar planteamientos prácticos y razonablemente económicos, por ejemplo fortalecer la prestación de servicios, más allá de la ejecución de proyectos. La ONUDI podría también considerar adaptar, renovar y aplicar mecanismos existentes, como el Global Forum (con la capacidad de interconectar a los países y promover prácticas idóneas o intercomparaciones), o el proyecto EQUIP, ejecutado por la ONUDI y la agencia alemana de cooperación GIZ, cuyo objetivo era apoyar a los Gobiernos en la formulación de estrategias industriales sobre bases empíricas.

A los Gobiernos de Guatemala, Nicaragua y República Dominicana:

1. La evaluación reitera la recomendación previa relativa a los proyectos de apoyo a los sistemas nacionales de calidad de que se “efectúe una encuesta a las empresas participantes que se beneficiaron de servicios de pruebas de ensayos y de servicios de inspección para determinar la posible atribución del proyecto al aumento de las exportaciones”.

Al Gobierno de la República Dominicana:

1. Facilitar el apoyo de los servicios de asesoría jurídica del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, como punto focal del FMAM, para una vez identificado el socio inversor, establecer acuerdos de naturaleza vinculante que aseguren la ejecución fiable de proyecto de generación de electricidad basada en biomasa (ID 100288).

# 1. Introducción

---

## *Propósito y objetivo de la evaluación*<sup>11</sup>

Conforme a la política de evaluación de la ONUDI, las evaluaciones cumplen tres propósitos principales: prestar apoyo a la gestión, contribuir a la rendición de cuentas, e impulsar el aprendizaje y la innovación, tanto a los órganos de gobierno de la ONUDI, como a los gobiernos de los países miembros, a los donantes y otras partes interesadas.

En el caso particular de la “Evaluación independiente de las actividades de la ONUDI en la región del Caribe: Guatemala, Nicaragua y República Dominicana”, los Términos de Referencia establecen que el propósito de la evaluación es *“identificar los resultados alcanzados, las buenas prácticas, las áreas de posible mejora y, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades, formular un conjunto de recomendaciones con vistas a reforzar la mejora continua de los procesos de la ONUDI para, con este fin, extraer lecciones de la ejecución de los proyectos evaluados.”*

El objetivo de la presente evaluación fue analizar los aspectos siguientes:

- a) La relevancia y la alineación de las intervenciones realizadas respecto a las necesidades y prioridades de los países y con las metas internacionales de desarrollo (Objetivos del Milenio y la Declaración de París, entre otras), y el nivel de apropiación en los países;
- b) El progreso realizado en las intervenciones de la ONUDI respecto a los objetivos que figuran en los diferentes documentos de proyecto y los factores que contribuyeron u obstaculizaron el logro de los objetivos;
- c) La eficiencia de los procesos de gestión y coordinación, tanto de la Oficina Regional de la ONUDI en México como de las Oficinas Centrales de la ONUDI;
- d) Los avances en materia de integración, coordinación, cooperación y aprovechamiento de sinergias entre los diferentes proyectos y los de otros organismos multilaterales, especialmente con los pertenecientes al Sistema de las Naciones Unidas.
- e) La contribución a la igualdad de género.
- f) La sostenibilidad de los resultados.
- g) El posicionamiento estratégico de la ONUDI en los países.

---

<sup>11</sup> En este documento, se entiende que el propósito de la evaluación expresa la **razón última** por la cual se llevó a cabo, por ejemplo, “... solicitada por los Estados Miembro para informar políticas...”. El objetivo expresa lo que de modo concreto se pretende conseguir la evaluación, por ejemplo, “determinar si el proyecto ha sido eficaz”.

### *Objeto y alcance de la evaluación*

La evaluación cubrió todos los proyectos implementados por la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana desde 2010, en curso o completos, independientemente de la fuente de financiación. La evaluación fue de ámbito global, es decir, aunque se apoyó en el análisis de los proyectos, no fue una suma de evaluaciones de proyecto, el acento principal se puso en el análisis contextual con el fin de esclarecer hasta qué punto el conjunto de intervenciones y el compromiso de los países marcaron una diferencia o cambiaron la situación.

La evaluación realizó un análisis del desempeño de los proyectos y agrupó los desempeños en función de los índices de calidad establecidos respecto de cada uno de los criterios de evaluación, con objeto de determinar posibles pautas y tendencias.

### *Criterios y preguntas de la evaluación*

En la evaluación se adoptaron los criterios definidos en los "Principios de Evaluación de la Ayuda al Desarrollo" del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (1991): pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Se han adoptado criterios adicionales en conformidad con las políticas de la ONUDI, por ejemplo, la inclusión de mujeres y jóvenes entre los grupos de beneficiarios y la posición estratégica de la Oficina Regional de la ONUDI en México.

Los Términos de Referencia detallan un conjunto de preguntas evaluativas que se agruparon y ajustaron durante la etapa de preparación del modo siguiente:

#### **1. Relevancia o pertinencia: ¿en qué medida son relevantes los proyectos ejecutados en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana?**

1.1. ¿En qué medida están alineados con las prioridades de los países (y/o coherentes con UNDAF) y relevantes para el grupo meta? ¿Estuvieron estos involucrados en la identificación de los proyectos?

1.2. ¿En qué medida son relevantes en relación a UNIDO, ISID, política de género, declaración de Lima y agenda para la industria verde? ¿Cuál fue el papel principal de la ONUDI? ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la ONUDI?

1.3. ¿En qué medida son relevantes para los donantes?

#### **2. Eficacia: ¿en qué medida se han alcanzado (o están en vías de alcanzarse) los objetivos propuestos?**

2.1. ¿Cuál fue el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles fueron los resultados (cuantitativos y cualitativos, efectos, productos e impactos)? ¿Se corresponden los resultados con los previstos? ¿Aprecian las partes implicadas la calidad de los resultados? ¿Se ha alcanzado a los beneficiarios identificados?

2.2. ¿Cuáles fueron los proyectos con éxito? ¿Cuáles fueron las buenas prácticas que

condujeron al éxito?

**3. Eficiencia: ¿cuál fue la calidad de las prestaciones de la ONUDI y en qué medida contribuyeron a los resultados?**

3.1. ¿En qué medida están correctamente documentados el diseño de los proyectos, el seguimiento y la vigilancia (resultados, productos y efectos)?

3.2. ¿En qué medida han sido eficaces los mecanismos de gestión, coordinación de los HQ?

3.3. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y débiles en la ejecución de los proyectos?

**4. Sostenibilidad e impacto: ¿en qué medida han continuado los resultados y los efectos de los proyectos?**

4.1. ¿En qué medida han asumido la propiedad de los resultados las contrapartes, los Gobiernos y las partes interesadas?

4.2. ¿Cuál es la probabilidad de que los proyectos produzcan beneficios y resultados a largo plazo?

**5. Sinergias, colaboraciones y asociaciones**

5.1. ¿En qué medida se explotaron las sinergias potenciales entre los proyectos, hubo cooperación o vínculos entre proyectos para amplificar los resultados o impactos?

5.2. ¿En qué medida son eficaces los mecanismos de coordinación con los donantes o con otros organismos de naciones Unidas (p. ej. UNDG LAC y UNCT)?

5.3. ¿Se puede identificar una teoría de cambio para los proyectos en los países?

**6. Contribución al fortalecimiento de la igualdad de género**

6.1. ¿En qué medida se han incorporado en los proyectos los objetivos de integración de mujeres y jóvenes?

6.2. ¿En qué medida se han beneficiado las mujeres y los jóvenes de los proyectos en relación con el empleo y aumento de ingresos?

6.3. ¿Existen datos desagregados sobre género y edad, existen líneas de base, referencias ex ante?

**7. Oficina Regional en México**

7.1. ¿En qué medida está la ONUDI situada estratégicamente en los tres países? ¿En qué medida contribuye la Oficina de la ONUDI a la visibilidad en los países? ¿Cuáles son los retos principales en los países en relación con la representación de la ONUDI?

7.2. ¿En qué medida se han establecidos mecanismos efectivos de cooperación con los Gobiernos y otras partes interesadas?

7.3. ¿Son suficientes los recursos y las capacidades para dar apoyo eficaz (programático, técnico y administrativos) a los proyectos?

## 2. Metodología de evaluación

---

La evaluación siguió las directrices y políticas de evaluación de la ONUDI, según lo establecido en los Términos de Referencia (TdR, ver Anexo A).

La evaluación independiente tuvo un enfoque participativo para recabar la opinión de las partes interesadas, incluyendo las contrapartes gubernamentales, representantes del sector privado y otras organizaciones, como las de las Naciones Unidas, beneficiarios, así como personal de la ONUDI y de los proyectos. Las entrevistas fueron de tipo abierto y las preguntas a los entrevistados se podían profundizar en función de las respuestas recibidas, teniendo como objetivo abordar más en detalle cuestiones que podrían emerger de las entrevistas.

### 2.1 Marco temporal y equipo de evaluación

La evaluación se llevó a cabo entre agosto y diciembre de 2016 y la misión de evaluación a Guatemala, Nicaragua y República Dominicana se realizó del 3 al 17 de octubre de 2016 por un equipo multidisciplinario integrado por:

Sra. Silvia Alamo	Evaluadora internacional, líder del equipo evaluador
Sra. Rosina Salerno	Evaluadora internacional
Sr. Javier Guarnizo	Jefe de la División de Evaluación Independiente de la ONUDI
Sra. Gemma Bardají	Evaluadora nacional, República Dominicana
Sr. Victor Puac	Evaluador nacional, Guatemala
Sr. Octavio Zeledón	Evaluador nacional, Nicaragua

### 2.2 Recopilación y análisis de datos

#### *Marco de evaluación*

Los criterios de evaluación y las preguntas evaluativas definen el marco de análisis de la evaluación, así como qué datos se recogerían y el análisis de los mismos.

El marco de evaluación se incluye en el Anexo 2 y consiste en una tabla relacionando las preguntas evaluativas con los datos que es necesario recoger, las fuentes de los datos y los métodos de recogida y análisis.

#### *Fuentes de datos*

La evaluación se basó en tres fuentes principales: los documentos (ver el Anexo E. Listado de documentación de referencia); las entrevistas y las observaciones en campo. La evaluación hizo uso extensivo del sistema de gestión de recursos de la

ONUDI, de la web, en particular para la investigación del contexto de país, así como de la "UNIDO Open Data Platform" para información sobre proyectos.<sup>12</sup>

#### *Análisis del desempeño de los proyectos*

Para cada proyecto se desarrolló una plantilla (Anexo 7) conteniendo la información más relevante para la evaluación, y atribuyendo calificaciones respecto al cumplimiento de los criterios de evaluación (ver Tabla 1).

Tabla 1. Criterios de evaluación y calificaciones

<b>Criterio</b>	<b>Calificación / Definición</b>			
	<b>Alta (1)</b>	<b>Moderada (2)</b>	<b>Baja (3)</b>	<b>Información limitada (4)</b>
<b><i>Coherencia con prioridades nacionales</i></b>	Completa	Parcial	No es coherente	No es posible concluir
<b><i>Eficacia - resultados</i></b>	Alcanzados, bien encaminados <sup>13</sup>	Parcialmente <sup>14</sup>	No alcanzados <sup>15</sup>	No es posible concluir
<b><i>Eficiencia</i></b>				
Disponibilidad de documentación	Plenamente <sup>16</sup>	Parcialmente <sup>17</sup>	No disponible <sup>18</sup>	
Ejecución	En plazo	Retrasos parciales <sup>19</sup>	Fuera de plazos <sup>20</sup>	No es posible concluir
<b><i>Consideración de las mujeres</i></b>	Plenamente	Parcialmente	No directamente	No es posible concluir
<b><i>Consideración de los jóvenes</i></b>	Plenamente	Parcialmente	No directamente	No es posible concluir

#### *Agrupación de proyectos en áreas temáticas*

La evaluación fue de ámbito global, y aunque se apoyó en el análisis de los proyectos, no supone una suma de evaluaciones de proyecto, ya que el acento principal se puso en

<sup>12</sup> <https://open.unido.org>

<sup>13</sup> Hay pruebas de que se han alcanzado los productos, efectos directos, o impactos// se dan las condiciones / acciones que apoyan el progreso a alcanzarlos y no se prevén riesgos importantes para la sostenibilidad de los resultados

<sup>14</sup> Existen algunas pruebas de los productos, efectos directos, o impactos directos// se dan las condiciones / acciones que apoyen el progreso hacia alcanzar los resultados y hacia la sostenibilidad pero se considera existen riesgos importantes y barreras difíciles de mitigar

<sup>15</sup> Escasas pruebas de productos, efectos directos, o impactos// hay poca evidencia de que se den las condiciones / acciones que apoyen el progreso hacia los resultados y hacia la sostenibilidad de los mismos y los riesgos y barreras son significativos

<sup>16</sup> Disponible documentación de diseño, de seguimiento de la ejecución, de los resultados

<sup>17</sup> Disponible solo documentación de diseño, alguna información sobre el seguimiento

<sup>18</sup> La documentación es muy escasa o superficial

<sup>19</sup> Desviaciones que se estiman sin impacto en el cumplimiento final de objetivos

<sup>20</sup> Desviaciones significativas, con posible impacto en el cumplimiento de objetivos

el análisis contextual con el ánimo de esclarecer hasta qué punto el conjunto de intervenciones y el compromiso de los países marcaron una diferencia o cambiaron la situación.

La evaluación agrupó los proyectos en áreas temáticas del modo siguiente (ver Tabla 6):

- Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata
- Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial
- Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida
- Áreas adicionales, por ejemplo, la contribución de la Oficina Regional en México

#### *Entrevistas con las partes interesadas y visitas a emplazamientos de proyectos*

La evaluación no tenía por objeto cubrir todos los proyectos en profundidad y por tanto, en función de los grupos temáticos que se establecieron, se visitaron los emplazamientos, contrapartes y autoridades que se consideraron más relevantes y representativos.

El equipo de evaluación se entrevistó en la sede de ONUDI en Viena con los jefes de proyecto y personal directivo para obtener respuesta a las cuestiones evaluativas.

El equipo de evaluación visitó México, Guatemala, Nicaragua y la República Dominicana del 3 al 17 de octubre de 2016, donde entrevistó a más de 70 personas y 30 instituciones contraparte.

#### *Herramientas de la evaluación*

Cada miembro del equipo evaluador trabajó con un esquema patrón para la recogida y el análisis de datos estructurado de acuerdo con las cuestiones evaluativas, que constituyó la base para la elaboración de este informe.

#### *Validación de los hallazgos*

Con el fin de obtener retroalimentación y validar los resultados preliminares, el día 3 de noviembre de 2016 tuvo lugar una sesión informativa en la sede de ONUDI para compartir los hallazgos y conclusiones preliminares de la evaluación con los jefes de proyecto. El equipo evaluador compartió, asimismo, un primer borrador del informe con las partes involucradas con el fin de obtener validación adicional de los datos base de la evaluación.

### **2.3 Marco de resultados**

Con la excepción de Guatemala, los proyectos de la ONUDI en estos países no están enmarcados en programas integrados de país y por tanto la evaluación no dispone de un marco global de resultados de referencia, más allá de los especificados para los diferentes proyectos.

### *Programa integrado de país en Guatemala*

En Guatemala se ejecutó un programa integrado de apoyo al sector productivo de Guatemala, que fue evaluado en 2003. Este programa integrado empezó en 1999 con una duración prevista de 4 años, un presupuesto inicial aproximado de 9 millones de dólares, un aporte inicial del Gobierno de Guatemala de aproximadamente 1 millón de dólares y el resto a aportar por la ONUDI y otros donantes, como Suiza, Austria y Reino Unido. La segunda fase del programa integrado de Guatemala tuvo un presupuesto de algo menos de 9 millones de dólares y no se ejecutó por falta de financiación.

Entre las prioridades del programa integrado de país de Guatemala se contaba el establecimiento de un sistema nacional para la normalización, acreditación, calidad y metrología, así como mejorar y dar a conocer procesos de producción más limpios para reducir el impacto negativo en el ambiente. Si bien ni el documento del proyecto ni la evaluación ofrecen un marco cuantitativo de resultados, la presente evaluación ha podido hacer un seguimiento del logro de estos dos objetivos.

### *Políticas nacionales relevantes*

Podría interpretarse que desde la década de los 1980 en algunos países de América Latina se detuvo la definición de políticas industriales, que de algún modo se consideraron responsables de las crisis de la deuda. Pero no dejaron de existir otras herramientas de estímulo a la exportación o de la competitividad. Por esta razón, y a pesar de la ausencia de un marco de resultados explícito, la evaluación ha considerado los marcos de las políticas nacionales de desarrollo y de desarrollo industrial en particular u otros documentos relevantes en los tres países, entre los que se encuentran los siguientes documentos, así como algunos documentos sectoriales que se indican en el Anexo E. Listado de documentación de referencia.

- Guatemala
  - Agenda Nacional de la Competitividad, 2005-2015 – Hacia una Guatemala más prospera, solidaria y equitativa.
  - Política Nacional de Empleo “Generación de Empleo Seguro Decente y de Calidad 2012-2016”.
  - “Propuesta de Política Industrial basada en la competitividad y la innovación para Guatemala 2016-2044”.
- Nicaragua
  - Política de Industrialización 2012-2016 del Ministerio de Fomento Industria y Comercio.
  - Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2012 – 2016.
  - Plan de buen gobierno 2016 – “Trabajando juntos como gran familia”.
- República Dominicana
  - Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Industria y Comercio (MIC 2013-2017).
  - Estrategia Nacional de desarrollo (END) 2010 – 2030.
  - Plan Energético Nacional 2004-2015.

## 2.4 Limitaciones

El programa evaluado consistió en 33 proyectos en tres países, y aunque se tuvieron en cuenta todos los proyectos y se analizaron durante las entrevistas mantenidas, por lo limitado del tiempo solo se visitaron los emplazamientos de dos proyectos en Guatemala y Nicaragua.

El equipo evaluador se esforzó en localizar información relativa a los proyectos, no obstante, no tuvo éxito en todos los casos. De hecho, en varios casos no se localizó información alguna y en otros apenas unos pocos folletos informativos antiguos. Se echó de menos información sistemática de seguimiento de los proyectos: se puede decir que solo existe información de seguimiento cuando lo requieren los donantes. Aún es más difícil encontrar información sobre los resultados alcanzados y su sostenibilidad, excepto cuando había informes de evaluación, en el caso de 5 proyectos.

Por último, evaluar 33 proyectos de diversas áreas temáticas en tres países visitados durante 9 días, además de la Oficina de ONUDI en México en dos días, supone un desafío intelectual por la necesidad de procesar numerosos documentos, que pueden estimarse en más de 300 entre documentos de los Gobiernos, UN y ONUDI, y los datos recogidos durante las entrevistas y visitas de campo.

Sin embargo y a pesar de las limitaciones y complejidades, el equipo evaluador considera que los hallazgos y conclusiones están suficientemente fundamentados en evidencias empíricas. Por otra parte, los tres países visitados están próximos a emitir políticas de desarrollo industrial, por lo que la evaluación podría ser oportuna y de utilidad práctica para el eventual apoyo de la ONUDI a los países en el desarrollo de dichas políticas.

### 3. Contexto de los países

---

La Tabla 5 presenta algunos parámetros de contexto significativos para la conceptualización de la evaluación del trabajo de la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana. La fuente de los datos en los que se fundamenta este capítulo es el Banco Mundial.

#### 3.1 Datos básicos

Los tres países objeto del estudio son ribereños con el mar Caribe, y Nicaragua y Guatemala también tienen costas con el océano Pacífico (ver la Figura 1). Nicaragua es el mayor y el menos densamente poblado, seguido por Guatemala y la República Dominicana, el de menor superficie y mayor población. El rango de variación de la densidad de población en los tres países está comprendido entre la República Dominicana y Guatemala, que ocupan los puestos 18 y 25 entre los 100 países más poblados, y Nicaragua, con una densidad de población mucho más baja, que ocupa el lugar 159 entre 246 países.



Figura 1. Mapa de la región

La edad mediana del total de la población en los tres países está comprendida entre 21.7 y 27.8 años, entre las posiciones 137 y 180 de la lista de 230 países, es decir, relativamente baja en el ranking mundial y también en relación con la media europea de 42 años.

La tasa de población rural en Nicaragua y Guatemala es próxima al 50%, si bien ha disminuido en los últimos 10 años. En ambos países la agricultura representa más del 30% de la actividad económica. En Guatemala, más del 11% de la población rural vive en la pobreza. Si bien la pobreza extrema se ha reducido ligeramente en Nicaragua, de

14.6 a 8.3% desde 2009, este es aún el segundo país más pobre de América Latina y el 50% de la población rural vive en la pobreza. El índice de población rural de la República Dominicana es aproximadamente la mitad que en los otros dos países, aunque también la mitad de la población rural vive en la pobreza. En la República Dominicana, la agricultura contribuye el 11% del PIB y 15% del empleo.

La República Dominicana, Guatemala y Nicaragua ocupan los lugares 80, 114 y 130 en el ranking del PIB per cápita del Banco Mundial. Nicaragua además tiene el coeficiente Gini más bajo de los tres países (34, Banco Mundial, 2015) lo que indica una mejor distribución de la riqueza.

### **3.2 Perfil económico de los países**

El crecimiento anual estimado por el Banco Mundial en Guatemala y Nicaragua para el primer trimestre de 2016 era del orden del 4% y del 7% en la República Dominicana.

#### ***Guatemala***

En Guatemala, entre 1950-1980 la economía crece a tasas entre el 4% y el 8% anual: es el período de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI). En la década de 1980 el crecimiento fue negativo por dos años y es cercano a 0% en cuatro años: este período se vincula con la crisis política dentro del país y el desbalance macroeconómico que ocasionaron los déficits fiscales para financiar al ejército en su lucha contra la guerrilla. Durante el período democrático el crecimiento se sitúa entre 2% y 4%: este período coincide con la promoción del Consenso de Washington como guía de políticas económicas, el crecimiento es mejor que el primer período por lo tanto disminuye la capacidad de crear empleo formal.<sup>21</sup>

Guatemala es un país de ingreso medio bajo y ocupa el lugar 131 de 187 en el índice de Desarrollo Humano, siendo parte del grupo de países con un alto déficit de desarrollo.<sup>22</sup> En los últimos años gracias a una gestión macroeconómica prudente Guatemala ha tenido uno de los mejores desempeños económicos en América Latina con tasas de crecimiento del PIB superiores al 3% desde 2012, alcanzando el 4.1% en 2015. Las proyecciones económicas para 2016 son que el país crezca 3.6%.<sup>23</sup>

La población económicamente activa (PEA) en Guatemala es de 6.3 millones de personas, el 97.3% de la PEA tienen empleo formal o informal con la distribución presentada en la Tabla 2.<sup>24</sup> El sector informal de empleo que se refiere a comercio y agricultura y no cuentan con protección legislativa laboral.

---

<sup>21</sup> Ministerio de Economía de Guatemala.

<sup>22</sup> Informe Nacional de Desarrollo Humano 2013

<sup>23</sup> Banco Mundial actualización septiembre 2016

<sup>24</sup> Instituto Nacional de Estadística –INE

Tabla 2. Distribución de la población económicamente activa<sup>25</sup>

Sector	Porcentaje
Formal	33.28%
Informal	66.72%

La Figura 2 refleja la tendencia hacia la reducción de la actividad en el sector agrícola (del 13.4% en 2005 al 11.1% en 2015) y el crecimiento del sector industria (del 2.7% en 2005 al 4.6% en 2014). Sin embargo, aunque a industrialización ha ido en crecimiento constante en el país, la agricultura sigue siendo la más importante actividad económica.<sup>26</sup>

La Cámara de Industria de Guatemala (CIG) está integrada por un 84% de MiPyMes. Son más de 2,200 empresas segmentadas en 57 núcleos sectoriales como construcción, generación de energía, publicidad, promoción, logística, ambiente, alimentos, maquinaria y equipo. En el sector servicios se nota también un ligero crecimiento, pasando de 57.3% en el año 2005 a 60.8% en el año 2015.

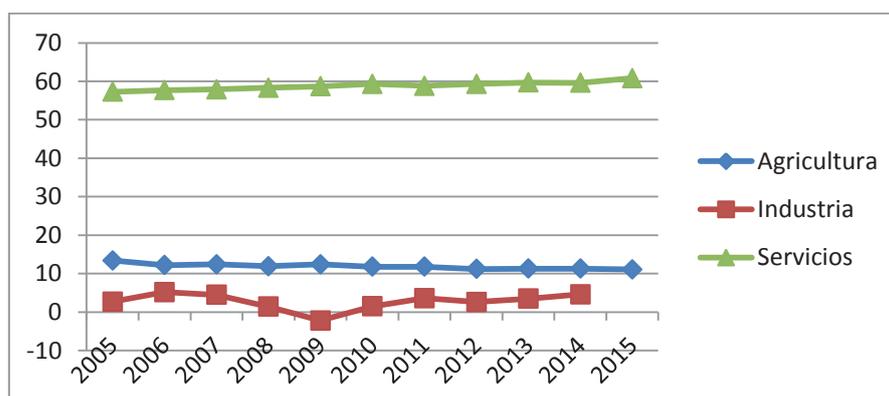


Figura 2. Crecimiento porcentual anual de la actividad económica en Guatemala<sup>27</sup>

La Tabla 3 y la Tabla 4 presentan un resumen de las exportaciones guatemaltecas. En los últimos 60 años se han diversificado, apreciándose crecimientos en los sectores de confección y textiles, productos minerales, productos químicos, productos plásticos y medicamentos.

<sup>25</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística - INE

<sup>26</sup> Cámara de Industria de Guatemala

<sup>27</sup> Fuente: Banco Mundial, Guatemala

Tabla 3. Principales productos exportados por Guatemala<sup>28</sup>

Producto	Millones de dólares	%
<b>Café</b>	1,106.20	9.7%
<b>Azúcar sin procesar</b>	1,040.80	9.1%
<b>Banano</b>	812.80	7.1%
<b>Oro</b>	576.30	5.1%
<b>Metales preciosos</b>	567.30	5.0%
<b>Hule</b>	302.60	2.7%
<b>Petróleo crudo</b>	297.00	2.6%
<b>Aceite de palma</b>	261.5	2.3%

Tabla 4. Principales productos importados por Guatemala<sup>29</sup>

Producto	Millones de dólares	%
<b>Petróleo refinado</b>	2,783.2	16.6%
<b>Carros</b>	414.4	2.5%
<b>Medicamentos empacados</b>	402.8	2.4%
<b>Camiones de reparto</b>	305.7	1.8%
<b>Equipo de audio y video</b>	269.1	1.6%

Guatemala redujo su deuda en 2014 en un 4.7%, lo que sitúa al país como una de las economías con más bajo endeudamiento de la región.<sup>30</sup>

### **Nicaragua**

La industria nicaragüense ha pasado por distintas etapas: en los años 50 con la transformación de productos tradicionales; en los años 60, con el Mercado Común Centroamericano se instalaron industrias químicas y de metalmecánica; durante los años 70 Nicaragua logró avanzar en aspectos de industrialización; posteriormente con el bloqueo comercial, en los años 80 se redujo la actividad industrial; la apertura de los mercados en los años 90 terminó de quebrar pequeñas industrias locales. Sin embargo, entre los años 2010 y 2015 el sector industrial ha mantenido tasas satisfactorias de crecimiento promedio anual, por encima del sector agropecuario, el comercio y los servicios (ver Figura 3).

<sup>28</sup> Fuente: Ministerio de Economía de Guatemala

<sup>29</sup> Fuente: Ministerio de Economía de Guatemala

<sup>30</sup> Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. 2015

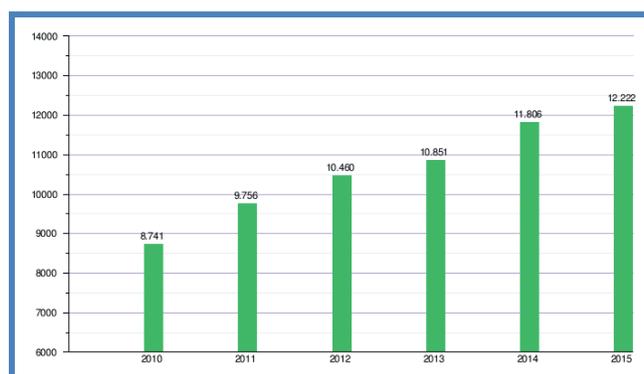


Figura 3. Evolución del PIB en Nicaragua<sup>31</sup>

Las industrias textil y agrícola combinadas representan casi el 50% de las exportaciones de Nicaragua. Las principales exportaciones son café, vacuno, cacahuetes, plátanos, langosta, azúcar, productos lácteos, judías y sésamo, con el 67% de los ingresos. El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, América Central y los Estados Unidos (CAFTA-DR), en efecto desde Abril de 2006, ha aumentado las oportunidades de exportación para muchos productos agrícolas y manufacturados de Nicaragua.

La deforestación alcanza 40,000 hectáreas al año por actividades agrícolas y ganaderas y explotaciones forestales ilegales. A pesar del alto nivel de deforestación, los bosques de Nicaragua aún cubren más de un tercio del país y contienen especias valiosas, como cedro, caoba y pino.

En 2013 el Gobierno estableció una concesión de 50 años a una compañía china de nueva constitución para financiar y construir un canal interoceánico y otros proyectos relacionados por un coste estimado de 50,000 millones de dólares. La construcción aún no ha comenzado.

La estructura de la industria nicaragüense es poco diversificada y concentrada en actividades tradicionales, principalmente de transformación de materias primas agropecuarias, forestales, de pesca y mineras. La Figura 4 representa la estructura del sector empresarial en 2013.

<sup>31</sup> Fuente: World Economic Outlook ("Perspectivas de la economía mundial") del Fondo Monetario Internacional (FMI), en su edición del 4 de octubre de 2016



Figura 4. Sector empresarial en Nicaragua<sup>32</sup>

De los 808 grandes negocios que registraba el Banco Central de Nicaragua, la mayoría se dedicaba a labores de manufactura (211). También hay 109 relacionados con los servicios de enseñanza, 70 dedicados al comercio al por mayor, y 58 que trabajaban en el área del comercio al por menor. Las empresas grandes logran tener niveles tecnológicos modernos mientras que la pequeña industria y los talleres artesanales manejan bajos niveles tecnológicos, por ello el país concentra sus importaciones en productos de alto contenido tecnológico y las exportaciones en bienes intensivos en recursos naturales y mano de obra barata.

El resto de grandes empresas se dedicaban a actividades como transporte, almacenamiento, intermediación financiera, hoteles, construcción, servicios sociales, de salud, reparación de vehículos, servicios de alquileres y servicio automotriz.

En 2016 existen más de 120,000 micro, pequeñas, medianas empresas (MIPyMES) en el país, que generan alrededor de 1,6 millones de puestos de trabajo y, contribuían al 40% de las exportaciones y al 35% del PIB, de acuerdo al Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme). Según el Banco Central, casi el 90% del total de las compañías registradas son MIPyMES. Una de las principales limitantes entre la pequeña y micro empresa es la cultura de trabajo individual o familiar manteniendo desconfianza en las formas asociativas y/o de inversiones conjuntas.

Entre las principales limitantes de la industrialización en el país están la accesibilidad a los servicios de energía eléctrica, de infraestructura (caminos, puertos, bodegas, etc.), agua, de financiamiento y nivel de tecnificación. De acuerdo con un informe sobre Innovación del Banco Mundial de 2016, el crecimiento es a una tasa mucho más baja

<sup>32</sup> Fuente: El Nuevo Diario, Managua, Mayo 2013.

que sus similares en otras regiones y compañías de ingreso medio<sup>33</sup>.

De acuerdo al ranking del “Doing Business” elaborado por el Banco Mundial, en la actualidad en Nicaragua, una idea puede transformarse en una empresa en tan solo 13 días.

El Gobierno de Nicaragua otorga una prioridad alta al rubro del cacao. Ya en la época colonial el cacao fue cultivado en la Zona del Pacífico, en los Departamentos de León, Chinandega, Masaya, Rivas y Carazo y se utilizó en Nicaragua como moneda hasta el año de 1869. En la actualidad existen unos 10,500 productores, el 98% de ellos son pequeños productores, de 1 a 5 manzanas, ubicados en Río San Juan, Waslala, Rancho Grande, Tuma La Dalia, Matiguás, Siuna, Bonanza, Rosita, Rama, Muelle de los bueyes, Nueva Guinea y La Cruz de Río Grande. La producción anual pasó de 500 TM en el año 2006 a 5000 TM en 2014.

### **República Dominicana**

Durante las dos últimas décadas, la República Dominicana se ha establecido como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento medio del PIB real del 5,4% entre 1992 y 2014. Para el 2014 y 2015 esta tendencia regional se ha mantenido, con un PIB real que se sitúa en el 7% (ver Figura 5).

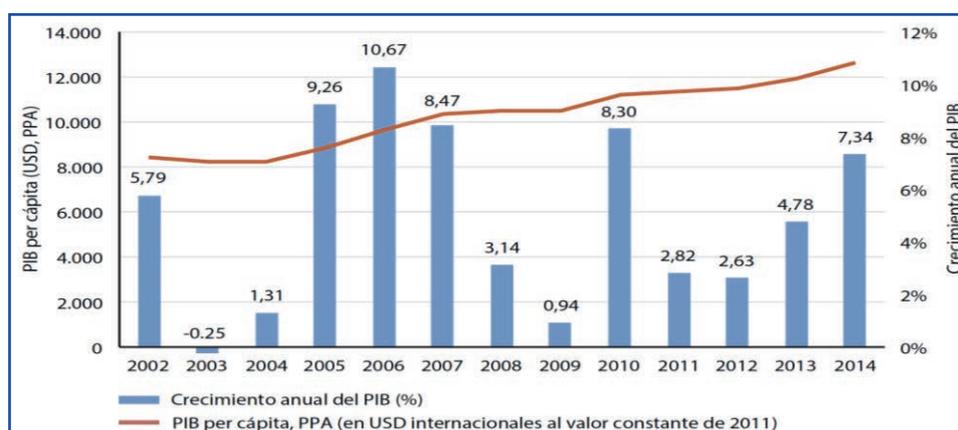


Figura 5. Variación del PIB entre 2002 y 2014<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Con el fin de mejorar la capacitación de sus propietarios y hacer a las MIPYMEs más competitivas, se llevó adelante un proyecto del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) y del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa, y Asociativa (MEFCCA) de Nicaragua con apoyo del Banco Mundial el cual brindó ayuda a más de 850 MIPYMEs. Las compañías recibieron financiamiento parcial para la compra de equipos y mobiliarios, además de entrenamiento para actividades básicas como mercadeo, higiene y capacitación técnica, acorde a las necesidades de su producción. De estas, el 70% experimentaron mejoras en sus procesos productivos y más de 50% introdujeron nuevos productos. El apoyo directo a las MIPYMEs resultó en incrementos significativos en la productividad y en la generación de más de 1,000 empleos permanentes según el Banco Mundial.

<sup>34</sup> Fuente: Banco Mundial, República Dominicana, 2015

El reciente crecimiento se ha dado en la mayoría de las actividades económicas, entre las que destacaron el sector agropecuario (5.2%), la minería (20.9%), la manufactura local (5.0%), zonas francas (4.3%), construcción (11.4%), hoteles, bares y restaurantes (7.9%), e intermediación financiera y seguros (8.6%).

El consumo privado ha sido fuerte recientemente como resultado de una inflación baja (por debajo del 1%, en promedio, en el 2015), de las políticas monetarias restrictivas tomadas en la segunda parte del año anterior, y de la ausencia de presiones inflacionarias de origen externo. El declive en los precios del petróleo redujo el precio interno de los combustibles, que a su vez se tradujo en una disminución de costos en la estructura productiva y en un relajamiento del presupuesto de los hogares.

La balanza de pagos registró un saldo global positivo del orden del 0.4% del PIB al cierre del 2014, lo que implicó una acumulación de reservas internacionales.

En el ámbito de las exportaciones, se destaca su reducción en el sector de zonas francas durante casi todo el período a una tasa promedio anual del 2%, pero a pesar de esta reducción aún representan el 69% del total de las exportaciones.

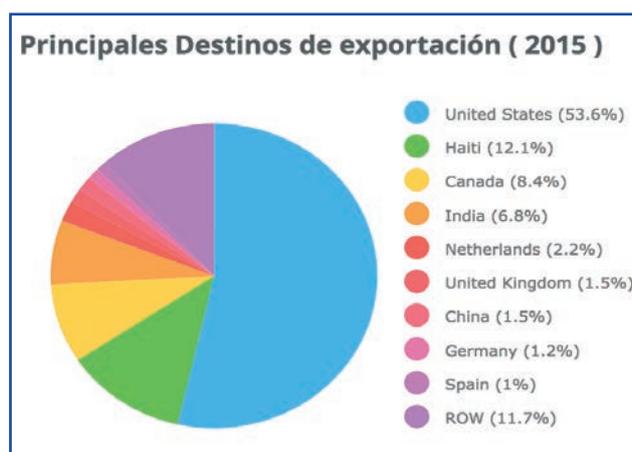


Figura 6. Principales destinos de la exportación en 2015

Durante el último decenio las exportaciones mostraron cierto dinamismo, creciendo a una tasa promedio del 9%. Las exportaciones incluyen las exportaciones tradicionales y sus derivados (azúcar, café, cacao, tabaco, minerales) y los llamados productos menores (alimentos y bebidas de naturaleza: agrícolas, bienes agroindustriales y orgánicos; bienes industriales, específicamente en: piel, cosméticos, metalmecánicos, muebles; y bienes culturales, en particular pintura, escultura, música y cinematografía). Mientras las exportaciones tradicionales se han visto reducidas (del 64% en 2002 a 39% en 2009), las exportaciones de productos menores muestran un incremento significativo en el monto de valor exportado en los últimos diez años (de aproximadamente 352,000 millones de dólares en el 2000 a 1,024 millones en el 2009). Los principales destinos de las exportaciones dominicanas son Estados Unidos, Unión Europea y Haití (ver la Figura 6).

El sector industrial dominicano es considerado como uno de los sectores más dinámicos y diversificados del Caribe. Está constituido por cuatro ramas de actividades productivas<sup>35</sup>: explotación de minas y canteras, manufactura local, manufactura de Zonas Francas y la construcción. En el año 2012 este sector contaba con alrededor de 8,000 empresas divididas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas según la cantidad de empleados, las cuales generan cerca de 400 mil empleos directos (ver Figura 7). De las casi 8,000 empresas únicamente 414 son empresas registradas bajo el régimen de zonas francas. Las ramas industriales de mayor importancia en este sector son alimentos y bebidas con 1,316 empresas (16.7%), industria gráfica (impresión y grabación) con 1,141 empresas (14.5%), y las sustancias químicas con 809 empresas (10.3%). Las Mipymes representan el 46.2% de la PEA y 54.4% del empleo total<sup>36</sup>.

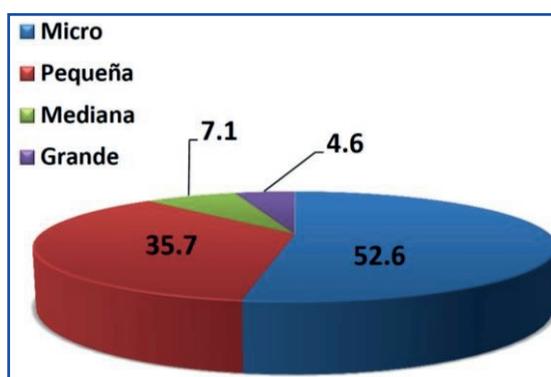


Figura 7. Tamaño de empresas (%)

La concentración mayor de industrias se encuentra en el gran Santo Domingo, que incluye el Distrito Nacional y las provincias de Santo Domingo Norte, Este y Oeste y en Santiago. Igualmente con la Ley No. 28-01<sup>37</sup> que crea la Zona Especial de Desarrollo Fronterizo se han instalado unas 41 empresas con inversiones importantes en las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

A pesar de los indicadores macroeconómicos relativamente sanos, los fundamentos de competitividad del país siguen siendo débiles en general. Entre los factores que socavan la competitividad y la productividad industrial se encuentra el sector de la electricidad, que es ineficiente y ha estado sumido en crisis por muchos años. Los costos de las operaciones logísticas, críticos para el comercio nacional e internacional, son percibidos por el sector industrial y productivo como relativamente elevados. Además, el sector de las MiPyMES enfrenta niveles bajos de productividad que

<sup>35</sup> Fuente: sistema de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas del Banco Central de la República Dominicana

<sup>36</sup> Encuesta FONDOMICRO, 2013

<sup>37</sup> Ley No. 28-01 que crea una Zona Especial de Desarrollo Fronterizo, que abarca las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco. Ver enlace: <https://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/28-01.pdf>

resultan, entre otros factores, de restricciones en el acceso a financiamiento y de la falta de inversiones en, por ejemplo, nuevas tecnologías.

A pesar de que en las últimas décadas el país ha transformado su base económica y ha diversificado sus exportaciones se necesitan más reformas para mantener su competitividad<sup>38</sup>.

El sector energético en la República Dominicana se basa principalmente en combustibles fósiles y se caracteriza por los altos costos de energía para los usuarios finales industriales. Los esfuerzos del gobierno para diversificar el sistema de generación energética, fomentar la inversión en tecnologías de energías renovables, reducir costos y usar en forma eficaz los recursos, conforman elementos claves en una estrategia para modernizar el sector industrial.

El suministro de electricidad en la República Dominicana ha estado en crisis desde hace décadas, tanto como resultado de muchos años de baja capacidad de producción, mala administración del sector, aumento de la demanda y gestión débil, así como el robo generalizado, la falta de pago y las pérdidas técnicas (transmisión y distribución).

---

<sup>38</sup> Según “Doing Business” del Grupo del Banco Mundial de 2016, la República Dominicana sigue siendo una de las 15 principales economías en el índice de facilidad de hacer negocios en América Latina: Las mejoras en el clima de negocios han facilitado el comercio internacional e impulsado el crecimiento de las exportaciones.

Tabla 5. Contexto de los países – aspectos relevantes para la ONUDI<sup>39</sup>

	Guatemala	Nicaragua	República Dominicana
Extensión	110,000 km <sup>2</sup>	130,375 km <sup>2</sup>	48,192 km <sup>2</sup>
Población total/ densidad por km <sup>2</sup>	16 millones/ 145	6.1 millones/ 50	10.53 millones/ 220
Población rural	48.9%: la agricultura aún la actividad económica más importante	45%: 80% vive de la agricultura con menos de 1 USD al día – las familias más pobres sin cabeza de familia o con madres solas	25% (44.8% en la pobreza – la agricultura contribuye el 11% del PIB y 15% del empleo)
Edad promedio <sup>40</sup>	21.7 años	25.2	27.8
Perfil industrial	84% MiPyMEs Más de 2,200 empresas 57 sectores: servicios, construcción, energía, publicidad, promoción, logística, medio ambiente, alimentación, bienes de equipo	94% microempresas (PYME < 6%) Sectores: agroindustria, por ejemplo azúcar, lácteos, arroz, textiles, confección	97% MiPyMEs 30% PIB 54.4% empleo
PIB	63,790 millones de dólares	12,690 millones de dólares	67,100 millones de dólares
Crecimiento anual	4%	4.4%	7%
Coefficiente Gini <sup>41</sup>	55.9 Economía mayor de Centro América	34 Índice de pobreza de 14.6 a 8.3 % desde 2009 – segundo país más	46.3

<sup>39</sup> Referencia: <http://www.worldbank.org/>

<sup>40</sup> Referencia UE 42 años

<sup>41</sup> Referencia UE 30

	Guatemala	Nicaragua	República Dominicana
<b>Perfil energético:</b>		pobre de América Latina	
Capacidad instalada	3.2 GW	1 GW	3.7 GW
Acceso a electricidad	78.5% población	77,9%	98 %
Generación eléctrica	9.8 TWh	3.5 TWh	15 TWh
Fósil	48%	80 %	43%
Hidráulica	36%	11 %	16% (22 centrales hidráulicas)
Otras renovables	16% (pequeñas centrales hidroeléctricas, biomasa y geotérmicas)	9 % geotérmica 5 % eólica	25% (establecido por ley para 2025)
<b>Presencia de ONUDI</b>	No hay presencia	Suboficina (1 HUO, representa a ONUDI en UNCT)	No hay presencia
<b>Prioridades</b>			
Medioambiente	Energías renovables, eficiencia energética		
Política industrial	Competitividad; innovación; sostenibilidad; mejora de la productividad de las MipyMEs		

## 4. Resumen de las actividades de la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana

### 4.1. Perspectiva general<sup>42</sup>

Las intervenciones de la ONUDI en los tres países en curso entre 2010 y 2016 consistieron en 33 proyectos, algunos de las cuales fueron aprobados en 2002, por un monto total de 33,170,928 millones de dólares. La Figura 8 muestra la distribución del presupuesto por países, la Figura 9 muestra el número de proyectos por países y la Figura 10 muestra conjuntamente las dos variables.

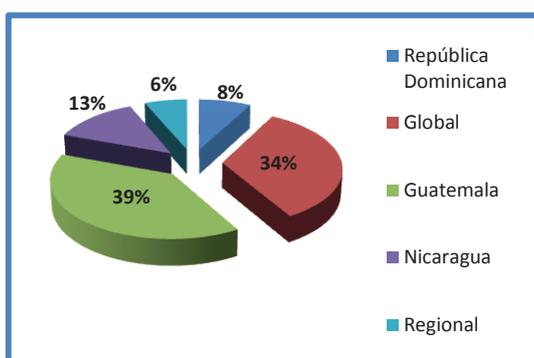


Figura 8. Presupuesto por país

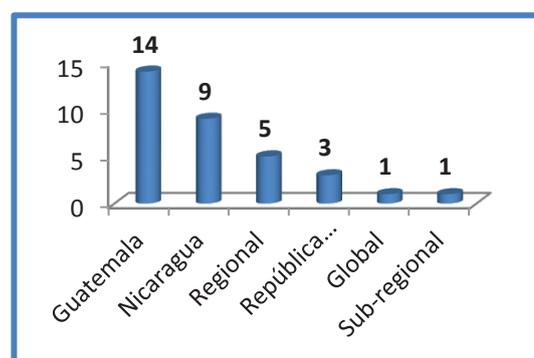


Figura 9. Número de proyectos por país

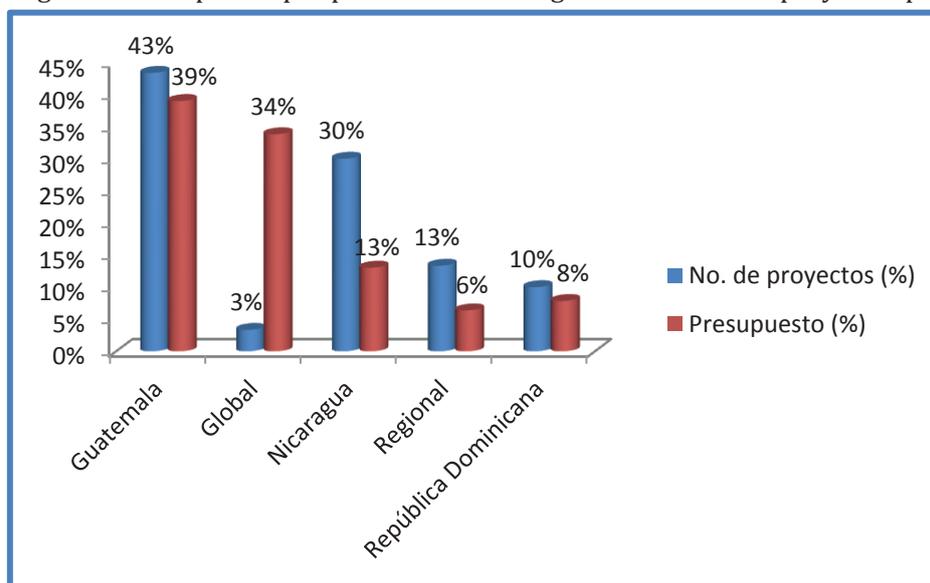


Figura 10. Distribución de proyectos y presupuestos por países

<sup>42</sup> La fuente de los datos en esta sección es el sistema de gestión de recursos de la ONUDI a fecha de Septiembre de 2016.

## 4.2. Áreas temáticas

La evaluación agrupó los proyectos en áreas temáticas basándose en sus complementariedades y sinergias. La Tabla 6 presenta los grupos considerados. En el Anexo 4 se incluye la lista completa de los proyectos y los datos más relevantes.

Tabla 6. Resumen del programa por áreas temáticas

Tipo de proyecto	Número de proyectos	País	Implementación	Presupuesto (\$)	Donante
<b>Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata</b>					
MP HCFC	4	Guatemala	3 en curso 1 completo	360,989	PM
	2	Nicaragua	En curso	214,389	
MP CH3Br	2	Guatemala	Completos	4,557,377	
	1	República Dominicana	Completo	922,900	
Convención de Estocolmo	3	Guatemala	3 en curso 1 completo	2,720,200	FMAM
	1	Nicaragua	En curso	185,000	
Convención de Minamata	1	Guatemala	En curso	200,000	PM
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>10 en curso 4 completos</b>	<b>1891,132</b>	
<b>Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial</b>					
Energía renovable (planta biomasa, observatorio)	2	República Dominicana	1 completo 1 en curso	1,900,956	FMAM / España
		Regional (Nicaragua)			
CPP, RECP	3	Guatemala,	1 completo 2 en curso	14,737,833	Austria, Suiza
		Nicaragua			
		Global - República Dominicana			
Creación de capacidad comercial	4	2 Guatemala	3 completos 1 en curso	2,765,734	
		1 Nicaragua			
		1 subregional			
Parques eco-industriales	1	Regional (Guatemala)	1 en curso	700,600	Fondo fiduciario LA
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>5 completos 5 en curso</b>	<b>722,525</b>	
<b>Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida</b>					
Relativos al cacao/ clusters	3	Nicaragua	2 completos 1 en curso	2,042,996	EU, Fondo ODM de España, Suiza

Tipo de proyecto	Número de proyectos	País	Implementación	Presupuesto (\$)	Donante
Industrial culturales	1	Nicaragua	1 completo	669,000	Fondo ODM de España
Empleo juvenil	1	Nicaragua	1 completos	379,932	Fondo ODM de España
Cadena de valor camarones	1	Regional: Nicaragua	1 en curso	750,599	Fondo fiduciario LA
		Regional: República Dominicana			
Banco de conocimiento	2	Regional	1 completos 1 en curso	62,423	Fondo fiduciario LA
<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>5 completos 3 en curso</b>	<b>1864,992</b>	

La Figura 11 presenta el número de proyectos por área temática y la Figura 12 los proyectos en cada país por cada área temática. La Figura 13 y la Figura 14 muestran los presupuestos por área temática.



Figura 11. Proyectos por área temática (#)

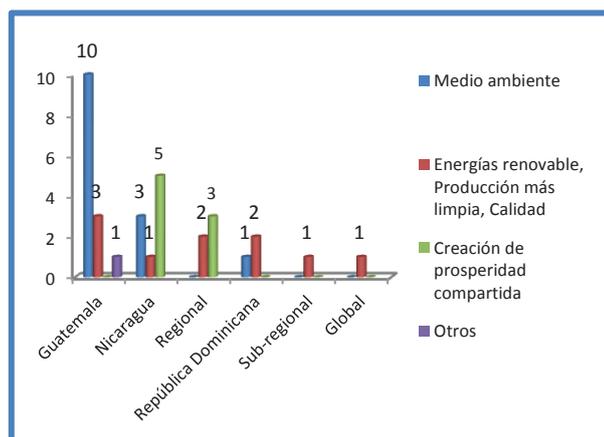


Figura 12. Proyectos por países y áreas temáticas



Figura 13. Presupuesto por área temática (%)

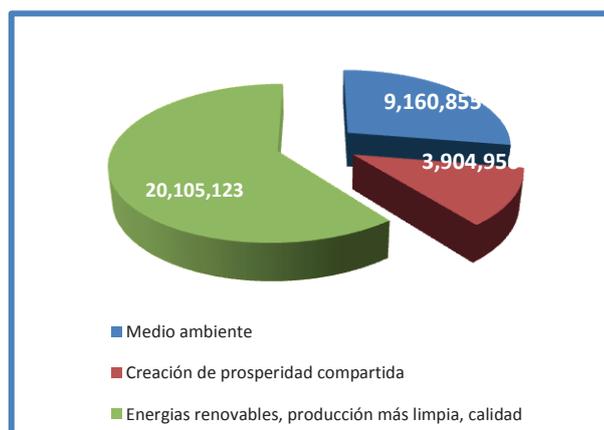


Figura 14. Presupuesto por área temática

## Área temática 1 - Medio ambiente

En esta área se incluyen los siguientes proyectos:

- Proyectos que tienen como objetivo la protección de la capa de Ozono mediante la reducción o eliminación de sustancias agotadoras de la capa de Ozono con financiación del Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, por ejemplo los clorofluorocarbonos o el bromuro de metilo, que constituyen dos tipos de proyectos diferentes tanto por la temática como por el enfoque. Los donantes de estos proyectos son.
- Proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) relativos a la aplicación de la Convención de Estocolmo, regulando los contaminantes orgánicos persistentes, y de la Convención de Minamata, para el control de las emisiones y liberaciones de mercurio.

Se han ejecutado 14 proyectos, 10 de los cuales están en curso, con un coste total de 9,160,855 dólares. La Figura 15 presenta la distribución de los proyectos de esta área temática por país.

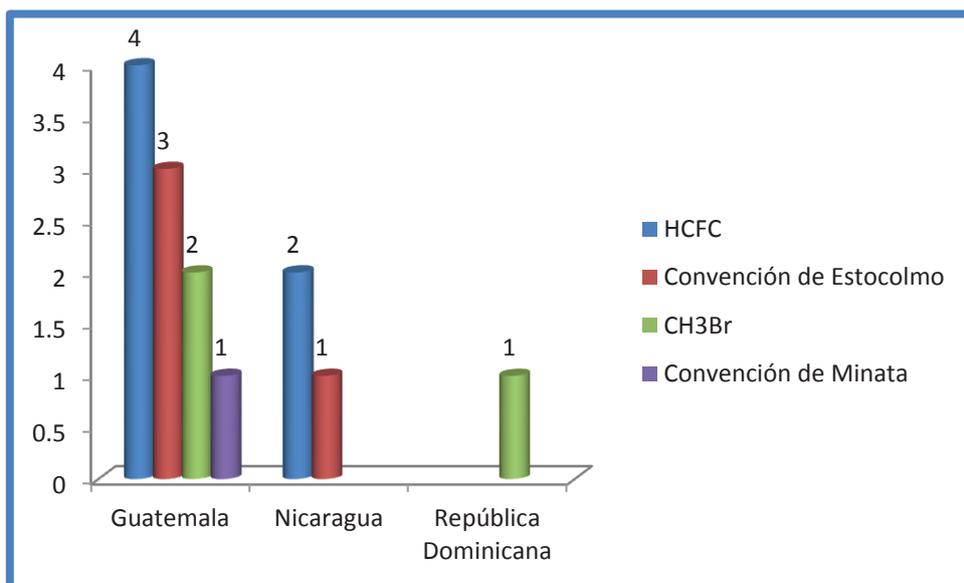


Figura 15. Proyectos por países en el área temática 1

## Área temática 2 - Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial

Como indica la Tabla 6, en esta área se han ejecutado 10 proyectos, dos de ellos relativos a energías renovables, 1 a parques industriales ecológicos, 3 a producción más limpia y 4 a creación de capacidad comercial a través de la mejora de los sistemas de calidad. 6 de estos proyectos son nacionales, 2 regionales, 1 sub-regional y 1 global, 5 han finalizado y otros 5 están en curso.

El presupuesto total fue de 20,105,123 dólares, si bien este presupuesto incluye el del programa global ONUDI-PNUMA para una producción más limpia y más eficiente en el uso de los recursos para los países en desarrollo y con economías en transición (ID 100050 UE/GLO/11/035, actualmente en curso) con un presupuesto total de 11,210,935 dólares, pero la evaluación no ha podido identificar el volumen del presupuesto que corresponde a Guatemala y Nicaragua<sup>43 44</sup>. La Figura 16 presenta la distribución de presupuesto por país y la Figura 17 el número de proyectos por país.

Los donantes de estos proyectos son el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo fiduciario LA, Austria, España y Suiza.

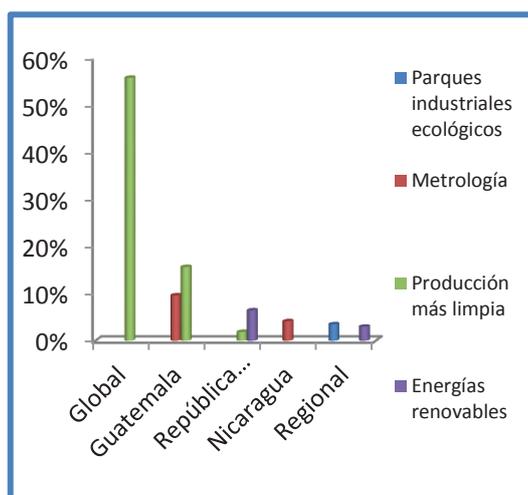


Figura 16. Porcentaje del presupuesto del área temática 2 por país<sup>45</sup>

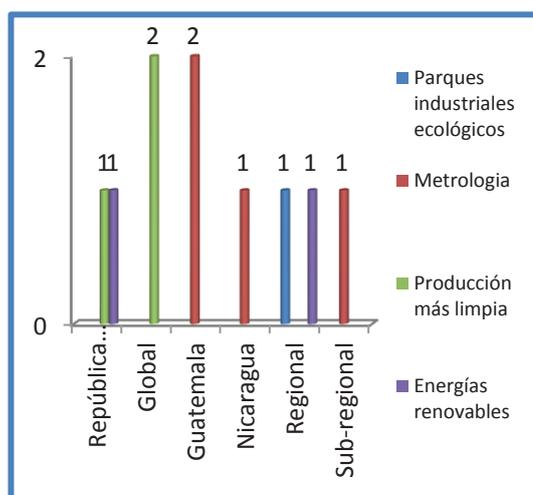


Figura 17. Número de proyectos en el área temática por país<sup>46</sup>

### Área temática 3 - Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida

En esta área se incluyen 5 proyectos nacionales en Nicaragua, 4 de los cuales terminaron entre 2011 y 2012. También se incluyen 3 proyectos regionales. El presupuesto total de este grupo de proyectos fue de 3,904,950 dólares. Los donantes son la Unión Europea, el Fondo fiduciario LA, el Fondo ODM de España y Suiza.

<sup>43</sup> La primera recomendación del informe de evaluación de medio término es "Reformulate the Programme with a country-level impact and results orientation..."

<sup>44</sup> En el presupuesto total de la Tabla 6 si se consideran los presupuestos que correspondieron a Guatemala y Nicaragua, un total de 3,149,000 dólares, del programa que precedió a éste que acabó en 2007.

<sup>45</sup> Se ha asignado a Guatemala y Nicaragua la parte correspondiente presupuesto del proyecto global de producción más limpia ONUDI-PNUMA.

<sup>46</sup> El proyecto sub-regional TE/RLA/08/003 tuvo por objeto preparar un programa sub-regional para fortalecer los sistemas de calidad, con un presupuesto de 59,605 dólares que no está incluido en el presupuesto total de la Tabla 6.

### **4.3. Descripción del programa de la ONUDI en los países**

#### ***Guatemala***

En Guatemala se han implementado 10 proyectos en el área temática 1 de medio ambiente, a través de la Unidad de Ozono del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala, que se agruparon del modo siguiente:

- Cuatro de ellos se refieren a distintas fases, etapas y tramos para la eliminación o reducción de fluidos refrigerantes, incluyendo por ejemplo la sustitución de equipo en Fogel de Centroamérica, o el equipamiento del centro de INTECAP para entrenamiento. A efectos de esta evaluación y de su objetivo principal, la determinación del impacto, se consideran un único programa.
- Dos proyectos corresponden a la eliminación o reducción del CH<sub>3</sub>Br en dos fases, entre 2002-2005 y 2009-2011, que se consideran en un único programa a efectos de esta evaluación. Los proyectos se implementaron con la participación de numerosas partes interesadas, incluyendo compañías meloneras.
- Tres proyectos relativos a la implementación de la Convención de Estocolmo, uno de los cuales acabó en 2010, precursor del que se está implementando en la actualidad y que está próximo a concluir, que se consideraron conjuntamente a efectos de esta evaluación. El tercero, relativo a la eliminación de residuos PCB y DDT acababa de comenzar cuando se efectuó la misión y aún no existía información de seguimiento.
- Un proyecto relativo a la implementación de la Convención de Minamata, que acababa de comenzar cuando se efectuó la misión y aún no existía información de seguimiento. El proyecto se implementa con la participación del Biodiversity Research Institute (BRI) y numerosas partes interesadas, incluyendo el Ministerio de Salud.

Asimismo se han implementado 2 proyectos relativos a la construcción del edificio del laboratorio del CENAME, el segundo de los cuales es una continuación del primero con el fin de suministrar equipo adicional al Laboratorio e implementar los fondos donados por el Gobierno de Guatemala para la construcción del centro. Asimismo, Guatemala participó en los proyectos globales de producción más limpia ONUDI-PNUMA. Las contrapartes fueron el CENAME, organismo dependiente del Ministerio de Economía (MINECO), y el CNP+L, asociado a la Cámara de Industria de Guatemala respectivamente.

Guatemala también participa en el proyecto de parques industriales ecológicos, con PRONACOM, organismo responsable del programa nacional de la competitividad, y el CNP+L como contrapartes.

#### ***Nicaragua***

En Nicaragua se han implementado 3 proyectos en el área temática de medio ambiente a través del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales, que se agruparon del modo siguiente:

- Dos proyectos en curso referidos a la eliminación o reducción de fluidos refrigerantes. Estos proyectos representan fases de implementación, por ejemplo sustitución de equipo, o equipamiento y capacitación del CECNA para impartir entrenamiento. A efectos de esta evaluación se consideran un programa único.
- Un proyecto en curso relativo a la actualización del Plan Nacional de implementación de la Convención de Estocolmo.

En Nicaragua se ejecutó un proyecto relativo al fortalecimiento del sistema nacional de la calidad (ID 106061). Las contrapartes fueron el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y la Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología del MIFIC. El donante es la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos (SECO).

Asimismo, Nicaragua participó en los proyectos globales de producción más limpia (ID 100050).

En el periodo de interés para la evaluación, en Nicaragua se ejecutaron tres proyectos enfocados en sector del cacao. Uno de los proyectos estaba en curso durante la presente evaluación (Procacao, ID 120021) y otros dos se habían completado en 2011 y 2012 (sobre gestión de recursos naturales en Bosawas, ID102026 y promoción de las zonas afectadas por el huracán Félix, ID DZ/NIC/09/003).

Existen informes de evaluación terminales correspondientes a proyectos ejecutados en Nicaragua en periodos anteriores al de interés para esta evaluación que se consideran relevantes. Es el caso del proyecto "Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua (UE/NIC/05/001 y UE/NIC/05/003) - Creación de capacidades y "Cluster-to-Cluster" (UE/NIC/05/003). Diciembre 2008". Otro informe de evaluación de interés potencial es "Sustainable Industrial Resource Management (SIRM) in selected national priority sectors of Nicaragua ("Nicatec") (UE/NIC/06/001), octubre 2009".

### ***República Dominicana***

En la República Dominicana se ha implementado un proyecto para la eliminación o reducción del CH<sub>3</sub>Br través del Programa de Ozono del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con la participación de numerosas partes interesadas, incluyendo al Ministerio de Agricultura y compañías productoras de flores.

En el área de energías renovable y producción más limpia, hay dos proyectos en curso. Uno de ellos tiene por objeto construir una planta de producción eléctrica a partir de biomasa (ID 100288) financiado por Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). En este proyecto participan, entre otros, la Comisión Nacional de Energía (CNE), el Ministerio de Energía y Minas (MEM) y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, punto focal del FMAM.

El proyecto ID 130188 tiene por objeto establecer una red para una producción más

limpia y más eficiente en el uso de los recursos, en el que participan numerosas partes interesadas en la República Dominicana, desde la Academia a la empresa privada.

### ***Proyectos regionales***

- Nicaragua y la República Dominicana participan en el reciente proyecto relativo a la mejora de la productividad y competitividad de las cadenas de valor pesqueras (ID 140337).
- Guatemala participa en el proyecto recién comenzado de los parques industriales ecológicos (ID 140355).
- La República Dominicana participó en el proyecto del Observatorio regional de energías renovables (ID UE/RLA/09/001), si bien no pudieron establecerse los resultados durante la misión de evaluación.
- Guatemala y Nicaragua participaron en el programa sobre producción más limpia ONUDI-PNUMA evaluado en 2007 y en el programa continuación (UE/GLO/11/035, SAP 100050) sometido a evaluación de medio término en 2015.
- La evaluación no tuvo información para verificar las actividades o los países participantes en los proyectos regionales relativos al banco de conocimiento (ID 140141 y 107084).

#### **4.4 Análisis de plazos y presupuestos**

El presupuesto total es de 33,170,928 millones de dólares y se distribuye por países y áreas temáticas como se indica en las Figura 8 a Figura 17. El análisis de los presupuestos es como sigue:

- El valor medio del presupuesto de los 33 proyectos es de 1,006,986 dólares
- La mediana, el valor del medio, es de 955,893 dólares
- El valor máximo es 11,210,935 dólares, si bien se trata del segundo proyecto global de producción más limpia, donde los presupuestos para los países participantes, Nicaragua y Guatemala, no se pudieron establecer
- El presupuesto mínimo fue de 59,605 dólares
- 6 proyectos tienen presupuestos inferiores a los 100,000 dólares
- El presupuesto de 11 de los 33 proyectos está comprendido entre los 100,000 y los 500,000 dólares
- 25 proyectos tienen presupuestos inferiores al millón de dólares, solo ocho tienen presupuestos superiores a 1,000,000 de dólares
- No se observa correlación entre los valores de los presupuestos y las áreas temáticas

De la Figura 18 a la Figura 21 se presentan la distribución de proyectos, por fondos, volumen de financiación y países donantes. Las figuras indican que la mayor parte de los fondos fueron contribuidos a los programas globales de producción más limpia por Suiza y otros donantes de la red, que son, junto con el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal y el FMAM, los máximos donantes.

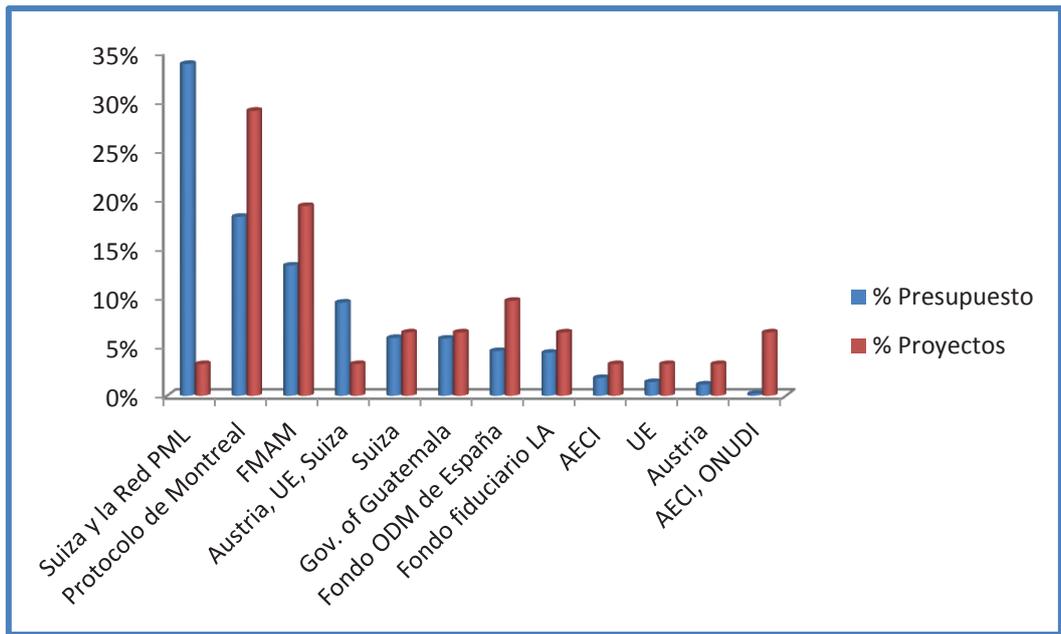


Figura 18. Presupuestos y número de proyectos por donante

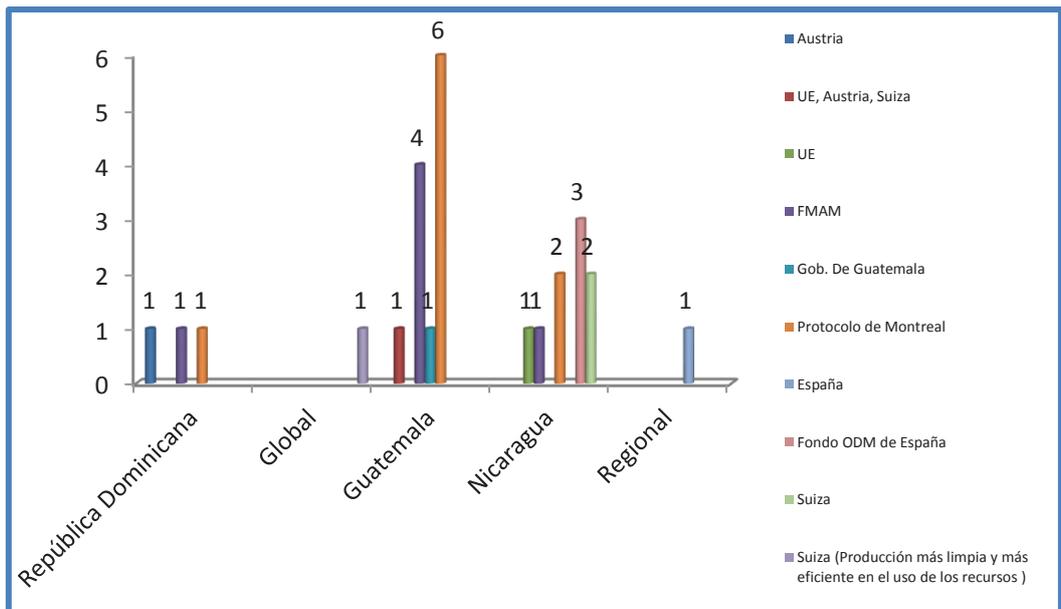


Figura 19. Número de proyectos financiador, por país y donante

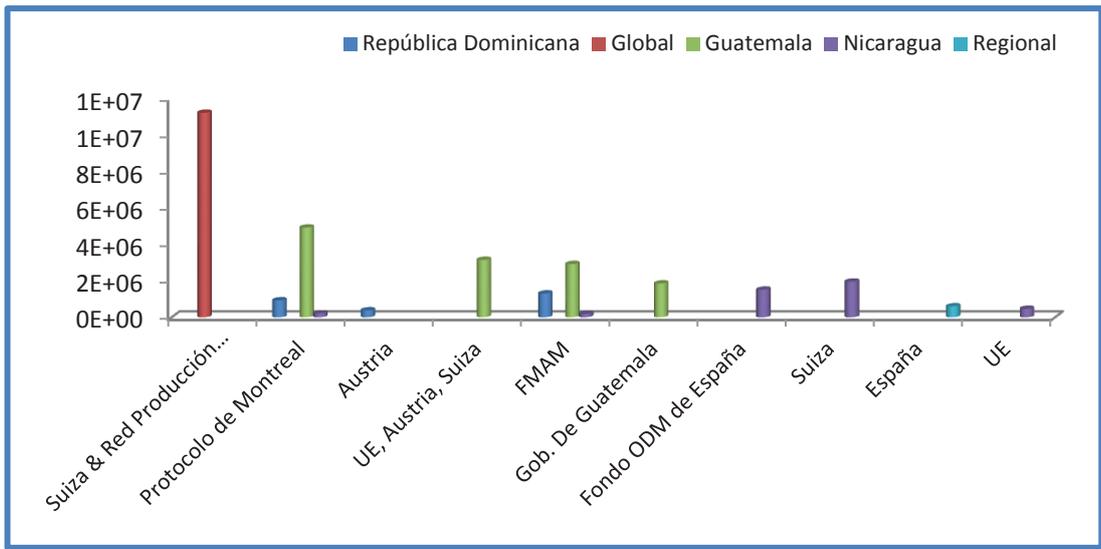


Figura 20. Número de proyectos financiador, por país y donante

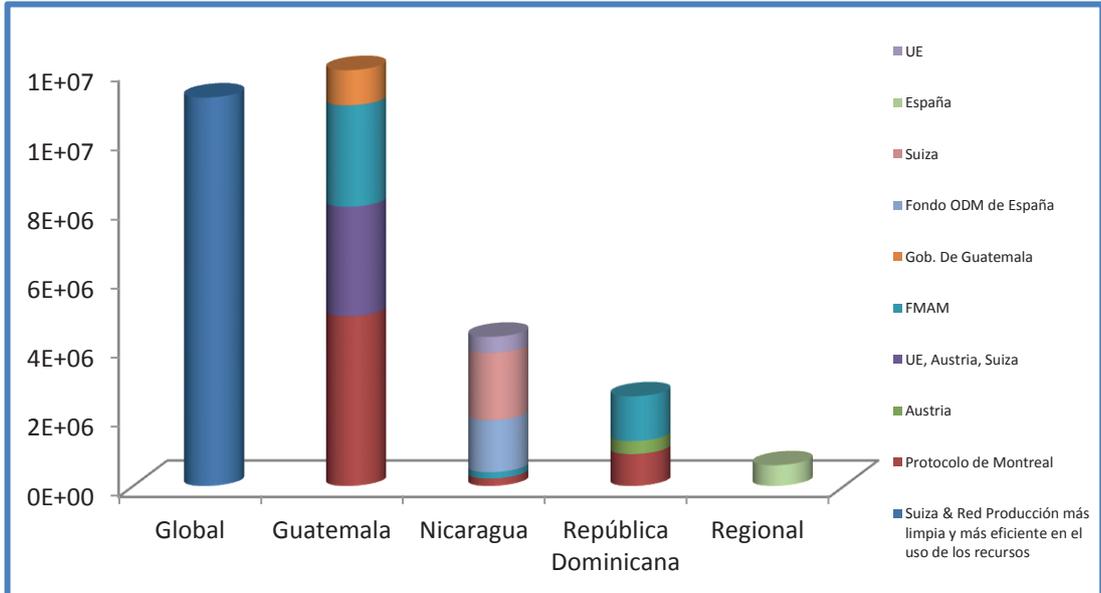


Figura 21. Volumen de financiación, por país y donante

De los 33 proyectos considerados, 13 habían concluido antes de la evaluación y 8 deberían concluir en 2016.

La duración media de los proyectos concluidos fue de poco más de 4 años y de 3.25 años, si se cumplen los plazos de cierre establecidos en 2016. Está previsto que dos proyectos acaben en 2018, uno de los cuales comenzó en 2016 y otro (Procacao) en 2014.

## 5. Hallazgos

### 5.1 Relevancia

#### 5.1.1 Alineamiento con las prioridades de país

**Hallazgo 1:** Las actividades de la ONUDI en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana están en general bien alineadas con la necesidad de cumplir los compromisos con los convenios internacionales de los que son signatarios y/o con las prioridades definidas en el marco de las políticas nacionales aprobadas que, en general, hacen énfasis en la mejora del medio ambiente y en el estímulo a la exportación y la competitividad.

La Tabla 7 presenta una visión general de la alineación de los proyectos ejecutados por la ONUDI con las prioridades y políticas en los tres países.

Tabla 7. Alineación de las actividades de ONUDI con las prioridades nacionales<sup>47</sup>

	Políticas / Prioridades de país		
Actividades de la ONUDI	<b>Guatemala</b> Propuesta de política industrial 2016-2044	<b>Nicaragua</b> Política de Industrialización 2012 – 2016	<b>República Dominicana</b> Plan Estratégico Institucional <sup>48</sup>
Área temática 1: Medio ambiente	Protocolo de Montreal		
	Los tres países ratificaron el Protocolo de Montreal y las enmiendas al Protocolo y están clasificados como países operadores bajo el párrafo 1 del Artículo 5 del Protocolo – <b>los proyectos ejecutados apoyan cumplimiento de los compromisos de país</b>		
	Convención de Estocolmo		
	La Convención está ratificada y en vigor en los dos países – <b>los proyectos ejecutados apoyan cumplimiento de los compromisos de país</b>		[Proyecto FMAM ejecutado por PNUD en 2006]
	Convención de Minamata		
	País signatario de la Convención – <b>el proyecto en curso apoya la preparación del proceso de ratificación</b>	Convención ratificada	País signatario
Área temática 2: Energías	Ley de Incentivos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable	Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012 <sup>49</sup>	

<sup>47</sup> Fuente: Equipo evaluador

<sup>48</sup> Ministerio de Industria y Comercio

	Políticas / Prioridades de país		
Actividades de la ONUDI	<b>Guatemala</b> Propuesta de política industrial 2016-2044	<b>Nicaragua</b> Política de Industrialización 2012 – 2016	<b>República Dominicana</b> Plan Estratégico Institucional <sup>48</sup>
renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial	Política nacional de producción más limpia Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 Programa Nacional de la Competitividad - PRONACOM		
	CENAME Centro de Producción Más Limpia Parques industriales ecológicos	PROEXPORTA: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad (FNCS)	Generación eléctrica basada en biomasa
Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida		Programa nacional Procacao	
	Mejora de la productividad y cadena de valor del camarón	Procacao y proyectos precedentes (gestión de Bosawas, promoción de áreas afectadas por H. Félix)	Mejora de la productividad y cadena de valor del camarón

Entre los proyectos incluidos en el alcance de esta evaluación, 28 eran plenamente relevantes a las políticas de los países y de los donantes, en el resto de los proyectos ni la información disponible ni las visitas de campo permitieron determinar la relevancia<sup>50</sup>.

### *Área temática 1: Medio ambiente*

A pesar de que las actividades de la ONUDI está en buena medida motivada por los donantes y su financiación, todos los proyectos están alineados con los marcos de las políticas y prioridades nacionales, apoyando el cumplimiento de los compromisos de país con el Protocolo de Montreal y las Convenciones de Estocolmo y Minamata, si bien el cumplimiento de estos compromisos no constituyen las prioridades medio ambientales más urgentes. Por ejemplo, en Guatemala, el Ministerio de Economía no ve

<sup>49</sup> Evaluación de medio término, mayo de 2013

<sup>50</sup> Entre otros, los proyectos relativos al banco de conocimiento industrial, al observatorio de energías renovables y la preparación de asistencia para la mejora regional de los esquemas de calidad y (ID 140141, 1079084, 100143 y TE/RLA/08/003).

la máxima prioridad industrial en los proyectos del Protocolo de Montreal, sino por ejemplo en áreas como mejora el cambio climático – manejo de cuencas y ciclos de agua.

#### *Área temática 2 - Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial*

Las políticas industriales de Guatemala, Nicaragua y República Dominicana hacen énfasis en la competitividad y la innovación. La ONUDI en Guatemala y Nicaragua apoya estas prioridades a través de los proyectos de mejora de los sistemas nacionales de calidad (proyectos ID US/GUA/02/106). En Guatemala, el proyecto regional sobre parques industriales ecológicos (ID 140355) es un proyecto de alta prioridad dentro de la agenda de la competitividad de PRONACOM.

#### *Área temática 3 - Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida*

El programa PROCACAO es de alta prioridad para el Gobierno de Nicaragua, y continúa la iniciativa de Bosawas, mantiene el enfoque ambiental de promover la reforestación en el área del Triángulo Minero de la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN), y hace hincapié en los aspectos productivos del cacao por su potencialidad económica. La iniciativa se enfoca en innovación agrícola, y desarrolla funciones claves en las cadenas de producción (acopio, control de calidad, procesamiento y exportación).

El programa de mejora de la productividad y competitividad de las cadenas de valor del camarón enlaza con programas de alta prioridad en la República Dominicana y Nicaragua, enfocadas en mejorar la productividad, con intercambio de experiencias en temas de bioseguridad, intercambio de conocimiento en temas de mejoramiento genético de especies y métodos de producción y transferencia de tecnología de producción entre países.

### **5.1.2 Papel principal de la ONUDI: participación nacional en la identificación de los proyectos**

*Hallazgo 2: El alineamiento de los proyectos de la ONUDI con las prioridades nacionales no se produjo en todos los casos como resultado del diálogo entre la ONUDI y los países. La ONUDI no es un organismo de financiación sino más bien de implementación de proyectos. Como consecuencia, la alineación de los proyectos con las prioridades nacionales se da en la medida en que los programas de los donantes estén alineados con dichas prioridades. La ONUDI es conocida por sus contrapartes, pero no a nivel político.*

La ONUDI ha ejecutado numerosos proyectos en diversos sectores con resultados generalmente buenos. No obstante, una mayoría de las partes interesadas percibían los proyectos como proyectos de la ONUDI, no del país. Esta percepción se asocia especialmente a los proyectos del área temática 1.

No obstante, es necesario matizar lo anterior. En Nicaragua, como indica la Figura 22, la ONUDI está plenamente integrada en el MANUD y es miembro del Equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT). Es importante también hacer referencia al papel de la ONUDI en el proyecto PROCACO, donde el Gobierno Nicaragüense tiene una apropiación completa del programa y denomina Unidad de “acompañamiento” técnico al equipo de proyecto de la ONUDI, haciendo referencia al papel de las instituciones nacionales en el programa.

Matriz de resultados del Plan de Acción del MANUD 2013-2017 (Febrero 2013)

**VI. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación tecnológica y la industrialización.**

**Prioridades nacionales**

- Intercambio de experiencia con otros países
- Incorporación de nuevas tecnologías y gestión del conocimiento (4.1)
- Apoyo a la implementación de la Política Nacional de Agroindustria (4.2)

**Efectos (Outcomes) del MANUD**

**4.1 Sectores económicos priorizados en el PNDH adoptan innovaciones tecnológicas.**

Productos (Outputs) del Plan de Acción	Agencias participantes	Indicadores	Línea de base	Meta	Medio de Verificación	Riesgos y supuestos	Contra-partes
4.1.1 Fortalecidas las capacidades institucionales para el diseño e implementación del marco normativo para la innovación tecnológica. <b>PNUD, FAO, ONUDI, UNESCO</b>	<b>PNUD, FAO, ONUDI, UNESCO</b>	1. Número de políticas sectoriales de innovación tecnológica formuladas.	1. Política sectorial agropecuaria de innovación tecnológica: En formulación 2. Política sectorial agroindustrial de innovación tecnológica: En formulación 3. Política sectorial del sector pesca de innovación tecnológica: No existe 4. Política sectorial del sector forestal de innovación tecnológica: No existe 5. Política sectorial del sector energía de innovación tecnológica: En formulación. 6. Política para adaptación y mitigación al cambio climático, con innovación tecnológica: No existe	6 políticas sectoriales de innovación tecnológica		<b>Supuestos:</b> 1. El CONICYT asume su rol rector y convoca y atiende a las instituciones que lo conforman. 2. Existen alianzas intra SNU y del SNU con: academia, sector privado, sector público. <b>Riesgo:</b> 1. No existe la asignación presupuestaria y recursos humanos altamente calificados, para que CONICYT asuma su rol.	<b>CONICYT, MAGFOR, INATEC, MIFIC, MEF, MEM, INPESCA, MARENA, ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIA (ANC), CNR (Consejo nacional de rectores)</b>
		2. Número de instituciones públicas que han recibido asistencia técnica para el diseño y aplicación del marco normativo.	A definir en el 1er año del MANUD.	A definir en el 1er año del MANUD.	Informes de seguimiento de los programas de cooperación.		
		3. La Institución nacional rectora de la política de innovación tecnológica cuenta con la capacidad para la aplicación de la política de innovación tecnológica.	A definir en el 1er año del MANUD.	A definir en el 1er año del MANUD.	Informes de seguimiento de los programas de cooperación.		
4.1.2 Los sectores productivos primarios agro-industriales e industriales cuentan con la capacidad para generar y adoptar innovaciones tecnológicas. <b>FAO, ONUDI</b>	<b>FAO, ONUDI</b>	1. Número de innovaciones tecnológicas generadas, y adoptadas en los sectores priorizados (agropecuario, agroindustria, pesca, forestal, energía)	A definir en el 1er año del MANUD.	1. agropecuaria: 10 2. agroindustrial - 20 3. pesca - 5 4. forestal - 5 5. Energía - 5	Agropecuaria: Protocolos de las innovaciones tecnológicas. Pesca: Aplicación de nuevas artes de pesca. Agroindustrial: Convenios Firmados Forestal: A definir en el 1er año del MANUD. Energía: A definir en el 1er año del MANUD.	<b>Supuestos:</b> 1. Las instituciones cuentan con un plan de innovación sectorial a mediano plazo, que incorpore presupuesto por resultados. 2. Los planes de innovaciones tecnológicas sectoriales responden a la demanda y condiciones endógenas	<b>CONICYT, MAGFOR, INATEC, MIFIC, MEF, MEM, INPESCA, MARENA, ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIA (ANC), CNR</b>

Figura 22. La ONUDI en el marco de resultados del MANUD en Nicaragua

El perfil de la ONUDI y su papel como agencia experta en desarrollo industrial no son percibidos nítidamente en todos los países. La ONUDI no se percibe en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana como un organismo experto que aporta conocimiento y experiencia, desarrollar capacidades, con un papel catalizador y modernizador de la industria y promotor del desarrollo industrial ambientalmente sostenible, sino más bien como un organismo que se centra en la movilización de recursos de los donantes para ejecutar sus proyectos. Hay que señalar que en Guatemala, la ONUDI tuvo una gran visibilidad durante la fase I del programa integrado, que estaba esencialmente alineado con la política de país.

La ausencia de participación en un diálogo de política industrial ha conducido a la ONUDI a una gran pérdida de visibilidad.

### *Desarrollo de capacidades*

A pesar del bajo nivel de percepción de la ONUDI en los países, todos los proyectos incluyen un fuerte componente de capacitación. La mayor parte a nivel meso, por ejemplo a la Oficina Nacional de Acreditación del MFIC en Nicaragua o a los centros de capacitación de técnicos de refrigeración, como INTECAP en Guatemala. En numerosos casos la capacitación es a nivel micro, por ejemplo a exportadores de productos de refrigeración o a las cooperativas de cacao en Nicaragua.

### *Catalizador*

En el desarrollo de los centros de producción más limpia la ONUDI ha desempeñado un papel catalizador en Guatemala y Nicaragua, haciendo posible con su intervención numerosas transformaciones y actuaciones en el ámbito del medio ambiente. El mismo papel está jugando en la República Dominicana donde el proyecto está bien encaminado a alcanzar sus objetivos.

Durante las entrevistas mantenidas en los países, las contrapartes y partes interesadas manifestaron aprecio al trabajo de la ONUDI, y en muchos casos interés y demanda de los servicios de la ONUDI en aspectos específicamente industriales. En particular, la evaluación tomó nota de la petición para la ONUDI de un “observatorio industrial”, para apoyar las necesidades de los países a nivel macro, por ejemplo en el análisis de la competitividad industrial y el desarrollo de estadísticas industriales.

## **5.2 Eficacia- resultados alcanzados**

### **5.2.1 Perspectiva general**

Las fuentes de información sobre los resultados de los proyectos fueron los informes de evaluación de medio término o terminal de 4 de los proyectos ejecutados y los informes al cierre de 5 proyectos. El resto de la información procede de las entrevistas y visitas de campo. Para la evaluación de los aspectos relativos a la eficacia se consideran los criterios y categorías indicados en la Tabla 1 y ha aplicado las categorías allí descritas.

La Figura 23 y la Figura 24 muestran de modo global y por áreas temáticas que en más del 80% de los proyectos la eficacia fue entre alta y moderada, es decir los resultados fueron los esperados o están bien o parcialmente encaminados a alcanzarlos. La evaluación no encontró evidencias de los resultados alcanzados por el 17% de los proyectos.

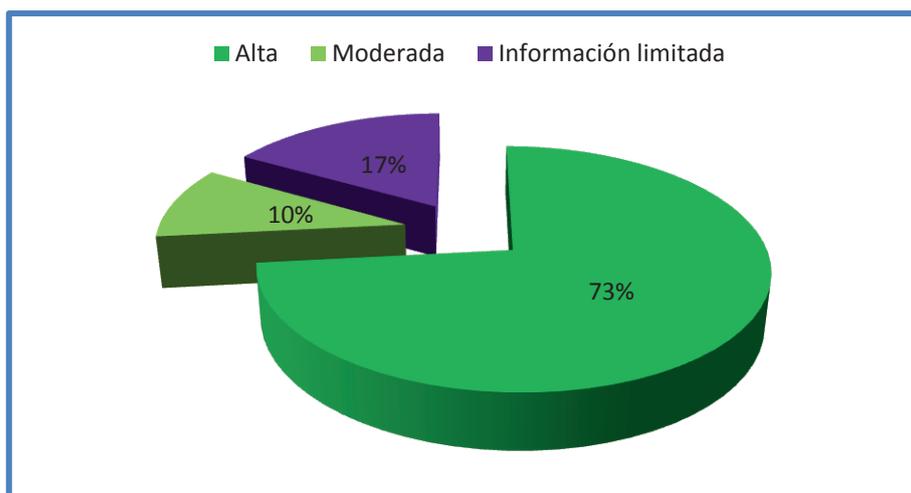


Figura 23. Resultados globales alcanzados<sup>51</sup>

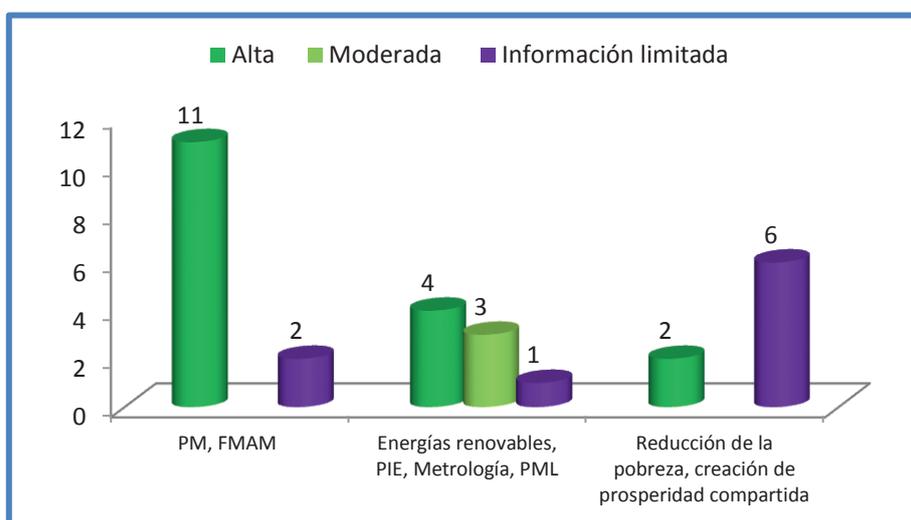


Figura 24. Resultados alcanzados por área temática<sup>5253</sup>

### 5.2.2 Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata

**Hallazgo 3:** Los proyectos financiados por el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, así como los relativos a la aplicación de las Convenciones de Estocolmo y de Minamata en general han logrado los resultados previstos o se dan condiciones que apoyan el progreso hacia los mismos.

<sup>51</sup> Fuente: equipo de evaluación

<sup>52</sup> Fuente: Sistema de gestión de recursos de la ONUDI, septiembre 2016

<sup>53</sup> De los 10 proyectos en esta área no se consideran en el cómputo los proyectos para la preparación de asistencia para el desarrollo de la infraestructura regional de calidad y la continuación en curso del proyecto del CENAME.

Como indica la Figura 24, la mayoría de los proyectos o bien habían alcanzado los resultados esperados o estaban encaminados a alcanzarlos. La información era limitada para dos proyectos <sup>54</sup> financiados por el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal.

Es necesario señalar que los resultados de los proyectos financiados por el Fondo Multilateral son consolidados y documentados por el propio Fondo a nivel de los programas. Por razones administrativas, los proyectos de la ONUDI financiados por el Protocolo de Montreal, que constituyen una parte de los programas del Fondo Multilateral o actividades dentro del mismo, son muy fragmentados e interaccionan unos con otros en fases y etapas. Por tanto los resultados a nivel específico de proyecto no se han identificado en todos los casos.

El Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal evalúa los proyectos o programas que ejecuta. Por ejemplo, el plan de evaluación del Fondo para 2014 preveía evaluar los proyectos de eliminación de bromuro de metilo en América Central y el Caribe y de capacitación en mantenimiento de la refrigeración industrial.

La evaluación de la ONUDI en 2016 de los proyectos del Fondo Multilateral, en la que fueron encuestados los tres países incluidos en este estudio, indica el cumplimiento con los objetivos del Protocolo en general, además de otros resultados sociales, incluida la generación de negocio, creación de empleo, mejora de productividad y desarrollo de capacidades. Con excepción de las evaluaciones temáticas periódicas de la ONUDI, no se ha evaluado ningún proyecto en este grupo.

Las entrevistas confirmaron los buenos resultados generales, alguno de los cuales se resumen en el Recuadro 1.

---

<sup>54</sup> Ver 5.7 Ejecución de los proyectos, en página 49.

## Recuadro 1. Ejemplos de resultados alcanzados en el área temática 1

### Guatemala

- El desarrollo de legislación relacionada con la convención de Estocolmo está en marcha; se aprobaron dos acuerdos gubernativos de etiquetado y transporte
- Dentro del Programa Integrado I, grandes logros no solo relativos a la eliminación del bromuro de metilo sino también en la mejora de la productividad gracias a la tecnología de preparación del suelo (un 10% para tomates)
- El laboratorio fitopatológico en Guatemala es referencia en la región (**Error! Reference source not found.**)
- En INTECAP, instituto de formación, reúsan, regeneran refrigerante (no ha comenzado la incineración, haría falta un incinerador) - imparte capacitación para el Protocolo de Montreal, el 95% de los alumnos capacitados obtienen trabajo fijo en la empresa donde hacen las prácticas
- La consecución de la etiqueta de producto ecológico por parte de las empresas fabricantes por la reducción de refrigerante condujo a duplicar el tamaño de una planta con transferencia de tecnología del consultor mejicano



Figura 25. Taller de INTECAP y laboratorio fitopatológico (Guatemala)

### 5.2.3 Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial

**Hallazgo 4:** *Los resultados alcanzados en energías renovables, producción más limpia y creación de capacidad comercial han sido diversos, desde la ausencia de información total sobre resultados hasta la consecución de resultados satisfactorios, pasando por proyectos bien o parcialmente encaminados a la consecución de resultados o en alto riesgo de alcanzarlos.*

La Figura 24 muestra que 7 de los 8 proyectos ejecutados o en ejecución en esta área o bien han alcanzado sus objetivos o están encaminados a su consecución.

## *Energías renovables*

En República Dominicana: el proyecto de generación eléctrica a partir de biomasa (ID 100288) se considera en situación de riesgo a pesar de su alta relevancia. Uno de los productos del proyecto es la página web bioelectricidad.org que apoya la plataforma de biomasa (ver la Figura 26<sup>55</sup>). Si se consiguen resolver los problemas encontrados en la ejecución, la evaluación estima que se podrán alcanzar los resultados esperados. El proyecto se enfrenta a los retos de identificar a nuevos beneficiarios adecuados y comprometidos de modo contractualmente vinculante y obtener financiación confiable.

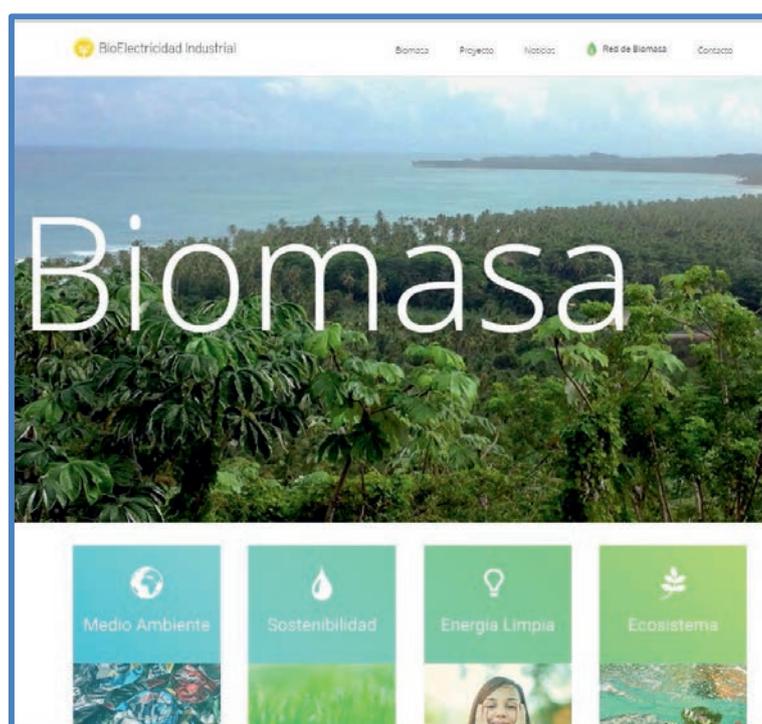


Figura 26. Página web de la plataforma de biomasa (República Dominicana)

La evaluación no ha encontrado ninguna evidencia de resultados en el proyecto sobre el observatorio de energías renovables, ID 100143, a pesar de las conclusiones positivas de la evaluación de medio término de 2013. Las entrevistas con personal directivo de la Comisión Nacional de Energía de la revelaron el desconocimiento del proyecto y la web que se desarrolló. No se ha obtenido información de los resultados en Nicaragua a pesar de la entrevista mantenida con el personal de la Dirección General de Recursos y Energías Renovables y de la División de Eficiencia Energética del Ministerio de Energía y Minas (MEM), que evidenció la falta de conocimiento sobre el proyecto.

---

<sup>55</sup> Ver la web del proyecto: bioelectricidad.org

## Producción más limpia

Los resultados de los proyectos relativos a la producción más limpia eran visibles en Guatemala. La evaluación estima que el proyecto que estaba en curso en la República Dominicana con el objeto de establecer una red para una producción más limpia y más eficiente en el uso de los recursos, en el que participan numerosas partes interesadas en la República Dominicana, desde la Academia a la empresa privada estaba bien encaminado a alcanzar sus objetivos.

El Centro Guatemalteco de Producción Más Limpia, es miembro de la red de centros impulsada por la ONUDI y el PNUD. Está establecido en la Cámara de Industria y está funcionando activamente (ver algunos ejemplos en el Recuadro 2). Actualmente el centro opera con recursos procedentes de proyectos de cooperación y del sector privado por la prestación de servicios, como por ejemplo el desarrollo de protocolos de auditorías energéticas e hídricas, de mediciones técnicas y los programas de Oficina Verde y de capacitación. El sostenimiento de la ONUDI se acabó en 2004.



Figura 27. Páginas web de los centros de producción más limpia (Guatemala y Nicaragua)

El gobierno dominicano y la ONUDI trabajan desde el año 2003 en producción más limpia y en 2012 realizó la petición oficial del apoyo de la ONUDI para el establecimiento de una Red Nacional de Producción Más Limpia y Uso Eficiente de Recursos (RECP por sus siglas en inglés) en la República Dominicana.

En 2013, mediante el Decreto No. 337-13 se establece “La Red Nacional de Producción Más Limpia y Uso Eficiente y Sostenible de los Recursos”, como una unidad coordinada por los Ministerios de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de Industria y Comercio y de Agricultura, con el objetivo de incorporar y mantener en la producción y el consumo de la República Dominicana, una gestión ambiental preventiva, a través de la

aplicación de tecnologías de P+L y de uso eficiente y sostenible de los recursos<sup>56</sup>. Algunos resultados del proyecto en la República Dominicana, aún en curso durante la evaluación, junto con los alcanzados en Guatemala y Nicaragua se presentan en el Recuadro 2. Las páginas web de ambos centros (ver Figura 27) dan abundante información sobre sus actividades.

*Apoyo a sistemas nacionales de calidad: laboratorios de metrología<sup>57</sup>*

En Guatemala, el proyecto ejecutado alcanzó sus objetivos en cuanto a que se concluyó el CENAME, en la actualidad está en pleno rendimiento. El sistema de calidad y sus componentes, incluyendo acreditación, normalización, certificación y metrología son considerados por el Ministerio de Economía altamente relevantes para la competitividad industrial e impulsar el comercio exterior y de hecho el Gobierno de Guatemala financió el proyecto. La ONUDI estaba equipando algunos laboratorios a través del proyecto en curso durante la evaluación, y aunque se habían producido retrasos en la recepción de equipo, no se consideran en riesgo los resultados del proyecto. Los responsables entrevistados valoraron altamente la colaboración con la ONUDI. El laboratorio de metrología del CENAME ha recibido apoyo de varios donantes, como la UE y Suecia (ver un laboratorio equipado por la ONUDI en la Figura 28).

En Nicaragua, el proyecto de calidad fue parte del proyecto de PROEXPORTA fortaleció en gran medida el sistema de calidad nacional, incluyendo intercomparaciones con otros laboratorios de ensayo, acreditación y desarrollo de normas. El laboratorio se acondicionó con la mejor infraestructura financiada por el Gobierno y el equipamiento fue financiado por la UE, SECO, Taiwán y el Banco Mundial.

El objetivo era incrementar las exportaciones en un 3%, evitar rechazos mediante el fortalecimiento del sistema de calidad asegurando el cumplimiento de las exportaciones con requisitos de calidad. Se desarrollaron los servicios de ensayos, inspección y calibración (ver la página web del sistema nacional de calidad en Nicaragua en la Figura 29).

---

<sup>56</sup> Red Nacional de Producción más Limpia y uso eficiente y sostenible de los recursos. Ver enlace: [http://www.redpmlrd.org.do/?page\\_id=388](http://www.redpmlrd.org.do/?page_id=388)

<sup>57</sup> No hubo proyectos en esta área en la República Dominicana.



Figura 28.  
Laboratorio de metrología (Guatemala)



Figura 29. Página web del sistema nacional de calidad (MIFIC, Nicaragua)

La evaluación considera eficaces los proyectos en materia de apoyo a los laboratorios nacionales de metrología en Guatemala y Nicaragua, cuyo fundamento es el paradigma de que la calidad de los productos y servicios es un factor crucial de éxito en un entorno competitivo, típico para mercados internacionales.

Sin embargo la contribución de los proyectos a la mejora de exportaciones no se puede estimar. La evaluación reitera la recomendación de la evaluación de medio término de que se “efectúe una encuesta a las empresas participantes que se beneficiaron de servicios de pruebas de ensayos y de servicios de inspección para determinar la posible atribución del proyecto al aumento de las exportaciones”.

## Recuadro 2. Ejemplos de resultados en el área temática 2

### **Guatemala:**

- El Centro Guatemalteco de **Producción Más Limpia** asistió a más de 400 empresas en aproximadamente 20 sectores, ha capacitado a más de 800 personas y ejecutado más de 45 proyectos
- Primer organismos público que trabaja en el sector productivo
- 10 de julio declarado día de la producción más limpia
- Sistema de Gestión de Calidad: Demanda en alza de los servicios del **CENAME** requeridos por el mercado: acreditación de laboratorios de ensayos, alimentos, aguas industriales, calibración química, industria azucarera

### **Nicaragua:** Sistema de Gestión de Calidad:

- Desarrollo de norma 17011 para acreditación, reglamento de carnes crudas
- Centro de información, sistema de alerta a las exportaciones, alianzas con la Cámara de Industria
- Prestación de servicios de control, evaluación, metrología, sistemas de medidas
- Propuesta de política de calidad como resultado del plan de acción establecido por el proyecto (trabajada bajo un proyecto con el BID).

### **República Dominicana:** Sistema de Gestión de Calidad:

- Capacitación de 50 consultores nacionales de empresas e instituciones en producción más limpia
- 20 diagnósticos a empresas con la metodología de la ONUDI
- Asesorías a PYMES
- 6 acuerdos de producción sostenible con asociaciones de sectores industrial, agrícola, agroindustrial, porcino, farmacéutico y lubricantes
- Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) han incluido la materia “producción más limpia” en su currículo
- Trabajo con el sector hotelero a través del Turismo sostenible
- Sinergias entre empresas (las piscifactorías hacen compost porcino)

### *Iniciativas Regionales - Parques Eco Industriales*

Este proyecto se inscribe dentro de las iniciativas regionales financiadas por el Fondo Fiduciario para América Latina y el Caribe que se estableció en 2011. El marco de referencia para su utilización fue aprobado en octubre de 2013 por el Grupo de los Estados de América Latina y el Caribe (GRULAC). Los principales objetivos de este Fondo Fiduciario incluyen: (a) promover la cooperación Sur-Sur y reforzar la complementariedad regional; (b) aprovechar las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor regionales para entablar un diálogo concreto entre los interlocutores

nacionales de la región; y (c) facilitar el intercambio de conocimientos y soluciones entre los interesados de la región. Los recursos del Fondo pueden utilizarse para cofinanciar actividades de capacitación con instituciones reconocidas y para elaborar proyectos piloto de alcance regional.

Además de las contribuciones de los Estados miembros de la región, en abril de 2014 el Gobierno de China transfirió 1 millón de dólares. El GRULAC y la ONUDI convinieron entre otras en iniciativas para el aumento de la productividad y competitividad de las cadenas de valor de la pesca en la región, y el Banco de Conocimiento Industrial de la ONUDI, con una contribución de 60,000 dólares y creación de una plataforma de cooperación regional para promover la sostenibilidad de los parques industriales de la región, financiada con una contribución de 760,000 dólares.

El objetivo del proyecto para la creación de parques industriales es proporcionar orientación sobre la gestión y planificación inclusiva de parques y zonas industriales en América Latina aplicando el modelo de parques eco-industriales. La iniciativa se ajusta plenamente a las políticas para promover el desarrollo industrial inclusivo y sostenible en el desarrollo y las economías de transición. Además, la iniciativa está en línea con los compromisos de la ONUDI y con el ODS 9 en particular.

El enfoque se aplica a la eficiencia de los recursos y la producción más limpia fomentando las sinergias y la innovación entre las empresas. Además, sirve de plataforma regional de intercambio de conocimientos y experiencia en planificación, desarrollo y gestión de parques eco-industriales. De esta manera, la iniciativa contribuye a la cooperación y sinergias intrarregionales para el crecimiento industrial sostenible y el desarrollo social, minimizando al mismo tiempo el impacto sobre el ambiente.

En Guatemala el proyecto acaba de empezar y cuenta ya con una contribución del 50% proveniente de fuentes de energía renovables. El Ministerio de Economía (MINECO) a través del PRONACOM está actuando para establecer incentivos del Gobierno y privados, así como para crear una mesa de trabajo para el establecimiento de un marco regulatorio. De igual manera, la contraparte nacional está trabajando en la coordinación para la transferencia de conocimiento en el tema. Las personas entrevistadas señalaron la importancia de desarrollar programas educativos conjuntos que apoyen la sensibilización de todos los actores e hicieron hincapié en la importancia del soporte técnico de la ONUDI.

#### **5.2.4 Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida**

*Hallazgo 5: La evaluación comprobó que los programas de la ONUDI en Nicaragua y la República Dominicana orientados a la reducción de la pobreza y creación de prosperidad compartida o bien han alcanzado sus objetivos o están bien encaminados a alcanzarlos. Las partes interesadas entrevistadas reconocen por juicio unánime las ventajas comparativas de la Organización y el especial interés que suscitan sus esferas temáticas prioritarias.*

En Nicaragua, los representantes del Gobierno y del donante entrevistados siguen considerando que la ONUDI presta un acompañamiento técnico eficaz para apoyar los esfuerzos nacionales dirigidos a enfrentar la pobreza y promover el desarrollo de las regiones donde se ejecutaron los proyectos.

El proyecto para la conservación de recursos naturales y desarrollo rural en la Región BOSAWAS (ID 102026) apoyó el programa gubernamental y fue financiado por el Fondo ODM de España. La iniciativa fue de gran importancia para la región por la riqueza de la biodiversidad que la caracteriza. El programa fue asesorado por la GTZ en el marco del fomento de una producción agrícola amigable para el medio ambiente, auspiciado por el Plan de Gestión de la Reserva de la Biosfera y desarrolló prácticas y lecciones aprendidas para la implementación de la cadena productiva del cacao. En este contexto el proyecto ONUDI se basó en la necesidad de fortalecer los esfuerzos del gobierno en la promoción del cultivo intensivo de productos agrícolas de valor añadido buscando una ruptura con la dependencia de la agricultura convencional, que en los suelos pobres y fácilmente erosionados, contribuye al avance de la frontera agrícola.

En el contexto de este proyecto nació la iniciativa de crear a nivel nacional el Grupo Cacao como primera plataforma de concertación público-privada y de promover la inclusión del cacao como clúster en el Plan Nacional de Desarrollo. A partir de 2002 la cooperación alemana impulsó un proyecto de alianza público-privada (PPP) con la empresa Ritter Sport integrando la asesoría a más de 20 cooperativas en alianza con la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC). Esta alianza incentivó y fortaleció las capacidades de las familias productoras organizadas de las diferentes zonas cacaoteras de Nicaragua para producir con estándares de calidad internacional.

En Nicaragua, el cultivo del cacao está en manos de pequeños productores indígenas y campesinos pobres que viven y trabajan en zonas remotas, con deficientes vías de comunicación y muchas veces alrededor de áreas protegidas de interés nacional e internacional. Nicaragua se ubica en el lugar 42 de los países productores de cacao y participa con un 0,03% en el comercio mundial. A nivel nacional se cultivan alrededor de 7,500 ha en (unos 6,000 productores).

Nicaragua cuenta con material genético criollo (cacao fino) con excelentes características organolépticas, condición que lo posiciona en buen lugar en el mercado internacional.

El programa PROCACAO continúa la iniciativa de Bosawas, mantiene el enfoque ambiental de promover la reforestación en el área del el Triángulo Minero de la Región Autónoma Caribe Norte, pero hace hincapié en los aspectos productivos del cacao por su potencialidad económica. La iniciativa se enfoca en innovación agrícola, y desarrolla funciones claves en las cadenas de producción (acopio, control de calidad, procesamiento y exportación). Los principales retos son la baja producción (material genético y enfermedades), calidad (problemas en fermentado y secado), comercialización (vías de acceso, financiamiento, infraestructura, transporte) y

organizativa (capacidad gerencial de las cooperativas).

Recuadro 3. Metas del programa Nicaragüense del cacao para 2022

<b>METAS AL 2022</b>
■ 60 mil familias incorporadas en el proceso productivo.
■ Rendimiento productivo de 15.7 qq/mz.
■ Producción de 28 mil toneladas métricas.
■ Incrementada la Infraestructura de fermentación y secado.
■ Infraestructura para elaborar sub productos.

La población del municipio de Siuna se estima de 103.138 personas<sup>58</sup>. El 30% de la población vive en la ciudad de Siuna, mientras que aproximadamente el 70% de la población, 71.239 personas, vive en las más de 200 comunidades rurales. La ciudad de Siuna fue el sitio de la empresa La Luz Mining, que estuvo activa desde 1936 hasta 1968. Hubo migraciones de otras áreas del país para trabajar en la mina de oro durante estos años, incluyendo gente de la costa y grupos indígenas. La mina fue cerrada en 1968 debido al daño de la planta hidroeléctrica.

El proceso de la ejecución del proyecto ONUDI ha promovido y reforzado la colaboración con las instituciones del gobierno central, municipalidades, comunidades y organizaciones locales para la gestión de las operaciones en las áreas rurales involucradas. Asimismo, ha contribuido a generar nuevas capacidades gerenciales en las familias y organizaciones. Se reconoce que el fortalecimiento organizativo y empresarial es la base para la sostenibilidad, que depende en gran medida de la consolidación de las cooperativas a nivel organizativo, gerencial y económico.

Asimismo, y aunque los logros de algunos proyectos ejecutados en Nicaragua con anterioridad no pudieron ser verificados en el campo, según los informes de evaluación consultados, el proyecto sobre fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados (UE/NIC/05/001 y UE/NIC/05/003) alcanzó resultados significativos, como por ejemplo que se aprobara la “ley de promoción del consumo de leche”, esfuerzo que integró a productores, cooperativas, municipalidades, gobiernos y autoridades departamentales y academia.

La evaluación ha observado que la clave del éxito de la intervención de ONUDI, se basa en la fuerte colaboración que desde el principio del proyecto caracteriza la relación

<sup>58</sup> INIDE: Dirección de Estad. Sociodemográficas, Estimaciones y Proyecciones de Población. Revisión 2012.

con las contrapartes nacionales integrándose en las estrategias del gobierno de lucha contra la pobreza. La evaluación también ha observado que se ha estimulado la apropiación de los conocimientos técnicos y gerenciales por parte de las cooperativas locales (Figura 30); que ha facilitado espacios de diálogo entre los actores para la planificación conjunta; y que se ha incorporado a los jóvenes para el trabajo relacionado al censo agrícola de las plantas de cacao en la región. La Figura 31 muestra uno de los pasos para el control de la calidad en la producción del cacao.



Figura 30. Miembros de algunas cooperativas participantes (Procacao, Nicaragua)

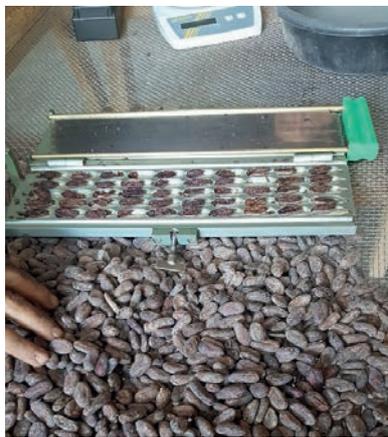


Figura 31. Control de calidad en el proceso del cacao (Procacao, Nicaragua)

### *Programa regional para la mejora de la cadena de valor en la industria del camarón*

El programa de mejora de la productividad y competitividad de las cadenas de valor se ejecuta en la República Dominicana y Nicaragua, así como en Colombia, Cuba, Ecuador y México y consiste en el desarrollo de una cooperación regional vinculada a las instituciones nacionales de los países involucrados en el proyecto. La cooperación promueve acciones específicas técnicas que se implementan en cada país, y que están relacionadas con la adquisición de nuevos equipamientos para mejorar la productividad, con intercambio de experiencias en temas de bioseguridad, intercambio de conocimiento en temas de mejoramiento genético de especies y métodos de producción y transferencia de tecnología de producción entre países.

Los países participan según su nivel de desarrollo de la industria camaronera tratando de fortalecer la productividad, la calidad la comercialización según la necesidad del contexto local. Por lo tanto, la iniciativa cuenta con diferentes componentes en cada país. Este programa comenzó recientemente y la evaluación lo considera bien orientado a la consecución de sus objetivos en esta fase preliminar.

En el caso de Nicaragua, el sector ya ha recibido inversión en tecnología de mejoramiento genético de post-larvas lo cual ha mejorado la producción de la misma y ha permitido alcanzar la estabilidad de los precios. Hoy día, las debilidades más importantes del sector incluyen los aspectos cualitativo en particular: insuficiencia de laboratorios especializados; carencia de organismos de certificación involucrados en el sector. La evaluación visitó al Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) en Managua y pudo observar que el país está trabajando con alta prioridad en este componente cualitativo reforzando los sistemas de control de la cadena de valor a través de la institución central del sistema de control nacional de calidad y de los patrones nacionales.

El segundo componente, el cual será implementado en la República Dominicana, se enfoca en incrementar la productividad y la eficiencia de la producción y el procesamiento del camarón; la mejora del suministro de alimento para camarones; la mejora de las tecnologías de cultivo; y la mejora de la infraestructura de los estanques. El Ministerio de Agricultura y Pesca pretende aumentar la productividad y la eficiencia de la producción y el procesamiento de camarón, sobre las oportunidades de las cadenas de valor de articulación e innovación para poner en práctica casos piloto de demostración. El objetivo es aumentar el rendimiento en la etapa de ponderación (kg / ha / ciclo) y la agregación de valor en el procesamiento y la etapa de embalaje en un 20%; y que cerca de la mitad del personal (50% mujeres) sean entrenados en la mejora de la productividad y de la aplicación de nuevas tecnologías. La idea es ayudar al país a eliminar los cuellos de botella más importantes a lo largo de la cadena de valor, y así lograr la diversificación de las diferentes formas de producción y asegurar que los conocimientos y las capacidades técnicas se distribuyan en la fuerza de trabajo.

### 5.3 Beneficios y cambios a largo plazo (impacto y sostenibilidad)

*Hallazgo 6: La evaluación constató beneficios y cambios sobre todo a nivel meso en todos los países visitados.*

Entre otros beneficios de largo plazo, hay que destacar los resultados de los proyectos de producción más limpia en Guatemala y Nicaragua, que han dado lugar a centros que estaban plenamente operativos durante la misión<sup>59</sup>, así como a sistemas de calidad mejorados y laboratorios de metrología prestando servicios a sectores industriales, contribuyendo a mejorar las exportaciones y a reducir rechazos. En estos proyectos se manifiesta el alto grado de apropiación por los organismos que alojan los centros, independientes de las Administraciones,

La apropiación por parte de los Ministerios que en Guatemala<sup>60</sup> y Nicaragua alojan los sistemas nacionales de calidad es tangible y pone de manifiesto el papel de la calidad en las políticas de promoción de la exportación.

La apropiación del programa PROCACAO por parte del Gobierno de Nicaragua ha sido y es clave para el desarrollo del rubro del cacao.

### 5.4 Contribución al fortalecimiento de la igualdad de género y el empleo juvenil

*Hallazgo 7: Un solo proyecto entre los 33 considerados tiene por objeto específico mejorar el empleo juvenil. Si bien en los países visitados los gobiernos han aprobado políticas específicas para la mejora de equidad de género y las contrapartes han realizado esfuerzos serios para incorporar los aspectos de género en proyectos, el impacto de los proyectos en estos aspectos no es plenamente cuantificable.*

En general, los documentos de Proyecto de las iniciativas tomadas en cuenta en esta evaluación no hacen mención específica de objetivos relacionados con los aspectos de género. Solo un proyecto en Nicaragua, el Programa Conjunto “Ventana de Juventud, Empleo y Migración”, tuvo por objeto específico mejorar el empleo juvenil. Algunos donantes de la ONUDI, como el FMAM, requieren la consideración de la integración de los aspectos de género en sus proyectos como un componente esencial. La Figura 32 y la Figura 33 muestran la situación de los proyectos en lo que se refiere a la igualdad de género y empleo juvenil, ilustrando que en la gran mayoría de los proyectos no hay información específica.

---

<sup>59</sup> En la República Dominicana el equipo evaluador recibió comentarios de participantes valorando altamente los cursos impartidos por la Universidad en base al currículo elaborado dentro del proyecto en curso.

<sup>60</sup> El Gobierno financió la construcción del proyecto bajo el proyecto de la ONUDI.

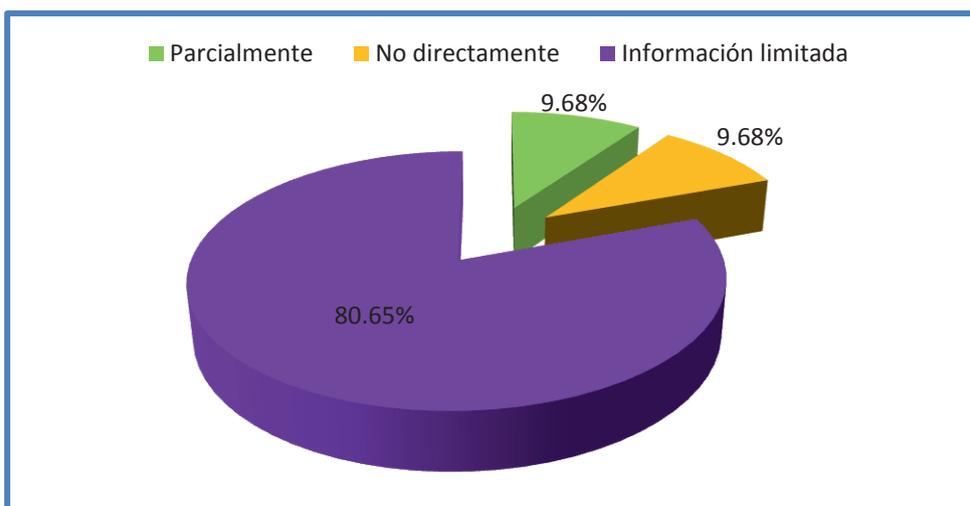


Figura 32. Contribución a la igualdad de género

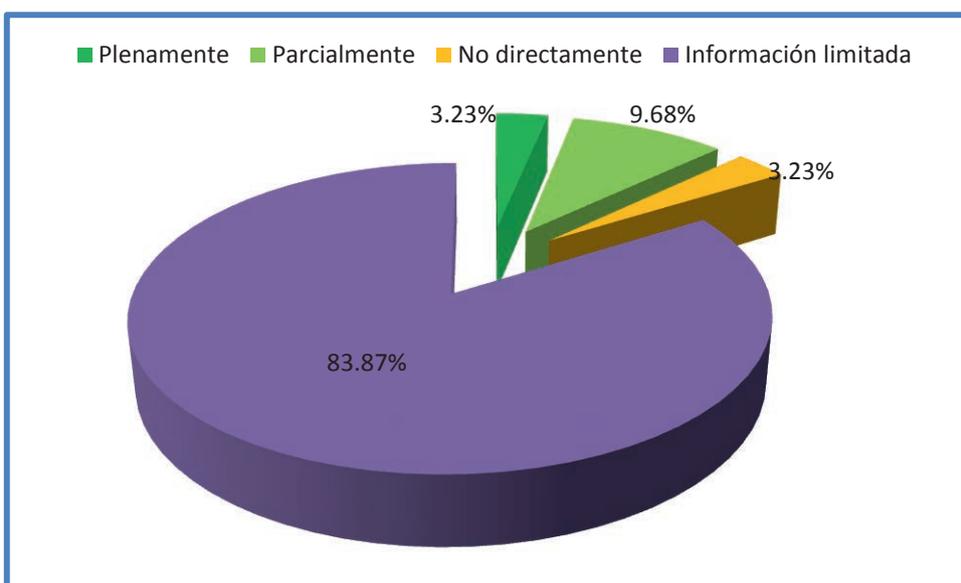


Figura 33. Contribución al empleo juvenil

En general, los documentos de Proyecto de las iniciativas tomadas en cuenta en esta evaluación no hacen mención específica de objetivos relacionados con los aspectos de género. Algunos donantes de la ONUDI, como el FMAM, requieren la consideración de la integración de los aspectos de género en sus proyectos como un componente esencial. En los países visitados los gobiernos han aprobado políticas específicas para la mejora de igualdad de género y las contrapartes han realizado esfuerzos serios para incorporar los aspectos de género en los proyectos y en general consideran que los proyectos tienen un impacto significativo en las mujeres como beneficiarias.

A pesar de la falta de evidencia cuantitativa, tanto el funcionariado como los grupos de

beneficiarios entrevistados por el equipo de evaluación indicaron que ellos estiman que las mujeres se han beneficiado mucho de los proyectos de la ONUDI, especialmente de aquellas iniciativas finalizadas al bienestar de las familias rurales. Por ejemplo, el Programa PROCACAO tiene impacto en términos de crecimiento de los ingresos de las familias involucradas, incluyendo a las mujeres y a los jóvenes, mientras la eliminación de fertilizantes peligrosos como el bromuro de metilo disminuye los riesgos para la salud de las esposas y los hijos de los agricultores que lo usaban para sus cultivos.

Además, durante las entrevistas se puso de manifiesto que también los proyectos relacionados con la implementación de los acuerdos internacionales en tema de ambiente muestran una activa acción de la parte de los Gobiernos para la inclusión de las organizaciones de mujeres en mesas de discusión apoyadas en general por el FMAM y el BID.

La evaluación percibió que por lo general se identificaba familia con mujer, no haciendo visibles a las mujeres como colectivo. El objetivo principal era reforzar la estructura familiar como fundamento social en algunas de las regiones donde la desestructuración familiar era considerada una grave lacra. Los proyectos buscan incorporar a las mujeres, en muchos casos cabezas de familia monoparentales, y los jóvenes como miembros de esa familia. Desde esta perspectiva pudiera parecer que aunque los proyectos no incluyan aspectos de género favorecen a las mujeres. No obstante, la inclusión de la perspectiva de género busca eliminar las relaciones desiguales entre los hombres y las mujeres y es difícil que sin ese propósito explícito en los proyectos se logre.

La importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, en particular el empoderamiento económico, está en el núcleo del mandato de la ONUDI para el desarrollo industrial “inclusivo”. El fomento del papel de las mujeres como motor de la reducción de la pobreza, como inversionistas y empresarias y el reconocimiento del vínculo entre igualdad de género y salvaguardia del medio ambiente promueven una industrialización inclusiva y sostenible contribuyendo directamente al SDG 9 y al SDG 5 sobre igualdad de género.

Las mujeres son la mayoría entre los pobres, los desempleados y los de la economía informal. La participación laboral de las mujeres en América Latina ha aumentado del 49,2% en 2000 al 52,9% en 2010, pero sigue siendo muy inferior a la de los hombres, que es del 79,6%. Por el contrario, la tasa de desempleo femenino, al 9,1%, sigue siendo superior a la de los hombres, con un 6,3%.

Estos indicadores se incluyen en un informe de cinco agencias de la ONU que analiza los países de la región para determinar el alcance del reto de proporcionar más y mejores empleos para las mujeres. El informe dice que las mujeres trabajadoras son en general urbanas, y siete de cada diez son adultas en edad reproductiva.

También hay diferencias entre las mujeres basadas en el ingreso. La participación en la

fuerza de trabajo de las mujeres con mayores ingresos es casi el doble de la de las mujeres más pobres. Además, la tasa media de desempleo entre las mujeres más pobres es cinco veces más alta que entre las que tienen mayores ingresos. Hay un riesgo de "feminización" de la pobreza. Los gobiernos tratan de contrarrestar esta desigualdad de poder promoviendo el papel de las ONG que ofrecen talleres a mujeres que procuran mejorar la salud, las relaciones y la educación, así como la promoción de microempresas exitosas. La Tabla 8 presenta algunos ejemplos de logros en los proyectos considerados.

Tabla 8: Integración/consideración de mujeres y jóvenes - ejemplos

ID del Proyecto (SAP no.)	Consideraciones de género / jóvenes en proyectos
<b>Área 1: Implementación del protocolo de Montreal</b>	
PM (gases de refrigeración), CE, CM en Guatemala (ID 120009, 120158, 150225, 150438, 104042, 120580, 140298)	Mujeres, jóvenes y niños beneficiarios desde el punto de vista de salud de los resultados de los proyectos de eliminación de bromuro de metilo Asociados con el Ministerio de Educación para la introducción en la enseñanza primaria de aspectos de residuos químicos Participación de mujeres en talleres y de grupos de interés – género y multiculturalidad – el proyecto da seguimiento a estos aspectos
PM, CE, CM en Nicaragua (120328, 150205; 120233 (MP/NIC/12/002); 105198 (MP/NIC/08/001) Preparation of HCFC phase out management plan	Participación de mujeres en talleres de capacitación para la formación de técnicos especializados en refrigeración. Medio ambiente incorporado a la enseñanza en escuelas de campo
Guatemala y República Dominicana (105101 (MP-GUA/02/139); 105102 (MP/GUA/09/002); 105072 (MP/DOM/02/138))	Mujeres, jóvenes y niños beneficiarios de los resultados de los proyectos de eliminación de bromuro de metilo
<b>Área 2: Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial</b>	
130188, RECP network (República Dominicana)	Estudio de género al comienzo del proyecto, resultados presentados en un taller ad-hoc, tal como desequilibrio salarial y en participación de mujeres en las empresas participantes y en el proyecto – proyecto estimula la participación de mujeres en actividades, pero no se efectúa seguimiento
100288, generación eléctrica a partir de biomasa (República Dominicana)	El estudio de viabilidad previo consideró los aspectos de género y también se hizo en la fase preparatoria del proyecto. Una vez identificado el beneficiario, está previsto llevar contratar personal para asegurar que durante las actividades del proyecto se ejecutan y supervisan teniendo en cuenta los aspectos de género.
<b>Área 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida</b>	
Cadena de la producción de acuicultura del camerón	La mitad de los trabajadores (50% mujeres) entrenados en la mejora de la productividad y de la aplicación de nuevas

ID del Proyecto (SAP no.)	Consideraciones de género / jóvenes en proyectos	
tropical (140337)	tecnologías Inclusión de cooperativas de producción formadas solo por mujeres	
Área: Reducción de la pobreza y producción agrícola amigable para el ambiente		
PROCACAO (103176, 102026, 102021, DZ/NIC/09/003)	Participación de mujeres empresarias en cooperativas agrícolas de producción y comercialización de cacao. Mejora del ingresos de las familias rurales, con frecuencia monoparentales, impacta bienestar de las mujeres	La población juvenil viene involucrada activamente en censos agrícolas locales y mejora del material genético de cultivo de cacao

## 5.5 Lógica de las intervenciones (Teoría del cambio)

**Hallazgo 8:** Si bien existe continuidad en la ejecución de proyectos del Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal o las Convenciones de Estocolmo y Minamata, los proyectos de la ONUDI en los tres países no encajan unos con otros de manera coherente en el apoyo del ODS 9.

Los proyectos individuales de la ONUDI están estructurados sobre la base del marco lógico. Sin embargo, alcanzar impacto a nivel de país es un proceso complejo, no lineal como el marco lógico, donde los insumos utilizados en las actividades conducen al producto y éste al resultado. El impacto a nivel de país depende de muchos factores y supuestos y requiere la estructuración de intervenciones inter relacionadas. La teoría del cambio es una aproximación que permite entender mejor las relaciones de los proyectos individuales en un contexto más amplio.

## 5.6 Sinergias entre proyectos

**Hallazgo 9:** Varios ejemplos confirmados por las partes entrevistadas demuestran que hay un potencial para explorar sinergias entre los diferentes proyectos. Por ejemplo entre los proyectos del Protocolo de Montreal y de producción más limpia. Sin embargo, las sinergias entre los proyectos son limitadas. Esto es debido a que los proyectos se conciben de modo individual y son financiados con fondos diferentes.

Los proyectos de la ONUDI en los países en determinadas áreas se relacionan en general con carácter secuencial, unos continúan a otros y es posible que se ejecuten de modo homogéneo. Por ejemplo, en Guatemala, la coordinación técnica de los proyectos del Protocolo de Montreal relativos a gases de refrigeración y a la Convención de Estocolmo la hace la misma persona. Sin embargo esta persona no interviene en la ejecución entre los proyectos del Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal enfocados en la eliminación del bromuro de metilo ni en el proyecto relativo a la Convención de Minamata, aunque la contraparte es la misma. Aunque probablemente existen razones técnicas, los entrevistados coinciden en las posibilidades de que

agrupando proyectos bajo una coordinación global mejoraría la gestión e impulsaría la visibilidad de la ONUDI.

Lo mismo se observa entre los proyectos de otras áreas temáticas: los proyectos son secuenciales pero no se dan interacciones laterales entre proyectos ni siquiera al nivel de utilizar óptimamente los recursos humanos asignados a los mismos.

Las entrevistas apuntan al posible efecto positivo de la interacción de los proyectos del Protocolo de Montreal con los de producción más limpia, al menos a nivel de asignar el seguimiento de resultados de proyectos terminados. La reciente evaluación del Protocolo de Montreal por la ONUDI recomienda que se establezcan sinergias entre los proyectos de medio ambiente, desde el diseño al seguimiento.

La mejora de las sinergias entre proyectos podría tener un efecto positivo en la mejora de la coordinación interna en los países entre las unidades de producción más limpia y las de productos químicos que se ocupan de los proyectos del Protocolo de Montreal y de las Convenciones de Estocolmo y Minamata.

## **5.7 Ejecución de los proyectos**

***Hallazgo 10:** Con excepción de los problemas en el proyecto de generación de energía eléctrica por biomasa (ID 100288) asociados a la identificación del beneficiario y esquemas de financiación adecuados, no se observaron problemas significativos en la ejecución de los proyectos en curso o en los completados. El diseño de los proyectos adolece en general de ausencia de línea de base.*

La Figura 34 y la Figura 35 muestran cómo se cumplieron los plazos de ejecución de los proyectos. El 61% de los proyectos están dentro de los plazos de ejecución establecidos o con desviaciones que no parecían amenazar el cumplimiento de sus objetivos. En casi un tercio de los proyectos la información sobre el cumplimiento de plazos era limitada a causa del sistema de seguimiento y evaluación. La distribución por áreas temáticas es similar, si bien la falta de información y los retrasos en la ejecución se da con más frecuencia en los proyectos regionales.

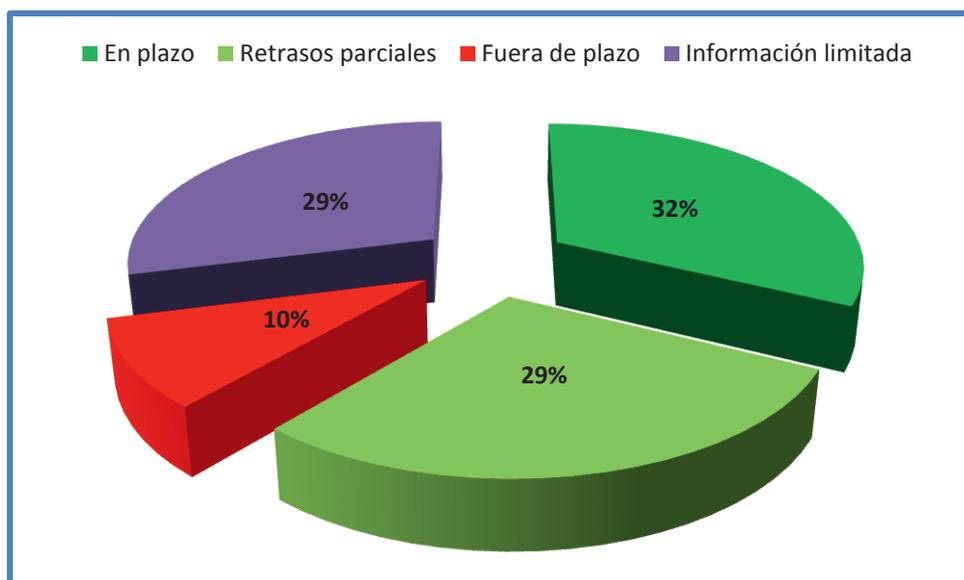


Figura 34. Ejecución de los proyectos

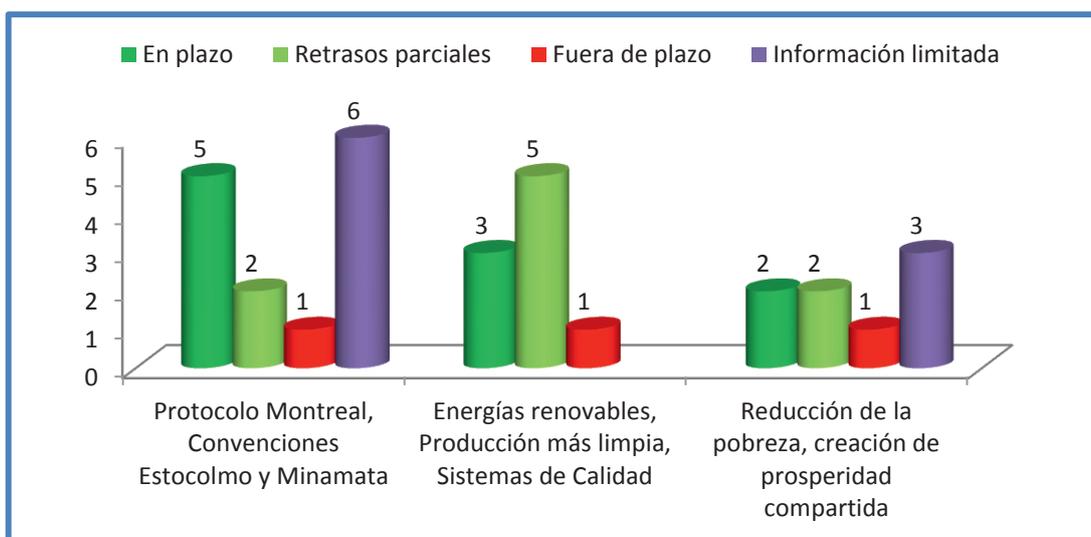


Figura 35. Ejecución de los proyectos, por áreas temáticas

### Fortalezas

En general el apoyo de la ONUDI es altamente apreciado y las contrapartes entrevistadas destacan la excelente relación con los gestores de proyecto, la flexibilidad y la agilidad de la ONUDI en la ejecución de los proyectos. Se observaron referencias ocasionales a la falta de información financiera suministrada a las contrapartes por la ONUDI, en particular en proyectos financiados por el Protocolo de Montreal, lo que al parecer difiere de las prácticas de operación de otras agencias.

Aunque la evaluación no identificó retrasos sensibles atribuibles al sistema de compras de la ONUDI algunas contrapartes expresaron inquietudes por la lentitud del proceso. Aunque la falta de oficinas locales en Guatemala y República Dominicana no parece tener un impacto negativo en la ejecución de los proyectos, las entrevistas a los responsables de proyectos en la Sede de la ONUDI reconocen que al momento de disponer de una oficina ONUDI País, los procesos de los proyectos son mucho más ágiles.

Entre las fortalezas encontradas en la ejecución de los proyectos hay que destacar la actuación en el proyecto PROCACAO, promoviendo y reforzando la colaboración con las instituciones del gobierno central, municipalidades, comunidades y organizaciones locales para la gestión de las operaciones en las áreas rurales involucradas.

La disponibilidad de documentación de seguimiento y la evaluación durante la ejecución de los proyectos es en general un aspecto a mejorar. La información sobre los resultados de los proyectos es sistemáticamente muy escasa y los informes de evaluación son la única fuente documental de tales resultados.

#### *Disponibilidad de documentación de diseño, seguimiento y evaluación*

La estructura de la documentación de diseño y seguimiento de los proyectos financiados por el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal está claramente establecida por la documentación del Secretariado del Fondo Multilateral resultante de las decisiones relevantes de las reuniones del Comité Ejecutivo, se basa en modelos y patrones para los diferentes tipos de intervenciones y programas e incluye entre otros: (a) planes anuales de negocio a nivel de las agencias; (b) programas anuales de trabajo; (c) documentos de proyecto; (d) documentos de progreso técnico y financiero; y (e) informes de finalización. Esta documentación en general se refiere a la estructura de programa del Fondo, que no coincide necesariamente con estructura de proyectos de la ONUDI, por ejemplo con las fases y tramos considerados por la ONUDI.

La documentación de planificación y ejecución de los proyectos financiados por Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) sigue en general los requisitos del donante, por ejemplo documentos de proyecto, necesarios para la solicitud de aprobación; informes de ejecución; revisiones de presupuestos; revisiones de medio término e informes de evaluación; informes técnicos; informes de reunión de comités directivos; y memorandos de cierre con calidad de la información variable.

La documentación del resto de los proyectos tiene una estructura similar. En algún caso, por ejemplo el proyecto regional del Observatorio para energías renovables (ID 100143) que acabó en 2014, aunque existe un documento de proyecto relativo a la República Dominicana, la actividad específica en este país no se especifica claramente. Para Nicaragua no parece existir documento de proyecto aunque existe documentación relativa a algunas actividades.

Existen informes de evaluación de medio término para los proyectos siguientes: Observatorio de energía renovable (ID 100143 - regional); y Producción más limpia y más eficiente en el uso de los recursos para los países en desarrollo y con economías en transición (ID 100050 UE/GLO/11/035 - global). Existen informes de evaluación terminal para los proyectos siguientes: construcción del CENAME (US/GUA/02/106 - Guatemala); Proexporta (106061 US/NIC/08/003 - Nicaragua); Programa global de producción más limpia ONUDI-PNUMA (Guatemala and Nicaragua). Los informes de evaluación constituyen prácticamente la única fuente de información sobre resultados alcanzados.

### *Debilidades*

La documentación disponible de alguno de los proyectos terminados en el área temática 3 de reducción de la pobreza no es rigurosa, en parte debido a la transición al nuevo sistema de control de gestión de proyectos de la ONUDI, pero también al hecho de que numerosos oficiales de desarrollo industrial dejaron la ONUDI. Durante la misión en Nicaragua y durante las entrevistas en la sede de la ONUDI apenas se consiguió establecer contactos con las personas involucradas en estos proyectos. Por otra parte, estos proyectos no fueron evaluados por lo que los resultados no están rigurosamente documentados y sus sostenibilidad no pueden establecerse con certeza.

El diseño de los proyectos adolece en general de ausencia de línea de base a la cual se puedan referir los resultados de los mismos. Por otra parte, la información sobre los resultados de los proyectos es sistemáticamente escasa y los informes de evaluación son la única fuente documental de tales resultados.

La falta de inclusión de los aspectos de género y la ausencia de acciones concretas orientadas a incentivar el empleo juvenil son aspectos a reforzar para cumplir con la misión de la ONUDI de promover el desarrollo industrial inclusivo y sostenible.

En la única referencia al proyecto del Banco de Conocimiento, una contraparte envió peticiones de expertos al Banco de Conocimiento sin que recibiera respuesta.

### *Situación específica de proyectos*

En Guatemala, la Comisión Nacional de coordinación del Convenio de Estocolmo está presidida por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), en la que participan 8 ministerios. Grupos sectoriales dan seguimiento a las actividades del proyecto (inventarios, almacenamiento, transporte) en el que participan Instituto Nacional de Electrificación (INDE) y otras empresas eléctricas. PNUMA y ONUDI apoyaron el traslado al Ministerio los temas del Protocolo de Montreal, debido a los problemas producidos con la administración anterior, que se resistía a la transmisión de la información.

A pesar de la prioridad otorgada por el Ministerio, el avance es lento y el presupuesto del MARN es bajo. Se consiguieron fondos para mejorar las condiciones de las bodegas

donde se almacenaba el DDT que estaban en malas condiciones. El nuevo Ministro acudirá a la reunión del Protocolo de Montreal y se entrevistó con el director del proyecto de la ONUDI.

El proyecto con la Convención de Minamata comenzó recientemente, de modo lento, por la relativamente pobre comunicación con la agencia que lo ejecuta. El sector sanitario y el energético son prioritarios. En Guatemala no hay extracción de mercurio ni minería artesanal. En proyectos anteriores con UNITAR, el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones, MARN había tenido más control sobre el proyecto. En este proyecto, la ONUDI se retrasa en facilitar información financiera a MARN, lo que no había pasado con la ejecución de los fondos del Protocolo de Montreal.

#### *Proyecto de generación eléctrica por biomasa en República Dominicana*

En República Dominicana: el proyecto de generación eléctrica a partir de biomasa (ID 100288) se considera en situación de riesgo a pesar de su alta relevancia. Si se consigue superar los problemas encontrados en la ejecución, la evaluación estima que se podrán alcanzar los resultados esperados. El proyecto se enfrenta a los retos de identificar al beneficiario y el esquema de financiación adecuados y establecer una relación contractualmente vinculante.

#### *PROCACAO*

La Unidad de Acompañamiento técnico de la ONUDI en PROCACAO es considerada por el Gobierno un modelo para nuevas operaciones. La ONUDI continúa brindando acompañamiento técnico en el rubro del cacao desde 2008 participando en una serie de proyectos enfocados en el cacao involucrando a personal técnico de manera consistente. Esto ha permitido una Unidad de Acompañamiento Técnico con experiencia y bien gestionada.

### **5.8 Representación de la ONUDI en los países y relación con los Gobiernos**

***Hallazgo 11:** La relación con los Gobiernos de Guatemala y la República Dominicana es débil. La relación con el Gobierno de Nicaragua y con los organismos de NU en este país es sensiblemente más robusta claramente relacionada con la existencia de suboficina local con un jefe de operaciones dinámico. La falta de presencia de la ONUDI en los países es un reto muy importante para la visibilidad de la ONUDI y el diálogo con los Gobiernos, si bien no siempre es un problema para la ejecución de los proyectos.*

La ONUDI tiene una oficina regional en México y una suboficina en Nicaragua con un Jefe de Operaciones y un pequeño grupo de apoyo. En Guatemala y la República Dominicana no existe representación de la ONUDI. La oficina regional en México cubre más de 30 países con un número muy reducido de empleados y no contribuye a la visibilidad de la ONUDI en los países. Aunque la ausencia de presencia de la ONUDI en los países no parece representar un problema para la ejecución de los proyectos en

todos los casos (ver comentario en página 55), es un elemento muy importante para la visibilidad de la ONUDI y el diálogo con los Gobiernos.

Ni en Guatemala ni en la República Dominicana el funcionariado de las administraciones era consciente de la representación regional de México. Con 5 empleados de la ONUDI, que van desde el Director hasta el chofer, la oficina en México no está equipada para hacer visible a la ONUDI en más de 30 países. Con los recursos de la oficina no es razonable esperar que el representante en México visite regularmente los países que cubre la oficina.

Los términos de referencia de la oficina regional de la ONUDI en México no especifican un marco para la rendición de cuentas haciendo referencia a las expectativas razonables de visibilidad que se requiere asegurar en los países cubiertos por la oficina. La evaluación no ha podido determinar si la ONUDI ha establecido requisitos y planes de acción para asegurar una visibilidad mínima en los países.

Reconociendo la política actual de la ONUDI respecto a las oficinas de país, será necesario que se exploren soluciones imaginativas compatibles con su política y que a la vez aseguren su presencia en los países.

## 6. Conclusiones

---

Los países cuyos proyectos se han evaluado en la región de América Latina y el Caribe, se encuentran en un momento decisivo, en el que el auge económico internacional se deteriora mientras que los gobiernos enfrentan mayores expectativas sociales por parte de una clase media que exige más.

Los mercados domésticos y la demanda interna ya no son suficientes para contribuir al crecimiento, se necesita demanda externa y un traslado de recursos a la economía exportadora. Los países visitados han reconocido ese reto, y ven a los vínculos económicos internacionales como una fuente potencial de crecimiento estable. De hecho algunos de los proyectos de la ONUDI contribuyen a los esfuerzos exportadores de los Gobiernos apoyando los sistemas nacionales de calidad.

Invertir en personas, en particular en los más pobres, será clave para conservar las recientes mejoras sociales y reducir la persistente desigualdad que aqueja a los tres países en diferentes medida. En este sentido, los Gobiernos de los tres países visitados están diseñando políticas industriales buscando alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenible y la ONUDI tiene el mandato, las capacidades y credibilidad como socio en el desarrollo industrial. Esta es una ventana de oportunidad para la ONUDI, que debe de ir más allá del trabajo proyecto-a-proyecto, utilizando fondos de los donantes, y trabajar con los Gobiernos apoyándolos a conseguir sus metas relativas al objetivo de desarrollo sostenible 9.



Figura 36. Documentos de política industrial en los tres países

Abrir esta ventana de oportunidad requiere que la ONUDI mejore su visibilidad y relevancia en estos países a pesar de la limitación de recursos propios, que comprometen no solo la posibilidad de mejorar su presencia, sino sobre todo su capacidad de desarrollar en profundidad su mandato de desarrollo industrial inclusivo y sostenible, un mandato rotundo confirmado por la Declaración de Lima. De no hacerlo, existe el riesgo de perder más países miembros.

En estas circunstancias, para trabajar con los Gobiernos y reforzar su papel de intermediario honesto, la ONUDI necesitaría encontrar soluciones imaginativas y de bajo coste, haciendo uso, o adaptando y revitalizando su fondo de recursos técnicos, por ejemplo el Global Forum, con su capacidad de convocatoria para de interconectar a los países y promover prácticas idóneas o intercomparaciones.

Del mismo modo, la ONUDI podría buscar fortalecer su capacidad de brindar servicios más allá de la ejecución de proyectos. En este sentido la ONUDI podría revitalizar ejemplos como el del proyecto EQUIP<sup>61</sup>, ejecutado por la ONUDI y la agencia alemana de cooperación GIZ, cuyo objetivo era apoyar a los Gobiernos en la formulación de estrategias industriales sobre bases empíricas.

<sup>61</sup> <http://www.equip-project.org/>

Como conclusión, la evaluación considera que la ONUDI, el único organismo de Naciones Unidas con el mandato de promover el desarrollo industrial, debería considerar poner en marcha grupos de reflexión, posiblemente involucrando a los Países Miembros, para buscar mecanismos eficaces, imaginativos y de bajo coste para fortalecer el diálogo directo con los Gobiernos y así afianzar su posición como socio relevante en la consecución del ODS 9.

El diálogo directo de la ONUDI, el único organismo de Naciones Unidas con el mandato de promover el desarrollo industrial, con los Gobiernos de los países es un elemento que la ONUDI necesita reforzar para afianzar su posición como socio relevante en la consecución del ODS 9.

## 7. Recomendaciones

---

1. Buscar alineamiento con los ODS 9 de los países de modo cuantificable y medible.

La ONUDI debe considerar elevar el nivel del apoyo al desarrollo industrial con el ánimo de contribuir a alcanzar el ODS 9 de los países. El núcleo de la colaboración con los países debe centrarse en la ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas industriales de los países.

La ONUDI es el único organismo de Naciones Unidas con un mandato claro relativo al desarrollo industrial y está en situación de compartir experiencias para dar un salto adelante en el desarrollo industrial.

2. Establecer un diálogo con los Gobiernos de los países para identificar prioridades de desarrollo industrial y buscar los donantes para desarrollar las políticas.

La ONUDI debe de buscar fortalecer el diálogo con los Gobiernos sobre las prioridades con el fin de concentrar los proyectos en áreas de prioridad, reducir el número de proyectos y evitar su fragmentación en numerosas áreas temáticas. La ONUDI debe adoptar metas ambiciosas en sectores donde los resultados sean relevantes al ODS 9 de los países, alcanzando un alto número de beneficiarios.

Para ello, la ONUDI deberá articular intervenciones a nivel macro, meso y micro, personalizando de modo flexible su ábaco de actuaciones y capacidades y movilizar recursos e inversiones. En resumen, la ONUDI debe buscar sistematizar el concepto de “Programme for country partnerships” en la región.

3. Con vistas a reforzar la visibilidad de la ONUDI, explorar opciones de tener representación en los países.

Para abordar la recomendación 2, la ONUDI necesita reforzar su presencia en estos países. Reconociendo la política actual de la ONUDI respecto a las oficinas de país, será necesario que se exploren soluciones imaginativas compatibles con su política y que a la vez aseguren su presencia en los países.

En los términos de referencia de la oficina regional de México la ONUDI debe de considerar especificar expectativas razonables relativas a la visibilidad que se requiere asegurar en los países cubiertos por la oficina, así como los requisitos de establecimiento de planes de acción que aseguren la visibilidad requerida.

4. Optimizar la utilización de los recursos de los proyectos en los países para mejorar las sinergias entre proyectos y la visibilidad de la ONUDI.

Una posibilidad a considerar para abordar la recomendación 3 es que los recursos humanos asignados a proyectos, por ejemplo, del Protocolo de Montreal, interactúen o hagan seguimiento de los resultados de proyectos del área de producción más limpia. Esto requeriría un cierto nivel de empoderamiento y mejoraría las sinergias entre proyectos y la visibilidad y representación de la ONUDI en los países.

5. Buscar que los proyectos en los países encajen unos con otros y sean coherentes en su apoyo a la consecución del ODS 9, por ejemplo adoptando la teoría del cambio.

Por medio de análisis en línea con la teoría del cambio, la ONUDI debe buscar articular sus intervenciones a nivel macro, meso y micro, personalizando de modo flexible su ábaco de actuaciones y capacidades y concentrar los proyectos en áreas de prioridad, evitando la fragmentación de los proyectos en numerosas áreas temáticas.

6. Asegurar que los proyectos contemplen los aspectos de integración de género y creación de empleo juvenil de calidad.

La ONUDI debe asegurar que en el futuro todas las categorías de proyectos aborden sus recientes guías sobre integración del género y que el tema se contemple expresamente en el diseño, se establezca en la línea de base y en el seguimiento y evaluación.

7. Asegurar la inclusión de apoyo especializado en la ejecución de los proyectos, por ejemplo asesoría jurídica, bien de las áreas de especialidad transversales de la ONUDI o servicios subcontratados.

8. Mejorar el seguimiento y la evaluación (M&E) de los proyectos, y sobre todo explorar mecanismos para “recolectar” resultados más allá del cierre de los proyectos.

La disponibilidad de documentación de seguimiento y la evaluación durante la ejecución de los proyectos es en general un aspecto a mejorar. La información sobre los resultados de los proyectos es sistemáticamente muy escasa y los informes de evaluación son la única fuente documental de tales resultados.

A los Gobiernos de Guatemala, Nicaragua y República Dominicana:

2. La evaluación reitera la recomendación previa relativa a los proyectos de apoyo a los sistemas nacionales de calidad de que se “efectúe una encuesta a las empresas participantes que se beneficiaron de servicios de pruebas de ensayos y de servicios de inspección para determinar la posible atribución del proyecto al aumento de las exportaciones”.

Al Gobierno de la República Dominicana:

2. Asegurar el apoyo de los servicios de asesoría jurídica del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, como punto focal del FMAM, para una vez identificado el socio inversor, establecer acuerdos de naturaleza vinculante que aseguren la ejecución fiable de proyecto de generación de electricidad basada en biomasa (ID 100288).

## **Anexo A. Términos de Referencia**

**UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION**

**TERMS OF REFERENCE**

**INDEPENDENT UNIDO  
EVALUATION OF COUNTRIES IN  
LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN REGION:  
THE DOMINICAN REPUBLIC, GUATEMALA  
AND NICARAGUA**

Prepared by the  
Independent Evaluation Division (IEV)

June 2016

## MAP (REGION)



## CONTENTS

- I. INTRODUCTION
  - II. UNIDO'S PRESENCE IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN REGION
  - III. TRUST FUND FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN
  - IV. UNIDO COOPERATION WITH OTHER UN AGENCIES
  - V. BACKGROUND AND CONTEXT OF COUNTRIES
  - VI. REGIONAL / GLOBAL ACTIVITIES
  - VII. PURPOSE OF THE EVALUATION
  - VIII. SCOPE AND FOCUS OF THE EVALUATION
  - IX. EVALUATION ISSUES AND KEY EVALUATION QUESTIONS
  - X. EVALUATION APPROACH AND METHODOLOGY
  - XI. EVALUATION PROCESS AND REPORTING
  - XII. TIMING AND DELIVERABLES
  - XIII. EVALUATION TEAM
  - XIV. QUALITY ASSURANCE
- 
- ANNEX 1: JOB DESCRIPTIONS FOR EVALUATION TEAM MEMBERS
  - ANNEX 2: CHECKLIST ON EVALUATION REPORT QUALITY
  - ANNEX 3: REPORT STRUCTURE
  - ANNEX 4. PRELIMINARY LIST OF RELEVANT REFERENCE MATERIALS
  - ANNEX 5: GUIDANCE ON INTEGRATING GENDER IN EVALUATIONS OF UNIDO PROJECTS AND PROGRAMMES

## I. INTRODUCTION

The independent UNIDO evaluation of countries in the Latin America and Caribbean (LAC) region was approved by the Executive Board as part of the Work Programme 2016/2017 of the UNIDO Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV).

The purpose of the evaluation is to assess UNIDO's activities, the implementation and results of the technical cooperation portfolio in the Central America and the Caribbean region from 2010 to present, focusing on three countries: the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua. The selection on these countries was based on multi-criteria, including number and size of UNIDO project portfolio in the countries, and the mix of areas of intervention (energy, environment and private sector development).

This multi-country's evaluation will consider the DAC criteria and assess in a systematic and objective manner the relevance, efficiency, effectiveness, sustainability and impact of UNIDO's interventions against their established objectives, including re-examination of the relevance of the objectives and the appropriateness of the design. In addition the evaluation will look into cross-cutting issues, e.g., cooperation and synergies between UNIDO projects, environmental sustainability, and the extent to which projects/programmes considered gender equality and empowerment of women.

The evaluation will also cover the performance of the UNIDO Field Office in Mexico with regard to its contribution to its various technical cooperation, convening and strategic functions of UNIDO activities in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua.

## II. UNIDO'S PRESENCE IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN REGION

UNIDO has been maintaining its cooperation and strong relation with Latin America and the Caribbean Region ever since its foundation.

The UNIDO Ministerial Conference in December 2013 in Peru concluded with a ministerial declaration on industrial development in the Latin America and Caribbean region that recognized the special role of UNIDO in promoting inclusive and sustainable industrial development (ISID) and called on the Organization to foster a dialogue between stakeholders in the region to achieve this objective.

Delegations attending the High-Level Conference of Middle-Income Countries held in San José in June 2013 were introduced to the Industrial Knowledge Bank (IKB), a mechanism to promote the exchange of knowledge and expertise for advancing industrial and productive capacities in Latin America and the Caribbean, and one of UNIDO's foremost contributions to South-South Cooperation.

In October of the same year, UNIDO met in Caracas with senior representatives of the Latin American and Caribbean region to discuss preparatory activities for the CELAC (Community of Latin American and Caribbean States). UNIDO and CELAC agreed on partnering in the promotion of inclusive and sustainable industrial development in the Latin America and Caribbean region.<sup>62</sup>

As of end of 2015, in the LAC region UNIDO maintains two Country Offices, three UNIDO Desks and two Regional Offices, one in Uruguay and one in Mexico, the latter covering UNIDO's activities in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua.<sup>63</sup> Changes are foreseen as regards UNIDO's physical

---

<sup>62</sup> UNIDO Annual report 2013 (Executive summary)

<sup>63</sup> Briefing to GRULAC on 19 April 2016

presence and representation in Latin America with the forthcoming operationalization of the field policy action plan.

The Regional Division, Latin America and the Caribbean (EFR/RPF/LAC), at Headquarters is responsible for developing regionally coherent programmatic approaches to UNIDO's services and ensuring that UNIDO responds to the countries' needs and requirements.

Twelve UNIDO projects are currently under implementation in the countries covered by this evaluation, with a total budget of approximately \$5,800,000<sup>64</sup>. The majority of projects is in the areas of energy and environment and most of the projects are funded by the Global Environment Facility (GEF) and the Montreal Protocol (MP). UNIDO is i.a. strongly engaged in the implementation of HCFC phase-out management plans in Guatemala and Nicaragua.

### III. TRUST FUND FOR LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

The establishment of a Trust Fund for Latin America and the Caribbean was decided at the 14<sup>th</sup> General Conference (2011)<sup>65</sup>. From 2012 to 2015, Member States<sup>66</sup> allocated their share of unutilized balance of appropriations for establishing programmes in Latin America and the Caribbean.

The main goals of the trust fund are to promote south-south cooperation and strengthen regional complementarities, leverage regional value chain opportunities, establish closer dialogue between national stakeholders, and facilitate the exchange of knowledge and solutions among actors in the region. The resources of the fund may be used for the co-financing of training activities with regionally recognized institutions in the areas of UNIDO's work, and as seed capital for the development of pilot projects of regional scope.

GRULAC and UNIDO agreed that the Trust fund for Latin America and the Caribbean contribute \$1,304,290 to the following four ongoing regional projects in The Americas.

- 1) 140141 - UNIDO Industrial Knowledge Bank (IKB)
- 2) 140337 - Improving productivity and competitiveness of shrimp value chain in LAC through regional cooperation.
- 3) 140348 - Advanced technologies foresight initiative for improving regional value chains in LAC
- 4) 140355 - Eco- Industrial Parks (EIP) Development in Latin American countries

The regional project "Improving productivity and competitiveness of shrimp value chain in LAC through regional cooperation", with a total budget of € 760,000, of which 64% has been secured from the LAC Trust Fund and the remaining amount is covered by the OPEC Fund for International Development (OFID), aims to improve the productivity and competitiveness of the shrimp value chain in Colombia, Cuba, Dominican Republic, Ecuador, Mexico and Nicaragua through regional cooperation. It will stimulate partnerships between academia, public institutions and private industrial sectors involved in local value chains and link local businesses with national, regional and global markets.

The regional project "Eco- Industrial Parks (EIP) Development in Latin American countries" supports establishment of a regional cooperation platform for Industrial Parks (IPs) and Special Economic Zones (SEZs) in nine LAC countries—Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, El Salvador,

---

<sup>64</sup> <https://open.unido.org/index.html>

<sup>65</sup> IDB.40/8 and IDB.41/12

<sup>66</sup> Colombia, Brazil, Ecuador, Panama, Mexico, Cuba, China, Spain

Guatemala, Panamá, Paraguay and Peru. It encompasses several components, such as improving regional development strategies; strengthening managerial and technical capacities of SEZ administration on methodologies, tools and best institutional governance practices; enabling more efficient management of SEZs/industrial parks; building international partnerships and business linkages of SEZs/IPs with similar zones/parks, as well as public and private stakeholders; and fostering regional and international activities to facilitate knowledge transfer and industrial cooperation. The project funds of € 700,000 has been secured from the LAC Trust Fund.

#### **IV. UNIDO COOPERATION WITH OTHER UN AGENCIES**

At the field level, UNIDO is engaged with the UN system and where represented actively participates in monthly meetings and annual United Nations Country Team (UNCT) strategic retreats.

Within the UN System, UNIDO utilizes the UN Development Assistance Framework (UNDAF), describing the collective actions, the collective response of the UN system to national development priorities.

UNDAFs have been formulated between the Governments of the Dominican Republic, Guatemala, and Nicaragua with the respective UNCTs for five years (ref. Table 1)

The United Nations Development Group for Latin America and the Caribbean (UNDG LAC) brings together the Regional Directors of Programs, Funds, and Specialized Agencies of the United Nations in the region. The Chair of the UNDG LAC is the Regional Director of the UNDP for Latin America and the Caribbean. Its membership comprises the Regional Directors of the following 19 UN entities: FAO, ILO, OCHA, OHCHR, PAHO, UNAIDS, UNDP, UNEP, UNFPA, UN-HABITAT, UNHCR, UNICEF, UNIDO, UNISDR, UNESCO, UN WOMEN, UNODC, UNOPS, and WFP.

The UNDG LAC's mission is to enhance UN System-wide coherence at the regional level, and assist UN Country Teams (UNCTs) in delivering effective support to countries in the region for sustainable development through nationally led and owned development processes. The UNDG LAC works closely with UN Country Teams in the region through the provision of strategic guidance, analysis, and policy support and advice in the areas of strategic planning as well as performance and knowledge management to Resident Coordinators and UN Country Teams for the achievement of country level results.

Table 1. UNDAFs / UNIDO representation

Country	UNDAF (period)	Strategic areas	UNIDO representation in United Nations Country Team (UNCT)	UNIDO coordination HQ/Field
The Dominican Republic	2012-2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Economic and social inclusion</li> <li>○ Empowerment of women and women's rights and gender equality.</li> <li>○ The protection of the rights of girls, boys and adolescents</li> <li>○ Environmental sustainability comprehensive risk management</li> </ul>	Not represented	<p>Mr. Carlos Chanduvi (HQ)</p> <p>Mr. Alberto di Liscia (Mexico/RO)</p>
Guatemala	2015-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inclusive and sustainable development</li> <li>○ Social development</li> <li>○ A safe, nonviolent society</li> <li>○ Justice for all</li> <li>○ A diverse multicultural society</li> </ul>	Not represented	<p>Mr. Carlos Chanduvi (HQ)</p> <p>Mr. Alberto di Liscia (Mexico/RO)</p>
Nicaragua	2013-2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reduce poverty and inequities to achieve sustainable human development</li> <li>○ Guarantee the right to food Security, health, education and the well-being</li> <li>○ Environmental protection and risks management for sustainable human development.</li> <li>○ Strengthening of institutional capacities to foster industrialization and technological innovation</li> </ul>	Juan Fernando Ramirez, Chief of Operations	<p>Mr. Juan Fernando Ramirez, Head of UNIDO Operations, Nicaragua</p> <p>Mr. Carlos Chanduvi (HQ)</p> <p>Mr. Alberto di Liscia (Mexico/RO)</p>

## V. BACKGROUND AND CONTEXT OF COUNTRIES

### 1. The Latin America and Caribbean region

The Latin America and Caribbean region encompasses 33 countries, all of which are UNIDO Member States. The total population for the region was roughly 600 million people in 2014, most of who were already benefitting from improved living conditions. For example, more than 94% of the total population had access to improved drinking water sources; 82% had sanitation services coverage; and 79% lived in urban areas. But there is room for future improvement, as seen in the smaller percentages of the population that had access to potable water (82%) and sanitation in rural areas (63%) in 2014.

The region comprises a total surface area of more than 20 million km with vast natural resources, including ample water resources and a flourishing biodiversity. Around 47% of the land surface is covered by forest. The Central and South American sub-regions provide the most abundant fresh water resources per capita worldwide. The region accounts for substantial reserves of oil, silver, copper, coal, bauxite, lithium and nickel.

LAC's Member States range from large, rapidly growing High- and Middle-Income Countries (MICs) like Brazil, Mexico and Argentina to small, fragile and vulnerable states like Haiti.

The GDP of the LAC Region grew by 1.1% in 2014, its slowest annual expansion rate since 2009, mostly attributable to the region's high dependence on commodities export prices. Current GDP structure by economic activity is comprised mainly of public administration, social and personal services (24%); financial intermediation, including real estate, rentals and business activities (17%); wholesale and retail trade (15%); manufacturing (15%); transport, communications and construction (15%); and mining, agriculture and electricity (14%). One significant consequence of low economic growth has been weak job creation, which affected women more than men, bringing an end to previous trends in which some gender labour gaps were narrowing.<sup>67</sup>

The poverty rate in Latin America stood at 28.1% in 2013, 11.7% of who were living under conditions of extreme poverty. In human terms, these percentages represent 165 million poor people, including 69 million living in extreme poverty (e.g. on the equivalent of less than one dollar a day). For the LAC Region, the incidence is higher among younger segments of the population. Poverty rates also vary by gender, the rate among women under labour age being 1.2 times that of men.

The LAC Region has the highest inequality rate in the world. The Gini coefficient, which measures income inequality, remained at a mean value of 0.52 (i.e. it ranges between 0, total equality, and 1, one person with all wealth<sup>68</sup>).

In terms of industrial development, the region needs to develop comprehensive industrial policies that promote more equitable growth based on productive development and reduce the weight of financial sector; to strengthen Public Private Partnerships (PPPs) and policy instruments for promoting new business and fostering Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), as well as to increase investment in research, development and innovation to generate greater value added and increase competitiveness.

---

<sup>67</sup> [http://www.unido.org/fileadmin/media/images/worldwide/UNIDO\\_in\\_LAC\\_Region.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/media/images/worldwide/UNIDO_in_LAC_Region.pdf)

<sup>68</sup> <http://www.worldbank.org/en/region/lac/overview>, 2015

## 2. The Dominican Republic

The Dominican Republic occupies the Eastern two thirds of the island of Hispaniola, in the Caribbean region. The western third of the island is occupied by Haiti. Both by area and population the Dominican Republic is the second-largest Caribbean nation (after Cuba) with a land area of 48,445 square kilometers and 10.41 million people, one million of whom live in the capital city Santo Domingo.

The Dominican Republic is a middle-income country and has been standing out as one of the fastest economies in the Americas with a real GDP growth rate of 7.3 % in 2014. Recent growth has been driven by construction, manufacturing and tourism. On the demand side, private consumption has recently been strong, as a result of low inflation (under 1% on average in 2015), job creation, as well as high level of remittances.

Despite its strong growth and macroeconomic stability, the country has not witnessed significant welfare improvements, until very recently. Poverty soared from 32 percent in 2000 to almost 50 percent in 2004 following the 2003 financial and economic crisis, before gradually declining to 41 percent in 2013 and falling sharply in the last two years towards rates prevailing in 2000.

The Dominican Republic is a democratic republic with a centrist liberal and reformist party in power since 2004. Presidential and congressional elections will be held simultaneously in May 2016. The new government will have opportunities to:

- a) Improve the investment climate to boost job creation,
- b) Promote equitable, efficient, transparent and sustainable fiscal policy,
- c) Improve public service delivery to reach people living in poverty.<sup>69</sup>

The government's agenda emphasizes education and healthcare reforms, poverty alleviation, and support for small and medium-sized enterprises. Discussions on an "energy pact" to design reforms to the energy sector began at the start of 2015, but a plan has not yet been issued.

### UNIDO in the Dominican Republic

Two UNIDO projects are currently under implementation in The Dominican Republic under the thematic priority environment & energy.

- a) The project "Stimulating industrial competitiveness through biomass-based, grid-connected electricity generation" (SAP 100288) aims to promote the implementation of decentralized, biomass-based energy production in industrial free zones in the Dominican Republic with the aim of reducing greenhouse gas (GHG) emissions, while contributing to their competitiveness. It was requested through the GEF operational focal point at the Ministry of Environment and Natural Resources of the Dominican Republic as part of the government's efforts to mitigate climate change.
- b) The project "Establishment of a National RECP Network in Dominican Republic and Regional RECP Dissemination in the CARIFORUM Countries" (SAP 130188) is in line with the UNIDO-UNEP Resource Efficient and Cleaner Production Programme.

Its objective is to enhance the efficiency, productivity, competitiveness and environmental performance of companies in the Dominican Republic and other CARIFORUM countries, especially SMEs, through the implementation of RECP methods, practices and technologies.

---

<sup>69</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/dominicanrepublic/overview>, update March 30, 2016

Table 2: On-going and completed UNIDO projects in the Dominican Republic

Title	Project No.	Thematic priority	Budget	Donor	Project duration
Stimulating industrial competitiveness through biomass-based, grid-connected electricity generation	100288 (100285/ PPG)	Environment & Energy	\$1,300,000	Global Environment Facility (GEF)	2014-2018
Establishment of a National RECP Network in Dominican Republic and Regional RECP Dissemination in the CARIFORUM Countries	130188 (120404/P reparatory Assistance)	Environment & Energy	\$377,898	Austria	2013-2017
Phase out of methyl bromide in melon, flowers and tobacco	105072 (MP/DOM /02/138)	Environment & Energy	\$922,900	Montreal Protocol	2002-2006 (completed)

### 3. Guatemala

The Central American Republic of Guatemala borders the North Pacific Ocean, between El Salvador and Mexico, and the Gulf of Honduras (Caribbean Sea) between Honduras and Belize. It is the most populous state in Central America with an estimated population of around 16.1 million people. Its largest city is Guatemala City, where the metropolitan population is believed to have reached at least 4.5 million. Guatemala has the highest population growth rate in Latin America and almost half of Guatemala's population is under age 19, making it the youngest population in Latin America.

Guatemala is a predominantly poor country that struggles in several areas of health and development, including infant, child, and maternal mortality, malnutrition, literacy, and contraceptive awareness and use. The distribution of income remains highly unequal, more than half of the population is below the national poverty line, and 23% of the population lives in extreme poverty. The country's large indigenous population is disproportionately affected. Poverty among indigenous groups (approx. 40% of the population) averages 79%, with 39.8% of the indigenous population living in extreme poverty. Nearly one-half of Guatemala's children under age five are chronically malnourished, one of the highest malnutrition rates in the world.

The GDP per capita is roughly one-half that of the average for Latin America and the Caribbean. The agricultural sector accounts for 13.6% of GDP and 31% of the labor force; key agricultural exports include sugar, coffee, bananas, and vegetables.

Guatemala has been one of the strongest economic performers in Latin America in recent years, with a GDP growth rate of nearly 4.0 percent in 2015. It has made significant progress in achieving macroeconomic and democratic stability after a 36-year civil war. Since the signing of the Peace Accords in 1996, the country has improved its access to international markets through several trade agreements.

Given Guatemala's capacity for macroeconomic recovery, the next years present an opportunity to reduce poverty through more rapid economic growth. While pro-poor policy reforms could yield marginal improvements, accelerating growth will be crucial to achieving the country's medium- and long-term social objectives.

An increasingly important challenge for Guatemala is improving the levels of citizen security. High levels of crime and violence represent staggering economic costs for the country.

The main challenges for the new government administration in 2016 include:

- 1) Fostering transparency and inclusive growth;
- 2) Addressing social inequalities, and
- 3) Ensuring revenues to finance public spending on education, health and infrastructure, among others.<sup>70</sup>

### UNIDO in Guatemala

Six projects are under implementation in Guatemala (ref. table 3) with a total budget amounting to approx. 2.6 million USD. The two largest on-going projects are the following:

- a) Enabling activities to review and update the national implementation plan under the Stockholm Convention on persistent organic pollutants (POPs) in Guatemala (SAP 120009)

The overall objective of the proposed Enabling Activities (EA) is to review and update the National Implementation Plan (NIP), and have it endorsed and submitted by the government to the Conference of the Parties (COP) of the Stockholm Convention (SC). Participating stakeholders will be able to manage the additional POPs with newly developed technical skills, expertise and awareness.

The tasks of the proposed EA will fill the gaps required to review and update the NIP. This will include strengthening the national coordination mechanism by involving additional stakeholders on new POPs, establishing working groups with expertise on new POPs issues, updating and reviewing the inventories of the original twelve POPs, conducting a basic inventory of new POPs, assessing the regulatory and policy framework and institutional capacities to manage new POPs, prioritizing and drafting relevant objectives and action plans for reducing and phasing out new POPs. Relevant stakeholders will be consulted and involved throughout the project implementation process. The updated, endorsed and submitted NIP will provide a basis to implement post-NIP projects in accordance with the requirements of the SC. The EA project will focus on the attainment of the following outcomes:

- Reviewed and updated National Implementation Plan (NIP) endorsed and submitted by the Government to the Conference of the Parties to the Stockholm Convention;
- Participating stakeholders able to manage the additional POPs with newly developed technical skills, expertise and awareness.

- b) Environmentally sound management and disposal of polychlorinated biphenyl (PCB) - containing equipment and disposal of DDT wastes, and upgrade of technical expertise in Guatemala (SAP 140298)

To enhance inclusive and sustainable industrial development through strengthening of national capacities for the environmentally sound management of POPs, including disposal of 15 tons of DDT and up to 400 tons of PCBs and related waste, and reduction/elimination of PCB releases from serviced equipment at workshops and interim locations to protect human health and the environment.

---

<sup>70</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/guatemala/overview>

An independent evaluation of “The Integrated Programme (IP) to support the productive sector of Guatemala (1999-2003)” was conducted in 2002 and the project “Construction of CENAME laboratory building (US/GUA/02/106)” was evaluated in 2010.

Table 3: On-going and completed UNIDO projects in Guatemala, incl. regional and global projects

<b>Title</b>	<b>Project number</b>	<b>Thematic priority</b>	<b>Budget in USD</b>	<b>Donor</b>	<b>Project duration</b>
National phase-out of methyl bromide (phase II, 2 <sup>nd</sup> tranche)	MP/GUA/12/001	Energy and Environment	328,047	Montreal Protocol	
IP Guatemala (II)					
Enabling activities to facilitate early action on the implementation of the Stockholm Convention on persistent organic pollutants	104042 GF/GUA/02/015	Energy and Environment	USD 495,200	Global Environment Facility (GEF)	2002-2010 (completed)
Construction of Cename Laboratory Building <sup>71</sup>	US/GUA/02/106	Advancing Economic Competitiveness	US\$ 1,852,180		2002-2010 (closed)
HCFC Phase out Management Plan (Stage I) - 1 <sup>st</sup> tranche	105104 / 105106 MP/GUA/11/002 MP/GUA/11/001	Environment	109,289	Montreal Protocol	2011-2013 (completed)
National phase out of methyl bromide	105101 MP/GUA/02/139	Energy and Environment	3,257,377	Montreal Protocol	2002-2005 (closed)
National phase-out of methyl bromide (phase II, first tranche)	105102 MP/GUA/09/002	Energy and Environment	1,300,000	Montreal Protocol	2009-2011 (completed)
Enabling activities to review and update the national implementation plan under the Stockholm Convention on persistent organic pollutants (POPs) - in Guatemala	120009	Safeguarding the Environment	225,000	Global Environment Facility (GEF)	2014-2016

<sup>71</sup> An independent terminal evaluation of the project was conducted in 2010

Strengthening of National Metrology Laboratory (CENAME) of Guatemala	120438 US/GUA/14001	Advancing Economic Competitiveness	81,545	IDF DO	2012-2016
HCFC Phase out Management Plan (Stage I) - 2 <sup>nd</sup> tranche	120580 MP/GUA/12/002	Environment	127,925	Montreal Protocol	2011-2015 (completed)
Environmentally sound management and disposal of polychlorinated biphenyl (PCB) - containing equipment and disposal of DDT wastes, and upgrade of technical expertise in Guatemala	140298	Safeguarding the Environment	2,000,000	Global Environment Facility (GEF)	2016-2018
Minimata Convention Initial Assessment for Guatemala	150101	Safeguarding the Environment	200,000	Global Environment Facility (GEF)	2016-2017
ODS Alternatives Survey - Guatemala	150225	Safeguarding the Environment	70,000	Montreal Protocol	2015-2016
Guatemala HPMP for HCFC-141b & HCF-22- HCFC Phase out Management Plan (3 <sup>rd</sup> tranche)	150438	Safeguarding the Environment	53,775	Montreal Protocol	2015-2016

#### 4. Nicaragua

The Republic of Nicaragua is the largest country in the Central American isthmus. It has a land area of 48,445 square kilometers and a multi-ethnic population (including indigenous peoples, Europeans, Africans and Asians) of 6.2 million. Its capital, Managua, is the third-largest city in Central America.

Nicaragua is among the poorest countries in the Americas with a GNI per capita of \$1417.19<sup>72</sup> but has stood out for maintaining growth levels above the average for Latin America and the Caribbean. Disciplined macroeconomic policies, combined with a steady expansion of exports and foreign direct investment, helped Nicaragua to weather the global economic crisis of 2008-09, rising food and oil prices. By 2011, growth had accelerated to reach a record 6.2 percent and for 2016 the GDP forecast is 4.2 percent. The macroeconomic stability has allowed the country's decision makers to shift from crisis control mode to longer-term, pioneering strategies to fight poverty, particularly in remote rural communities

Nicaragua's National Plan for Human Development (PNDH)<sup>73</sup> has been updated through 2016. Its overall objective is to reduce inequality by increasing the fight against poverty, reducing spending, and increasing investment in social sectors and rural infrastructure.

##### UNIDO in Nicaragua

Between 2008 and 2012, UNIDO implemented three projects under the Spanish MDG Development Fund in Nicaragua. These were part of Joint Programmes implemented with other UN agencies. (ref. Table 4). Since 2010 UNIDO is a full member of the United Nations Country Team (UNCT).

Four UNIDO projects are under implementation in the country, out of which three focus on environment.

a) Improvement of organizational and productive capacities among cocoa producers in the Mining Triangle in Nicaragua (SAP 120021)

The project aims at contributing to the programme "Improvement of Organizational and Productive Capacities among Cocoa Producers in Nicaragua's Mining Triangle" whose goal is to support food safety and sovereignty of the rural population in Autonomous North Atlantic Region of Nicaragua.

b) HCFC Phase out management plan (Stage I) (SAP 120233) aims at ensuring compliance with the Ozone Depleting Substances (ODS) reduction targets

c) Enabling activities to review and update the national implementation plan under the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POPs) - in Nicaragua (SAP 120328)

d) Nicaragua - Demonstration Project for Preparation of National Survey on Alternatives to ODSs (SAP 150205)

The survey taps into the extensive stakeholder network established for the HCFC survey and ongoing implementation of the HPMP. This network includes all major importers, manufacturers, service companies and distributors of chemicals and equipment as well as industry and trade associations. The survey will take into consideration various factors, such as energy efficiency,

---

<sup>72</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/nicaragua/overview>

<sup>73</sup> [National Plan for Human Development \(PNDH\)](#)

regional differences and high ambient temperature, potential limitations of alternatives and their implications on the different sectors, servicing and maintenance requirements, international design and safety standards.

Table 4: On-going and completed UNIDO projects in Nicaragua

<b>Title</b>	<b>Project number</b>	<b>Thematic priority</b>	<b>Budget</b>	<b>Donor</b>	<b>Project duration</b>	<b>Remarks</b>
Improvement of organizational and productive capacities among cocoa producers in the Mining Triangle in Nicaragua	120021	Creating Shared Prosperity	\$1,121,735	-DO -EURO Trust Funds -Trust Funds -IDF -RPTC	2014-2017	
HCFC Phase out management plan (Stage I) – 1 <sup>st</sup> tranche	120233 – (MP/NIC/12/002) 105198 (MP/NIC/08/001) Preparation of HCFC phase out management plan	Safeguarding the Environment	\$144,389	Montreal Protocol	2012-2016	Thematic evaluation MP (2016)
Enabling activities to review and update the national implementation plan under the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POPs)- in Nicaragua	120328	Safeguarding the Environment	\$185,000	GEF	2013-2016	Independent cluster evaluation of UNIDO projects - Enabling Activities to review and update the National Implementation Plans for the Stockholm Convention on POPs (2014), covered inter alia activities in Guatemala and Nicaragua  Independent Thematic Evaluation. UNIDO's work in the area of Persistent Organic Pollutants (POPs), 2011

Nicaragua - Demonstration Project for Preparation of National Survey on Alternatives to ODSs	150205	Safeguarding the Environment	\$70,000	Montreal Protocol	2015-2016	
Fortalecimiento Del Sistema Nacional De La Calidad (Componente I de PROEXPORTA)	106061 US/NIC/08/003	Trade Capacity Building	823,009	Switzerland	2011-2014 (completed)	External evaluation by: Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), 2014
Cultural Revitalization and Productive Development of Cultural Industries in the Caribbean Coast	102027 FM/NIC/09/001	Poverty Reduction through Productive Activities	\$669,000	Spanish MDG Fund	2008-2011 (completed)	Joint Programme Participating agencies: UNDP (leading agency), UNIDO, UNESCO, UNICEF, ILO, WTO
Local Environmental Management for Natural Resources Management and provision of Environmental Services in the Bosawas Biosphere	102026 FM/NIC/08/002	Energy and environment	\$461,261	Spanish MDG Fund	2008-2001 (completed)	Joint Programme Participating agencies: UNDP (leading agency), FAO, UNIDO, UNICEF, ILO, OPS-OMS, WFP, UNESCO, PNUMA & VNU
Strengthening of National Capacity for Youth Self-employment and Employment generation	102028 FM/NIC/09/002	Poverty Reduction through Productive Activities	\$379,932	Spanish MDG Fund	2009-2012 (completed)	Joint Programme Participating agencies: UNDP (leading agency), FAO, UNIDO, WTO, UNCTAD, UNFPA, ILO
Renovation and Promotion of Productive Areas Affected by Hurricane Felix in the North Atlantic Autonomous Region	DZ/NIC/09/003	Poverty Reduction through Productive Activities	\$460,000 (UNIDO)	EU	2009-2011 (completed)	Participating agencies: UNDP (leading agency), UNIDO & FAO

## VI. REGIONAL / GLOBAL ACTIVITIES

Table 5: On-going and completed regional/global projects

Title	Project No.	Participating countries	Budget	Donor	Project duration	Notes
Establishment of an interactive scheme to facilitate the exchange of industrial knowledge and expertise ("Industrial Knowledge Bank" in the LAC region)	107084 UE/RLA/12/001, XP/RLA/08/002, XP/RLA/10/001	include, inter alia, the Dom. Rep., Guatemala and Nicaragua	\$ 232,760	RPTC Spain	2010-2013	completed
UNIDO Industrial Knowledge Bank (IKB) <sup>74</sup>	TERLA_140141		\$62,423	TF LAC	2014-2016	12 Aug 2014 (fast track approval under the TF LAC)
Observatory for renewable energy in Latin America and the Caribbean: Towards centers of excellence in renewable energy <sup>75</sup>	100143 TE/RLA/07/005, UE/RLA/09/001, UE/RLA/09/A01, UE/RLA/09/003, UE/RLA/10/004	include, inter alia, the Dom.Rep., Nicaragua	\$600,956	Spain	2011(Dec)-2014	Ind. Mid-term evaluation was conducted in 2013
Joint UNIDO-UNEP Programme on Resource Efficient and Cleaner Production (RECP) in Developing And Transition Countries	100050 UE/GLO/11/035/A-H UE/GLO/09/018 (2009 network meeting)	Guatemala	\$11,210,935	SECO RECPnet	2011(Dec)-2017	Ind. Mid-term evaluation was conducted in 2014
Preparatory assistance for	TE/RLA/08/003 -	Guatemala				

<sup>74</sup> Project funds were allocated from the Trust Fund LAC

<sup>75</sup> A mid-term evaluation was conducted in 2012/2013

identification/formulation of a quality infrastructure sub-regional programme of quality systems strengthening in Central American countries and Panama	XP/RLA/08/007	Nicaragua				
Advanced technology foresight initiative for improving regional value chains in LAC <sup>11 76</sup>	TERLA_140348		€ 86,445	TF LAC	2015-2016	5 Feb 2015 (on-line)
Regional project on the development of a regional value chain of shrimp farming <sup>11 77</sup>	TERLA_140337	Uruguay, Brazil	\$750,599	TF LAC OPEC	2015-2017	28-May-15 (Approval GRULAC 13-Nov 14_
Eco-Industrial Parks (EIP) Development in Latin American countries <sup>11</sup>	TERLA_140355		€ 700,600	TF LAC	2015-2017	19-Oct-15 (Approval GRULAC 13-Nov 14_

As part of the Independent evaluation of the UNIDO-UNEP Cleaner Production Programme (2007) an individual country review report was prepared i.a. for Guatemala.

<sup>76</sup> Note: this project is co-funded by OPEC (OFID)

<sup>77</sup> Note: project covers Uruguay and Brazil

## **VII. PURPOSE OF THE EVALUATION**

The purpose of the evaluation is to determine in a systematic and objective manner the relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability of UNIDO's interventions implemented since 2010. The evaluation aims at generating key findings, draw lessons and provide a set of clear and forward-looking recommendations.

The evaluation will therefore focus inter alia on the following aspects:

- The relevance of UNIDO's interventions in relation to national industrial priorities, strategies and needs, and national and regional development agendas;
- UNIDO's strategic positioning in the three countries in a regional context;
- UNIDO's approach to the various countries in terms of achievements of outputs and outcomes against their objectives;
- UNIDO's interventions in terms of quality and timeliness of its services;
- The extent to which projects and programmes are in line with the UNIDO Inclusive and Sustainable Industrial Development (ISID) agenda, and if ISID-related results can be assessed and how the project or the approach followed has a potential to promote ISID;
- The role and performance of the UNIDO Regional Office as regards its function in covering UNIDO activities in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua;
- UNIDO status as a Non-Resident Agency and the effect of such situation in its performance in UNDAF and other UN and UNDG coordinated activities
- The extent to which the UNIDO country offices or desks provide added value to UNIDO activities in the respective countries.
- The extent to which cooperation, synergies and linkages between projects in the LAC region were exploited;
- The extent to which extent gender equality and empowerment of women were considered.

Reports and findings from current and past evaluations will be considered and their recommendations will be followed-up as possible..

The key users of this evaluation will be the counterpart governments, UNIDO management and staff at Headquarters, the UNIDO Representation in Mexico, UNIDO experts, counterpart agencies and other organizations in the LAC region cooperating with UNIDO, donors and, not the least beneficiaries. For these stakeholders the evaluation findings and recommendations are expected to provide key inputs for the planning and continual improvement of future cooperation activities.

## **VIII. SCOPE AND FOCUS OF THE EVALUATION**

The evaluation of countries in Latin America and the Caribbean (LAC) region will focus on: the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua and will be a forward-looking exercise aiming at identifying good practices and areas for improvement in order to draw lessons to enhance the performance of UNIDO in these three countries.

The evaluation will go beyond a mere documentation of results by trying to assess why projects/programmes have succeeded or not and identify benchmarks and best practices. It will as well identify how these successes and/or failures can be used and/or avoided in order to improve future UNIDO projects in the Latin America and the Caribbean (LAC) Region.

Tables 2 to 5 show the national and regional projects implemented in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua in the period covered by this evaluation.

The implementation or follow-up to recommendations issued for projects that were evaluated (e.g. US/GUA/02/106 “Construction of CENAME Laboratory Building”, FM/PAN/09001 “Network of entrepreneurial opportunities”) will also be reviewed and findings will feed into this evaluation.

The evaluation will moreover take into consideration the following UNIDO thematic evaluations that addressed relevant issues:

- Independent Thematic Review UNIDO Interventions in the Area of Enterprise Development for Job Creation, including for Women and Youth (2015)
- Thematic review: UNIDO ozone depleting substances projects under the Montreal Protocol with emphasis on countries in the Latin American and Caribbean and in the European region (2016)
- UNIDO Field Office performance (2013)<sup>78</sup>
- Independent Thematic Evaluation. UNIDO’s work in the area of Persistent Organic Pollutants (POPs) (2011)
- Independent Thematic Evaluation. UNIDO’s Contribution to One UN Mechanisms (2011)
- Independent cluster evaluation of UNIDO projects - Enabling Activities to review and update the National Implementation Plans for the Stockholm Convention on POPs (2014)<sup>79</sup>
- Independent thematic evaluation. UNIDO’s Contribution to the Millennium Development Goals (2012)

A precise scope of the evaluation will be defined in the inception report, in order to focus on key activities while allowing answering the questions identified in this TOR.

## **IX. EVALUATION ISSUES AND KEY EVALUATION QUESTIONS**

It is important to note that the evaluation of UNIDO’s activities in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua will not address individual projects only but analyze how these projects contribute to a larger objective. The overall questions to be addressed by the evaluation are the following:

- What is the rationale behind UNIDO’s interventions in the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua?
- What is the relation between UNIDO’s interventions and the respective UNDAFs?
- To which extent were the interventions relevant to the mission of the UNIDO?
- Is UNIDO’s physical presence in the countries adequate for providing a substantive access to national stakeholders and thus to in-depth knowledge of the countries’ needs?

In general the evaluation will consider the DAC criteria: relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability. Additionally, other specific criteria and cross-cutting issues, e.g. gender equality and environmental sustainability, will be considered. To this effect the evaluation aims at answering the following questions:

### **A. Programme/project formulation and design**

- Do the project documents have clearly focused outcomes and outputs?

---

<sup>78</sup> Ref. to UNIDO Desk in Nicaragua

<sup>79</sup> covered inter alia activities in Guatemala and Nicaragua

- Do the project documents include coherent logical frameworks that are results-oriented and have measurable indicators?

## **B. Programme/project implementation performance**

### Relevance

The degree to which the design and objectives of UNIDO's projects (ongoing/completed) in the portfolio is consistent with the needs and priorities of the countries as well as with UNIDO's strategic priorities. In particular:

To what extent:

- Were the projects relevant to the Government strategies and priorities in particular as regards industrial development?
- Were the projects relevant to UNIDO's strategic priorities, in particular, ISID, UNIDO's policy on Gender Equality and the Empowerment of Women, the Lima Declaration, and the Green Industry agenda?
- Were the projects relevant to the different target groups, i.e. to counterparts and beneficiaries and were they properly involved?
- Were they relevant to donors (e.g. GEF and MP, Bilaterals)?

### Efficiency

To what extent:

- Did UNIDO provide high quality services (expertise, training, equipment, methodologies, technologies, etc.) that led to the achievement of results?
- have interventions been monitored, evaluated and reported on? Are results data documented? (output, outcome and impact level)?

### Effectiveness

To what extent:

- Were objectives/results (outcomes and outputs) as formulated in project documents achieved and how did stakeholders perceive their quality?
- Were direct and ultimate beneficiaries actually reached?
- Are successful interventions documented? Which good practices can be identified?

### Sustainability/Impact

- How strong is the ownership among stakeholders (e.g. government and other key stakeholders)?
- To which extent will changes or benefits be maintained in the long term from a technical, organizational and financial perspective?
- To which extent do the projects contribute (directly or indirectly, in an intended or unintended manner) ISID related objectives?

### Synergies, partnership and coordination

To what extent:

- Have there been linkages between the various UNDO projects?
- Have effective coordination mechanisms with other development partners/UN agencies been established?

- Is UNIDO's involvement in the UNDG LAC and UNCTs of the respective countries adequate?

### Project management

To what extent:

- Have efficient cooperation arrangements been established between Headquarters and project staff and with the UNIDO Regional Office in Mexico?
- Have UNIDO HQ-based management, coordination and monitoring been efficient and effective?
- Were project management and monitoring systems adequate, including the role of the project partners, where applicable?

### Contribution to empowerment of women and gender equality:

- Did the projects adequately consider the gender dimensions in their design?
- Were gender specific needs assessed and considered?
- Did women and men equally benefit from the project's interventions?
- Was the composition of the project teams gender balanced? (e.g. Steering committees, experts, consultants)

### Follow-up on past evaluations

- To which extent have expected results after the evaluation of below projects been achieved and are being sustained?
- To which extent have results from the activities triggered new projects/synergies or further impact?
- Were recommendations from the abovementioned evaluation implemented?

### **C. Performance of Regional Office in Mexico and Country/Desk offices.**

To what extent:

- Is UNIDO strategically positioned in the three countries?
- Is the office set-up adequate in terms of resources, capabilities and skills needed to provide effective and efficient coverage of the countries (programmatic, technical and administrative support)?
- Has the Regional Office established effective cooperation mechanisms with Government counterparts?
- Does the office play an effective role with respect to the UNIDO Desk(s) in the countries of coverage?
- What are the main issues/challenges in countries with UNIDO field representation vis-à-vis countries without field representation?

## **X. EVALUATION APPROACH AND METHODOLOGY**

This TOR provides some information as regards the methodology but this should not be regarded as exhaustive. It is instead meant to guide the evaluation team in elaborating an appropriate evaluation methodology and tools that should be further detailed in the inception report.

In terms of data collection the evaluation team should use a variety of methods ranging from desk review (project and programme documents, progress reports, mission reports, Infobase search, SAP search, evaluation reports, other) to individual interviews with counterparts and other stakeholders including beneficiaries, focused group discussions, statistical analysis, surveys and direct observation at project sites.

The evaluation team should ensure that the findings are evidence based. This implies that all perceptions, hypotheses and assertions obtained in interviews will be validated through secondary filtering and cross checks by a triangulation of sources, methods, data, and theories.

While maintaining independence, the evaluation will be carried out based on a participatory approach, which seeks the views and assessments of all stakeholders. These include government counterparts, private sector representatives, other UN organizations, multilateral organizations, donors, beneficiaries as well as UNIDO- and project staff.

## **XI. EVALUATION PROCESS AND REPORTING**

The evaluation team will use a participatory approach and involve various stakeholders in the evaluation process. The responsibilities for the various evaluation stages are outlined below:

<b>Description</b>	<b>IEV</b>	<b>PTC</b>	<b>Field Office</b>	<b>GovT</b>	<b>Evaluation team</b>
Terms of Reference	X				
Selection of consultants	X				
Self-assessment by project managers		X	X		
Review of background documentation					X
Interviews at UNIDO HQ	X	X	X		X
Inception report					X
Evaluation mission			X	X	X
Presentation of preliminary findings in the field			X		X
Presentation of preliminary findings at HQ					X
Drafting of evaluation report					X
Comments on draft report	X	X	X	X	X
Final evaluation report					X

The TOR and the draft report will be shared with the Government, national counterparts, the main donors and relevant UNIDO staff members for comments and factual validation. This consultation also seeks agreement on the findings and recommendations. The evaluators will take comments into consideration when preparing the final version of the report. The final evaluation report will be submitted 8 weeks after the field mission, at the latest, to the Governments, the donors and to UNIDO.

## **XII. TIMING AND DELIVERABLES**

The countries' evaluation is scheduled to take place between September and November 2016. A field mission for the evaluation is envisaged for October 2016. The table below presents a tentative schedule to be adjusted according to prevailing circumstances.

<b>Activity</b>	<b>Deliverables</b>	<b>Estimated date</b>
Collection of documentation at HQ		June 2016
Desk review by members of evaluation team		August 2016
Initial interviews at HQ to assess scope		August 2016
Inception report		August-September 2016
Missions to The Dom.Rep, Guatemala and Nicaragua and presentation of preliminary findings to the Governments and local counterparts		October-November 2016
Presentation of preliminary findings at HQ		November 2016
Drafting of report	Draft report	November 2016
Collection and incorporation of comments		November 2016
Issuance of final report	Final report	December 2016

## **XIII. EVALUATION TEAM**

The evaluation team will include:

1. One/two international evaluation consultant(s) (one being the team leader) with extensive experience in managing evaluations/teams who will have the overall responsibility of reviewing the relevant portfolio and to lead the preparation of the inception and country evaluation reports.
2. Three national evaluation consultants who will participate in the field missions in their country and contribute to the assessments, in particular with a view to assessing the UNIDO activities in the light of national objectives, strategies and policies, cooperation priorities and institutional capacities.
3. One ODG/EVQ/IEV staff member to cover cross-cutting areas and field office performance, who will act as evaluation manager.

The international and national consultants will be contracted by UNIDO. The tasks of the evaluation team members are specified in their respective job descriptions, attached to this TOR in annex A.

All members of the evaluation team must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of any intervention to be assessed by the evaluation and/or have benefited from the programmes/projects under evaluation.

As stated above, a member of UNIDO's Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV) will manage the evaluation and will act as a focal point for the evaluation consultants.

Additionally, the UNIDO Field Office in Mexico, the respective project teams in the countries, and project managers at Headquarters will support the evaluation team and will help to plan and coordinate the evaluation field mission and local briefings.

#### **XIV. QUALITY ASSURANCE**

All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by the UNIDO Independent Evaluation Division (ODG/EVQ/IEV). Quality control is exercised in different ways throughout the evaluation process (briefing of consultants on EVA methodology and process, review of inception report and evaluation report). The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality in Annex C. The applied evaluation quality assessment criteria are used as a tool to provide structured feedback.

## ANNEX 1: JOB DESCRIPTIONS FOR EVALUATION TEAM MEMBERS

### TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT (ISA)

Title:	<b>International evaluation consultant and team leader</b>
Main duty station and location:	Home-based, UNIDO Headquarters
Mission/s to:	Latin America (Mexico, The Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua)
Start of contract:	August 2016
End of contract:	November 2016
Number of working days:	40 days (spread over four months)

### ORGANIZATIONAL CONTEXT

The international evaluation consultant will work under the supervision of the Senior Evaluation Officer, ODG/EVQ/IEV and act as team leader of the evaluation.

MAIN DUTIES	Concrete/ Measurable outputs to be achieved	Expected duration (in w/d)	Location
<b>Desk study and preparation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Review of methodological documents, reference documents and guidelines</li> <li>Study UNIDO programme- and project-related documentation: project documents, progress reports evaluation reports</li> <li>Develop methodology and interview guidelines</li> </ul>	Analytical overview of available documents and of UNIDO activities in the respective countries	5	Home-based
<b>HQ Briefing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Briefing with Evaluation Group at HQ</li> <li>Interviews with project managers and key stakeholders at HQ</li> </ul>	Inception report including a proposed methodology, approach and evaluation programme	3	Vienna, UNIDO HQ
<b>Field mission</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Carry out meetings, visits and interviews with stakeholders according to the evaluation programme</li> <li>Draft main conclusions and recommendations, and presentations to stakeholders</li> <li>Preparation of the report outline/structure</li> </ul>	Information gathered on issues specified in ToR  Draft conclusions and recommendations  Agreement on structure and content of evaluation report; distribution of writing tasks	16	Mexico (Regional Office), The Dominican Republic; Guatemala; Nicaragua;
<b>Debriefing in Vienna</b>	Feedback on	3	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Present preliminary findings and recommendations to the stakeholders at UNIDO</li> <li>• Carry out additional interviews if necessary</li> <li>• Discuss finalization of the report</li> </ul>	<p>preliminary findings</p> <p>Information gaps filled</p>		UNIDO HQ
<p><b>Drafting of evaluation report</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare the draft evaluation report; supervise production of relevant chapters of the report by the other team members</li> <li>• Adapt the evaluation report in light of additional evidence presented or factual corrections made; integrate comments from UNIDO Evaluation Division and stakeholders with regard to assessment, recommendations and lessons</li> <li>• Prepare final evaluation report</li> </ul>	<p>Draft report</p> <p>Feedback on draft report</p> <p>Final report</p>	13	Home-based
TOTAL		40	

## MINIMUM ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS

### Education:

- Advanced university degree in economics, development studies or other relevant fields related to industrial development;

### Technical and Functional Experience

- Minimum 15 years of professional experience in programme/project evaluation;
- Extensive knowledge and experience in the field of industrial development;
- Extensive experience in evaluation and supervision of evaluation teams;
- Excellent drafting skills;
- Working experience in Latin America will be an asset.
- Knowledge about multilateral technical cooperation and the UN, international development priorities and frameworks (MDGs, SDGs, Paris Declaration, etc.) desirable;
- Knowledge of UNIDO activities will be an asset;

**Languages:** Fluency in written and spoken English and Spanish is required.

## REQUIRED COMPETENCIES

### *Core values:*

1. Integrity
2. Professionalism
3. Respect for diversity

### *Core competencies:*

1. Results orientation and accountability
2. Planning and organizing
3. Communication and trust
4. Team orientation

5. Client orientation
6. Organizational development and innovation

***Managerial competencies (as applicable):***

1. Strategy and direction
2. Managing people and performance
3. Judgement and decision making
4. Conflict resolution

**Impartiality:**

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project (or theme) under evaluation. The consultant will be requested to sign a declaration that none of the above situations exists and that the consultants will not seek assignments with staff responsible for the programme before the completion of her/his contract for this evaluation.

**TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT  
(ISA)**

Title:	<b>International evaluation consultant</b>
Main duty station and location:	Home-based, UNIDO Headquarters
Mission/s to:	Latin America (Mexico, The Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua)
Start of contract:	August 2016
End of contract:	November 2016
Number of working days:	40 days (spread over four months)

**ORGANIZATIONAL CONTEXT**

The international evaluation consultant will work under the supervision of the Senior Evaluation Officer, ODG/EVQ/IEV and the evaluation team leader.

MAIN DUTIES	Concrete/ Measurable outputs to be achieved	Expected duration (in w/d)	Location
<p><b>Desk study and preparation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Review of methodological documents, reference documents and guidelines</li> <li>Study UNIDO programme- and project-related documentation: project documents, progress reports evaluation reports</li> <li>Develop methodology and interview guidelines</li> </ul>	Analytical overview of available documents and of UNIDO activities in the respective countries	5	Home-based
<p><b>HQ Briefing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Briefing with Evaluation Group at HQ</li> <li>Interviews with project managers and key stakeholders at HQ</li> </ul>	Inception report including a proposed methodology, approach and evaluation programme	3	Vienna, UNIDO HQ
<p><b>Field mission</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Carry out meetings, visits and interviews with stakeholders according to the evaluation programme</li> <li>Draft main conclusions and recommendations, and presentations to stakeholders</li> <li>Preparation of the report outline/structure</li> </ul>	<p>Information gathered on issues specified in ToR</p> <p>Draft conclusions and recommendations</p> <p>Agreement on structure and content of evaluation report; distribution of writing tasks</p>	16	Mexico, The Dominican Republic; Guatemala; Nicaragua;
<p><b>Debriefing in Vienna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Present preliminary findings and recommendations to the</li> </ul>	Feedback on preliminary findings	3	

stakeholders at UNIDO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carry out additional interviews if necessary</li> <li>• Discuss finalization of the report</li> </ul>	Information gaps filled		UNIDO HQ
<b>Drafting of evaluation report</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepare the draft evaluation report; supervise production of relevant chapters of the report by the other team members</li> <li>• Adapt the evaluation report in light of additional evidence presented or factual corrections made; integrate comments from UNIDO Evaluation Division and stakeholders with regard to assessment, recommendations and lessons</li> <li>• Prepare final evaluation report</li> </ul>	Draft report  Feedback on draft report  Final report	13	Home-based
TOTAL		40	

## MINIMUM ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS

### Education:

- Advanced university degree in engineering, economics, development studies or other relevant fields related to industrial development;

### Technical and Functional Experience

- Minimum 10 years of professional experience in programme/project evaluation;
- Extensive knowledge and experience in the field of energy and environment and industrial development;
- Extensive experience in evaluation;
- Excellent drafting skills;
- Working experience in Latin America will be an asset.
- Knowledge about multilateral technical cooperation and the UN, international development priorities and frameworks (MDGs, SDGs, Paris Declaration, etc.) desirable;
- Knowledge of UNIDO activities will be an asset;

**Languages:** Fluency in written and spoken English and Spanish is required.

## REQUIRED COMPETENCIES

### Core values:

1. Integrity
2. Professionalism
3. Respect for diversity

### Core competencies:

1. Results orientation and accountability
2. Planning and organizing
3. Communication and trust

4. Team orientation
5. Client orientation
6. Organizational development and innovation

***Managerial competencies (as applicable):***

1. Strategy and direction
2. Managing people and performance
3. Judgement and decision making
4. Conflict resolution

**Impartiality:**

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the design and/or implementation, supervision and coordination of and/or have benefited from the programme/project (or theme) under evaluation. The consultant will be requested to sign a declaration that none of the above situations exists and that the consultants will not seek assignments with staff responsible for the programme before the completion of her/his contract for this evaluation.

**UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION**  
**TERMS OF REFERENCE FOR PERSONNEL UNDER INDIVIDUAL SERVICE AGREEMENT**  
**(ISA)**

Title	<b>National Consultant</b>
Main Duty Station and Location	Home based
Mission/s to	In-country (places to be determined)
Start of Contract (EOD)	October 2016
End of Contract (COB)	November 2016
Number of Working Days	16-20 days

**Duties:**

As a member of the evaluation team and under the supervision of the evaluation team leader, the consultant will participate in the independent UNIDO evaluation of countries in Latin America and the Caribbean (lac) region: the Dominican Republic, Guatemala and Nicaragua according to the Terms of Reference attached. In particular, he/she will be expected to the following duties:

<b>Main Duties</b>	<b>Concrete measurable output(s) to be achieved</b>	<b>Expected duration (days)</b>	<b>Location</b>
Conduct desk study of documents relevant to the evaluation including on programmes and projects, national policies, international frameworks, UNDAF, evaluation reports.	Analytical overview of available documents and UNIDO activities in the country	6	Home base
Assist in preparation of the inception report containing findings of desk review, evaluation methodology and draft of the evaluation mission plan.	Draft inception report and mission plan		
Participate actively in meetings, visits and interviews according to the evaluation programme.  Participate in drafting the main conclusions and recommendations, and in presenting them to stakeholders in the field under guidance of the team leader.	Information collected; preliminary findings, conclusions and recommendations presented to key stakeholders in the field, and mission report prepared	2-6	Places to be identified
Participate in detailed analysis of findings from the country and collect additional information (by telephone, emails, or visits)  Participate in the preparation of the draft report under guidance of the team leader.	Draft report.	8	Home base

Main Duties	Concrete measurable output(s) to be achieved	Expected duration (days)	Location
<b>Total</b>		16-20	

## REQUIRED COMPETENCIES

### *Core values:*

1. Integrity
2. Professionalism
3. Respect for diversity

### *Core competencies:*

1. Results orientation and accountability
2. Planning and organizing
3. Communication and trust
4. Team orientation
5. Client orientation
6. Organizational development and innovation

## MINIMUM ORGANIZATIONAL REQUIREMENTS

### **Education**

An University graduate in Economics, Development Studies, Business Studies or any related field.

### **Technical and Functional Experience:**

- A minimum of five years professional experience, including evaluation of technical cooperation projects/programmes in developing countries.
- Knowledge of national industrial development situation, institutions and programmes;
- Working experience with international organizations will be an asset;

### **Languages:**

Spanish. English will be an asset.

### **Impartiality:**

According to UNIDO rules, the consultant must not have been involved in the preparation, implementation, supervision or coordination of and/or benefitted from the CP and projects subject to this evaluation. The consultant will be requested to sign a declaration that none of the above situations exists and that the consultants will not seek assignments with staff responsible for the programme before the completion of her/his contract for this evaluation.

## ANNEX 2: CHECKLIST ON EVALUATION REPORT QUALITY

Report quality criteria	ODG/EVQ/IEV Assessment notes	Rating
A. Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of programme objectives?		
B. Were the report consistent and the evidence complete and convincing?		
C. Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible?		
D. Did the evidence presented support the lessons and recommendations?		
E. Did the report include the actual programme costs (total and per activity)?		
F. Quality of the lessons: Were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?		
G. Quality of the recommendations: Did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can they be implemented?		
H. Was the report well written? (Clear language and correct grammar)		
I. Were all evaluation aspects specified in the TOR adequately addressed?		
J. Was the report delivered in a timely manner?		

### Rating system for quality of evaluation reports

A number rating 1-6 is used for each criterion: Highly Satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately Satisfactory = 4, Moderately Unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly Unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.

## **ANNEX 3: REPORT STRUCTURE**

Acronyms and Abbreviations

Glossary of Terms

Executive Summary

### **MAIN REPORT:**

---

#### **I. BACKGROUND**

**1. Background and introduction**

- Evaluation objectives
- Methodology
- Evaluation process
- Limitations of evaluation

**2. Countries context**

- Brief overview of recent economic development
- Industrial situation and relevant sector specific information
- Development challenges facing the country
- Relevant Government policies, strategies and initiatives
- Initiatives of international cooperation partners

**3. Description of UNIDO activities in the country**

- Major TC components, main objectives and problems they address
- Brief overview of other important activities (incl. Global Forum activities)

#### **II. ASSESSMENT**

**4. Performance of TC activities**

**5. Performance in cross-cutting issues (incl. gender issues)**

**6. Project coordination/management**

**7. UNIDO joint activities with partners**

**8. UNIDO Field office(s)**

#### **III. MAIN CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

- Main conclusions will be used as a basis for recommendations.

#### **IV. LESSONS LEARNED**

## **V. ANNEXES**

- Annex A: Terms of reference
- Annex B: List of persons met
- Annex C: Bibliography
- Annex D: Project assessments and reviews
- Annex E: Country map and project sites
- Annex F: ....

## **ANNEX 4. PRELIMINARY LIST OF RELEVANT REFERENCE MATERIALS**

### **Background reading for relevance chapter**

- Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo –MANUD– Guatemala 2015-2019  
(Guatemala: United Nations Development Assistance Framework –UNDAF)
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua 2013-2017
- Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo –MANUD– República Dominicana 2012-2016
- UNIDO Medium-term programme framework 2010-2013

### **UNIDO project and programme documents**

- Reports concerning various projects/sub projects implemented within or with relation to the evaluation of countries in Latin America and the Caribbean (LAC) region;

### **Relevant UNIDO evaluation reports**

- Independent Thematic Review UNIDO Interventions in the Area of Enterprise Development for Job Creation, including for Women and Youth (2015)
- Thematic review: UNIDO ozone depleting substances projects under the Montreal Protocol with emphasis on countries in the Latin American and Caribbean and in the European region (2016)
- UNIDO Field Office performance (2013)<sup>80</sup>
- Independent Thematic Evaluation. UNIDO's work in the area of Persistent Persistent Organic Pollutants (POPs) (2011)
- Independent Thematic Evaluation. UNIDO's Contribution to One UN Mechanisms (2011)
- Independent cluster evaluation of UNIDO projects - Enabling Activities to review and update the National Implementation Plans for the Stockholm Convention on POPs (2014)
- Independent thematic evaluation. UNIDO Trade Trust Fund (2012/2013)
- Independent thematic evaluation. UNIDO's Contribution to the Millennium Development Goals (2012)

### **Other UNIDO documents:**

- Lima Declaration: Towards inclusive and sustainable industrial development

### **Evaluation information**

- UNIDO Evaluation Policy (May 2015)
- DAC Evaluation Quality Standards (2006)
- DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (2002)

---

<sup>80</sup> Ref. to UNIDO Desk in Nicaragua

## **ANNEX 5: GUIDANCE ON INTEGRATING GENDER IN EVALUATIONS OF UNIDO PROJECTS AND PROGRAMMES**

### **Introduction**

Gender equality is internationally recognized as a goal of development and is fundamental to sustainable growth and poverty reduction. The UNIDO Policy on gender equality and the empowerment of women and its addendum, issued respectively in April 2009 and May 2010 (UNIDO/DGB(M).110 and UNIDO/DGB(M).110/Add.1), provides the overall guidelines for establishing a gender mainstreaming strategy and action plans to guide the process of addressing gender issues in the Organization's industrial development interventions.

According to the UNIDO Policy on gender equality and the empowerment of women:

***Gender equality** refers to the equal rights, responsibilities and opportunities of women and men and girls and boys. Equality does not suggest that women and men become 'the same' but that women's and men's rights, responsibilities and opportunities do not depend on whether they are born male or female. Gender equality implies that the interests, needs and priorities of both women and men are taken into consideration, recognizing the diversity of different groups of women and men. It is therefore not a 'women's issues'. On the contrary, it concerns and should fully engage both men and women and is a precondition for, and an indicator of sustainable people-centered development.*

***Empowerment of women** signifies women gaining power and control over their own lives. It involves awareness-raising, building of self-confidence, expansion of choices, increased access to and control over resources and actions to transform the structures and institutions which reinforce and perpetuate gender discriminations and inequality.*

***Gender parity** signifies equal numbers of men and women at all levels of an institution or organization, particularly at senior and decision-making levels.*

The UNIDO projects/programmes can be divided into two categories: 1) those where promotion of gender equality is one of the key aspects of the project/programme; and 2) those where there is limited or no attempted integration of gender.

Evaluation managers/evaluators should select relevant questions depending on the type of interventions.

### **Gender responsive evaluation questions**

The questions below will help evaluation managers/evaluators to mainstream gender issues in their evaluations.

## **Design**

- Is the project/programme in line with the UNIDO81 and national policies on gender equality and the empowerment of women?
- Were gender issues identified at the design stage?
- Did the project/programme design adequately consider the gender dimensions in its interventions? If so, how?
- Were adequate resources (e.g., funds, staff time, methodology, experts) allocated to address gender concerns?
- To what extent were the needs and priorities of women, girls, boys and men reflected in the design?
- Was a gender analysis included in a baseline study or needs assessment (if any)?
- If the project/programme is people-centered, were target beneficiaries clearly identified and disaggregated by sex, age, race, ethnicity and socio-economic group?
- If the project/programme promotes gender equality and/or women's empowerment, was gender equality reflected in its objective/s? To what extent are output/outcome indicators gender disaggregated?

## **Implementation management**

- Did project monitoring and self-evaluation collect and analyse gender disaggregated data? Were decisions and recommendations based on the analyses? If so, how?
- Were gender concerns reflected in the criteria to select beneficiaries? If so, how?
- How gender-balanced was the composition of the project management team, the Steering Committee, experts and consultants and the beneficiaries?
- If the project/programme promotes gender equality and/or women's empowerment, did the project/programme monitor, assess and report on its gender related objective/s?

## **Results**

- Have women and men benefited equally from the project's interventions? Do the results affect women and men differently? If so, why and how? How are the results likely to affect gender relations (e.g., division of labour, decision making authority)?
- In the case of a project/programme with gender related objective/s, to what extent has the project/programme achieved the objective/s? To what extent has the project/programme reduced gender disparities and enhanced women's empowerment?

---

<sup>81</sup> Once the gender mainstreaming strategy and action plans to guide the process of addressing gender issues in industrial development interventions are developed, the project/programme should align to the strategy or action plans.

## Anexo B. Marco de evaluación

Preguntas	Fuente de información	Datos y método de análisis
<b>1. Relevancia o pertinencia ¿en qué medida son relevantes los proyectos ejecutados en Guatemala, Nicaragua y República Dominicana?</b>		
1.1. ¿En qué medida están alineados con las prioridades de los países (y/o coherentes con UNDAF) y relevantes para los grupos meta? ¿Estuvieron estos involucrados en la identificación de los proyectos?	Documentos estratégicos de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
1.2. ¿En qué medida son relevantes en relación a UNIDO, ISID, política de género, declaración de Lima y agenda para la industria verde? ¿Cuál fue el papel principal de la ONUDI? ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la ONUDI?	Guías de la ONUDI, Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
1.3. ¿En qué medida son relevantes para los donantes?	Informes de evaluación de la ONUDI, Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
<b>2. Eficacia: ¿en qué medida se han alcanzado (o están en vías de alcanzarse) los objetivos propuestos?</b>		
2.1. ¿Cuál fue el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles fueron los resultados (cuantitativos y cualitativos, efectos, productos e impactos)? ¿Se corresponden los resultados con los previstos? ¿Aprecian las partes implicadas la calidad de los resultados? ¿Se ha alcanzado a los beneficiarios identificados?	Informes y documentos de la ONUDI, Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
2.2. ¿Cuáles fueron los proyectos con éxito? ¿Cuáles fueron las buenas prácticas que condujeron al éxito?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
<b>3. Eficiencia: ¿cuál fue la calidad de las prestaciones de la ONUDI y en qué medida contribuyeron a los resultados?</b>		
3.1. ¿En qué medida están correctamente documentados el diseño de los proyectos, el seguimiento y la vigilancia (resultados, productos y efectos)?	Informes de la ONUDI Contraparte nacional de los proyectos	Análisis del contenido Entrevistas
3.2. ¿En qué medida han sido eficaces los mecanismos de gestión, coordinación de los HQ?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas

Preguntas	Fuente de información	Datos y método de análisis
3.3. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y débiles en la ejecución de los proyectos?	Informes de evaluación de la ONUDI	Entrevistas
<b>4. Sostenibilidad e impacto: ¿en qué medida han continuado los resultados y los efectos de los proyectos?</b>		
4.1. ¿En qué medida han asumido la propiedad de los resultados las contrapartes, los Gobiernos y las partes interesadas?	Informes de evaluación de la ONUDI, Personal de la ONUDI, Contraparte nacional de los proyectos	Análisis del contenido Entrevistas
4.2. ¿Cuál es la probabilidad de que los proyectos produzcan beneficios y resultados a largo plazo?	Informes de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
<b>5. Sinergias, colaboraciones y asociaciones</b>		
5.1. ¿En qué medida se explotaron las sinergias potenciales entre los proyectos, hubo cooperación o vínculos entre proyectos para amplificar los resultados o impactos?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI, socios del proyecto	Entrevistas
5.2. ¿En qué medida son eficaces los mecanismos de coordinación con los donantes o con otros organismos de naciones Unidas (p. ej. UNDG LAC y UNCT)?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
5.3. ¿Se puede identificar una teoría de cambio para los proyectos en los países?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
<b>6. Contribución al fortalecimiento de la igualdad de género</b>		
6.1. ¿En qué medida se han incorporado en los proyectos los objetivos de integración de mujeres y jóvenes?	Guías y documentos estratégicos de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas
6.2. ¿En qué medida se han beneficiado las mujeres y los jóvenes de los proyectos en relación con el empleo y aumento de ingresos?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Entrevistas
6.3. ¿Existen datos desagregados sobre género y edad, existen líneas de base,	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Análisis del contenido Entrevistas

Preguntas	Fuente de información	Datos y método de análisis
referencias ex ante?		
<b>7. Oficina Regional en México</b>		
7.1. ¿En qué medida está la ONUDI situada estratégicamente en los tres países? ¿En qué medida contribuye la Oficina de la ONUDI a la visibilidad en los países? ¿Cuáles son los retos principales en los países en relación con la representación de la ONUDI?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Entrevistas
7.2. ¿En qué medida se han establecidos mecanismos efectivos de cooperación con los Gobiernos y otras partes interesadas?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Entrevistas
7.3. ¿Son suficientes los recursos y las capacidades para dar apoyo eficaz (programático, técnico y administrativos) a los proyectos?	Informes de evaluación de la ONUDI Personal de la ONUDI	Entrevistas

## Anexo C. Lista de proyectos

ID	Título	Área temática	Estado	Presupuesto <sup>82</sup>
<b>Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata</b>				
<b>Guatemala</b>				
120009	Stockholm Convention POPs NIP update	Stockholm Convention	Ongoing	225,000
104042 (GF/GUA/02/015)	POPs NIP update	Stockholm Convention	Ongoing	495,200
140298	PCB and DDT waste disposal	Stockholm Convention	Ongoing	2,000,000
150101	Minamata Convention	Minamata Convention	Ongoing	200,000
120580	HCFC Stage I, 2nd	MP HCFC	Ongoing	127,925
150225	ODS alternatives	MP HCFC	Ongoing	70,000
150438	HPMP for HCFC-141b & HCF-22	MP HCFC	Ongoing	53,775
105104/105106	Investment project foam FOGAL / HPMP 1	MP HCFC	Ongoing	109,289
105101 (MP-GUA/02/139)	National phase out of CH3Br	MP CH3Br	Completed	3,257,377
105102 (MP/GUA/09/002)	National phase out of CH3Br (phase II, 1st)	MP CH3Br	Completed	1,300,000
<b>Nicaragua</b>				
120328	Stockholm Convention POPs NIP update	Stockholm Convention	Ongoing	185,000
150205	Demonstration for ODS alternatives	MP HCFC	Ongoing	70,000
120233 - (MP/NIC/12/002) 105198 - (MP/NIC/08/001)- Preparation of HCFC phase out management plan	HCFC Phase out (Stage I), 1st tranche	MP HCFC	Ongoing	144,389
<b>República Dominicana</b>				
105072 (MP/DOM/02/138)	Phase out of CH3Br in crops	CH3Br	Completed	922,900

<sup>82</sup> Fuente: Sistema de gestión de recursos de la ONUDI, septiembre 2016.

ID	Título	Área temática	Estado	Presupuesto <sup>82</sup>
<b>Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial</b>				
<b>Guatemala</b>				
120438	Strengthening CENAME	Metrology	Ongoing	81,545
US/GUA/02/106	CENAME	Metrology	Completed	1,852,180
<b>República Dominicana</b>				
130188	RECP network	Cleaner production	Ongoing	377,898
100288 (100285/PPG)	Biomass-based electricity generation	Renewable energy	Ongoing	1,300,000
<b>Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida</b>				
<b>Nicaragua</b>				
120021	Improvement cocoa producers productivity	Cacao	Ongoing	1,121,735
102026	Natural Resources Management in Bosawas	Cacao	Completed	461,261
DZ/NIC/09/003	Promotion of Areas Affected by H. Felix	Cacao	Completed	460,000
102027	Cultural industries	Poverty reduction	Completed	669,000
102028	Youth self-employment	Poverty reduction	Completed	379,932
<b>Regional</b>				
<b>Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial</b>				
140355	Eco- Industrial Parks (EIP)	Inter alia Guatemala	Ongoing	700,600
CPP	CPP	Inter alia Guatemala and Nicaragua	Completed	3,149,000
100050 UE/GLO/11/035/A-H UE/GLO/09/018 (2009 NETWORK MEETING)	RECP in developing /transition countries	Inter alia Guatemala and Nicaragua	Ongoing	11,210,935
100143 TE/RLA/07/005, UE/RLA/09/001, UE/RLA/09/A01, UE/RLA/09/003, UE/RLA/10/004	Observatory for Renewable Energy	Inter alia Dominican Republic and Nicaragua	Completed	600,956

ID	Título	Área temática	Estado	Presupuesto <sup>82</sup>
TE/RLA/08/003 - XP/RLA/08/007	Preparatory assist for a quality infrastructure programme			59,605
140141	IKB			62,423
107084; UE/RLA/12/001, XP/RLA/08/002, XP/RLA/10/001	IKB			
<b>Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida</b>				
140337	Fishery value chains	Inter alia Dominican Republic and Nicaragua	Ongoing	750,599

## Anexo D. Lista de personas entrevistadas

NOMBRE	PUESTO	INSTITUCIÓN
<b>GUATEMALA</b>		
Sra. Yenzi Guevara	Experta Nacional ONUDI	ONUDI
Sr. Luis Mariano Muñoz	Centro de Producción más Limpia	Cámara de Industria de Guatemala
Sr. Raúl Enríquez	Asesor del Viceministerio	Ministerio de Economía
Sr. Pablo Alexander Pineda Morales	Director del Sistema Nacional de la Calidad	Ministerio de Economía
Sr. Erik Alvarado	Asistente de Dirección	Ministerio de Economía
Sr. Héctor Herrera	Secretario Ejecutivo de la comisión guatemalteca de normalización (COGUANOR)	Ministerio de Economía
Sr. Duberly Barillas	Oficial de Acreditación de la oficina guatemalteca de acreditación (OGA)-	Ministerio de Economía
Sr. Rómulo Enock Salguero	Encargado del laboratorio de Masas del centro nacional de metrología (CENAME)	Ministerio de Economía
Sr. Fernando Rodríguez.	Consultor en el área de presión (CENAME)	Ministerio de Economía
Sra. Dalia Larissa Mercedes García	Encargada de calidad (CENAME)	Ministerio de Economía
Sr. José Fernando Suriano Buezo	Director ejecutivo (PRONACOM)	Ministerio de Economía
Sra. Ana Elisa Calderón	Manejo Agenda de Competitividad Programa Nacional de la Competitividad – PRONACOM	Ministerio de Economía
Sr. Luis Carlos Orellana	Coordinador de la Agenda de Competitividad	Ministerio de Economía
Sra. Ana Dolores Arévalo	Jefa del Departamento de Desechos Químicos	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
Sr. Fausto Cano	Coordinador Unidad para el	Ministerio de Ambiente y

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
	manejo ambientalmente racional de productos químicos	Recursos Naturales (MARN)
Sr. Hugo Figueroa Marroquín	Director de Innovación y Tecnología	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT)
Sr. Jorge Paz	Jefe del Departamento de Refrigeración	INTECAP
Sr. Alex Reyes	Coordinador de Laboratorio	GRUPO SOL
Sr. Aroldo Ventura	Coordinador de Producción	GRUPO SOL
Sr. Federico Tefel	Vicepresidente de Operaciones	FOGEL DE CENTROAMERICA S.A.
Sr. Miguel González	Oficial de Protocolo de Montreal	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
<b>NICARAGUA</b>		
Sr. Rodrigo Larrave	Delegado Departamental	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) Las Minas
Sra. Judith Cordero	Coordinadora PROCACAO	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)
Sr. Martin González Icabalzeta	Productor	Presidente Cooperativa COOPESIUNA, Comunidad El Hormiguero
Sr. José Benito Aragón	Vice ministro	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)
Sr. David Lumbi	Director General Costa Caribe	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)
Sr. Markus Behrend	Representante	UNFPA
Sra. Dulce Mayorga	Especialista M&E	OCR
Sra. Paola Valle	Oficial M&E	FAO

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Sr. Jesús Bermúdez	Vice Ministro	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)
Sra. Noemí Solano	Directora General de Comercio Interior	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)
Sr. Denis Saavedra	Director del Departamento de Normalización y Metrología	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)
Sra. Marie Laure Crettaz	Asesora Temática Regional	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
Sr. Mauricio Peñalba	Oficial de Programas	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
Sra. Carmen Alvarado	Ex Coordinadora de Programas para SECO (Proyecto de Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad y Pro-Cacao)	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
Sra. Ileana Duarte Campos	Coordinadora de la Unidad de Sanidad Acuícola	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)/ Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria IPSA. Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA)
Sr. José León Avilés	Responsable de Producción Secretaría de Costa Caribe	Presidencia de la República
Sr. Ramón Canales	Secretario Ejecutivo	Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe
Sra. Juana Argeñal	Ministra	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena)
Sra. Yelda Ruiz	Directora General de Calidad Ambiental	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena)
Sra. Elsa Vivas	Coordinadora Proyecto Fortalecimiento Institucional Para Aplicación	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena)

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
	del Protocolo de Montreal	
Sr. Leonardo Chavarría Carrión	Coordinador General, UNI- POPs	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (Marena)
Sr. Santiago Mejía	Director General de Recursos y Energías Renovables	Ministerio de Energía y Minas (MEM)
Shinan Delgado	Responsable División de Eficiencia Energética	Ministerio de Energía y Minas (MEM)
<b>REPÚBLICA DOMINICANA</b>		
Sr. Juan Rodríguez	Director Ejecutivo	Comisión Nacional de Energía (CNE)
Sra. María Zubiaga	Coordinadora Nacional del Proyecto BioElectricidad Industrial	ONUDI
Sra. Jeannette Mateo	Directora de Recursos Pesqueros	CODOPESCA
Sr. Frank Richardson	Jefe de División	Instituto Dominicano de Tecnología Industrial
Sra. Claudia Adames	Miembro del Comité Técnico del Proyecto	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Sra. Olga Rosario	Dir. Programa Nacional de Producción Más Limpia	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Sra. Niurka Carvajal	Asistente Técnica. Programa Nacional de Ozono	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Sr. Rafael Rosado	Asistente Técnico. Programa Nacional de Ozono	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Sr. Francisco Cruz	Director de Planificación	Comisión Nacional de Energía (CNE)
Sr. Juan Tomás Monegro	Viceministro de Desarrollo Industrial	Ministerio de Industria y Comercio

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Sr. Oscar de la Maza	Director of Renewable Energy Division	Ministerio de Energía y Minas
Sra. Damarys Marte de Antún	Consultora (anteriormente Directora de energías renovables)	Comisión Nacional de Energía (CNE)
Sr. Francisco Gómez	Encargado de la División de Biomasa	Comisión Nacional de Energía (CNE)
<b>SEDE DE LA ONUDI</b>		
Sr. Rodrigo Serpa Fonnegra	Oficial de Desarrollo Industrial	PTC/ENV/MPD
Sr. Frank Hartwich	Oficial de Desarrollo Industrial	PTC/AGR/RJH
Sra. Nina Zetsche	Oficial de Desarrollo Industrial	PTC/ENE/RRE
Sr. Alejandro Rivera Rojas	Oficial de Programa	EFR/RPF/LAC
Sr. Otto Roberto Loesener Diaz	Oficial de Desarrollo Industrial	PTC/TII/STF
Sr. Alfredo Hernán Cueva Jacome	Oficial de Desarrollo Industrial	PTC/ENV/SCD
Sr. Guillermo Castella Lorenzo	Jefe	PTC/ENV/ECR
<b>EMBAJADORES EN VIENA</b>		
Sr. Antonio Roberto Castellanos López	Embajador de Guatemala	Embajada de Guatemala en Viena
Sr. Ramón Andrés Quiñones Rodríguez	Embajador de la República Dominicana	Embajada de la República Dominicana en Viena

## **Anexo E. Listado de documentación de referencia**

### General

- Inclusive and Sustainable Industrial Development in Latin America and Caribbean Region, 2014
- Informe de la misión conjunta de evaluación ONUDI – República de Guatemala: Programa Integrado de Apoyo al Sector Productivo de Guatemala 2012
- Evaluación Independiente NICARAGUA, Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua y Creación de Capacidades y “Cluster-to-Cluster” (UE/NIC/05/001; UE/NIC/05/003)
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en República Dominicana, 2012-2016
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Guatemala, 2015-2019
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua, 2013-2017

### Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata

- UNIDO Independent Thematic Evaluation, Ozone depleting substances projects under the Montreal Protocol with emphasis on countries in the European and in the Latin America and Caribbean regions, 2016
- Evaluation of Methyl Bromide Projects, UNEP/OzL.Pro/ExCom/68/11, 16 November 2012
- Independent Evaluation: Cluster Evaluation of UNIDO Projects, Enabling Activities to review and update the National Implementation Plans for the Stockholm Convention on POPs, 2015
- Multilateral Fund for the Implementation of the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer, Project Document Dominican Republic: Phase-Out of Methyl Bromide in melon, flowers and tobacco, 2002
- Project Completion Report (ID DOM/FUM/38/INV/33), Phase-out of methyl bromide in melon, flowers and tobacco, 2010
- Enabling activities to facilitate early action on the implementation of the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POPs) in the Republic of Guatemala, 2001 (Documento del proyecto ID 104042)
- Enabling activities to review and update the national implementation plan for the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POPs), 2011 (Documento del proyecto ID 120009)
- Environmentally sound management and disposal of polychlorinated biphenyl (PCB) - containing equipment and disposal of DDT wastes, and upgrade of technical expertise in Guatemala, 2013 (Documento del proyecto ID 140298)
- Pre-ratification activities under the Minamata Convention completed to enable policy and strategic decision making and to prioritize areas for future interventions in Guatemala, 2015 (Documento del proyecto ID 150101)
- Report Verification of Consumption Data for substances included in Annex C- Group I of the Montreal Protocol Years 2011, 2012, 2013 & 2014 Guatemala (Proyecto ID 150438)
- National phase out of methyl bromide in Guatemala, 2008 (Proyecto ID 105101)

- Executive Committee approval (Proyecto ID 105101)
- Departamento de Coordinación para el Manejo Ambientalmente Racional de Productos Químicos y Desechos Peligrosos en Guatemala - Visita de Campo sobre: Control y Seguimiento a Productores de Melón del Valle de la Fragua, Zacapa, 2016 (Proyecto ID 105102)
- Terminal National Phase-out of methyl bromide in the cultivation of melons in Guatemala, 2012 (Proyecto ID 105102)
- National phase out of Methyl Bromide in Guatemala - Terminal Project, 2002 (Documento de proyecto ID 105102)
- Enabling activities to review and update the national implementation plan for the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants (POPs) in Nicaragua, 2013, Proyecto ID 120328)

#### Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial

- Institutional Strengthening of the Guatemalan National Metrology Laboratory, 2014 (Proyecto ID 120438)
- Construcción del Edificio de Laboratorio del Centro Nacional de Metrología (CENAME), US/GUA/02/106, Informe Final
- Independent Evaluation: UNIDO-UNEP Cleaner Production Programme, 2008.
- Independent Evaluation of the UNIDO/UNEP Cleaner Production Programme, Country Review Report Nicaragua, 2008
- Evaluación Terminal: Construcción del Edificio de Laboratorio del Centro Nacional de Metrología (CENAME) US/GUA/02/106, Unido Evaluation Group 2011
- Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad en Nicaragua (Componente I de PROEXPORTA), 2010, (Documento de Proyecto ID US/NIC/003)
- Evaluación independiente: NICATEC, Sustainable Industrial Resource Management (SIRM) in selected national priority sectors of Nicaragua (UE/NIC/06/001)
- "Biomass energy conversion for electricity generation in the Santiago Industrial Free Zone", 3MW biomass plant - Proyecto: "Stimulating Industrial Competitiveness Through Biomass-Based, Grid-Connected Electricity Generation"(GF/DOM/12/001 & TEDOM12002), 2013
- "Determinación de la Disponibilidad de Biomasa en los Alrededores de Santiago, República Dominicana y Marcos Generales para su Transformación en Energía",- Proyecto: "Stimulating Industrial Competitiveness Through Biomass-Based, Grid-Connected Electricity Generation"(GF/DOM/12/001 & TEDOM12002), 2012
- "Determinación de los escenarios de transformación energética de biomasa para la generación eléctrica en la CZFIS", - Proyecto: "Stimulating Industrial Competitiveness Through Biomass-Based, Grid-Connected Electricity Generation"(GF/DOM/12/001 & TEDOM12002), 2012
- Project Identification Form (PIF), Stimulating industrial competitiveness through biomass-based, grid-connected electricity generation, 2012
- Evaluación de Emplazamientos y Estudio de Prefactibilidad para una Planta de Biomasa en República Dominicana, 2016
- Diseño de la Web del proyecto "Stimulating industrial competitiveness through biomass-based, grid-connected electricity generation", 2015

- Documento de Proyecto 120405, Establishment of a National Resource Efficient and Cleaner Production (RECP) Network in Dominican Republic and regional RECP dissemination in the CARIFORUM countries, 2013
- Establishment of a National Network for Resource Efficient and Cleaner Production (RECP) in the Dominican Republic and regional RECP dissemination in the CARIFORUM countries, Annual report 2015 (Project ID 130188)
- Informe de avance de consultoría, Entrenamiento para formación de consultores en RECP de la Red Nacional de Producción Más Limpia y Uso Eficiente y Sostenible de los Recursos de República Dominicana, UNIDO International Consultants, 2015
- Brochure GUATEMALA, National Cleaner Production Centre
- Observatory for Renewable Energy in Latin America and the Caribbean – New Technologies – Dominican Republic, 2008 (Proyecto ID UE/RLA/09/001)
- Evaluación de Medio Término “Observatorio de Energía Renovable para América Latina y el Caribe”, 2013

### Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida

- Mejoramiento de las capacidades organizativas y productivas de los productores y productoras de cacao en el Triángulo Minero Nicaragua, 2013, Documento de proyecto ID 120021
- Informes de Progreso 2015, Proyecto ID 120021
- Back to Office Reports May 2016, Proyecto ID 120021
- Efecto 4 del Programa de Ambiente y Cambio Climático: Resultado – Recuperada la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix en la zona de amortiguamiento de BOSAWAS a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados, 2011 (Proyecto ID FM/NIC/08/002)
- Informes de avance proyecto FM/NIC/08/002 de 2010, 2011
- “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”, PROGRAMA CONJUNTO DEL GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA Y EL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS, 2008 (Documento de proyecto ID 102027)
- Informe de progreso, 2011 (Proyecto ID 102027)
- “Desarrollo de Capacidades Nacionales para Mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo de las Personas Jóvenes en Nicaragua”, 2008 (Documento de proyecto ID 102028)

### Proyectos regionales/ globales

- Improving productivity and competitiveness of fishery value chains in LAC region, 2015 (Documento de proyecto ID 140337)
- Presentación Reunión ANDA, CIDEA-UCA, 2016 (Proyecto ID 140337)
- Eco- Industrial Parks (EIP) Development in Latin American countries, 2015 (Documento de proyecto ID 140355)
- El Banco de Conocimiento Industrial (BCI), Documento de proyecto, 2014 (Proyecto ID 140141)

## Anexo F. Resúmenes de proyectos<sup>83</sup>

Área temática 1: Protocolo de Montreal, Convenciones de Estocolmo y Minamata

### GUATEMALA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	120009, POPs NIP update	<b>Cluster / Area</b>	Stockholm Convention
	104042 (GF/GUA/02/015), POPs NIP update		
	140298, PCB and DDT waste disposal		
<b>Main counterparts</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales; Departamento de Coordinación para el Manejo Ambiental de Productos Químicos y Desechos Peligrosos		
<b>Short descriptions</b>	The project aim to review and update the National Implementation Plan (NIP), and have it endorsed and submitted by the government to the Conference of the Parties of the Stockholm Convention (COP).		
<b>Gender</b>	• No gender specific information		
<b>Youth</b>	• No information		
<b>Major expected results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The projects focus on the attainment of the following outcomes: • Reviewed and updated National Implementation Plan (NIP) endorsed and submitted by the Government to the Conference of the Parties (COP) to the SC; • Participating stakeholders able to manage the additional POPs with newly developed technical skills, expertise and awareness.</li> </ul>		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	• Strong synergies among these projects (104042 is predecessor of 120009)		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

<sup>83</sup> Por el tamaño y el alcance de los proyectos y/o la limitación de la información disponible, no se incluyen resúmenes para los proyectos 100143 (TE/RLA/07/005, UE/RLA/09/001, UE/RLA/09/A01, UE/RLA/09/003, UE/RLA/10/004), sobre el observatorio de energías renovables; TE/RLA/08/003 - XP/RLA/08/007, preparación de un programa regional para el desarrollo de los sistemas de calidad; y 140141, 107084 (UE/RLA/12/001, XP/RLA/08/002, XP/RLA/10/001) sobre el Banco de Conocimiento Industrial.

Área temática 1 - GUATEMALA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	<b>120580</b> , HCFC Stage I, 2nd	<b>Cluster / Area</b>	MP HCFC
	<b>150225</b> , ODS alternatives		
	<b>150438</b> , HPMP for HCFC-141b & HCF-22		
	<b>105104/105106</b> , Investment project foam FOGAL / HPMP 1		
<b>Main counterparts</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) Ozone Unit of Guatemala, MARN; Department for Coordination for Environmentally Sound Management of Chemical Products and Dangerous Waste; Licence holders and declaring companies, e.g. Compañía Universal de Refrigerantes; Distribuidora Granada; Confortstar;		
<b>Short descriptions</b>	Guatemala had so far implemented its plan of action to return to compliance through the halting of HCFC imports during the second half of 2014 and the establishment of import quotas for 2015 in line with the Montreal Protocol's phase-out schedule. The largest HCFC-based manufacturing enterprise had been successfully converted to a low-global-warming potential alternative foam blowing agent. The activities implemented to date and those planned under the third tranche of stage I of the HPMP include training and certification, technical assistance to training centres and awareness raising activities, will further strengthen the servicing sector and ensure the long term sustainability of the phase-out activities.		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Under project 105104, foaming equipment with Ciclopentano (C5) was delivered; 3 lines with C5, 1 line with HCF (test), moved to C5</li> <li>The Government is fully aware that it will assume all responsibilities and risks associated with the retrofit of HCFC-based refrigeration and air-conditioning equipment with flammable refrigerants.</li> <li>The country has fulfilled the requirements for approval of the second tranche which are linked to the progress in implementation.</li> </ul>		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong synergies among these projects (Project 105105 was prep phase for 105106)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 1 - GUATEMALA

<b>Project ID / Short title Type</b>	<b>105101 (MP-GUA/02/139),</b> National phase out of CH3Br	<b>Cluster / Area</b>	MP CH3Br (MB)
	<b>105102 (MP/GUA/09/002),</b> National phase out of CH3Br (phase II, 1st)		
<b>Main counterparts</b>	Ministry of the Environment and Tourism, National Ozone Office Unit (NOU) of Guatemala; Ministry of Agriculture of Guatemala; growers of melons (Zacapa: Agripromo melon company and Fruta Mundial), strawberries, tomatoes and flowers involved in the phase-out of MB		
<b>Short descriptions</b>	The projects' aim was to phase out 796.6 ODP tons of methyl bromide used by 1361 growers cultivating 5,719 hectares of melons, strawberries, tomatoes and flowers. The technologies chosen are grafting, metam sodium plus solarization and steaming. Further, phase out MB in the melon sector 320 ODP of MB with an average of 272.5 ODP through chemical, biological and grafting techniques. Five companies use MB.		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major results</b>	By implementing these projects, Guatemala will comply with the 2005 MB 20% reduction and when the whole project will be implemented, will be free of using MB by the year 2008. Further, in 2013, Guatemala will have phased out MB consumption entirely, ahead of its MP obligations.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Not exploited are synergies with SPX, synergies with cluster two projects that focus on value chains processes.</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 1 - GUATEMALA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	<b>150101</b> , Minamata Convention Initial Assessment for Guatemala	<b>Cluster / Area</b>	Minamata Convention
<b>Main counterparts</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MENR) - Unidad Químicos, National focal point; Mr. David G. Buck, PhD, Tropical Programme Director, Biodiversity Research Institute (BRI), (Executing Agency, Subcontractor); Ministry of Health; Ministry of Energy and Mines;		
<b>Short descriptions</b>	Pre-ratification activities under the Minata Convention completed; policy and strategic decision making enabled and areas for future interventions prioritized		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National capacity improved to ratify and prepare for implementation of Minamata Convention</li> <li>• Outputs: Institutional gaps identified, national coordination on mercury established; related regulations reviewed; identification of needed policies; National mercury profile established; key sectors for interventions and investments identified; dissemination of information among stakeholders - academia, public, private sector.</li> </ul>		
<b>Assessment of results</b>	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong synergies among these projects (Project 105105 was prep phase for 105106)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 1 - NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	120328, Stockholm Convention POPs NIP update	<b>Cluster / Area</b>	Stockholm Convention
<b>Main counterparts</b>	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Dirección General de la Calidad Ambiental, Unidad de Coordinación de Proyectos Fortalecimiento Institucional para Aplicación del Protocolo de Montreal		
<b>Short descriptions</b>	The project aim to review and update the National Implementation Plan (NIP), and have it endorsed and submitted by the government to the Conference of the Parties of the Stockholm Convention (COP).		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>National capacity improved to ratify and prepare for implementation of Minata Convention</li> </ul>		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong synergies with Montreal Protocol projects</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 1 - NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	150205, Demonstration for ODS alternatives	<b>Cluster / Area</b>	MP HCFC
	120233 - (MP/NIC/12/002) 105198 - (MP/NIC/08/001)- Preparation of HCFC phase out management plan; HCFC Phase out (Stage I), 1st tranche		
<b>Main counterparts</b>	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Dirección General de la Calidad Ambiental, Unidad de Coordinación de Proyectos Fortalecimiento Institucional para Aplicación del Protocolo de Montreal		
<b>Short descriptions</b>	<p>Preparation and implementation of HCFC phase out in the planned stages, phases, tranches and HCFC-based manufacturing enterprises had been successfully converted to a low-global-warming potential alternative. The activities implemented to date and those planned include training and certification, technical assistance to training centres and awareness raising activities, will further strengthen the servicing sector and ensure the long term sustainability of the phase-out activities.</p> <p>The survey would tap into the extensive stakeholder network established for the HCFC survey and ongoing implementation of the HPMP. This network includes all major importers, manufacturers, service companies and distributors of chemicals and equipment as well as industry and trade associations.</p>		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase out of HCFC as planned</li> <li>• Survey of ODS alternatives taking into consideration various factors, such as energy efficiency, regional differences and high ambient temperature, potential limitations of alternatives and their implications on the different sectors, servicing and maintenance requirements, international design and safety standards.</li> </ul>		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strong synergies among these projects (Project 105198 was prep for 120230 phases 1 and 2)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input type="checkbox"/> Yes; <input checked="" type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 1 - DOMINICAN REPUBLIC

<b>Project ID / Short title / Type</b>	<b>105072 (MP/DOM/02/138),</b> Phase out of CH3Br in crops	<b>Cluster / Area</b>	MP CH3Br
<b>Main counterparts</b>	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, (Programa Nacional del Ozono), in close cooperation with the implementing institutions INTABACO (Instituto del Tabaco) and Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).		
<b>Short descriptions</b>	The melon, cut flowers and tobacco were main sectors consuming MB in the Dominican Republic. The project assisted to comply with the freeze and a 20% reduction. After consideration of the alternatives demonstrated in the Dominican Republic, the farmers selected: steaming in cut flowers, floating system in tobacco and solarization combined with low dose chemicals for melons.		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	The project resulted in phase out of methyl bromide to the targets established for Dominican Republic. Excellent implementation, better than planned.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No synergies (other MP projects not implemented by UNIDO)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input type="checkbox"/> Yes; <input checked="" type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

*Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial*

**GUATEMALA**

<b>Project ID / Short title / Type</b>	120438, Strengthening CENAME	<b>Cluster / Area</b>	Metrology
	US/GUA/02/106, Construction of CENAME		
<b>Main counterparts</b>	Dirección de Programas y Proyectos de Cooperación del MINECO; Dirección del Sistema Nacional de Calidad; Centro Nacional de Metrología; Oficina Guatemalteca de Acreditación; Comisión Guatemalteca de Normas; Dirección de Asistencia al Consumidor; otras contrapartes: Cámara de Comercio de Guatemala, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad; Foro de rectores de las universidades del país, como miembro del Consejo Nacional de Metrología		
<b>Short descriptions</b>	To construct a building for a national metrology centre - CENAME - and install air conditioning units and a voltage stabilizer to enable product testing, legal verifications and quality control activities to ensure compliance with international physical and chemical standards. Expected outcome was that local enterprises increase exports and improve competitiveness, especially the agro-industrial sector		
<b>Gender</b>	• No gender specific information		
<b>Youth</b>	• No information		
<b>Major results</b>	While UNIDO's laboratory equipment was not yet delivered, CENAME building was operational with adequate installations for a national metrology laboratory, useful equipment and qualified staff. Services gradually increasing. Actual increase of exports remains to be proven.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	• Strong synergies among these projects (120438 is continuation of US/GUA/02/106)		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation <sup>84</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

<sup>84</sup> Referred to project US/GUA/02/106, Construction of CENAME, main project. The delays encountered in the second project not factored in.

Área temática 2 - NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	<b>10606 (US/NIC/08/003),</b> Fortalecimiento Del Sistema Nacional De La Calidad (Componente II de PROEXPORTA)	<b>Cluster / Area</b>	Metrology
<b>Main counterparts</b>	Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) inicial; Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) – posterior; Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología del MIFIC		
<b>Short descriptions</b>	Componente 2: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad Sistema de Gestión de Calidad (SNC) en el seno de la Dirección de Normalización y Metrología (DNM) y fortalecimiento de la Oficina Nacional de Acreditación (ONA).		
<b>Gender</b>	• No gender specific information		
<b>Youth</b>	• No information		
<b>Major results</b>	Se equipó el Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET) y se introdujeron sistemas de gestión de calidad (SGC) con laboratorios de ensayos y organismos de inspección (OIs), bajo las Normas ISO 17 025 y 17 020, respectivamente. Se puso en operación del Centro de Información de Obstáculos Técnicos al Comercio (CIOTC). Para los organismos de inspección (OIs), 2 generó efectos notables sobre todo en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAGFOR) y sus OIs para los rubros de carne, pesca, lácteos y productos avícolas. Sus respectivos SGC les permitirán ser acreditados.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	• No synergies		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 2 - DOMINICAN REPUBLIC

<b>Project ID / Short title / Type</b>	130188, RECP network	<b>Cluster / Area</b>	Cleaner production
<b>Main counterparts</b>	<p>Ministry of Industry and Trade (MIC); Ministry of Environment and Natural Resources; Ministry of Agriculture; Red Nacional de Producción Más Limpia y sostenible de los recursos</p> <p>Other interested institutions: Colegio Dominicano de Ingenieros, Arquitectos y Agrimensores (CODIA); Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC); Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF); Junta Agroempresarial Dominicana (JAD); Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria (IIBI); Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección Ambiental (ECORED); Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM); Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) and Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)."</p>		
<b>Short descriptions</b>	<p>The project aims to manage and coordinate policy dialogue between the Caribbean Region and the European Union; and to promote integration and cooperation in the Caribbean.</p> <p>The expected outcome is that the National RECP Network in Dominican Republic and institutions involved in the CARIFORUM countries operate efficiently at national and regional level, ensuring that enterprises in Dominican Republic and other CARIFORUM countries adopt RECP on a sustainable basis with a positive effect on the environment and their overall competitiveness. "</p>		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No gender specific information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	<p>The National RECP Network in Dominican Republic is closed to be established and operational; Promotion of RECP at regional level in the CARIFORUM countries – ongoing work with centre in Nicaragua</p> <p>ACHIEVEMENTS REPORTED DURING FIELD MISSION</p> <p>Una disciplina de producción más limpia en varias Universidades; Capacitación de 50 consultores expertos en producción más limpia, más personal de empresas miembros de la red; 20 empresas diagnosticadas aplicando metodología de ONUDI en sectores, p.ej. agroindustrial, farmacéutico, lubricantes; ejecución de las mejoras (fuera de la financiación del proyecto);</p>		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong synergies among these projects (120438 is continuation of US/GUA/02/106)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 2 - DOMINICAN REPUBLIC

<b>Project ID / Short title / Type</b>	<b>100288 (100285/PPG),</b> Biomass-based electricity generation	<b>Cluster / Area</b>	Renewable energies
<b>Main counterparts</b>	Comisión Nacional de Energía (CNE); Originalmente: CNZFE and the Corporación Zona Franca Industrial de Santiago (CZFIS), a mixed ('public-private') entity operating the Santiago Free Zone, aims to foster economic development in the Cibao region.  Ministry of Energy and Mines; National Council of Free Zones; Junta Agroempresarial Dominicana (JAD; Asociación Dominicana de Factorías de Arroz (ADOFA); Asociación para el Fomento de Energías renovables (ASOFER); Universidad ISA		
<b>Short description</b>	The project is in line with the National Energy Plan and aims to promote decentralized, biomass-based energy production in industrial free zones in the Dominican Republic with the aim of reducing GHG emissions, while contributing to their competitiveness.  The CNE entered into an agreement with CNZFE (the supervising body for the free zone sector) to address the energy situation in the industrial free zones (IZFs) through biomass generated electricity. At the time of the evaluation, CNZFE was no longer interested in building the plant.		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The project document makes reference to how gender will be considered. TOR for the gender expert to be contracted available.</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	Policy and regulatory environment conducive to decentralized, biomass-based power and heat generation strengthened.  A biomass-based electric power plant (envisaged capacity 3 MW) has been adopted by the Santiago Industrial Free Zone. The fact that the Agreement with Zona Franca is not being executed, there is high risk for this essential output  Awareness for the concept and benefits of biomass power generation raised among relevant stakeholders.		
<b>Assessment of results</b>	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No synergies</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida

NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	Cultural Industries (102027)	<b>Cluster / Area</b>	Poverty reduction and youth development
<b>Main counterparts</b>	Ministry of agriculture		
<b>Short descriptions</b>	Promotion of the role and wellbeing of the young rural and indigenous population. The project strengthened the capacities for revitalization, management, production and cultural management of the indigenous and Afro-descendant peoples.		
<b>Gender</b>	No information		
<b>Youth</b>	The project is designed for youth promotion		
<b>Major results</b>	The project is completed. It improved Cultural Policies for the revitalization and promotion of the cultural diversity of the indigenous and Afro-descendant peoples of the Caribbean Coast, and the protection of the cultural heritage, generated, systematized and disseminated studies on the cultural heritage, material and intangible and expressions of cultural diversity and creativity of the peoples of the Caribbean Coast.		
<b>Assessment of results</b>	<input type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input checked="" type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	Strong synergies among these projects predecessor		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input type="checkbox"/> Yes; <input checked="" type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input checked="" type="checkbox"/> Limited information

### Área temática 3 - NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	Youth self-employment (102026)	<b>Cluster / Area</b>	Poverty reduction and youth development
<b>Main counterparts</b>	INJUVE (Instituto Nicaragüense de Juventud) INATEC (Instituto Nacional Tecnológico), MITRAB (Ministerio del Trabajo) INPYME (Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), INFOCOOP (Instituto Nicaragüense de Fomento de Cooperativo), DGME (Dirección General de Migración y Extranjería), INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), INTA (Instituto de Tecnología Agropecuaria) INIDE (Instituto Nacional de Información y Desarrollo)		
<b>Short descriptions</b>	<p>Apoyar los esfuerzos nacionales para la identificación, desarrollo e implementación de medidas que mejoren el acceso a un empleo digno de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de zonas urbanas y rurales, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio.</p> <p>5000 jóvenes recibirán formación técnica para facilitar integrarse al mercado laboral formal, mediante (i) formación técnica en diversas ramas: panadería, carpintería, artesanías, mantenimiento industrial (ii) asistencia técnica en emprendimiento y (iii) formación de redes empresariales horizontales.</p>		
<b>Gender</b>	No information		
<b>Youth</b>	The project was designed for youth promotion		
<b>Major results achieved</b>	<p>1) Mejorada la adecuación entre la oferta y la demanda laboral juvenil en los 11 municipios seleccionados. 5000 jóvenes capacitados en temas prioritarios de los 11 municipios.</p> <p>2) Creadas y/o reforzadas 40 cooperativas y 180 microempresas de las personas jóvenes en los 11 municipios.</p> <p>11 redes empresariales creadas (una por municipio) en sectores productivos relevantes de la economía local.</p> <p>Los jóvenes se han integrado al mercado laboral formal mediante alianzas estratégicas con el sector público y privado.</p>		
<b>Assessment of results</b>	<input type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input checked="" type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	Strong synergies among projects in the poverty reduction and youth development		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation Coordination HQ FO	<input type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input checked="" type="checkbox"/> Limited information

### Área temática 3 - NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	Local Environmental Management for Natural Resources in the Bosawas Biosphere (102026)	<b>Cluster / Area</b>	Poverty reduction through productive activities
	Renovation and Promotion of Productive Areas Affected by Hurricane Felix (DZ/NIC/09/003)		
	Improvement of productive capacities among cocoa producers in the Mining Triangle (102021)		
<b>Main counterparts</b>	Ministry of Environment and Natural Resources, Ministry of Energy and Mines, Ministry of Health Minister of Agriculture and Livestock		
<b>Short descriptions</b>	The population involved is estimated to be 100,770 people. 30% of the population lives in the city of Siuna, while approximately 70% live in more than 200 rural communities. It is recognized that organizational and business strengthening is the basis for sustainability, which depends to a large extent on the consolidation of cooperatives at the organizational, managerial and economic levels.		
<b>Gender<sup>85</sup></b>	Thanks to the social inclusion policies promoted by the government women benefit greatly from the program because the latter is organized to promote the improvement of family well-being then, including women as part of the family.		
<b>Youth</b>	Youth groups are involved in agricultural extension work to insert new varieties of cocoa in local crops.		
<b>Major expected results</b>	The expected results are:(1) Cocoa farmers and farmers' organizations increase and rehabilitate plantation areas while increasing sales and technical, business and organizational capacities, 2) cocoa production under agroforestry systems has increased, as well as productivity and product quality, production of cocoa quality in cocoa production and (3) Organizations interested in developing the cocoa value chain (private enterprises, business organizations, government institutions, support institutions and others) are coordinated within a competitive framework agreement and benefit from good governance among stakeholders.		
<b>Assessment of results</b>	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	The synergies among these three projects was strong		
<b>Relevance and strategic positioning: Efficiency</b>		<b>Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

### PROYECTOS REGIONALES

<sup>85</sup> Both government and project managers are willing to move towards a better gender targeted project.

Área temática 2: Energías renovables, producción más limpia, creación de capacidad comercial **GUATEMALA**

<b>Project ID / Short title / Type</b>	140355, Eco- Industrial Parks (EIP)	<b>Cluster / Area</b>	Cleaner production
<b>Main counterparts</b>	National Competitiveness Program (PRONACOM), Ministry of Economy and Centro de Producción Más Limpia, CGP+L, (technical aspects), Guatemala		
<b>Short description</b>	The objective of the project is to provide guidance on resource efficient, economically feasible and inclusive management and planning of industrial parks and zones in Latin America applying the model of eco-industrial parks. The approach applies resource efficient and cleaner production (RECP) methodologies and promotes synergies and innovation among enterprises. In addition to working at enterprise level and developing national capacities, the project will serve as a regional platform for the exchange of know-how and expertise on planning, developing and managing eco-industrial parks (EIPs). In this manner, intra-regional cooperation and synergies will be strengthened to support sustainable industrial growth and social development while minimizing the negative impact on the environment.		
<b>Gender</b>	• No information		
<b>Youth</b>	• No information		
<b>Major expected results</b>	The ultimate goal is to strengthen the country's competitiveness agenda through the project's input. UNIDO's methodology and implementable tools for the development and evaluation of the of management of sustainable eco-industrial parks, including the legal framework as there is no regulatory entity for industrial parks in Guatemala, only for free Zones.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	• Establishes synergies through involving the Centro de Producción Más Limpia as technical counterpart		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input checked="" type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

Área temática 2 – GUATEMALA, NICARAGUA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	UNIDO-UNEP Cleaner Production Programme/ <b>XX/GLO/08/X21</b> , Joint UNIDO-UNEP Programme on Resource Efficient and Cleaner Production (RECP) in Developing and Transition Countries	<b>Cluster / Area</b>	Cleaner production
<b>Main counterparts</b>	Centro Guatemalteca de Producción Más Limpia (CGP+L)		
<b>Short description</b>	<p>Since 1994 UNIDO and UNEP cooperate specifically to establish and support National Cleaner Production Centres/Programmes (NCPCs/NCPPs) in developing countries and economies in transition. No programme document is available for the first phase, which involves mostly national and some multi-country projects. UNIDO administered the operation of institutionally funded NCPCs/NCPPs and had the majority of the total resources available for the total programme.</p> <p>The continuation phase, RECP, consisted of 10 outputs structured within 4 overarching outcomes. The Programme was assembled like a mosaic through which additional donors and projects could fit within a bigger framework. The mid-term evaluation recommended reformulating the Programme with a country-level impact and results orientation, clarifying roles and responsibilities.</p>		
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limited information</li> </ul>		
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No information</li> </ul>		
<b>Major expected results</b>	Major results observed by the evaluation related to the Centres are summarized in section 5.2.2.		
<b>Assessment of results<sup>86</sup></b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The CGP+L is involved in the regional project 140355 on Eco- Industrial Parks (EIP)</li> </ul>		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input type="checkbox"/> Yes; <input checked="" type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input checked="" type="checkbox"/> on track <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information

<sup>86</sup> The results refer to the evaluation's observations during the mission, to which the projects contributed to some extent, but not based on an evaluation of the projects.

Área temática 3: Reducción de la pobreza, creación de prosperidad compartida

NICARAGUA Y REPUBLICA DOMINICANA

<b>Project ID / Short title / Type</b>	140337, Fishery value chains	<b>Cluster / Area</b>	Poverty reduction through productive activities
<b>Main counterparts</b>	Ministry of Agriculture and Fishery		
<b>Short descriptions</b>	The program intends to improve productivity and competitiveness of value chains is implemented inter alia in the Dominican Republic and Nicaragua. The regional cooperation promotes specific technical actions implemented in each country, related to the acquisition of new equipment to improve productivity, exchange of experiences in biosafety issues, exchange of knowledge on genetic improvement of species and methods of Production and transfer of production technology between countries.		
<b>Gender</b>	About half of the workers (50% women) are trained in the improvement of productivity and the application of new technologies.		
<b>Youth</b>	No information		
<b>Major expected results</b>	In Nicaragua, the objective is to improve control of quality and implementation of standards to promote the exports. In Dominican Republic, the objective is to increase the yield in the production and the addition of value in processing and packaging stage by 20%; and improve application of standards for exports and cooperative management.		
<b>Assessment of results</b>	<input checked="" type="checkbox"/> on track ; <input type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> ; not on track <input type="checkbox"/> Limited information		
<b>Synergies, linkages, cooperation</b>	Strong synergies among these projects predecessor		
<b>Relevance and strategic positioning</b>		<b>Efficiency: Quality of programme management and implementation</b>	
Project coherence to national priorities and sector needs	<input checked="" type="checkbox"/> fully aligned <input type="checkbox"/> partly aligned <input type="checkbox"/> not aligned <input type="checkbox"/> Limited information	Project documentation available	<input checked="" type="checkbox"/> Yes; <input type="checkbox"/> Partly <input type="checkbox"/> No
		Implementation	<input type="checkbox"/> on track <input checked="" type="checkbox"/> partially on track <input type="checkbox"/> not on track <input type="checkbox"/> Limited information



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria  
Telephone: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69  
E-mail: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: [www.unido.org](http://www.unido.org)