



Invertir en la población rural

República del Paraguay

PROMAFI

Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay

Informe de diseño detallado

Informe principal y apéndices

Fecha del documento: diciembre de 2015

N.º del proyecto: 1750

N.º de informe: 3974-PY

División de América Latina y el Caribe

Departamento de Administración de Programas

Índice

Equivalencias monetarias	iii
Pesos y medidas	iii
Acrónimos y siglas	iv
Mapa de la zona del proyecto	vi
Resumen	vii
Marco lógico	xi
I. Contexto estratégico y justificación	1
A. Situación del desarrollo económico y rural	1
B. Experiencia del FIDA	6
C. Oportunidades de desarrollo	8
II. El proyecto	9
A. Justificación	9
B. Zona del proyecto y grupo objetivo	10
C. Objetivo e indicadores del impacto	13
D. Componentes	14
E. Cumplimiento de las políticas nacionales y del FIDA	22
III. Ejecución del proyecto	23
A. Marco organizativo	23
B. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de conocimientos	25
C. Gestión financiera, adquisiciones, contrataciones y gobernanza	27
D. Supervisión	29
E. Determinación y mitigación del riesgo	29
IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad	30
A. Costos del proyecto	30
B. Financiación del proyecto	30
C. Beneficiarios y beneficios	31
D. Sostenibilidad	32

Apéndices

Apéndice 1: Antecedentes y contexto rural y del país	33
Anexo 1: Principales indicadores económicos	41
Apéndice 2: Pobreza y focalización	43
Anexo 1: Principales indicadores de pobreza	53
Anexo 2: Distritos Prioritarios del Proyecto según Medidas de Pobreza	54
Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas	55
Apéndice 4: Fortalecimiento y negocios	63
Anexo 1. Fortalecimiento de las Organizaciones de la AFC e Indígena	74
Anexo 2. Lista de Organizaciones Campesinas	78
Anexo 3. Planes de Negocios y Compras Públicas	79
Anexo 4. Biodigestores	80
Anexo 5. Borrador de TdR para la contratación de asistencia técnica para biodigestores	85
Anexo 6. Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo rural	89
Apéndice 5: Apoyo a Comunidades Indígenas	101
Apéndice 6: Adaptación al cambio climático	107
Apéndice 7: Servicios financieros rurales	121
Anexo 1: Cobertura del Crédito Agrícola de Habilidad	132
Anexo 2: Consideraciones sobre los CDA en el PPR	133
Apéndice 8: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución	136
Anexo 1: Cuadro del Personal del Proyecto	144
Anexo 2: Diagrama institucional UEP	145
Anexo 3: Diagrama institucional MAG	146
Apéndice 9: Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento	147
Anexo 1A - Índice de Madurez Institucional - Organizaciones Productivas	156
Anexo 2. Borrador de TdR - Solicitud de Propuestas para Encuesta de Base	160
Anexo 3 Borrador de Planilla de Resultados	163
Apéndice 10: Administración Financiera	169
Apéndice 11: Adquisiciones y Contrataciones	173
Anexo 1. Borrador del Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses	176
Apéndice 12: Costos y financiación del proyecto	177
Anexo 1: Cuadros de costos	180
Apéndice 13: Análisis Económico y Social	190
Anexo 1. Modelos del Análisis Financiero	203
Apéndice 14: Borrador incompleto del MOP	212
Anexo 1. Flujo de Fondos	257
Anexo 2. Borrador de TdR del Comité de Orientación del Proyecto (COP)	258
Anexo 3. Borrador de TdR de Auditoría	260
Anexo 4. Borrador de TdR del Personal Clave del Proyecto	263
Apéndice 15: Conformidad con las políticas del FIDA	271
Apéndice 16: Contenido del expediente del proyecto	274
Apéndice 17: Nota ambiental y social	275

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Guaraní (PYG)
USD 1,0	=	4 400 (junio de 2014)
USD 1,0	=	5 700 (diciembre de 2015)

Pesos y medidas

1 kilogramo (kg)	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 ha
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

Acrónimos y siglas

AF	Agricultura Familiar
AFC	Agricultura Familiar Campesina
AFD	Agencia Financiera de Desarrollo
ANR	Aportes No Reembolsables
BCP	Banco Central del Paraguay
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAH	Crédito Agrícola de Habilitación
CI	comunidades indígenas
CDA	Certificados de Depósito de Ahorro
CEPACOOOP	Central de Cooperativas de Comercialización
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COP	Comité de Orientación del Proyecto
COSOP	Documento sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales
COSAPLAN	Comité de Selección y Aprobación de Planes
DATCI	Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (de la DEAg)
DEAg	Dirección de Extensión Agraria
DCI	Diagnóstico Comunitario Indígena
DGP	Dirección General de Planificación
DGEEC	Dirección General de Estadística y Censos
DINCAP	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos
DINPLAN	Dirección Nacional de Planificación
DRP	Diagnostico Rural Participativo
DSE	Departamento de Seguimiento y Evaluación de Resultados
EBY	Entidad Binacional de Yacyretá (Represa Hidroeléctrica)
EHI	Encuesta de Hogares Indígenas
EPH	Encuesta Permanente de Hogares
FECOPROD	Federación de Cooperativas de Producción
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNC	Federación Nacional Campesina
FG	Fideicomiso de Garantía
FR	Facilitador Rural (campesino experto)
GdP	Gobierno de Paraguay
IFI	Institución Financiera de Intermediación
INDERT	Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra
INDI	Instituto Paraguayo del Indígena
IPTA	Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria
NBI	necesidad básica insatisfecha
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
ML	Marco Lógico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONAC	Organización Nacional Campesina
ONG	Organización no Gubernamental
OP	Organizaciones productivas
OR	Organizaciones Rurales
PBI	Producto Bruto Interno
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PEES	Plan Estratégico Económico y Social

PF	Plan de Fortalecimiento
PN	Plan de Negocios
PNB	Producto Nacional Bruto
PNDS	Plan Nacional de Desarrollo Social
POA	Plan Operativo Anual
PPI	Proyecto Paraguay Inclusivo
PPR	Proyecto Paraguay Rural
PSEyGC	Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
PYG	Guaraníes
REAF	Reunión Especializada de la Agricultura Familiar
RENAF	Registro Nacional de la Agricultura Familiar
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
RR	Representante Rural (de los comités)
RUC	Registro Único de los Contribuyentes
SAS	Secretaría de Acción Social
SEAM	Secretaría del Ambiente
STP	Secretaría Técnica de Planificación (de la Presidencia de la República)
SyE	Seguimiento y Evaluación
SENACSA	Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal
SENAVE	Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas
STR	Solicitudes de Transferencia de Recursos
TICs	Tecnologías de la Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UAF	Unidad de Administración Financiera
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
USD	Dólares de los Estados Unidos de América
VAN	Valor Actual Neto

Mapa de la zona del proyecto

República del Paraguay

Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay (PROMAFI)

Informe de diseño detallado



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 19-11-2015

Resumen

1. **Antecedentes.** El Gobierno del Paraguay ha solicitado la colaboración del FIDA para ampliar el alcance de los logros del Proyecto Paraguay Rural (PPR), ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en el periodo 2007 – 2013 y financiado por dos préstamos del FIDA. La implementación del PPR atendió unas 16.600 familias rurales pertenecientes a 280 Organizaciones Rurales (OR).

2. La metodología participativa de trabajo aplicada por el PPR permitió generar un capital social fuerte, a través de tres instrumentos principales (diagnósticos participativos, planes de fortalecimiento y planes de negocios) con transferencia de la autoridad de planificación y ejecución a las mismas OR. La metodología del PPR ha marcado un cambio sustantivo en las formas de abordaje al desarrollo rural por parte del MAG. De las 280 OR atendidas, más de 210 se vincularon comercialmente con empresas privadas, y las otras mejoraron el abastecimiento y el acceso a canales tradicionales de comercialización. Adicionalmente, a través del mecanismo de complemento de garantía creado por el PPR con los Certificados de Depósito de Ahorro (CDA), 130 organizaciones accedieron a créditos por más de USD 1,6 millones de 10 Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs). La reducción de la pobreza ha sido tangible: en las familias asistidas por el Proyecto, la tasa de pobreza, ha bajado desde el 70%, al inicio del proyecto, al 45% a la fecha de cierre. De esa forma, el PPR ha demostrado que las OR, oportunamente apoyadas, pueden mejorar sus niveles de producción y de comercialización, y conseguir continuidad en los negocios.

3. En junio del 2014, la Dirección General de Planificación (DGP) del MAG preparó el perfil del Proyecto que fue sometido por el MAG a la Secretaría Técnica de Planificación (STP), que concedió su visto bueno para la Admisibilidad y transmitió el perfil al Ministerio de Hacienda, Dirección del Sistema de Inversión Pública (DSIP) para su ingreso al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Respondiendo invitaciones del MAG, en junio y diciembre de 2014, el FIDA envió al país misiones técnicas que elaboraron el presente Informe de Diseño Detallado. El diseño fue analizado por las instancias internas del MAG (DGP y DINCAP) y del FIDA (CPMT, QE y QA), que manifestaron su opinión positiva y ofrecieron comentarios. En septiembre de 2015, una misión de redimensionamiento elaboró la versión final, reduciendo el financiamiento y el alcance del Proyecto. El Proyecto fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA en noviembre de 2015.

4. **El contexto.** Paraguay con un PIB per cápita en 2013 de USD 4.040 (BM, Atlas Method) en los últimos 10 años ha presentado un crecimiento promedio anual del orden del 4,8%, pero con amplias oscilaciones relacionadas con el desempeño de la agricultura y ganadería que dependen de factores climáticos. La población total de Paraguay es de 6,8 millones de personas, y de acuerdo a los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada en 2012, el 23,8% son pobres. En el medio rural vive el 40% de la población total (2,7 millones de personas), de los cuales 1,4 millones (51%) son pobres o en situación de extrema pobreza. Los productores pobres están siendo desplazados de sus tierras por el avance de la agricultura capitalizada de exportación, especialmente la soja. Los pequeños productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) representan 235.904 unidades productivas y se estima que dos tercios de estas familias sean pobres. Las mujeres sobresalen como grupo especialmente desfavorecido: por cada 100 hogares en situación de extrema pobreza, 34 tienen mujeres como jefas de hogar. Así mismo, de acuerdo al Censo de Pueblos Indígenas realizado en 2012, viven en el país 115.000 personas pertenecientes a pueblos indígenas con niveles de pobreza que superan el 90%.

5. La política pública vigente considera prioritaria la lucha contra la pobreza rural. La propuesta de este proyecto responde al Eje 1 (Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social) del Plan de Gobierno, y a los objetivos del Marco Estratégico Agrario, período 2009-2018, que prevén apoyar: “el desarrollo de la Agricultura Familiar (AFC), la seguridad alimentaria y la reducción sustantiva de la pobreza y la exclusión social.” Es complementario al Plan de Reducción de la Pobreza Extrema “Sembrando Oportunidades” del GdP, que articula las intervenciones de todos los Ministerios e Instituciones por la STP e incluye las transferencias monetarias condicionadas

del Programa Tekoporã, de la Secretaría de Acción Social (SAS), focalizado en familias en situación de extrema pobreza.

6. La situación ambiental es crítica y vinculada al modelo de desarrollo seguido por el país durante décadas, basado en una explotación extractiva de maderas nobles, unida a la deforestación para sustentar la expansión de la frontera agrícola sobre suelos y sistemas agroecológicos frágiles. Entre 1990 y 2011, la superficie de bosque del país se redujo aproximadamente el 25%. Las proyecciones de los modelos de cambio climático prevén un incremento de las temperaturas y de las precipitaciones que aumentarán la presencia de vectores de enfermedades, reducirán la disponibilidad de agua en los meses secos y los rendimientos de plantas y animales.

7. **El Proyecto** se basa en una ampliación, profundización y replicación de las acciones del PPR considerando la existencia de una elevada demanda. Esta nueva operación es alineada a las políticas nacionales y responde al marco estratégico del FIDA en el Paraguay, definida en el documento sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) del 2004. Además, se articula con el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI), actualmente financiado por el FIDA y el GdP.

8. Existe la oportunidad para el FIDA de acompañar el marco de políticas nacionales y la decisión del GdP de replicar y ampliar las experiencias exitosas del PPR y al mismo tiempo avanzar en: i) dar respuesta a la elevada demanda insatisfecha para acceder a instrumentos de desarrollo participativo; ii) la profundización del desarrollo de las OR fortaleciendo la participación, el empoderamiento y el acceso a mercados; iii) la inclusión de indígenas y otra población vulnerable, con especial prioridad para mujeres y jóvenes; iv) desarrollar servicios financieros rurales sostenibles que aumenten la responsabilidad de los clientes rurales; v) fortalecer la institucionalidad sectorial promoviendo la colaboración entre el proyecto y el sistema MAG, en especial con la DEAg.

9. El fin del proyecto es: Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural. El objetivo de desarrollo es: Mejorar la productividad y comercialización a través de organizaciones fortalecidas. Los objetivos específicos son: i) Fortalecer a las organizaciones a través de Diagnósticos Rurales Participativos (DRP), capacitaciones y elaboración participativa de planes de negocios; ii) OR implementan Planes de Negocios para incrementar su producción y comercialización de manera sostenible y adaptada al cambio climático; iii) Comunidades indígenas implementan planes comunitarios; y iv) OR acceden a servicios financieros apropiados.

10. El área del proyecto incluye a 4 departamentos de la región Oriental (Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú). Al interior de cada departamento, se priorizarán los distritos de mayor pobreza.

11. La focalización del proyecto se concentra en los productores de la AFC y las comunidades indígenas, con una participación alta de mujeres y de jóvenes, apoyada por un sesgo discriminatorio positivo en las condiciones de financiación. El Proyecto toma en cuenta la situación ambiental y toma medidas específicas para aumentar la reacción de los productores al cambio climático. Se trabajará exclusivamente con familias organizadas en OR (comprendiendo a las organizaciones productivas (OP) de la AFC y a las comunidades indígenas), basándose en comités y organizaciones existentes y en estadio incipiente.

12. **Componente 1: Fortalecimiento organizacional.** El componente fortalecerá a las organizaciones de base, a partir de comités, para que logren identificar y ejecutar negocios productivos basados en asociativismo. Para ello, incluye un intenso programa de capacitación dirigido a las OR y también a los gerentes y técnicos del proyecto, responsables de facilitar el proceso. La metodología validada por el PPR cuenta con la identificación de Representantes Rurales (RR), indicados por las mismas organizaciones, que se capacitarán para que conduzcan el proceso participativo en el seno de la organización. Se realizará un Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el cual culmina con un Plan de Fortalecimiento (PF), que tiene como objetivo aumentar las capacidades de una OR en temas de participación, organización, gerencia y administración,

productivos, comerciales y financieros y, finalmente, identifica oportunidades de inversión en un Plan de Negocios (PN). Para las comunidades indígenas, se trabajará similarmente en la elaboración participativa de Diagnósticos Comunitarios Indígenas (DCI), que sirven como base de un proceso de fortalecimiento y de la planificación de la inversión en Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).

13. El Componente incluye servicios para la adaptación al cambio climático, incluyendo el complemento de la red de estaciones agro meteorológicas nacionales con 20 estaciones en el área del proyecto, servicio de información climática recibida por mensajes de texto, la formación de técnicos, y apoyo al diseño de política y estrategia sectorial de adaptación al cambio climático.

14. **Componente 2: Desarrollo productivo sostenible.** Se aporta recursos financieros y servicios de apoyo para inversiones a nivel de las OR, en forma de PN regulares, PN con adaptación al cambio climático y para PDC para comunidades indígenas. Los PN incluirán inversiones productivas, asistencia técnica y recursos para el fortalecimiento de la OR, con un 70% de las inversiones como aporte no reembolsable y un 30% en forma de crédito canalizado por intermedio del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH). Los PDC contarán con inversiones productivas, inversiones sociales y fortalecimiento de las comunidades indígenas, con un 90% de las inversiones como aporte no reembolsable y un 10% en forma de crédito. El proyecto incluirá asesoría especial para PN que contemplen adaptación al cambio climático, especialmente los PN de hortalizas y de producción de leche, en forma de formación y acompañamiento especial por técnicos formados por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) en la adaptación del ciclo productivo al cambio climático. Adicionalmente, para productores de leche se agrega una promoción de la instalación de fermentadores de abono (biodigestores) para la producción de biogás. Para todas las OR, la UEP ofrecerá servicios especiales para apoyar técnicamente PN para atender la demanda para las compras públicas. Cada plan aprobado se plasmará en un convenio entre la UEP y la OR para su implementación.

15. Habrá incentivos específicos para la participación de jóvenes y mujeres de los planes. Para fomentar su participación en PN, el último tercio del valor de crédito para las inversiones será pago por el proyecto en caso de OR con por lo menos 50% de jóvenes o de mujeres que paguen dos tercios del servicio del crédito en buena forma y tiempo. Además, se ofrecen becas de capacitación a 25 jóvenes que se inserten como dinamizadores en sus propias OR. Para todas las OR, se desarrolla un servicio de información para la producción y comercialización, con mensajes de texto y audio-grabaciones proporcionados por diferentes unidades del MAG, en colaboración estratégica con un operador de redes móviles.

16. **Componente 3: Servicios Financieros Rurales.** El componente apunta a mejorar y acompañar el desarrollo financiero de las OR accediendo al crédito de capital operativo a través de Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs). Para ello, se constituirá un Fideicomiso de Garantía (FG) para ofrecer certificados de garantía a las OR con PN aprobados, para que se puedan utilizar como garantías parciales frente a las IFIs que otorguen créditos bancarios a las OR. La IFI pagará por la garantía, y tiene que demostrar esfuerzos regulares de recuperación antes de poder activar la garantía. El marco normativo actual permite estructuras fiduciarias como esta.

17. El componente incluye la capacitación financiera de las OR y de los productores, y recursos para diseñar productos financieros adaptados a la agricultura familiar (tales como seguros agrícolas, créditos para sectores específicos, y productos especiales de ahorro). Además, se promoverá un sistema de información financiera rural que permita conocer el comportamiento de las IFIs y las OR así como la evolución de los prestatarios internos dentro de las OR. El proyecto contribuirá a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, promovida por el Banco Central, por medio de cursos de formación de formadores en educación financiera rural que incluirá alfabetización financiera y protección de consumidores para prestatarios.

18. **Componente 4: Gestión del Proyecto.** Para el buen funcionamiento del proyecto, se constituirá una UEP en el territorio en un lugar equidistante de los Departamentos que conforman el área de intervención del Proyecto. Además del Director del Proyecto, se contará con un Coordinador Territorial que tendrá la responsabilidad de coordinar la gestión operativa del

proyecto, organizar la gestión del territorio, tomar contacto con las OR, autoridades locales, otras agencias de desarrollo, a los efectos de aplicar las actividades e instrumentos del proyecto. Además, la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) del MAG será fortalecida en los temas fiduciarios, de seguimiento y evaluación (SyE), aprendizaje y gestión de conocimientos, y de servicios financieros rurales. El componente incluye también a los estudios, capacitaciones y auditorías necesarios para la ejecución del proyecto.

19. **Ejecución del proyecto.** El Ente Ejecutor será el MAG por intermedio de la DINCAP, que constituirá la UEP, responsable de la implementación del proyecto y de planificación, adquisiciones y gestión contable del proyecto. Como gran parte de las actividades del proyecto está integrada en planes manejados por las OR, una responsabilidad importante de la UEP será apoyar a las OR en la planificación, ejecución y rendiciones de cuentas.

20. La UEP desarrollará sus actividades en forma descentralizada, mediante los técnicos territoriales que estarán adscritos a oficinas de la Dirección de Extensión Agraria (DEAg). Al nivel de los Departamentos se juntarán los aportes en recursos humanos de otras instituciones, como algunos técnicos que se asignaran al proyecto de la DEAg, y la supervisión de la ejecución de los PDC por el Instituto Paraguayo del Indígena (INDI). Para ello, se firmaran convenios de colaboración con estas instituciones. De esa forma, se buscará constituir un equipo multidisciplinario con un equilibrio entre técnicos de las ciencias sociales y de las ciencias agrarias.

21. **Costos y financiación.** El costo total del Proyecto para seis años de implementación será de USD 23,8 millones, incluyendo contingencias. Los Componentes 1, 2 y 3 representan el 87% del costo total. Estos fondos llegarán en gran parte directamente a las organizaciones de base, ya sea a través de transferencias para que estas los administren, a través de respaldos de garantía para acceder a créditos o realizando actividades de fortalecimiento de sus capacidades (capacitaciones, información, etc.). Los costos de gestión (Componente 4) suman el 13% del costo el proyecto. El Proyecto será financiado por: (i) FIDA por medio de un préstamo de USD 17,3 millones, y por el Fondo ASAP del FIDA por medio de una donación de USD 5,0 millones; y ii) USD 1,3 por los beneficiarios.

22. **Beneficios.** El proyecto atenderá aproximadamente 14.000 familias rurales (aproximadamente 60.000 personas), organizadas en aproximadamente 303 organizaciones productivas (OP) y 33 comunidades indígenas. Se estima que el 80% de las actividades del proyecto generen los beneficios esperados, lo que equivale a una cartera de éxito de 195 PN y 26 PDC. La evaluación financiera y económica indica la viabilidad de las actividades a nivel tanto de las familias como del proyecto. La TIR económica del proyecto es del 16,54% y el VAN de USD 6,9 millones.

Marco lógico

Jerarquía de objetivos	Indicadores claves y metas al final del proyecto	Métodos de verificación	Supuestos y riesgos
FIN Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural	<ul style="list-style-type: none"> 7.826 hogares rurales (80% de 9.783) han incrementado sus activos, de los cuales 1.980 son indígenas La malnutrición infantil en el área del Proyecto se reduce por lo menos en 3 puntos 60 Organizaciones Rurales (OR), de los cuales 55 OP y 5 CI, alcanzan un nivel maduro de desempeño (nivel 4 o 5 del Índice de Madurez Institucional - IM)¹ 	Encuestas RIMS de base y de impacto del proyecto; IM	Continuidad en políticas públicas para el desarrollo rural y en intervenciones de la DINCAP a través del MAG
OBJETIVO DE DESARROLLO Incrementar los ingresos rurales de manera sostenible fortaleciendo el capital social, la productividad y la resiliencia al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> 5.846 hogares aumentan sus ingresos por lo menos del 30% 7.826 hogares obtienen rendimientos por encima de los promedios de la AF, en sus rubros principales 221 OR (195 organizaciones productivas + 26 comunidades indígenas) obtienen un puntaje en sostenibilidad de 4 o 5 (= ofrecen servicios sostenibles a sus socios) 6.000 hogares mejoran su adaptación al cambio climático² (RIMS 1.8.5) <p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> 60.000 personas reciben servicios del proyecto directamente 14.000 hogares reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.2), de las cuales 2.475 son indígenas 336 OR reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.3), de los cuales 33 son comunidades indígenas 	Encuestas RIMS de base y de impacto; Registros MAG; Censo Agropecuario 2008; IM	Las OR son capaces de responder a las iniciativas del Proyecto
Componente 1: Capital Social Fortalecido			
Efecto 1.1: Organizaciones rurales consolidadas	<ul style="list-style-type: none"> Puntuación 5/6 para: <i>OR fortalecidas institucionalmente (RIMS 2.6.2)</i>: <ul style="list-style-type: none"> 221 OR (195 organizaciones productivas + 26 comunidades indígenas) avanzan por lo menos 1 nivel de desarrollo institucional 60 OR reciben o efectúan visitas de intercambio con otras OR que trabajan en su rubro 100 OR reportan semestralmente a los socios la gestión interna respecto al avance de sus actividades Puntuación 5/6 para: <i>Sostenibilidad de los grupos de producción agrícola/ganaderos formados (RIMS 2.2.3)</i> <ul style="list-style-type: none"> 160 OR reciben regularmente aportes de sus socios, de acuerdo a sus estatutos 	IM	Las OR son capaces de responder a las iniciativas del proyecto.
Producto 1.1: PF funcionando y DCI elaborados	<ul style="list-style-type: none"> 303 OP llevan a cabo un plan de fortalecimiento (PF) y 33 comunidades indígenas emprenden un Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI) 9.783 socios de OR capacitados, de los cuales 2.192 son mujeres 	Sistema de SyE	Mapeo correcto y diagnóstico correcto de cada situación organizacional.

¹ Para mayor referencia acerca del Índice de Madurez Institucional (IM) véase el Apéndice 9.

² La mejor adaptación al cambio climático en el contexto del Proyecto se mide mediante: (i) familias que utilizan información climática para toma de decisiones (componente 1); y (ii) familias que adoptan técnicas productivas para mejorar su adaptación al cambio climático (componente 2), contabilizando toda familia que cumpla cualquiera de las dos condiciones.

Efecto 1.2: Pequeños productores cuentan con capacidades de adaptación al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un sistema de alerta temprana en base a información climática funcionando</i> - 6.000 hogares utilizan información climática para toma de decisiones - 58 OR fortalecidas en manejo de temas ambientales según indicadores 5.8 y 5.9 del IM (RIMS 1.6.10) - Índices climáticos elaborados para riesgos climáticos en las zonas específicas del proyecto 	Encuestas específicas y IM	Metodologías adecuadas que aseguren participación de las partes implicadas en el Proyecto
Producto 1.2: Sistema de información climática y prestadores de servicios fortalecidos	<ul style="list-style-type: none"> • 14.000 hogares reciben información climática geo-localizada • 25 técnicos alcanzan 1 o más certificados de capacitación; de los cuales 15 técnicos del proyecto y 10 independientes - 50% del total son mujeres (RIMS 1.2.1) • 30 Facilitadores Rurales capacitados para prestar servicios, de los cuales 6 indígenas y 15 mujeres (RIMS 1.2.1) 	Sistema de SyE	
Componente 2: Inversiones Productivas			
Efecto 2.1: OR utilizan activos y servicios técnicos productivos para incrementar su producción y comercialización en forma sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación 5/6 para: Producción <i>agrícola y ganadera mejorada</i> (RIMS 2.2.2) - 7.308 hogares adoptan técnicas productivas y ejecutan inversiones que aumentan su productividad • Puntuación 5/6 para: <i>Sostenibilidad de gestión de riesgos climáticos y recurso naturales</i> (RIMS 2.6.6) - 2.160 hogares adoptan técnicas productivas para mejorar su adaptación al cambio climático • Puntuación 5/6 para: <i>Sostenibilidad de los grupos de comercialización formados o reforzados</i> (RIMS 2.4.4) - 136 OR utilizan criterios de calidad homogéneos para la venta de los productos - 100 OR establecen contratos estables con compradores, incluyendo 60 OR con contratos de compras publicas 	Sistema de SyE; IM	Los servicios del MAG brindan servicios técnicos adecuados.
Producto 2.1: PN y PDC funcionando	<ul style="list-style-type: none"> • 244 OR (de las cuales 72 incluyen acciones de adaptación al cambio climático) llevan a cabo un plan de negocios (PN) de los cuales 54 OR son solo de mujeres. • 33 comunidades indígenas llevan a cabo un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC) • 9.000 personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción y comercialización (RIMS 1.2.2; 1.2.3; 1.2.4) • 3.000 personas capacitadas en tecnología de adaptación o mitigación 	Sistema de SyE	
Componente 3: Acceso a servicios financieros			
Efecto 3.1: OR acceden a servicios financieros adaptados a los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación 5/6 para: <i>Sostenibilidad de los grupos con acceso a servicios financieros</i> (RIMS 2.3.1) - 97 OR han desarrollado fortalezas en servicios financieros rurales según indicador 4.9 del IM - 95% de las OR con crédito no tienen mora (indicador 4.3 del IM) - 136 OR cuentan con más de dos años de experiencia en el manejo de alguna herramienta financiera (ejem, créditos) según indicador 4.4 del IM • Puntuación 5/6 para: <i>Acceso mejorado de los pobres a servicios financieros</i> (RIMS 2.3.2) - 4.092 pequeños productores cuentan con crédito operativo de los cuales el 30% son mujeres (RIMS 1.3.8) - 3.000 socios manejan cajas de ahorro en instituciones financieras 	IM; Informe de evaluación IFI; Sistema de SyE	IFIs aceptan el mecanismo de mitigación de riesgo crediticio, y están interesadas en brindar crédito a las OR.
Producto 3.1: Fondo de garantía funcionando y OR capacitadas en educación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • 7.308 personas capacitadas en educación financiera, de los cuales 50% mujeres (RIMS 1.3.2) • 122 OR acceden a crédito operativo (RIMS1.3.1) • Un sistema de información de inclusión financiera que contenga el puntaje en madurez financiera 	IM; Sistema de SyE	

I. Contexto estratégico y justificación

A. Situación del desarrollo económico y rural

1. **El país y la economía.** Con una superficie de 406.752 km² y una población de 6.8 millones de habitantes, Paraguay tiene una densidad de población promedio de aproximadamente 16 personas por km². El Río Paraguay divide su territorio en dos regiones: la Región Oriental que abarca aproximadamente el 40% del territorio y concentra el 97% de la población, y la Región Occidental o Chaco que representa el 60% del territorio y el 3% de la población. El territorio está cruzado en toda su extensión por numerosos cursos de agua que constituyen la red hidrográfica de la Cuenca del Plata, donde se asienta el Acuífero Guaraní, considerada una de las más grandes reservas de agua dulce del planeta.

2. El PIB per cápita en 2013 era de USD 4.040 (Banco Mundial, Atlas Method). En la última década, la economía paraguaya ha presentado un crecimiento promedio anual del orden del 4,8%, pero con amplias oscilaciones: hasta 14,2% en los años 2011 y 2013 y decrecimiento de -1,2% en el año 2012. Esta fluctuación puede atribuirse al comportamiento de la agricultura y la ganadería (20% del PIB), sectores que están expuestos a la variabilidad climática. Se estima que en el año 2014 el crecimiento económico vuelva a aproximadamente el 4%. Más del 75% de los ingresos por exportación de bienes se generan a través de productos agrarios y sus derivados. Una característica relevante de la economía paraguaya es la generación de energía hidroeléctrica de las represas de Itaipú y Yacyretá, que representa entre el 10 y el 15% del total de las exportaciones. En la última década, el país ha logrado avances en el aspecto macroeconómico, con sólidos resultados en el ámbito fiscal y monetario, con estabilidad cambiaria e inflación controlada y con el inicio de importantes reformas sociales como el acceso gratuito a la atención primaria de la salud y a la educación básica y la expansión de los programas de transferencia monetarias condicionadas con impacto sobre las poblaciones más vulnerables.

3. **El sector rural.** El comportamiento positivo de la economía paraguaya en los últimos cinco años responde en buena medida al desempeño del sector agropecuario que creció del 52%, favorecido por el aumento sostenido de la demanda de los productos agropecuarios y por los buenos precios internacionales de los mismos. La soja y cereales como el trigo y el maíz, así como la ganadería bovina de carne, son las principales actividades sectoriales. De acuerdo a los datos del último Censo (2008), existían en el país un total 288.875 fincas de las cuales el 91% (o sea 264.047 fincas) eran menores a 50 ha, representando las fincas de hasta 20 ha el 83% del total. La Región Oriental concentra cerca del 90% de las familias que corresponden a la agricultura familiar campesina (AFC). Según datos de la Dirección General de Censo (DGC 2011), el 69% de las familias de este estrato pueden ser consideradas pobres.

4. **Pobreza.** De acuerdo a los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada en 2012, la población total de Paraguay es de 6,7 millones de personas, de las cuales el 23,8% son pobres y 10,1% viven una situación de extrema pobreza. En el medio rural vive el 40% de la población total (2,7 millones de personas). Del total de personas rurales pobres (0.9 millones, equivalentes al 57% de los pobres totales del país), el 48% son pobres y el 52% están en situación de extrema pobreza. La distribución de la pobreza a nivel departamental no es homogénea. De acuerdo a los datos del Censo Nacional de Población y Viviendas de 2002, Itapúa, Paraguari, Misiones, Guairá, Caaguazú y Caazapá son departamentos que tienen entre el 57,4% y el 63,3% de sus hogares rurales con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI). Los departamentos de San Pedro, Ñeembucú, Canindeyú y Concepción tienen entre el 66,7% y el 77,8% de hogares rurales con al menos una NBI. Sin embargo, al interior de Departamentos con mayor ingreso promedio, como Itapúa y Alto Paraná, existen Distritos con alta concentración de pobreza. En los últimos años se ha registrado un acelerado fenómeno de migración campo/ciudad y países vecinos alimentados sobre todo por la población (masculina y femenina) joven, lo que ha llevado también al aumento de la proporción de hogares que tienen a mujeres como jefas de hogar.

5. **Pequeños productores (AFC).** De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2008, las fincas de 500 ha y más aumentaron un 57% entre 1991 y 2008, mientras que las fincas de 20 ha y menos disminuyeron en el período del 17%. Los productores pobres están siendo desplazados de sus tierras por el avance de la agricultura mecanizada de exportación, especialmente la soja. Este proceso acentúa el aumento en los niveles de desigualdad del ingreso. De acuerdo a datos del Banco Central de Paraguay (BCP), para el año 2010, el quintil más rico de la población rural paraguaya concentra más del 62% de los ingresos mientras el quintil más pobre menos del 3%. Adicionalmente, Paraguay y en particular los pequeños productores, están expuestos a los riesgos y a los efectos del cambio climático, especialmente en los departamentos y distritos seleccionados para el Proyecto. Se cuenta con un aumento de temperatura, y reducciones de precipitaciones en el norte y noroeste del país, e incrementos en el sur, resultando en una reducción del rendimiento de los cultivos, especialmente de la agricultura familiar.

6. Las principales estrategias de subsistencia de los productores de la AFC (235.904 unidades productivas) son, entre otras, la actividad agrícola o ganadera en la propia finca y el trabajo fuera de la finca. Se estima que aproximadamente dos tercios del total de explotaciones de la AFC sean pobres. Las principales causas que generan la pobreza rural de la AFC son: i) la volatilidad en los precios de los productos agropecuarios y la escasa capacidad negociadora de los AFC; ii) la insuficiente remuneración del trabajo agrícola y su informalidad; iii) la escasez de oportunidades para el trabajo fuera de la finca; iv) los efectos del cambio climático en la producción, que impacta seriamente a la AFC y la población rural pobre; v) la escasa tecnificación y el deterioro de los suelos; vi) la falta de acceso a servicios financieros; vii) el bajo nivel de asociativismo, con organizaciones rurales (OR, incluyendo comités y asociaciones) débiles y aisladas; viii) elevados costos de producción; ix) venta de productos con escaso valor agregado; x) escasa y pobre oferta de bienes y servicios públicos en las áreas rurales; xi) dificultades de acceso a la tierra derivadas de la competencia por la misma de parte de la agricultura comercial y la expansión de los cultivos extensivos (especialmente la soja) y los escasos avances del Programa de Reforma Agraria.

7. **Los pueblos indígenas.** De acuerdo al Censo de Pueblos Indígenas realizado en 2012, viven en el país 115.000 personas indígenas, de los cuales 52% están localizadas en la región oriental y 48% en la región occidental. El pueblo Mbya es el de mayor población y más extendido (19% del total). Se trata de una población eminentemente joven, el 72% es menor de 30 años. La mayor parte vive en asentamientos rurales y sus actividades para la subsistencia están vinculadas a actividades tradicionales como la cacería (68%), la recolección (72%), la agricultura (85%) y la artesanía (76%). La Constitución y las Leyes nacionales reconocen la existencia de estos Pueblos explicitando sus derechos colectivos e individuales. Sólo el 55% de las comunidades indígenas tienen tierra propia, el 97,5% de las viviendas indígenas no acceden al agua potable; el 98,9% no cuenta con sistemas apropiados de saneamiento, el 90,3% no cuenta con luz eléctrica. La tasa de fecundidad alcanza 6,3 hijos por madre, duplicando el promedio nacional; y la mortalidad infantil es de 90 niños menores de 1 año por cada 1.000; muy superior al promedio nacional (36/1.000).

8. En las comunidades indígenas guaraní, la producción se centra en alimentos tradicionales, tales como diferentes variedades de maíz, mandiocas, leguminosas, calabazas, maní, caña dulce, arroz; algunas aves de corral y en menor cantidad, cerdos. En algunas comunidades han sido incorporados nuevos rubros de producción, como el feijao (poroto brasileiro), el sésamo y la soja. La producción artesanal utilitaria y simbólica subsiste entre algunos de sus miembros, particularmente Mbya, pero no está generalizada. La mayoría de las comunidades adolecen de extremas debilidades para satisfacer en cantidad, calidad y variedad las necesidades alimentarias de la población durante todo el año. La drástica reducción del bosque y la contaminación con agro tóxicos de arroyos y ríos está llevando a la desaparición de carne, frutas, pescados y miel silvestre proveniente de la caza y la recolección. En casi todas las comunidades los hombres se dedican a trabajos ocasionales y a empleos zafrales. Algunas comunidades alquilan una significativa parte de sus tierras a terceros para el cultivo de soja. El contrato de arrendamiento estipula que el 25% de la producción de soja queda para los indígenas.

9. **Género.** En el contexto general que caracteriza la pobreza rural en el Paraguay, las mujeres sobresalen como grupo más desfavorecido y vulnerable. Persiste inequidad en cuanto al acceso de las mujeres rurales a los servicios y bienes públicos. En la gran mayoría de los casos, las mujeres tienen ingresos propios insuficientes o nulos para poder cubrir necesidades mínimas de subsistencia. El deterioro de las fincas familiares, generado por la separación de las familias por razones laborales, con migración de los varones, agrava las condiciones de pobreza de las mujeres. EL número de hogares encabezado por mujeres en el medio rural ha subido durante los últimos años, llegando a 26%. Por cada 100 hogares en situación de extrema pobreza, el 34% son de mujeres jefas de hogar. Las mujeres paraguayas inician una etapa reproductiva a temprana edad. Una de cada tres (33,8%) mujeres con menos de 24 años de edad, declara haber tenido un embarazo o más, respecto al 24,9% del área urbana. Las altas tasas de fecundidad en las mujeres jóvenes, la falta de empleo se manifiesta en movimientos migratorios de las mujeres jóvenes hacia la ciudad o al exterior, donde se dedican a labores poco calificadas debido a su bajo nivel de formación escolar o escasos conocimientos de oficios útiles para empleos más calificados. Del 48% de las mujeres que trabajan en la zona rural, sólo el 23% recibe remuneración.

10. Las mujeres indígenas tienen una posición clave en la producción, cuidados alimentarios y el mantenimiento de la unidad del linaje en la comunidad. Sufren condiciones agudas de pobreza con fuertes rasgos de inseguridad alimentaria: quedan a cargo de los niños y de pequeñas fracciones de la chacra mientras los hombres se ausentan por trabajo, y en determinados periodos del año no cuentan con suficientes alimentos, lo cual genera una marcada tendencia a la descomposición del grupo familiar, migraciones hacia las ciudades con sus hijos menores, donde pueden encontrar mayor seguridad alimentaria.

11. Como resultado de la fuerte expansión sojera y el desplazamiento de la frontera agrícola, la población campesina del Paraguay está en un proceso de cambio. La familia campesina, con parcelas pequeñas y suelos erosionados se ve impulsada a salir a vender su fuerza de trabajo fuera de su predio. Esta situación, ya predominante, lleva al hombre a buscar trabajo cada vez más lejos de su hogar. Esta "proletarización" del campesino a la vez que asegura para la familia ingresos extra prediales provenientes de un salario disminuye la capacidad de trabajo predial del hombre y se observa una creciente feminización en el trabajo de la chacra. Al mismo tiempo, en particular en las áreas cercanas a las ciudades y a los pueblos más grandes, se está generando la figura socio-económica de la doble condición campesino/asalariado que está creciendo rápidamente en el campo del Paraguay.

12. **Jóvenes.** La población juvenil (entre 15-29 años de edad) representa aproximadamente el 27,5% de la población total. La falta de oportunidades de trabajo en el medio rural genera constantes flujos de migración de jóvenes hacia las ciudades o el extranjero. Los jóvenes rurales se insertan al mundo del trabajo a una edad bastante más temprana que sus pares urbanos, vinculado por lo general a un menor nivel educativo debido a la deserción escolar y muchos de ellos son trabajadores no remunerados en las pequeñas fincas de sus padres. Las relaciones familiares son fuertemente patriarcales, lo que limitan sus posibilidades de crecimiento personal y laboral, situación agravada por las dificultades de acceso a la tierra. Adicionalmente viven tensiones identitarias entre lo local y lo global, entre la decisión de permanecer y la de migrar y entre lo tradicional y el acceso a la información: los jóvenes rurales tienen familiaridad con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y el 60% accede a Internet de manera no ocasional.

13. **Organizaciones de los pequeños productores.** Las mayores organizaciones son el Movimiento Campesino Paraguayo (MCP), la Mesa de Coordinación Nacional de organizaciones Campesinas (MCNOC), y la Federación Nacional Campesina (FNC). Ofrecen apoyo a sus asociados en lo productivo por intermedio de los comités zonales y en lo político-reivindicativo a nivel nacional, planteando como principal problema y limitante del desarrollo rural, la falta de tierras para los campesinos, el acceso a los mercados de manera estable y a precios justos y el acceso a servicios.. Asimismo, impulsan una reforma agraria integral, que asegure el acceso a la tierra con condiciones de vida digna y créditos adecuados para producir. Una limitante organizativa del Paraguay es la poca

capacidad de las bases campesinas para poder ingresar a organizaciones de segundo grado, que les permita ejercer un mayor poder de discusión, análisis y negociación frente al gobierno, además hay carencia de una visión estratégica que supere lo coyuntural de corto plazo.

14. **Instituciones públicas y políticas.** El Ministerio de Hacienda es responsable de la política macroeconómica y fiscal y se encuentra comprometido con el aumento de la eficacia y eficiencia de la inversión pública referida a la lucha contra la pobreza y el desarrollo social del Paraguay. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) cuenta con el Viceministerio de Agricultura para atender las políticas diferenciadas para la AFC, el desarrollo rural y la lucha contra la pobreza rural. Para el Proyecto asume relevancia la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) del MAG, como espacio institucional para la implementación de proyectos y la Dirección General de Planificación (DGP) encargada de diseñar las políticas públicas y sus instrumentos, y es responsable del diseño seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación técnica y financiera internacional que recibe el MAG. La Dirección de Extensión Agraria (DEAg), con aproximadamente 400 funcionarios, es responsable de los servicios de extensión y el Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (IPTA) responsable de la Investigación Agropecuaria incluyendo agrometeorología, que fue creada en 2006. Actualmente cuenta con aproximadamente 500 funcionarios, y el apoyo del BID y del IICA, entre otros donantes. Adicionalmente, existe el Instituto nacional Forestal (IFONA) el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas (SENAVE) y el Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA). El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) es la institución financiera del MAG y ha orientado su estrategia operativa hacia las microfinanzas rurales. El Instituto Nacional del Indígena (INDI) es responsable de la ejecución de las políticas para los pueblos indígenas del Paraguay y la institución encargada de orientar, diseñar y vigilar y aplicar las políticas y la normativa dirigida a las mujeres es la Secretaría de la Mujer, dependiente de la Presidencia de la República.

15. **Políticas.** La política pública vigente considera prioritario y estratégico avanzar en la lucha contra la pobreza del medio rural y los objetivos prioritarios trazados por el Gobierno. La propuesta de este proyecto responde al Eje 1 (Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social) del Plan de Gobierno, que apunta al “Aumento sustancial del desarrollo humano del pueblo paraguayo poniendo a las personas y a su dignidad, bienestar, libertades y posibilidades de realización integral en el centro de los esfuerzos públicos”. Los objetivos del Marco Estratégico Agrario, período 2009-2018, actualizado por intermedio de un documento a nivel de borrador, denominado Marco Estratégico Institucional del MAG, proponen apoyar el desarrollo de la Agricultura Familiar y la seguridad alimentaria como eje de la política sectorial, asegurar el acceso a los servicios, promover la producción competitiva de alimentos y generar ingresos garantizando la inserción equitativa y sostenible y la reducción sustantiva de la pobreza y la exclusión social. El MAG cuenta con el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF) para direccionar las políticas hacia el sector de la AFC con más de 190 mil inscriptos y actualmente está constituyendo un nuevo registro de beneficiarios de políticas del MAG, denominado RENABE. Adicionalmente, desde diciembre de 2013, Paraguay cuenta con el Decreto N°1056, denominado *“Proceso simplificado para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar”*, lo cual destaca la capacidad de compra de los Municipios, generando un proceso de descentralización de las compras y favorable al desarrollo de las organizaciones campesinas.

16. **Programas sociales dirigidos a la pobreza.** El Gobierno Nacional, por intermedio de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP), en cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM), implementa el Plan de Reducción de la Pobreza Extrema “Sembrando Oportunidades”. Se trata de un fortalecimiento operativo y de coordinación de acciones del gabinete social integrado por casi todos los Ministerios, el INDI y la Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (Senavitat). El Programa Tekoporâ, de la Secretaría de Acción Social SAS, focalizado en familias en situación de extrema pobreza, forma parte del Plan “Sembrando Oportunidades”.

17. **Políticas de financiamiento rural y crédito.** El Gobierno del Paraguay apunta a estimular la competencia entre las instituciones y empresas de intermediación financiera para incrementar la

oferta de financiamiento al sistema y a la AFC. El Banco Central está desarrollando la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y el Proyecto colaborará con esta estrategia financiando cursos de formación de formadores en educación financiera rural que incluirán alfabetización financiera y protección de consumidores de productos financieros.

18. El Sistema Financiero Paraguayo público está conformado por el Banco Nacional de Fomento (BNF), el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) y la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD). El CAH es un ente autárquico con personería jurídica, patrimonio y contabilidad propios, regido por su Carta Orgánica vinculado al MAG. Su misión consiste en “Desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los sectores económicos sin exclusiones”. La institución, se encuentra desarrollando un proceso de reconversión después de la profunda crisis que la afectó en el pasado (con mora generalizada) y actualmente tiene una cartera activa con préstamo vigente a octubre de 48 mil pequeños productores. La AFD fue conformada en 2005 por medio de la fusión del Fondo de Desarrollo Campesino (en su momento financiado por el FIDA), el Fondo de Desarrollo Industrial y de la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos del Banco Central del Paraguay, capital público y préstamos aportado por Organismos Financieros como el BID. Tiene como misión “Impulsar el desarrollo económico y la generación de empleo a través de la canalización de financiamiento de mediano y largo plazo al sector privado”. Tiene experiencia en la administración de fideicomisos públicos. El BNF es una institución financiera pública de primer piso con niveles de activos del orden de los USD 325 millones que financia a los sectores agrícola, ganadero, forestal, artesanal, industrial y de comercio y presta servicios a las entidades públicas (cuentas corrientes, pago de sueldos y salarios, tarjetas, etc.).

19. La Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) cuenta con 32 cooperativas, 27 de las cuales forman parte del Banco para la Comercialización y la Producción (BANCOOP). Varias cooperativas ofrecen servicios microfinancieros. Existen 40 cooperativas de ahorro y crédito grandes y medianas, y 593 cooperativas pequeñas de ahorro y crédito, algunas de las cuales en el medio rural. Son reguladas y supervisadas por el INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo).

20. Banco Visión es la principal entidad de microfinanzas privada del Paraguay. Fue creada como entidad financiera en 1992 y en 2007 se convirtió en banco. La Financiera El Comercio fue creada en 1976 y es la segunda entidad de micro finanzas privada del Paraguay. Tiene especialización en áreas rurales y atiende más de 100.000 clientes, siendo la mayor parte rurales. La Fundación Paraguaya, una ONG fundada por un grupo de empresarios en 1985, cuenta actualmente con una unidad de micro finanzas que opera en más de 130 ciudades del Paraguay.

21. **Situación ambiental y cambio climático.** La situación ambiental está vinculada al modelo de desarrollo seguido por el país durante décadas, basado en una explotación extractiva de maderas nobles, unida a la deforestación para sustentar la expansión de la frontera agrícola sobre suelos y sistemas agroecológicos frágiles. En 1990, la superficie estimada de bosque del país era de 22 millones de ha que para el año 2011 se redujo a 16,5 millones de ha. En el lapso de 21 años se ha perdido un 24% del área forestal con un promedio de reducción de 252.660 ha por año (FCPF, 2014). La fuerte expansión del cultivo de soja en los últimos años ha agravado el proceso de deforestación, destrucción del tapiz natural y erosión de los suelos con pérdida de estructura y fertilidad.

22. Las proyecciones de los modelos que se han aplicado al cambio climático prevén:

- i) **Temperaturas:** Es probable que la temperatura anual promedio se incremente en 0,4°C para el año 2010 a 1,3°C para el año 2100, dependiendo de la región del país, bajo el escenario optimista. Estos promedios se incrementan a 0,5°C en el año 2010 a 3,3°C en el año 2100 en el escenario intermedio. Para el escenario pesimista, el incremento estaría entre 0,7°C en el año 2010 y 6,2°C en el año 2100;
- ii) **Precipitación:** El escenario optimista muestra probables incrementos de precipitación de 0,1 a 1,1% en el año 2010 a 0,1 a 3,4% para el año 2100, dependiendo de la región del país. Solamente la región suroeste muestra probables disminuciones en la precipitación promedio anual. Esta disminución podría ser de 0,1% en el año 2010 a 0,2% en el año 2100;

- iii) Inundaciones. Para el área oriental del Paraguay, el efecto combinado de mayores temperaturas y mayor precipitación se traducirá en mayores inundaciones, debido a la concentración de lluvias (Collischonn, Tucci y Clarke, 2001). El período relativamente seco de los meses de junio a septiembre se ampliará de acuerdo a las predicciones de los modelos de cambio climático. Esto implica que mayores precipitaciones se producirán en un periodo más corto, afectando las áreas de inundación. La modelación del cambio climático para Paraguay, en cualquier escenario y modelo, muestra incrementos de temperatura, concentración de lluvias y reducción de precipitación, para la región oriental del país.

23. El aumento de temperaturas para la región oriental de Paraguay se reflejará en: i) incremento de la presencia de vectores de enfermedades, como el dengue; ii) Reducción en la disponibilidad de agua en los meses secos y periodos secos más largos; iii) Aumento del número de días sin lluvia; iv) Reducción de rendimientos y capacidad productiva de plantas y animales; v) Mayor requerimiento de insumos para mantener la producción base. Estudios del IFPRI (2008) y del Banco Mundial (2012) muestran que los rendimientos de los principales cultivos del Paraguay sufrirán una reducción en sus rendimientos, bajo el supuesto de que las prácticas no se modifican para el periodo de análisis.

24. La agencia nacional a cargo de temas ambientales y de cambio climático es la Secretaría Nacional de Ambiente (SEAM). Paraguay es signatario de las convenciones de Cambio Climático, Diversidad Biológica, Combate a la Desertificación y del Protocolo de Kioto. Adicionalmente, el Paraguay ha preparado un Plan y Estrategia Nacional de Biodiversidad y aprobado una Política Nacional de Cambio Climático. Paraguay, a través de la SEAM, ha preparado dos comunicaciones nacionales a la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC). El Paraguay coordina la gestión de los recursos hídricos superficiales y subterráneos a través del Comité Intergubernamental del acuerdo de la Cuenca del Río de la Plata que alcanza los dos sistemas hidroeléctricos binacionales (Iguazú con Brasil y Yacyretá con Argentina). El Programa Nacional Conjunto ONUREDD fue firmado en julio del 2011, con una duración de 3 años previendo su finalización en julio del 2014, actualmente se encuentra en proceso un pedido de extensión del plazo para la conclusión de las actividades. Este programa es una de las primeras iniciativas de apoyo técnico financiero al proceso REDD+ del Paraguay y se pretende que conjuntamente con el proyecto de conservación de suelos de la GIZ y el proyecto del FCPF se constituyan en el pilar de la implementación de REDD+ (FCPF, 2014). En junio 2014, el Paraguay, a través de la SEAM y el INFONA envió el proyecto definitivo para financiamiento por el FCPF por un monto aproximado de 5,9 millones de USD.

B. Experiencia del FIDA

25. El FIDA ha financiado seis proyectos en Paraguay y una donación (véase el Apéndice 3) En los años 80 el FIDA ha cofinanciado con el BID dos operaciones dirigidas al crédito agropecuario por un monto total de aproximadamente USD 10 millones, ejecutados por el BNF. A partir del 1989, el FIDA apoyó el fortalecimiento y modernización del sistema de financiamiento rural por medio de la creación de un banco de segundo piso (el Fondo de Desarrollo Campesino, FDC), para lo cual en 1992 aprobó una primera operación de aproximadamente USD 10 millones (310-PY) y en 1995 una nueva operación (407-PY) por un monto similar. La evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) señala que los objetivos del FDC han sido alcanzados solo en forma parcial: “no es suficiente contar con una oferta de recursos financieros y técnicos, si no existe un desarrollo paralelo de las capacidades de las intermediarias financieras, si no se genera una demanda genuina, si no se desarrollan oportunidades de negocio y si no se apoya al tejido organizacional y social de los pobres rurales para que alcance una capacidad de gestión de negocios y de acumulación”.

26. A partir del COSOP del 2004, el FIDA aprobó el Proyecto Paraguay Rural (PPR), que se desarrolló en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú, Guairá y Caazapá. El PPR, ejecutado en el periodo 2007 – 2013 y financiado por dos préstamos FIDA por un total de USD 15 millones, permitió atender unas 16.600 familias rurales y 280 OR. Conectado con el PPR, el FIDA otorgó una donación a FECOPROD que promovió un proceso de integración y de acceso a crédito por parte de pequeños grupos, comités y pequeñas cooperativas fortalecidas por el PPR, por

medio de la asociación en negocios con las cooperativas. El mismo COSOP originó el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI), que entró en vigor en febrero de 2013 y actualmente se encuentra en implementación a cargo del MAG, por intermedio de la DINCAP. Su conclusión está prevista a finales del 2017.

Principales Lecciones Aprendidas del PPR

27. El PPR ha permitido un significativo empoderamiento de las OR participantes, lo que ha permitido mejorar la calidad de las iniciativas de inversión y desarrollo y la sostenibilidad demostrando que es esencial el fortalecimiento institucional de las OR para lograr resultados positivos y la sostenibilidad de los PN.

28. El apoyo para facilitar el acceso de la AFC al mercado ha sido uno de los aspectos centrales del PPR, en paralelo al fortalecimiento de las OR. Es recomendable promover planes orientados a mercados próximos y seguros (en alianzas con empresas compradoras, acciones tendientes a asegurar que los negocios tengan estabilidad en el tiempo). El desarrollo productivo debe ser vinculado a la diversificación de la finca y a los rubros de renta de los PN, mejorando el acceso a la oferta de servicios de asistencia técnica.

29. El PPR sobrepasó la meta original de 30% de mujeres beneficiarias, alcanzando a 41%. La participación de mujeres fue alta en los PF, pero significativamente menor en los PN. Esto sugiere que las herramientas participativas empleadas por el PPR deben ser complementadas por otras acciones que reduzcan la carga de trabajo familiar y que permitan remover los obstáculos que limitan la participación de las mujeres.

30. Los mecanismos de selección y aprobación de los PN deben ser transparentes y reconocidos por los beneficiarios y sus OR para establecer confianza y eficiencia en la asignación de recursos. Deben estar estrictamente basados en criterios técnicos y económicos. Para que la autoadministración de las OR pueda ser un motor fuerte de desarrollo rural, se necesita la transferencia de la autoridad de planificación y ejecución, tanto técnica como financiera, a las mismas OR previamente capacitadas y fortalecidas

31. El PPR demostró la importancia - novedosa en la política paraguaya - de armonización de acciones entre los distintos servicios e instituciones del estado para mejorar la articulación de instrumentos, el apalancamiento de recursos y la participación de los beneficiarios. La complementación entre la DEAg y el PPR, y entre éste y el sistema cooperativo (FECOPROD) ha permitido superar en parte, las deficiencias en la calidad y acceso a los servicios. La donación del FIDA a FECOPROD ha demostrado la importancia de fortalecer los vínculos entre OR débiles y organizaciones más desarrolladas, que funcionan como nodo principal de una red especializada en desarrollar PN, permite la inclusión de los AFC pobres y mejora sus ingresos. Las alianzas facilitan la especialización en la gestión comercial, bajan costos de transacción, mejoran la capacidad negociadora del conjunto de OR, y mejoran las oportunidades para el acceso al crédito.

32. Un acompañamiento por una organización externa como el FIDA es esencial para apoyar los procesos de gestión e implementación. A partir de la supervisión directa del FIDA y el diálogo entre el Gobierno y el FIDA durante la ejecución, se logró simplificar mecanismos inicialmente complejos y extensos, para canalizar los recursos desde el Proyecto hacia los beneficiarios y sus OR y respaldar el enfoque y las metodologías. El PPR y la DINCAP han desarrollado mecanismos fiduciarios, financieros y administrativos eficientes que serán utilizados también por esta nueva operación.

33. **La innovación en la utilización de instrumentos financieros.** La experiencia acumulada con el PPR recomienda ampliar, replicar y fortalecer los acuerdos con instituciones privadas de intermediación financiera, ampliando el acceso al crédito de los beneficiarios. El proyecto pudo desarrollar un producto innovador: los Certificados de Depósito de Ahorro (CDA) como mecanismo de facilitación de acceso al crédito por parte de los beneficiarios, a través de sus OR, en el marco de sus PN. Estos CDA se colocan en una cuenta en la entidad de intermediación financiera que utiliza dichos fondos como garantía y otorga el crédito a nombre de la OR "propietaria" de los CDA. Éste

instrumento ha sido muy exitoso para estimular a las IFIs privadas (cooperativas, financieras y bancos), y también al CAH, a entrar en esta modalidad de financiamiento a los PN de las OR atendidas por el PPR, estimulando el mercado de servicios financieros rurales y ampliando la cobertura y el acceso al financiamiento de los AFC beneficiarios del mismo. El mecanismo tuvo éxito y permitió el acceso al crédito y reembolsado el crédito, los CDA podrían ser utilizados nuevamente: Sin embargo el sistema manifestó varias limitaciones: un bajo nivel de apalancamiento con algunas IFIs que solo prestaron el monto del CDA, un margen alto entre intereses activos y pasivos, y la posibilidad de efectivizar los CDA por parte de la OR, dándole otros usos.

C. Oportunidades de desarrollo

34. **El COSOP.** Las principales líneas estratégicas del COSOP, actualizadas y ratificados con los sucesivos avances de dialogo entre el FIDA y el GdP, son: a) fortalecimiento y creación de capital social (empoderamiento), apoyando el desarrollo de las redes de organizaciones sociales de campesinos, "comités", pequeñas cooperativas y asociaciones de éstas, con un objetivo definido de orientación al mercado y de inserción en la sociedad civil. Esta tarea debe enfocarse a partir de una búsqueda sistemática y aprovechamiento de oportunidades comerciales; b) promover la diversificación de la producción tradicional campesina, identificando nuevos productos que tengan claras oportunidades de mercado y de agregado de valor y ventajas competitivas; c) promover mediante instrumentos específicos la equidad de género tanto en la participación social, como en la económica y comercial; y d) apoyar el diseño de políticas gubernamentales, instrumentos y mecanismos para el sistema de servicios financieros y de asistencia técnica y apoyo a la producción.

35. Las principales oportunidades de desarrollo, demostradas por el PPR y otros proyectos, residen en la capacidad de las ORs, oportunamente apoyadas y fortalecidas, para sustentar acciones de producción, de acceso a mercados para aprovechar de la demanda de productos agropecuarios. Las OR, mediante la asignación de recursos de preinversión, aplicados a actividades mensurables en sus impactos, pueden trascender la forma de "comité" y encarar la realización de negocios asociativos, identificando oportunidades productivas agrícolas y de negocios.

36. En un escenario de expansión de la demanda interna y externa, existe una buena oportunidad para rubros que son tradicionalmente propios de la AFC. Para facilitar este proceso es necesario que las OR cuenten con la capacidad de asumir la responsabilidad de nuclear la oferta, bajar costos de transacción, y asegurar cantidad, calidad y oportunidad en la oferta, en la escala y en las condiciones posibles para sus asociados. El proyecto puede aportar, y en parte financiar, tecnologías apropiadas, variedades, orientaciones en materia de calidad, inocuidad y buenas prácticas agrícolas. Experiencias como las realizadas anteriormente por USAID, la agencia alemana de cooperación (ahora GIZ), la Asociación Civil MEDA, FECOPROD y el PPR, muestran nuevas oportunidades que pueden ser ampliadas para la asistencia financiera y la inserción de los AFC en los mercados, logrando sensibles incrementos de ingresos para los pequeños productores.

37. Existe la oportunidad de desarrollar y consolidar el tejido social en camino hacia un tejido empresarial competitivo. Esta línea de trabajo implica la aplicación de instrumentos técnicos y de financiamiento, que puedan apoyar y desarrollar las operaciones comerciales de las asociaciones de productores. Es viable superar las limitaciones que enfrenta la AFC en términos de acceso a asistencia técnica, insumos y en especial para asegurar la continuidad y sostenibilidad de los negocios a causa de dificultades de inserción en el mercado. Persiste la dificultad de acceso a los recursos financieros por parte de la AFC y es posible avanzar y profundizar los mecanismos y experiencias del PPR para acceso al crédito y desarrollo de servicios financieros.

38. Un número muy consistente de OR que pueden ser fortalecidas incrementando las capacidades y el capital social del sector campesino. Las experiencias acumuladas (por ejemplo con el PPR) permiten indicar que existe una viabilidad económica y productiva de las organizaciones fortalecidas. Existe evidencia de que las organizaciones "graduadas" tienen la capacidad de acceder a los recursos crediticios ofrecidos por el sector financiero y bancario, público y privado. El potencial de desarrollo de los campesinos pobres se relaciona estrechamente con el desarrollo de sus

organizaciones, asociaciones, grupos y cooperativas ya existentes o nuevos. Existe un potencial para la articulación de redes de cooperativas y de asociaciones para fines económicos y de diversificación productiva y de productividad.

39. **Las oportunidades para las comunidades indígenas.** Existe una oportunidad importante de incluir los pueblos originarios en el desarrollo económico del país, principalmente a través de inversiones institucionales y productivas para el fortalecimiento de la producción tradicional, la incorporación de nuevas técnicas y nuevos rubros productivos, acorde a la especificidad de esta población. El proyecto puede apoyar los procesos de fortalecimiento de las organizaciones y mejorar su calidad de vida, promoviendo la seguridad alimentaria pequeñas inversiones en infraestructura y, en caso de identificarse oportunidades, promover actividades para la venta de productos en los mercados locales. Esto puede incluir, por ejemplo, segmentos de mercado de la agricultura natural u orgánica, hierbas aromáticas y medicinales, acuicultura, servicios turísticos, artesanías, servicios rurales a la producción y búsqueda de mecanismos para participación y reconocimiento jurídico y económico de servicios ambientales.

40. El proyecto potencia las oportunidades de desarrollo para las mujeres, con una afirmación positiva y mediante incentivos, en el acceso a la inclusión plena en los PF y PN en temas acordes con la visión, posibilidades y expectativas de las mujeres, tanto en organizaciones mixtas como en organizaciones solo de mujeres. Los criterios de evaluación y selección de PN se aplicarán con un sesgo discriminatorio positivo hacia la participación de la mujer. Para la población joven, existen oportunidades en PN con sesgo y actividades que permitan su inserción en servicios de agregación de valor y otros servicios para la OR o redes de OR y en inversiones que tomen en cuenta sus restricciones, como por ejemplo la tenencia de la tierra y su acceso a los beneficios generados por los negocios, valorizando los mayores niveles de educación, mejor conocimiento de las TICs, mayor movilidad y actitud al cambio.

II. El proyecto

A. Justificación

41. El Gobierno del Paraguay ha definido como prioridad política la reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural y, en ese marco, ha manifestado su interés en solicitar la colaboración del FIDA para ampliar el alcance de los logros del PPR. El proyecto se basa en una ampliación, profundización y replicación del PPR considerando la existencia de una elevada demanda insatisfecha en los departamentos de la Región Oriental. La operación responde al marco estratégico del FIDA en el Paraguay, definida en el COSOP del 2015, y es alineada a las políticas nacionales. Estratégicamente se articula con el PPI cuya atención se centra en organizaciones consolidadas u organizaciones que han tenido apoyo del PPR.

42. La debilidad de las OR y de los pobres rurales, las limitaciones para el acceso a los mercados, la escasa diversificación productiva, la limitada oferta y prestación de servicios técnicos y financieros, son, entre otras, las principales limitaciones al desarrollo rural en el país. La disponibilidad de recursos, el análisis de la situación de la pobreza rural y de sus causas, así como las lecciones aprendidas, permiten identificar dos órdenes de problemas principales para el desarrollo rural en el país: uno relacionado con las muy débiles capacidades de las organizaciones de base, ausencia de empoderamiento y de capital humano, y otro que se refiere a la dificultad de canalizar recursos para inversiones productivas sostenibles que permitan cambios estructurales, superando las visiones de corto plazo y las intervenciones de contingencia. Los dos órdenes de problemas están estrechamente relacionados, y agravados, por la ineficiencia o ausencia de servicios financieros y de apoyo a la producción.

43. El Proyecto se justifica por la persistencia de las condiciones que generan la pobreza rural y al mismo tiempo por la oportunidad de ampliar y profundizar los resultados positivos alcanzados por el PPR. En síntesis su justificación reside en:

- a) **La necesidad de fortalecer el marco de la política pública** vigente que considera prioritario y estratégico avanzar en la lucha contra la pobreza del medio rural contribuyendo al logro de los objetivos prioritarios trazados por el Gobierno.
- b) **La necesidad de dar respuesta a la elevada demanda insatisfecha de desarrollo institucional y productivo.** Al concluirse el PPR, quedó una amplia y creciente demanda insatisfecha de acceso a las metodología e instrumentos exitosos ofrecidos por el mismo , generada y motivada por los logros alcanzados por el PPR. Por esas razones la nueva operación se enfocará en tratar de dar respuesta a la demanda y a las necesidades presentes en los Departamentos de la Región Oriental, con focalización en los distritos más pobres, y ampliará la atención a las comunidades indígenas.
- c) **La posibilidad de profundizar el fortalecimiento de las OR.** A partir de las experiencias exitosas y positivas del PPR, la nueva operación buscará replicar los *mecanismos* de los diagnósticos participativos, de los PF y la formulación de los PN, agregando y mejorando los aspectos de planificación, fortaleciendo la participación y los mecanismos transparentes y participativos.
- d) **La relevancia de la inclusión de AFC en cadenas de valor.** El proyecto facilitará, en el marco de los PN, propuestas grupales para mejorar las oportunidades de acceso a mercados, la vinculación con empresas comerciales y consumidores mayoristas y compras públicas. Se ofrecerán servicios de Asistencia Técnica en la etapa de producción y de comercialización para alcanzar altos volúmenes y cualidades de productos que mejoren las capacidades de negociación. Para esto la DEAg asumirá un papel estratégico como proveedor de servicios de AT de calidad en el marco de un acuerdo con el Proyecto.
- e) **Inclusión de indígenas y población vulnerable mujeres y jóvenes.** El Proyecto cuenta con instrumentos para avanzar en un equilibrado desarrollo socio-territorial, con instrumentos específicos que permitan la inclusión de los grupos más desfavorecidos. Numerosas comunidades indígenas, deben ser atendidas con fortalecimiento organizacional, asesoría técnica, inversiones productivas e insumos y pueden mejorar sustantivamente el bienestar de sus familias. El proyecto aplicará una estrategia de género que asegure que el tema y las orientaciones sobre esa práctica deben estar presentes en cada una de las instancias de gestión de las actividades. En estos temas el Proyectos establecerá vínculos con el INDI y con la Secretaría de la Mujer para asegurar el alineamiento con las políticas de estas instituciones.
- f) **Servicios financieros rurales sostenibles.** Es necesario avanzar en la construcción de un sistema de financiamiento rural sostenible y permanente en el tiempo. El proyecto puede colaborar con el GdP para la constitución de un mecanismo de garantías ampliadas por medio de la creación de un Fondo de Garantía Fiduciaria.

44. **Institucionalidad.** El nuevo proyecto toma en cuenta las lecciones aprendidas con el PPR y propone una mayor sinergia y colaboración entre el proyecto, la institucionalidad sectorial y las instituciones locales. El mecanismo de ejecución del proyecto estará relacionada estrechamente con el MAG en general, y en especial con las reparticiones que tienen mayor presencia e injerencia en el tema, como la DEAg por intermedio de convenios para servicios especializados y relacionados con su mandato. Otras instituciones clave serán el INDI, la Secretaría de la Mujer, la AFD y a nivel local las Gobernaciones y Municipios.

B. Área del proyecto y grupo objetivo

45. El área del proyecto incluye a 4 departamentos de la región Oriental (Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú). La mayoría de los distritos de estos departamentos registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, agricultores familiares y comunidades indígenas y áreas de concentración de pobreza escasamente atendidas.

46. **Caracterización del área del proyecto.** Según el Censo Agropecuario Nacional del 2008, en la región oriental se asientan 281.000 productores que ocupan aproximadamente 13,8 millones de ha. De éstos, 217.000 productores son AFC de menos de 20 ha, ocupando una superficie de 1,4 millones de ha. Los AFC de menos de 10 ha son 165.000 y entre 10 y 20 ha hay 52.000

productores. En el estrato de menor superficie el 53% corresponde a uso agrícola y 15% a uso ganadero, mientras que en el estrato superior (10 a 20 ha) el 36% se dedica a uso agrícola y 27% a uso ganadero. Los principales cultivos en el estrato de menor tamaño son mandioca, maíz, poroto, algodón, sésamo y caña de azúcar. Las fincas menores de 10 ha tienen un promedio de 3,5 cabezas de ganado por finca y el estrato superior tiene un promedio de 7,6 cabezas. Las actividades productivas principales están destinadas al autoconsumo y a la comercialización de algunos excedentes.

47. En el área del proyecto se estima que existan organizaciones de base (comités, asociaciones y similares) que se han conformado, en el tiempo, a raíz de diferentes instancias, programas y proyectos. La estructura de los comités es pequeña. En el Norte se pueden encontrar comités con un promedio de 45 y más familias mientras que en la zona centro – sur son agrupaciones con entre 10 y 30 familias aproximadamente. La DEAg ha aplicado la modalidad de asistencia técnica apoyando la conformación de comités y asociaciones orientadas a la transferencia de tecnología; en paralelo el CAH ha promovido agrupamientos de productores (asociaciones de usuarios del crédito agrícola–AUCA) para facilitar la distribución del crédito público y su recuperación y otros comités se han originado por actividades de proyectos y programas públicos o de ONGs. Otro tipo de organización son los “asentamientos” o colonias de reforma agraria, conformadas por familias campesinas pobres que son beneficiadas por el Instituto de Desarrollo Rural y Tierras (INDERT). Para dimensionar las actividades del proyecto se ha previsto que, el tamaño promedio de cada comité (o grupos de comités) alcanza las 30 familias.

48. Los comités (o asociaciones y similares) constituyen un estadio incipiente de organización, que en muchos casos encuentra su justificación (desde el punto de vista de los participantes) en el hecho de que facilitan el acceso a instrumentos de la política pública. No cuentan con estructuras o articulación entre si o de carácter departamental o nacional y, en su mayoría, tienen una forma de actuar “subordinada” o “pasiva receptiva” hacia la Institución que los ha promovido. Las organizaciones exclusivamente de mujeres suelen tener un número menor de miembros y sus actividades productivas principales son relacionadas con productos lecheros, hortalizas y pequeños animales.

49. De las 113.000 personas indígenas, censadas en el país, se estima que aproximadamente 30.500 personas residan en el área del proyecto, viviendo en comunidades de tamaño diferente, del orden de 75 familias o menos, por comunidad. Los departamentos que cuentan con mayor número de población indígena son Canindeyú con 13.500 personas y Caaguazú con 9.400. Las principales actividades agrícolas son tradicionales, por lo general bastante reducidas, con cultivos de maíz, mandioca, porotos y hortalizas, fundamentalmente para el autoconsumo. Viven de actividades tradicionales, caza, pesca y recolección. Una fuente de ingreso es la ocupación ocasional en las parcelas de sus vecinos inmediatos, campesinos del estrato empresarial pequeño, y su participación durante la zafra en estancias y empresas sojeras, además del alquiler a terceros de una parte de sus tierras para el cultivo de soja.

50. Las comunidades indígenas están organizadas en Asociaciones étnicas, y estas en Federaciones. En el área de influencia del Proyecto las comunidades están representadas por “Asociaciones de Comunidades”, y estas a su vez están agrupadas en Federaciones. Una de ellas es la “Federación de Asociaciones de comunidades guaraní”, que agrupa a 9 “Asociaciones”, con un total 152 comunidades, y la segunda, la “Federación por la autodeterminación de los pueblos indígenas” (FAPI), que agrupa a un menor número de comunidades indígenas. Las comunidades cuentan en su mayoría con una estructura sociocultural y política tradicional, con fuertes sentimientos de identidad étnica, abierta sin embargo a relaciones de cooperación y contactos extracomunitarios, aunque en el caso de algunas comunidades indígenas pertenecientes al pueblo mbya, existen todavía relaciones interétnicas hostiles y renuentes a cooperación con el resto de la población.

51. **El grupo objetivo** del proyecto consiste en los productores pobres de la AFC y sus familias (categoría en la cual se incluyen los colonos de los asentamientos) y las familias de comunidades

indígenas. Dentro de este grupo objetivo, se priorizará la participación e inclusión de mujeres y jóvenes.

52. Los productores de la AFC constituyen el segmento del grupo objetivo más numeroso del proyecto. Son núcleos familiares que explotan una parcela, bajo alguna forma de tenencia y con diferente grado de intensidad y de dedicación por parte de los miembros de la familia (u hogar, en cuanto algunos hogares pueden ser conformados por más de una familia). Normalmente se encuentran organizados en comités. Los comités, por lo general, cuentan con algún grado de formalización a partir de su registro en la Municipalidad correspondiente y en el Registro Único de Contribuyentes. Esta forma de organización también está presente en los asentamientos de la Reforma Agraria que han recibido tierra desde el INDERT. Para dimensionar las actividades del proyecto se estima que el tamaño promedio de cada comité (o grupos de comités) alcanza las 30 familias.

53. Las comunidades indígenas se caracterizan por vivir en tierras de propiedad comunitaria, bajo el liderazgo de un cacique y de un *Ñanderu* o líder religioso. Al interior de las comunidades, no existen parcelas privadas de una familia nuclear indígena, aunque la producción en una parcela de tierra pertenece a quien la cultiva y la mantiene. En casi la generalidad de los casos se cultiva una, dos o tres grandes parcelas, las que pertenecen a una familia ampliada y extensa. Allí trabajan todos y aun cuando algunas familias posean sus chacras particulares, por el sistema de cooperación y reciprocidad tradicional tienen acceso a ellas los miembros del linaje. Estas familias extensas, bajo el liderazgo de un *terekua*, siguen constituyendo la red fundamental de relaciones de producción, cooperación y reciprocidad.

54. Las mujeres rurales juegan un papel muy relevante y activo en las organizaciones. Los fenómenos de migración temporal masculina, dejan a las mujeres como jefas temporáneas del hogar aumentando su responsabilidad productiva y comercial. En el área del proyecto están particularmente involucradas en las fases de procesamiento o en rubros específicos como hortalizas y productos lecheros. Entre los mayores desafíos que enfrentan, se encuentran la excesiva carga de trabajo y la baja integración en las actividades generadoras de ingresos. Las actividades reproductivas dentro del hogar siguen siendo responsabilidad exclusiva de las mujeres, limitando su capacidad de alejarse, de participar en reuniones y de dedicación a actividades productivas retiradas de las inmediaciones de la vivienda.

55. Los objetivos de la estrategia de género que aplicará el Proyecto estarán centrados en dar respuesta a estos desafíos, introduciendo mecanismos que permitan: i) equilibrar la carga de trabajo del hogar, reduciendo la sobrecarga de la mujer mediante la sensibilización de la familia acerca de la división del trabajo reproductivo y dentro de la cadena productiva; ii) fortalecer e impulsar la incorporación y participación efectiva de las mujeres en las organizaciones rurales productivas, sean mixtas o únicamente de mujeres, reforzando sus capacidades en los procesos de toma de decisiones; y iii) estimular el empoderamiento económico de las mujeres a través del desarrollo de negocios o de la valorización de su papel dentro de los que ya existen.

56. En cada una de las instancias de gestión de las actividades (planificación, identificación y formulación de PN, convocatoria y difusión, diagnóstico participativo, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, evaluación de resultados) será presente el enfoque de género sea presente con carácter transversal. El proyecto propone herramientas específicas para la inclusión de las mujeres en las organizaciones y en las propuestas de los PF y de los PN. Se propone un porcentaje mínimo del 30% de participantes mujeres y jóvenes en los PN. Asimismo se plantea fortalecer e impulsar la participación de las mujeres y jóvenes en las organizaciones y en la sucesión de las autoridades en las organizaciones con discriminación positiva para mujeres y jóvenes.

57. Los **jóvenes**. La estrategia apuntará a aplicar una discriminación positiva para facilitar la participación de jóvenes en los PN ya sea como parte de los grupos o en PN propuestos por grupos (dentro de OR) exclusivamente conformados por jóvenes. Con el objeto de contribuir a que los jóvenes adquieran un rol relevante dentro de la estructura rural, que no dependa exclusivamente de

la actividad productiva agraria, el proyecto otorgará becas de capacitación a un total de 25 jóvenes. El Proyecto impulsará la participación de los jóvenes en innovaciones a implementarse mediante uso de TICs y propondrá su participación activa en temas relacionados a recolección de información para fines de seguimiento y autoevaluación de las OR.

58. **Focalización.** El criterio inicial de focalización es **geográfico**, el área del proyecto incluye los 4 departamentos de la región Oriental, dando prioridad a aquellos Distritos que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, en línea con la clasificación que se detalla en Anexo 2 del Apéndice 2. En cada Departamento se atenderán primero estos distritos con mayores niveles de pobreza. De esta forma, se operará con una priorización de áreas (focalización) a fin de lograr mayor impacto y poder ofrecer los servicios organizacionales y técnicos de forma eficaz y eficiente.

59. **Para los pueblos indígenas** se empleará una combinación de **focalización geográfica** con los 4 departamentos y **focalización directa** con selección de las comunidades participantes en cooperación con el INDI, el Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI) de la DEAg y las Federaciones o Asociaciones indígenas, considerando una meta global de 2.500 familias. Partiendo de la focalización geográfica, se atenderán grupos de indígenas cuyas demandas serán el resultado de una consulta realizada en conjunto con las mencionadas instituciones y las organizaciones indígenas, mediante los Diagnósticos Comunitarios Indígenas (DCI).

60. **Criterios de elegibilidad.** Los beneficiarios deberán formar parte de organizaciones rurales (OR), ya sean de productores de la AFC (incluyendo organizaciones presentes en los asentamientos) o Comunidades Indígenas (CI). Los beneficiarios que demanden el apoyo del Proyecto deberán tener al menos un año de haberse agrupado, pertenecer a los segmentos de pobreza o pobreza extrema de cada uno de sus distritos, mayoritariamente percibir ingresos por debajo de hasta 2 veces el salario mínimo y tener menos de 20 ha de tierra. Serán elegibles para el Proyecto las familias de pequeños productores rurales, pertenecientes a la Agricultura Familiar inscritas al RENAF³. No serán elegibles aquellos potenciales beneficiarios que ya cuenten con asistencia de otros Programas. Tampoco serán elegibles las organizaciones que recibieron financiamiento para un PN con PPR o están ejecutando un PN con PPI. Durante la elaboración del DRP, se apoyará la inscripción al RENAF de aquellos miembros de la OR interesados en participar y que no se encuentran aún inscritos.

61. En las comunidades indígenas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios de priorización: (i) comunidades con títulos de propiedad; (ii) comunidades que no reciban cooperación de entidades públicas, privadas y religiosas en materia de producción alimentaria; (iii) comunidades que no se encuentren en crisis de gobernabilidad interna (iv) comunidades localizadas en distritos de mayor concentración de la pobreza; (v) comunidades priorizadas por las Asociaciones étnicas.

62. **Monitoreo de la efectividad de la focalización.** A través del sistema de Monitoreo del proyecto se realizará un monitoreo constante de la focalización para evaluar la eficacia y capacidad de la UEP/DINCAP y de las Oficinas Territoriales en las actividades de focalización. Se realizarán estudios de impacto para evaluar el desempeño del proyecto en relación a los objetivos de focalización y un análisis de su eficacia.

C. Objetivo e indicadores del impacto

63. El fin del proyecto es: Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural. El objetivo de desarrollo es: Mejorar la productividad y comercialización a través de organizaciones fortalecidas. Los objetivos específicos son: i) Fortalecer a las organizaciones a través de Diagnósticos Rurales Participativos (DRP), capacitaciones y elaboración participativa de planes de negocios; ii) OR implementan Planes de Negocios para incrementar su producción y comercialización

³ El MAG ha establecido la obligatoriedad de que los beneficiarios de todos los proyectos de ese ministerio estén inscritos en el RENAF. En noviembre de 2014, el MAG aprobó la creación de un nuevo registro, el Registro Nacional de Beneficiarios (RENABE), que incluye a todos los beneficiarios de programas del MAG, incluyendo tanto de la AFC como de otros segmentos. El funcionamiento del RENABE no ha sido reglamentado.

de manera sostenible y adaptada al cambio climático; iii) Comunidades indígenas implementan planes de desarrollo comunitarios; y iv) OR acceden a servicios financieros apropiados.

64. Los indicadores principales son:

Alcance

- Ñ 60.000 personas reciben servicios del proyecto directamente, de las cuales el 50% son mujeres; 15 000 son indígenas; 4.500 jóvenes
- Ñ 14.000 hogares reciben servicios del proyecto, de los cuales 2.500 son indígenas
- Ñ 336 OR reciben servicios del proyecto, de los cuales 33 son Comunidades Indígenas

Resultados

- Ñ 5.846 hogares aumentan sus ingresos por lo menos del 30%
- Ñ 7.826 hogares obtienen rendimientos por encima de los promedios de la AFC de las mismas áreas, en sus rubros principales (unidad física por área o por animal)
- Ñ 221 OR ofrecen servicios sostenibles a sus socios
- Ñ 9.783 hogares acceden a servicios financieros
- Ñ 6.000 hogares mejoran su adaptación al cambio climático

Impacto

- Ñ 7.826 hogares rurales incrementan sus activos, de los cuales 1.980 hogares son indígenas
- Ñ La malnutrición infantil en el área del programa se reduce por lo menos de 3 puntos
- Ñ 221 OR avanzan por lo menos 1 (un) nivel de desarrollo institucional
- Ñ 160 OR reciben regularmente aportes de sus socios de acuerdo a sus estatutos;
- Ñ 60 OR reciben o efectúan visitas de intercambio con otras OR que trabajan en su rubro

D. Componentes

65. Las actividades del proyecto, que se ejecutará en un periodo de seis años, se organizarán en cuatro componentes.

Componente 1: Fortalecimiento organizacional

66. El proyecto está centrado en la creación y consolidación del capital social, es decir el fortalecimiento de las organizaciones de base, principalmente comités o asociaciones y comunidades indígenas para que logren una condición suficiente de empoderamiento que les permita identificar, gestionar y ejecutar negocios productivos basados en asociativismo. El objetivo de este componente es “fortalecer las organizaciones de los pobres rurales para que identifiquen su propia demanda, manejen negocios y representen los intereses de sus miembros”.

67. El enfoque del componente estará orientado a: i) el fortalecimiento de los instrumentos de participación de los beneficiarios para la identificación, priorización y canalización de la demanda de servicios de desarrollo; ii) la instrumentación de un sistema de promoción y captación de la demanda; iii) la inclusión mujeres y jóvenes en las OR y en los servicios ofrecidos, promoviendo su un rol activo en desarrollar la visión, y la planificación de sus organizaciones; iv) la capacitación focalizada y sistemática de los pobres rurales y productores agropecuarios en temas relacionados con negocios; y v) la capacitación de las OR en cuestiones organizativas y de gestión para fortalecer sus capacidades y permitir, en una fase posterior, una buena gestión de PN y de las actividades productivas promovidos por ellos. En el caso de comunidades indígenas, los instrumentos serán adaptados a las características de las comunidades.

68. La metodología, validada por el PPR, prevé (posteriormente al acercamiento entre la OR y el proyecto) iniciar el proceso con la identificación de los potenciales Representantes Rurales (RR), seleccionados por las mismas organizaciones, que se capacitarán para que conduzcan el proceso participativo en el seno de la organización. Se realizará un Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el que será responsabilidad de los Técnicos Territoriales (TT) del Proyecto, y contará con la activa

participación de los RR y de los miembros de la OR. Como parte del DRP, se realizará una evaluación de la madurez institucional de la organización.

69. El DRP culmina con una visión de desarrollo futuro compartida y sobre la base de esto se elabora el PF. El PF será elaborado participativamente con los beneficiarios, siendo responsabilidad de los TT. El Proyecto agrega a la metodología del PPR el Facilitador Rural (FR), que será una persona identificada en alguna OR, como portador de conocimientos específicos, aprendidos en la práctica y vivencia en el medio rural, capacitado, con talento, experiencia y voluntad de participar en el fortalecimiento de otros grupos transmitiendo sus conocimientos saberes (metodología campesino a campesino). Los FR tendrán como función complementar los servicios de asistencia técnica y extensión rural a las OR para la elaboración e implementación de los PF y PN. Sus servicios serán cubiertos por las OR con fondos transferidos para la ejecución del PF.

70. Para las comunidades indígenas, luego de la presentación del Proyecto con las autoridades comunitarias y su aprobación por éstas, se desarrollará un Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI), el que estará focalizado en toda la comunidad, y estará adaptado tanto en su contenido como metodología a las características de las comunidades indígenas. Además, en lugar del PF, se trabajará con un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC) que incluirá acciones de fortalecimiento organizativo, inversiones en infraestructura social comunitaria y para el mejoramiento de la producción, capacitaciones y asistencia técnica. El PDC será el principal instrumento de canalización de inversiones y asistencia técnica a las comunidades indígenas.

71. **Capacitación de los técnicos del Proyecto y de la DINCAP.** Conformado el equipo técnico de la UEP, este recibirá una capacitación intensiva de “pre-implementación y de comprensión del proyecto” que estará a cargo de especialistas, identificados por la DINCAP. Participarán técnicos de la UEP y técnicos territoriales. Se tratará de una capacitación por módulos y se invitará a participar de los módulos sobre enfoques, objetivos y estrategia del proyecto, a funcionarios del MAG (particularmente la DINCAP y la DEAg) y otros interesados. Algunos módulos serán dirigidos a todos los funcionarios del proyecto y a los “externos”, y otros módulos solo para los especialistas sectoriales. Los temas centrales son: i) el enfoque del Proyecto; ii) focalización; iii) género y juventud; iv) estructura y funcionamiento de la UEP y del COSAPLAN; v) instrumentos ofrecidos por el Proyecto; vi) formulación del PN, concurso de PN, criterios de calificación de los PN presentados, mecanismos de formalización del contrato entre la UEP y las OR; vi) instrumentos específicos empleados en el trabajo con las comunidades indígenas (DCI y PDC); vi) mecanismos de desembolsos de fondos y rendición de cuentas.

72. Los TT contratados por el proyecto o a disposición del proyecto mediante convenio con la DEAg, serán encargados de establecer los contactos con las OR, realizar las acciones de inducción y, en el caso de encontrar interés por parte de las organizaciones, definir con ellas un acuerdo de participación en el proyecto. Identificarán los candidatos a RR y FR, seleccionados de común acuerdo con las OR y serán los responsables de implementar los DRP, con el apoyo de los RR de la organización respectiva. Los TT se relacionarán con las OR directamente y por intermedio de los RR.

73. La capacitación de Prestadores de Servicios privados, o de técnicos seleccionados de la DEAg que presten servicios al Proyecto en función de un convenio entre el Proyecto y la DEAg, será diferenciada en relación a la tarea para la cual se contraten los servicios (por ej. TT, o asistencia a la ejecución de PN). La capacitación se dirigirá a los proveedores de servicios ya contratados pero antes de que inicien su labor. La capacitación estará a cargo de los Especialistas de la UEP, de forma tal que los Prestadores de Servicios conozcan la orientación del Proyecto y sus objetivos. La capacitación será condición de efectividad del contrato. Las capacitaciones en género para los prestadores de servicios se darán antes de que empiecen su labor y también a lo largo de la fase de implementación.

74. **Características de los equipos técnicos.** El proyecto contará con personal de terreno bilingüe (guaraní y español, con amplio dominio de ambos idiomas). También los técnicos especializados contratados por las OR deberán tener dominio del guaraní. Todos los técnicos

deberán tener experiencia previa y documentada de trabajo de campo. Las múltiples dimensiones que intervienen en este proyecto, exigen acciones de equipos multidisciplinarios. El Proyecto creará equipos que incluyan técnicos de las ciencias sociales (ing. en ecología humana, antropólogos) para cada Departamento. En cada equipo habrá un especialista en temas indígenas, quien será el vínculo permanente con esta población, además de referentes en género y juventud. En los equipos se promocionará la presencia tanto de técnicos hombres como de mujeres, para asegurar un equilibrio de género.

75. **Estrategia de Género.** El Proyecto apoyará tanto a las OR de mujeres como a mujeres en organizaciones mixtas. La experiencia del PPR mostró que los comités mixtos, integrados por varones y mujeres, adquieren mayor dinamismo. El Proyecto favorecerá la constitución de comités o asociaciones mixtos, donde las mujeres ocupen lugares destacables dentro de las conducciones de estas OR, con capacidad para tomar decisiones en igualdad de condiciones que los varones.

76. La estrategia de género consistirá en: i) asegurar la participación de las mujeres en las actividades del proyecto, estableciendo metas específicas: 20% las organizaciones que se beneficiarán de los PF y PN serán organizaciones sólo de mujeres; por lo menos el 50% de los grupos (incluyendo los grupos mixtos y los de solamente mujeres) tendrán como mínimo 50% de sus miembros que sean mujeres u jóvenes hasta los 29 años; en las comunidades indígenas, el 50% de las beneficiarias serán mujeres; los PN de OR que tienen al menos 50% de sus miembros mujeres o al menos 50% de jóvenes hasta 29 años, tendrán un “incentivo” con una exigencia de contrapartida del 20%, en lugar de 30%; ii) difundir las actividades del Proyecto entre las mujeres; iii) promover su participación activa y la representación de sus intereses a en la formulación e implementación del DRP y PF; iv) promover su participación activa en los procesos de toma de decisión y papeles de liderazgo dentro de las OR; v) por lo menos el 40% del total de los RR serán mujeres; vi) capacitar a los técnicos y a los beneficiarios sobre el enfoque de género; vii) promover una redistribución más equitativa de la carga de trabajo dentro del hogar identificadas durante el DRP y el PF (ej. guarderías móviles y capacitaciones).

77. **Estrategia para los jóvenes.** El proyecto pretende apoyar a los jóvenes ayudándoles a desarrollar actividades productivas rentables a través de una mayor inclusión dentro de las organizaciones rurales. Para alcanzar este objetivo, el Proyecto: (i) valorizará fortalezas, tales como sus mayores niveles de escolaridad, promoviendo la incorporación de jóvenes en puestos administrativos dentro de las OR; (ii) se aprovecharán las capacidades de innovación y las mayores conexiones a la información a través de los medios de comunicación por ejemplo para los sistemas de información sobre adaptación al cambio climático y TICs; iv) otorgará becas para jóvenes miembros de OR; el financiamiento de las becas será adicional al presupuesto que la OR disponga para financiar el PN; (iii) a través de las formaciones y capacitaciones a disposición de las OR, se tratará de incentivar a que los jóvenes asuman los papeles de RR y FR. Los ejes estratégicos principales tienen metas para medir la eficacia de su aplicación.

78. **Actividades con los pueblos indígenas.** Para la inclusión de las familias indígenas, el proyecto tomará en cuenta la idiosincrasia y pautas culturales específicas. El modelo de intervención del Proyecto con las comunidades indígenas consistirá en la elaboración de DCI, concebidos como diagnósticos comunitarios participativos, seguido de la elaboración e implementación de PDC. Se pretende que las 33 comunidades indígenas participantes logren: (i) autoevaluar sus problemáticas e incorporar acciones resultantes de las propuestas del Proyecto; (ii) adquirir mecanismos autónomos de diálogo y negociación con otras organizaciones públicas y privadas; (iii) mejorar la disponibilidad y variedad de alimentos durante todo el año; (iv) que al menos 10 de las 33 comunidades comercialicen excedentes de alimentos; y (v) que el 50% de las mujeres y el 20% de los jóvenes jueguen un rol activo en el desarrollo comunitario. Para la implementación de las actividades, el Proyecto colaborará con unos nueve técnicos del Programa de Agricultura y Economía Indígenas del DATCI de la DEAg. El proceso inicial de trabajo del proyecto en las comunidades indígenas se coordinará con las “asociaciones étnicas” y las autoridades centrales de cada comunidad.

79. **Diagnósticos Rurales Participativos (DRP).** La elaboración de los DRP será conducida por los Técnicos Territoriales (8 contratados por el proyecto y 6 previstos por convenio con la DEAg), con el apoyo de los RR y la participación activa de los miembros de la OR. El objetivo del DRP es la obtención directa de información primaria, impulsando el auto análisis y la autodeterminación comunitaria a partir del reconocimiento de la situación de aspectos vinculados directamente con la comunidad, con los aspectos técnico-productivos, con las perspectivas personales con los aspectos organizativos, comunitarios y relativos al entorno ambiental. Se aplicará un enfoque que permita un análisis de la situación de los hombres, mujeres y jóvenes en el contexto de sus hogares y familias.

80. Una parte fundamental del DRP será la aplicación de un cuestionario para determinar el Índice de Madurez Institucional, el cual tendrá como principales objetivos: i) definir las acciones previstas en el PF y su duración, que estará en función de las debilidades y de la visión de desarrollo futuro de la organización; ii) servir como “línea de base” para evaluar los resultados del PF, una vez que se haya finalizado; y iii) evaluar si la organización tiene las capacidades para implementar un PN con alta probabilidad de éxito. El índice suma calificaciones a una serie de indicadores que medirán aspectos de madurez institucional, productiva, comercial, financiera y de sostenibilidad (socio-económica y ambiental). La clasificación global de una OR responde al siguiente puntaje: 1 (Con graves dificultades); 2 (Incipiente); 3 (En transformación); 4 (Consolidada); 5 (Autónoma).

Cuadro 1: Incorporación de OR en Planes del Proyecto

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Total
A. Planes preparativos: PF	30	90	102	78	3	0	303
B. Planes de inversión							
PN regulares	4	32	64	64	8	0	172
PN con adaptación al CC	1	19	24	24	4	0	72
PDC	3	10	10	10	0	0	33
Total Planes de inversión	8	61	98	98	12	0	277

Cuadro 2: Incorporación de familias en Planes del Proyecto

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Total
A. Planes preparativos: PF	900	2 700	3 060	2 340	90	0	9 090
B. Planes de inversión							
PN regulares	108	960	1 920	1 920	240	0	5 148
PN con adaptación al CC	30	570	720	720	120	0	2 160
PDC	225	750	750	750	0	0	2 475
Total Planes de inversión	363	2 280	3 390	3 390	360	0	9 783

81. **Planes de Fortalecimiento (PF).** El PF es un plan que tiene como objetivo aumentar las capacidades de las OR en el ámbito administrativo, gerencial, organizativo, productivo, comercial, financiero y de desarrollo ciudadano con equidad. Es un proceso que, posteriormente, permite identificar diseñar e implementar el PN. En general, un PF puede incluir aspectos sobre: participación comunitaria, género, jóvenes, formas y métodos de organización, asociatividad rural, evaluación participativa, uso y manejo de maquinarias agrícolas en común, aspectos contables, buen uso y manejo de los recursos naturales y adaptación al cambio climático. El PF incluirá gastos para la compra de algunos pequeños equipamientos básicos para que la organización desarrolle sus tareas. Para la ejecución del PF, la OR contratará los servicios profesionales necesarios para las capacitaciones y fortalecimiento previstos por medio de los recursos transferidos desde el proyecto a la cuenta bancaria de la OR (si no dispone de cuenta el proyecto acompaña para su apertura). El PF conlleva, como tarea propia realizada hacia el final de su ejecución, la preparación de un PN. En base al DRP, el PF será definido en tiempo e intensidad. En case de OR autónomas, se puede hasta pasar directamente a la preparación de un PN.

82. La duración de un PF será variable, de acuerdo a las acciones de fortalecimiento que sean necesario en cada organización, dependiendo de las indicaciones del DRP. No obstante, puede estimarse que en la gran mayoría de las OR tendrá una duración de entre 6 y 12 meses aproximadamente. Si al cabo de 12 meses una organización continúa presentando debilidades considerables, el Proyecto evaluará si realiza una extensión del PF con capacitaciones adicionales, o si suspende el apoyo a la OR (por ej. en caso que se identifique falta de interés de sus miembros). Al finalizar el PF, la OR debería contar con:

- i. Avance en la madurez institucional. Al finalizar la ejecución del PF, se aplicará el cuestionario del Índice de Madurez Institucional. Un Índice de 3 será necesario para poder presentar un PN.
- ii. Un PN elaborado de acuerdo al formato (proporcionado por la UEP) para su presentación y aprobación al COSAPLAN. Se estima que en el proceso puedan generarse situaciones que se reflejan en algunas “deserciones”: por esta razón se ha estimado que, de los 303 comités que realizarán DRP y PF, se pase a aproximadamente 244 PN completos y presentados al COSAPLAN. El Manual Operativo del Proyecto (MOP) incluirá los criterios para la aprobación de los PN, la composición y modalidades operativas del COSAPLAN.

83. **Adaptación al cambio climático.** El Componente incluye actividades para la adaptación al cambio climático, financiando PN con actividades de adaptación al cambio climático (principalmente los PN de producción láctea y hortaliza), complementando la red de estaciones agro meteorológicas nacionales con 20 estaciones adicionales en el área del proyecto, y la formación de técnicos en adaptación y uso sostenible de las fincas, motivando la inclusión en los PN de inversiones de reforestación, manejo de pastos, uso de biodigestores, etc. En el marco del proyecto, se propone distribuir información climática a los productores a través de las redes de teléfonos móviles. Esta información será utilizada por los agricultores para: (i) determinar el mejor momento para realizar las labores de campo, incluyendo la preparación del terreno, la siembra, aplicación de fertilizantes y pesticidas, cosecha y otras prácticas culturales; (ii) determinar el momento adecuado para realizar actividades de emergencia, especialmente en el caso de pronósticos de lluvias intensas que puedan afectar las áreas de cultivo o producción; y (iii) facilitar la toma de decisiones con relación a la compra de seguros agrícolas y otros productos para reducir el riesgo productivo (ver apéndice 7). Los agricultores recibirán entrenamiento y asistencia técnica para la utilización de la información climática y pronósticos. Durante el proceso de los PF, los miembros de los grupos de productores tendrán la opción de registrarse para recibir la información.

84. El componente incluye recursos para desarrollar la normativa sectorial necesaria para generar los incentivos apropiados para un desarrollo agropecuario con énfasis en la adaptación al cambio climático y menor emisión de gases de efecto invernadero, en colaboración con el MAG: (i) política sectorial de adaptación al cambio climático; y (ii) estrategia sectorial de adaptación al cambio climático. Adicionalmente, el proyecto facilitará al MAG, Unidad de Gestión de Riesgos (UGR), el estudio de un sistema de seguros y reaseguros agrícolas basados en índices.

Componente 2: Desarrollo productivo sostenible

85. El objetivo de este componente es: “OR utilizan activos y servicios técnicos productivos para incrementar su producción y comercialización en forma sustentable”. El componente aporta recursos financieros para la implementación de propuestas productivas: PN ejecutados por las OP, y PDC ejecutados por las comunidades indígenas.

86. **Planes de Negocios (PN).** El PN es un emprendimiento económico colectivo, perteneciente a familias campesinas organizadas, que está avalado por sus miembros y donde ellos son parte vital de su ejecución. El PN se nutre de lo realizado previamente en el DRP y en el PF. El PN consiste en una propuesta para transformar una actividad productiva que ya es realizada por los miembros de la organización, o iniciar una nueva actividad productiva que los ayude a diversificar la producción. Tiene una orientación comercial, buscando generar productos para su comercialización. El PN contiene inversiones colectivas para la organización, tales como tanques de enfriamiento de leche, centros de lavado y empaque de hortalizas, pequeños medios de transporte de productos, inversiones individuales para mejorar la producción (por ej. vaca lechera, herramientas), junto con

capacitaciones y asistencia técnica para mejorar las técnicas de producción, la comercialización de la producción y la gestión de la organización. Para dimensionar las actividades del proyecto se ha previsto que el tamaño promedio de cada OP cuente con un promedio de 30 familias. Junto al PN, la organización presentará la carta de un comprador (por ej. empresa agroindustrial, agroexportadora, etc.) que manifiesta el interés en adquirir la producción o la identificación clara de un mercado. El PN deberá incluir en forma explícita cuales son las acciones y metas en materia de género, así como las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente. La duración máxima de apoyo del proyecto a la implementación de un PN será de dos años. Habrá PN puramente productivos y PN con adaptación al cambio climático.

87. Para los PN, el tope de transferencias en total, asistencia técnica + capacitación + inversiones (aportes no reembolsables y crédito de inversión por el CAH) será establecido por el MOP, aproximadamente en USD 2.000 por familia y en USD 50.000 por OP. Las inversiones aprobadas en los PN serán financiadas mediante un esquema de un 70% no reembolsable y un 30% a crédito. El capital de trabajo necesario será indicado en el PN, pero financiado separadamente a través de crédito por parte de IFIs, respaldado por el Fideicomiso de Garantía (FG), ver Componente 3.

88. En el caso que una OP tenga al menos el 50% de sus miembros mujeres o jóvenes, el 30% de las inversiones del PN financiado con crédito contendrá una condición de preferencia, que permitirá a la OP que cumpla en tiempo y forma con las cuotas del crédito, se le considere cancelado el crédito al pagar los dos tercios del 30% previsto como crédito. Al llegar a este momento, si la OP pagó las cuotas regularmente, el CAH considerará cancelado el crédito y solicitará al Proyecto el pago del tercio restante. El MOP indicará los procedimientos detallados de la operatoria.

89. **Planes de Desarrollo Comunitario (PDC).** En las comunidades indígenas, el instrumento central del Proyecto será el PDC, el cual contendrá acciones de capacitación para el fortalecimiento organizativo y pequeñas inversiones comunitarias (por ej. abastecimiento de agua, o galpones para reuniones comunitarias) para mejorar la calidad de vida de la comunidad y propuestas e inversiones productivas destinadas a mejorar la producción, incluyendo asistencia técnica. Para dimensionar las actividades del proyecto, se ha previsto que el tamaño promedio de cada comunidad indígena cuente con un promedio de 75 familias. Para la implementación de las actividades, el Proyecto prevé establecer acuerdos operativos con el Programa de Agricultura y Economía Indígenas del DATCI de la DEAg, y, para el marco institucional y político, con el INDI. La duración máxima del apoyo del proyecto a la implementación de un PDC será de tres años, aunque se prevé que las inversiones comunitarias y productivas se realicen en su mayoría durante el primer año.

90. Para los PDC, el monto máximo no reembolsable será establecido por el MOP, aproximadamente en USD 500 por familia y en USD 40.000 por comunidad indígena. Las inversiones aprobadas en los PDC serán financiadas mediante un esquema de un 90% no reembolsable y un 10% a crédito.

91. **Actividades apoyadas.** No habrá rubros priorizados por el proyecto para poder responder de manera flexible a las propuestas con potencial agroecológico, perspectiva de mercado, y una condición socio-económica de los beneficiarios que corresponda al grupo objetivo. La UEP promoverá el uso del dispositivo del decreto de Compras Públicas por los Municipios del área del proyecto, y la capacidad de OR participantes (y redes de OR) de responder a los llamados direccionados a la AFC. Para comunidades indígenas, los PDC deberán llevar a cabo actividades de producción de alimentos para autoconsumo familiar y venta de excedentes, y también pueden contener inversiones que permitan superar falencias de infraestructura social básica como ser viviendas y acceso a agua potable.

92. **Crédito.** El crédito para las inversiones contenidas en los PN y PDC será otorgado por el CAH, con fondos del FIDA. Las condiciones serán similares a las aplicadas con el programa “bonos” del CAH actualmente en ejecución. La aprobación del crédito para los PN será simultáneo con la aprobación de los PN y PDC por parte del COSAPLAN con la participación del CAH. Para que esto sea posible, los funcionarios del CAH deberán participar tempranamente en las etapas de diseño y

de evaluación de los PN y PDC de manera tal que puedan desarrollar su análisis de riesgo, proporcionar recomendaciones y finalmente aprobar el financiamiento crediticio junto al financiamiento no reembolsable.

93. **Proceso de aprobación.** Los PN y PDC se presentan al COSAPLAN para aprobación, previo un análisis de cumplimiento de requisitos, definidos en el MOP, a cargo de especialistas de la UEP. La actividad del COSAPLAN se desarrolla en el territorio, para detalles sobre el COSAPLAN, véase la sección III. E. (Marco organizativo).

94. Cada PN y PDC aprobado se traducirá en un convenio entre la UEP y la OR. Los PN y PDC incluirán como elemento central la inversión, y los recursos respectivos, sin embargo deberán considerar obligatoriamente recursos para el fortalecimiento específico (relacionado con el negocio o actividad) y la asistencia técnica. El PN y PDC mostrará en forma explícita las metas en materia de género y las modalidades de participación de la mujer. El proyecto ofrecerá condiciones especiales para PN que contemplen adaptación al cambio climático, por ejemplo los PN de hortalizas que cuentan con la instalación de invernaderos, riego y la introducción de fermentadores de abono (biodigestores) para la producción de biogás. Estos PN contarán con formación y acompañamiento especial por parte de técnicos formados por la UEP específicamente en la adaptación del ciclo productivo al cambio climático, con disponibilidad de informaciones específicas, especialmente climáticas y ambientales.

95. **Insertión en cadenas de valor por medio de redes de OR.** La experiencia del PPR indica que muchos comités han tenido la posibilidad de insertarse en cadenas de valor, en especial en la venta de leche para su industrialización y de sésamo. No obstante, muchos comités son demasiado pequeños y su bajo volumen de producción resulta una fuerte limitante para su inserción en las cadenas de valor, por lo que aunque no sea obligatorio, podrán adoptar la estrategia de organizarse en redes de comités. La asistencia técnica para promover la creación de redes de OR puede ser integrada en los PN.

96. **Adaptación al cambio climático.** Las actividades para la adaptación al cambio climático serán integrados en los PN a fin de que se promuevan inversiones productivas que reduzcan los efectos actuales y esperados del cambio climático. De esta manera, para formas de producción con alta susceptibilidad a efectos del cambio climático (por ejemplo, subidas de temperatura, periodos secos inusuales e inundaciones), las inversiones se harán reduciendo los riesgos climáticos. Por ejemplo, en el caso de la producción lechera, se propone el manejo de pastos, que incluye la siembra de variedades con mayor producción de materia seca y resistencia a inundaciones, la recolección de agua en lagunas artificiales y pequeños embalses de acuerdo a las características topográficas del terreno y el manejo del abono para la producción de biogás. Para la producción de hortalizas, se propone incluir en los PN la construcción de invernaderos para un control más efectivo de la temperatura, el agua y las plagas; almacenamiento de agua o sistemas de riego por goteo o microaspersión que maximicen el uso del agua y permitan un mejor control de la humedad en el suelo; y prácticas de manejo integrado de plagas, tanto para sistemas controlados (invernaderos) como para sistemas abiertos (tradicional).

97. **Biodigestores.** Para 500 productores de leche, el Proyecto apoyará la instalación de biodigestores que transformarán estiércol en abono mejorado y biogás. Para los primeros 250 socios de OR que soliciten la inclusión de biodigestores, el Proyecto financiará hasta el 80% del costo del mismo. Para los siguientes, el Proyecto financiará el 50% del mismo. Los productores de leche necesitarán de material orgánico y agua suficiente para alimentar el biodigestor. Los recursos del incentivo serán adicionales al financiamiento de los PN. Se espera que este incentivo diferenciado facilite la adopción temprana de la tecnología y facilite la contratación del mismo.

98. **PN para jóvenes y mujeres.** Los jóvenes de entre 17 y 29 años y las mujeres, que se encuentren insertos en la actividad productiva de la AF como productores agropecuarios o bien como prestadores de servicios a los productores rurales, integrando un comité o asociación, podrán acceder a los beneficios de un PN con condiciones especialmente atractivas (ver Financiamiento más

abajo). Se espera que un 20% de comités atendidos sean conformados solo por mujeres y de todos los beneficiarios el 30% serán mujeres. Los comités con más del 50% de jóvenes o mujeres tendrán acceso al incentivo mencionado en el párrafo 88. Para asegurar la integración de las mujeres socias, cada PN de las organizaciones mixtas incluirá de forma explícita de qué forma se van a poder integrar a los rubros seleccionados, describiendo cómo se abordarán los desafíos de las mujeres identificados en la fase de DRP y PF, incluyendo recursos, medidas y servicios necesarios.

99. **Servicio de Información y tecnologías de la información y la comunicación (TIC).** El componente incluye recursos para desarrollar un servicio de información clave y de asesoramiento para la producción y comercialización, con mensajes de texto o audio-grabaciones proporcionados por el MAG, en particular la Dirección de Comercialización (DC), la UGR y la DEAg así como la Secretaría Nacional de Tecnología de la Información y Comunicación (SENATICs) que tienen actualmente alguna iniciativa piloto, y otras Instituciones públicas. El servicio se ofrecerá en colaboración estratégica con uno de los operadores de redes móviles.

100. **Becas.** El proyecto cuenta con un programa de 25 becas de capacitación para igual número de jóvenes, diez por año, de entre 17 y 29 años. Los recursos para las becas serán adicionales al financiamiento de los PN y PDC. Las becas deberán estar relacionadas con los objetivos y actividades de los PN y PDC respectivos. Los jóvenes serán seleccionados por las OR que participan del proyecto y las becas aprobados por el COSAPLAN junto con los PN y PDC.

101. **Modalidades de operación del Componente.** El diseño de los PN se hará en el marco de la ejecución de los PF, más específicamente durante su fase final. Un PN contará con una manifestación de interés comercial por una empresa interesada en comprar la producción del plan, y contendrá indicaciones de la demanda de la OR de recursos de crédito para capital de trabajo. El PN será aprobado en su conjunto: servicios para el fortalecimiento de la OR, servicios técnicos, recursos para inversión (incluido el crédito del CAH), y actividades para adaptación al cambio climático y respecto de las normativas ambientales. La ejecución de un PN firmado será responsabilidad de la OR, incluido la adquisición de los bienes y servicios.

Componente 3: Servicios Financieros Rurales

102. A partir de la experiencia del PPR y de otros proyectos anteriores, el componente apunta a mejorar y acompañar el desarrollo financiero de las OR construyendo un mecanismo eficiente y eficaz para el acceso a servicios financieros, especialmente a través de un mecanismo permanente que ofrece garantías a Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) para otorgar crédito operativo a organizaciones rurales.

103. El proyecto, con el acuerdo del MAG, constituirá un Fideicomiso de Garantía (FG), mediante un acuerdo de fideicomiso, que ofrecerá garantías a las IFIs para que otorguen créditos a las OR para capital de trabajo. con el aporte del proyecto, el MAG como Fiduciante contratará un Administrador Fiduciario (el Fiduciario). La UEP negociará las condiciones básicas con las IFIs interesadas, incluyendo la tasa activa y el apalancamiento. Cada OR podrá obtener un Certificado de Garantía en base a la demanda de capital operativo identificada en el PN, y escogerá la IFI apropiada para acceder al crédito para capital operativo conforme a su Certificado. La garantía cubrirá un máximo del 50% del crédito de capital operativo, lo que implica un apalancamiento de 1:2 por el FG. El apalancamiento aumentará en caso de garantías repetidas a una OR. La IFI pagará una cuota al Fiduciario para obtener la garantía, y deberá demostrar esfuerzos regulares de recupero para poder activar la garantía.

104. El marco normativo actual del país permite las estructuras fiduciarias administradas por bancos, empresas financieras y empresas fiduciarias especialmente autorizadas por el Banco Central del Paraguay, a condición que el Fiduciario no sea también fondeador, lo que haría incompatible el cumplimiento de ambos roles.

105. La constitución del FG contará con un mecanismo continuo en el tiempo y permitirá una administración financiera eficiente al tener una escala mayor y un horizonte temporal largo. El sistema de garantía permite que la garantía pueda ser utilizada en cualquier IFI adherida al proyecto

y elegida por las OR. Los recursos afectados para la garantía a la OR serían recursos públicos y no de propiedad de las OR (a diferencia de los CDAs). Un registro de la información de las OR que reciben asistencia financiera podría generar información positiva respecto de su comportamiento y también permitiría utilizar la herramienta para una estrategia de educación e inclusión financiera (capacitación, utilización de otros servicios financieros).

106. En el primer semestre del 2015, el MAG y la DINCAP deberían avanzar en la identificación y eventuales pre-acuerdos con el Fiduciario, que podría ser la AFD u otra IFI, pública o privada, y analizar las implicancias legales y técnicas del sistema propuesto.

107. Además, el componente contempla la creación de un sistema de información de los servicios financieros rurales, que permita por un lado crear indicadores de monitoreo tanto de las OR como de las IFIs; ya sea en términos de situación inicial (para ver la evolución a lo largo del proyecto), como información para la toma de decisiones (plazos, tasas, etc.). Promoverá talleres de intercambio entre las IFIs y las OR para contribuir a un mayor y mejor encuentro de la oferta y la demanda de recursos financieros.

108. El componente incluye también la capacitación financiera de las OR y de los productores y buscará contribuir al desarrollo de productos financieros adaptados a la agricultura familiar (tales como seguros, créditos para sectores específicos, y productos que incentiven y faciliten el ahorro). En este sentido el componente prevé el desarrollo de un microseguro de vida y sepelio para que la cartera de crédito de una IFI esté asegurada, beneficiando a las OR ya que en caso del fallecimiento de uno de sus miembros la parte de la deuda con la IFI estará saldada por la póliza con un adicional para la familia del productor fallecido. Asimismo el componente promoverá un sistema de información financiera rural que permita conocer el comportamiento de las IFIs y las OR así como la evolución de los prestatarios internos dentro de las OR. Además, el proyecto contribuirá a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, promovida por la Superintendencia de Bancos del Banco Central, por medio de un curso de formación de formadores en educación financiera rural que incluirá alfabetización financiera y protección de consumidores de productos financieros.

109. Para operativizar el componente, en todas sus actividades, se consideró el costo de un responsable de servicios financieros rurales; 2 promotores en terreno, 5 cursos de formación de formadores en educación financiera, talleres de coordinación de IFIs y OR, el desarrollo del sistema de información de servicios financieros rurales y recursos para el desarrollo de microseguros (capacitación y subsidio de primas).

Componente 4: Gestión del Proyecto

110. En este componente se encuentran todas las actividades necesarias para un buen funcionamiento del proyecto. Se constituirá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) como responsable de la implementación, con una oficina en el territorio en un lugar equidistante de los Departamentos que conforman el área de intervención del Proyecto. Además, la DINCAP será fortalecida en los temas fiduciarios, de seguimiento y evaluación (SyE), aprendizaje y gestión de conocimientos, y de servicios financieros rurales.

111. El componente incluye también a los estudios, capacitaciones y auditorías necesarios para la ejecución del proyecto. Específicamente, se trata de las encuestas de línea de base y de impacto, estudios sobre adaptación al cambio climático, auditorías, talleres y capacitaciones en SyE, y Capacitaciones en el tema de género. Para los pormenores, véase la sección III (Ejecución del proyecto).

E. Cumplimiento de las políticas nacionales y del FIDA

112. Los objetivos, enfoques y metodologías del Proyecto están alineadas a las orientaciones de la política pública vigente del Gobierno del Paraguay, especialmente en relación a la participación de la población rural pobre y de las comunidades indígenas al crecimiento económico del país. El proyecto está también plenamente alineado con las estrategias del FIDA, que ponen el énfasis en la formación de recursos de capital social, en la orientación de las actividades productivas e incorporación a

negocios rentables orientados al mercado, en los servicios financieros rurales sostenibles, en la promoción del desarrollo sostenible de las comunidades indígenas, en la igualdad de género y en el fomento de la capacidad de resistencia de los medios de vida mediante el uso sostenible de los activos naturales, y en la adaptación al cambio climático.

III. Ejecución del proyecto

A. Marco organizativo

113. El Ente Ejecutor será el MAG por intermedio de la DINCAP, actualmente encargada de la implementación del PPI y otros proyectos. La UEP será dependiente de la DINCAP.

114. **COP.** El Proyecto contará con un Comité de Orientación del Proyecto (COP) cuyas responsabilidades son: i) la orientación del proyecto en el marco de las políticas del MAG y del GOP; ii) la revisión y aprobación una vez por año de los Planes Operativos Anuales (POAs) que preparará la UEP; iii) analizar la información de seguimiento y evaluación. El COP estará conformado por las Autoridades del MAG: Ministro, Director de la DGP, Director de la DINCAP y Director de la DEAg.

115. **COSAPLAN.** Los PN y PDC se presentan a un Comité de Selección y Aprobación de Planes de Negocio (COSAPLAN), previo un análisis de cumplimientos de requisitos, definidos en el MOP, a cargo de especialistas de la UEP. El COSAPLAN está integrado por técnicos de la unidad central, TT y delegados de las organizaciones campesinas. La OR presenta al PN y PDC, y son los mismos miembros de la OR que lo defienden y no el/los técnicos que participaron de su formulación o que la asesoran. Esto permite evaluar el grado de apropiación y de conocimiento que la OR tiene de su plan. De esta manera, en el caso de los PN, el COSAPLAN evaluará indirectamente también el proceso de fortalecimiento y los resultados del PF. La actividad del COSAPLAN se desarrolla en el territorio. Sus reuniones son públicas y se levantan actas comunicando públicamente los PN y PDC aprobados y los rechazados. Los PN y PDC rechazados u observados, disponen de una segunda instancia de presentación previo levantamiento de las limitaciones o debilidades observadas. La frecuencia de reuniones del COSAPLAN es, al menos, uno cada seis meses.

116. **UEP.** La UEP contará con una estructura conformada por: un Director; un Coordinador Territorial; cinco especialistas temáticos (uno para el área de asistencia técnica productiva de planes de negocios y comercialización, uno para el área de DPR y fortalecimiento de organizaciones, uno para el área servicios financieros rurales, uno para el área género y comunidades originarias y uno para el área de planificación, seguimiento y evaluación y manejo del conocimiento) y un especialista en mitigación y adaptación al cambio climático. La UEP contará con un administrador, un responsable financiero, un responsable de adquisiciones y de rendiciones de cuentas, que apoyarán también a las OR. La UEP tendrá la responsabilidad sobre el desempeño de adquisiciones, financiero y contable del proyecto. Brindará información para la evaluación y el seguimiento de los Planes Operativos Anuales (POA). Esta Unidad será la responsable de preparar y mantener al día los estados contables del proyecto. La Unidad contará con un personal que acompañe las necesidades de las OR en el tema de adquisiciones y rendiciones de cuentas en la ejecución de sus PF y PN. La estructura territorial se completará en el momento de mayor actividad y presencia del proyecto, con 8 TT a los cuales se sumarán 6 técnicos de la DEAg. La UEP deberá disponer, al inicio de sus operaciones, con programas informáticos instalados de contabilidad y gestión y para la planificación, seguimiento y evaluación.

117. La propuesta de esta estructura de personal es preliminar: el MAG y la DINCAP analizarán la posibilidad de utilizar personal técnico y administrativo teniendo en cuenta la estructura organizativa y operativa de la DINCAP. Se acordó que la DINCAP prepare una propuesta de racionalización de la utilización de los recursos humanos, evitando duplicaciones y costos innecesarios y favoreciendo una institucionalización de los procesos. En ese marco, la DINCAP proveerá el asesoramiento y los servicios jurídicos que eventualmente puedan requerirse para la ejecución del proyecto. Se solicitó incluir en el diseño del Proyecto la capacitación a los funcionarios de la DINCAP, con recursos de aporte local, lo que permitirá brindar apoyo técnico a la UEP para aumentar las competencias y

capacidades de los funcionarios. La propuesta de asignación de personal de planta de la DINCAP al proyecto deberá ser puesta en consideración del FIDA para su revisión y decisión en relación a la evaluación de riesgos y capacidad institucional que realice.

118. **Oficina de la UEP.** Ubicada en territorio, radicarán el Director del Proyecto, el Coordinador Territorial y todas las unidades especializadas de apoyo administrativo, financiero contable y demás servicios generales para la ejecución del proyecto. El Director del Proyecto será responsable de la conducción estratégica y ejecutiva del proyecto, de formular y presentar los POAs, mantener las relaciones con la DINCAP, el MAG y el FIDA, aprobar y formalizar los acuerdos de asociación y los contratos de prestación de servicios con las organizaciones y entidades correspondientes y la responsabilidad del planeamiento estratégico y de la supervisión.

119. **El Coordinador Territorial,** será responsable de la coordinación operativa del proyecto, organizar la gestión del territorio, tomar contacto con las comunidades, autoridades locales en el área del proyecto, otras agencias de cooperación y desarrollo, y las OR, a los efectos de informar e inducir las actividades e instrumentos del proyecto. Deberá organizar las acciones del proyecto y sus componentes, coordinar y supervisar la actividad de los diferentes técnicos territoriales. El Coordinador Territorial estimulará también la creación de espacios de diálogo con las instituciones y autoridades locales (gobernaciones, municipio, etc.).

120. **Los especialistas temáticos:** i) El especialista de género e comunidades indígenas será responsable del diseño de instrumentos específicos para género y pueblos indígenas; ii) el especialista en diagnóstico y fortalecimiento de organizaciones será encargado del área de DPR y PF, incluida la construcción de la visión del desarrollo de las OR; iii) el especialista en asistencia técnica productiva, PNs y comercialización tiene a su cargo la aplicación de la estrategia de asistencia técnica productiva agropecuaria y velará para que los servicios técnicos seleccionados y contratados por la misma OR, cumplan con el enfoque del proyecto; además tendrá como responsabilidad asistir al Coordinador Territorial y a los TT en la evaluación de las oportunidades de mercado para que las actividades productivas y de comercialización se identifiquen y desarrollen; iv) el especialista en servicios financieros rurales tendrá como responsabilidad el proceso de constitución y de funcionamiento del FG, de otros productos y servicios financieros, de la implementación y el uso de instrumentos de gestión de riesgos y la educación financiera; v) el especialista en planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento será encargado del área de planificación, seguimiento y evaluación y manejo del conocimiento con la responsabilidad de preparar la base de datos y los informes regulares y extraordinarios. Adicionalmente, se contará con un especialista en cambio climático que recomendará la aplicación de medidas para la adaptación al cambio climático incluido en los PN. Asegurará la ejecución de las actividades del proyecto para la generación y distribución de información climática y pronósticos y el diseño de políticas y estrategias de adaptación con el MAG y estudios para seguros agropecuarios para pequeños agricultores.

121. La estructura territorial, como ya se mencionó, se completará con 8 TT a los cuales se sumarán 6 técnicos de la DEAg, con las mismas funciones de los técnicos territoriales contratados, en el marco de un convenio de colaboración con esta institución. Se buscará constituir un equipo multidisciplinario con un equilibrio entre técnicos de las ciencias sociales y de las ciencias agrarias. Los TT estarán adscritos a las oficinas de la DEAg en cada Departamento específico, identifican las OR, llevan a cabo las acciones de inducción, identificación de oportunidades de desarrollo a partir de sus fortalezas y debilidades y de los potenciales negocios agrícolas y no agrícolas, facilitan la ejecución de los DRP y apoyan la preparación y ejecución de los PF y sucesivos PN.

122. **Los Representantes Rurales (RR)** son miembros de las OR y serán seleccionados por estas como voluntarios, uno por cada OR. Serán preferentemente jóvenes (hombres y mujeres) y su grado de legitimidad estará avalado por la propia OR. Serán el punto de contacto más próximo entre la UEP y la OR.

123. **Facilitadores Rurales (FR)** serán aquellos integrantes de OR con talento, experiencia y voluntad de participar en los procesos de nuevos grupos transmitiendo sus saberes, socializando

experiencias, facilitando la comunicación horizontal y generando niveles de confianza mutua. Serán identificados inicialmente por los TT. Son prestadores de servicios, y como tales recibirán un pago por parte de las OR que eventualmente los contratan.

124. **Prestadores de servicios técnicos.** Replicando la experiencia del PPR, las OR contratarán los servicios necesarios y especializados para las acciones previstas por los PF y los servicios técnicos especializados para la implementación de los PN. Ambos Planes incluirán los costos para estos servicios. Los técnicos serán especialistas privados y posiblemente de alguna institución como la DEAg o Universidades u otras instituciones que puedan establecer convenios con la UEP y las OR. Todos los técnicos involucrados deberán ser reconocidos por la UEP y necesariamente deberán participar y aprobar un curso de capacitación en los temas y enfoques del proyecto.

B. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de conocimientos

125. El diseño del sistema de planificación seguimiento evaluación aprendizaje y gestión de conocimientos (PSEAC) del Proyecto ha sido basado en la experiencia y lecciones aprendidas del PPR, en especial en la aplicación de procesos participativos, en la utilización del índice de madurez de las OR y en la utilización de “mapas parlantes”, como herramientas gráficas de diagnóstico de las condiciones actuales (línea de base) de las OR y de las familias. El sistema de PSEAC promoverá la gestión basada en resultados a fin de proveer un marco coherente para la planificación y la gestión estratégica. El Proyecto contará con un especialista temático a dedicación exclusiva en la UEP, quien será responsable también del diseño, puesta en marcha, mantenimiento y uso del sistema automatizado-descentralizado.

126. El enfoque participativo del PSEAC será aplicado en la gestión del proyecto y en las relaciones interinstitucionales así como a nivel de OR, donde los TT jugarán un papel central en la inducción de representantes y facilitadores rurales para que estos contribuyan eficazmente al sistema. Asimismo, se impulsará la participación y colaboración de los jóvenes en la recopilación de la información para fines de seguimiento y evaluación.

127. **Planificación.** A nivel estratégico, se crearán sinergias, se promoverá el diálogo y la colaboración interinstitucional con la DGP, DINCAP, DEAg y demás instituciones complementarias, mediante su activa participación en los eventos de planificación anual y especialmente en el taller de puesta en marcha. Uno de los principales objetivos de este taller, será interiorizar el Marco Lógico (ML), el cual será revisado, analizado, actualizado y socializado particularmente con el equipo técnico del proyecto. Estas actividades facilitarán la planificación operativa, en términos de metas, resultados detallados por departamento y distrito, actividades y recursos financieros necesarios. Cada año el equipo del proyecto actualizará el POA, y evaluará la experiencia anterior y preparará el nuevo POA que, aprobado por las instancias nacionales, será enviado en el formato establecido (ver Apéndice 9) para la no objeción al FIDA.

128. **Seguimiento.** Tendrá un carácter participativo y permanente respecto a los avances de las actividades y productos definidos en el POA, mediante informes basados en reportes generados por el sistema informático, que consolidarán informaciones proporcionadas por los TT. Para este fin, el responsable de SyE de la UEP diseñará formularios cuantitativos y cualitativos sencillos que permitan recopilar, procesar y analizar la información. A través de este sistema tanto oficinas territoriales como técnicos tendrán la posibilidad de actualizar los avances en términos de actividades implementadas (POA) y proporcionarán las informaciones de seguimiento de las OR. El sistema informático deberá estar en funcionamiento a más tardar en el primer semestre desde el inicio del proyecto.

129. Como parte de las actividades en esta área temática, anualmente, pasados los seis meses de la aprobación del POA, se llevará cabo un Taller de seguimiento y aprendizaje con todos los técnicos e instituciones participantes, para discutir los avances y si es necesario re-planificar las actividades. Actividades clave y productos del taller serán: i) seguimiento del POA; ii) diagnóstico participativo de

desempeño; iii) priorización y planificación de productos de aprendizaje y comunicación iv) análisis de problemas y soluciones.

130. Evaluación de impactos. Se llevará a cabo una encuesta de línea de base a inicios y una encuesta de impacto a finales del Proyecto. Durante el primer semestre de ejecución, el FIDA y la UEP coordinarán la contratación de servicios especializados, para la medición y recolección de información que permita construir los valores iniciales de los indicadores. Las encuestas integrarán la encuesta de impacto RIMS del FIDA. El diseño de la muestra para la línea base incluirá una muestra representativa de OR. La metodología y la muestra propuesta deberán contar con la no objeción de FIDA. La encuesta de línea de base será contratada y financiada con recursos adicionales al presupuesto del proyecto, aportados por el Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP) del FIDA. Para la evaluación final, en el último año de ejecución del Proyecto, el responsable de SyE coordinará la contratación de servicios especializados para el estudio de resultados e impacto. Adicionalmente, se llevarán a cabo estudios temáticos sobre las innovaciones del proyecto, en particular sobre el funcionamiento el FG, el servicio de información a través de celulares y el sistema de evaluación de la madurez institucional de las OR.

131. Índice de madurez institucional de las OR. El proyecto trabajará con esta herramienta que permitirá, tanto para las OP como para las comunidades indígenas: (i) definir individualmente las necesidades de fortalecimiento institucional de cada OR; y (ii) evaluar el avance institucional en las OR. Para ello, se medirá el estado institucional de cada OR participante mediante un diagnóstico organizativo, productivo, comercial, financiero y de sostenibilidad (véase detalle en el Apéndice 9 y sus Anexos). Para las OP, el índice será relevado al inicio y al final del Plan de Fortalecimiento, y posteriormente a la finalización del Plan de Negocios. Para las comunidades indígenas, el índice adaptado a las particularidades de las comunidades indígenas será relevado al inicio y al final del PDC.

132. Herramientas del Proyecto para facilitar la gestión por resultados. Además de la presentación de informes, como parte integrante del sistema de SyE, se utilizarán las siguientes herramientas:

- i. Planilla de Resultados, que permite comparar objetivos globales y anuales, planificados y alcanzados a nivel de productos, resultados (por componente) e impacto, incluyendo algunas informaciones financieras relevantes para la gestión.
- ii. Sistema automatizado de gestión de datos. En este sistema informatizado y descentralizado los datos se introducirán localmente y se vinculan a otras bases de datos para su análisis.
- iii. Creación de Mapas. La información de la línea de base será el primer insumo para los mapas GIS del proyecto, como una herramienta de apoyo transversal para todas las actividades del proyecto: desde la selección y delimitación de las zonas de intervención (estudio de base), pasando por las tareas de planificación y seguimiento a través de “mapas parlantes”, hasta la evaluación de la gestión y la comunicación interinstitucional.

133. Aprendizaje y gestión de conocimiento. La estrategia de aprendizaje y gestión de conocimiento (AGC) del Proyecto pretende contribuir a la mejora y empoderamiento de los actores involucrados durante el desarrollo de su trabajo, y además crear confianza y colaboración interinstitucional. El “arte” de organizar correctamente el intercambio de experiencias y conocimientos será realizado a partir del levantamiento de una “demanda” interna y externa, sistemáticamente planificada y actualizada por medio de encuestas específicas dirigidas al equipo del proyecto, a los beneficiarios y a las instituciones. Se identificarán los productos de aprendizaje que serán desarrollados anualmente para responder a la demanda levantada. Actividades o productos clave podrían ser: capacitaciones técnicas; sistematizaciones temáticas y metodológicas; notas de aprendizaje técnicas (por ejemplo: estudios de casos; análisis de fracasos y buenas prácticas); intercambios horizontales e intercambios entre instituciones y comunidades.

134. La estrategia de comunicación será diseñada desde el inicio por un especialista. Para proporcionar información al público, se propone una página web y una newsletter (por ejemplo: blog).

Estas herramientas serán complementarias a las emisiones en la radio, vídeos, publicaciones que serán difundidas en momentos considerados estratégicos (por ejemplo convocatorias a nivel departamental). Para uso exclusivo del Proyecto, se creará un espacio interno en la página web para debates, intercambio de información, de experiencias, de ideas, de búsqueda de posibles soluciones y se podrá almacenar documentos relevantes, fotos videos y comunicaciones de interés.

C. Gestión financiera, adquisiciones, contrataciones y gobernanza

135. Responsabilidad fiduciaria. EL MAG asumirá la responsabilidad de responder por la totalidad de los recursos del proyecto, incluyendo la responsabilidad de los respaldos contables respecto de aquellas actividades que lleven a cabo terceros. El Manual Operativo detallará los requerimientos fiduciarios y de manejo financiero que deberá incluir el MAG en sus convenios con los terceros. El MAG delegará la responsabilidad por los asuntos fiduciarios en la UEP.

136. Personal responsable: La gestión financiera del proyecto contará con especialistas de la UEP, bajo coordinación de su Director y con la estructura de la DINCAP. Para el arranque del proyecto se puede contar con el apoyo del personal de gestión financiera del PPI. Un plan para el fortalecimiento de la capacidad de la estructura de la DINCAP en gestión financiera y adquisiciones podría ser desarrollado y financiado por el proyecto. Solo serán considerados como gastos en personal admisibles para la financiación del FIDA aquellos relacionados con los honorarios profesionales del personal contratado para prestar servicios en el proyecto. Quedan excluidos de la financiación del FIDA los demás gastos de servicios del personal de la UEP, así como salarios del personal de planta del MAG u otras dependencias del GdP que se asignen al proyecto. La renovación de todos los contratos del personal de la UEP se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del FIDA.

137. Procedimientos Financieros. La modalidad de operación fiduciaria utilizada por el PPR y actualmente por el PPI será aplicada también para el Proyecto. Permitirá gestionar a través de la UEP, a satisfacción del Gobierno y del FIDA, la administración de los recursos (FIDA, locales y de cofinanciación), los procedimientos de contrataciones y adquisiciones y atención a cumplimiento de cláusulas contractuales y de las auditorías del proyecto. La organización de la administración del proyecto mantendrá el esquema de funcionamiento actual del PPI, ampliando la posibilidad de transferencia a las OR, al Administrador Fiduciario del FG y otras ventanillas de pago que tenga el Proyecto. La operación del FG se ejecutará mediante un convenio de implementación con el Administrador Fiduciario. Los arreglos finales de dicho convenio de implementación, incluyendo aspectos relativos a la auditoría de las operaciones, deberán contar con la no objeción del FIDA.

138. Planificación Financiera. Antes del 30 de junio de cada año deberá asegurarse la incorporación en el ante proyecto de Ley de Presupuesto Nacional las partidas presupuestarias que serán requeridas en el año sucesivo. Para el primer año, ésta gestión deberá ser realizada por DINCAP considerando que las partidas deberán solicitarse antes de contar con la estructura y responsables de la UEP definidos. A partir de dicha planificación deben prepararse el POA y el PAC para ser presentados al FIDA atendiendo a los plazos establecidos en el convenio de préstamo y donación. Tanto el POA como el PAC deberán contar con la no objeción del FIDA para asegurar que las inversiones del Proyecto que se realicen sean elegibles.

139. Sistema Contable. Antes del primer desembolso del Proyecto, la UEP deberá implementar el sistema informático contable del Proyecto.

140. Desembolsos. Para el desembolso de fondos, el proyecto utilizará principalmente el procedimiento de adelantos de fondos a través de la Cuenta Designada para cada financiamiento FIDA (Préstamo FIDA y Donación ASAP) cuyos topes se establecerán en la Carta al Prestatario/Receptor. En lo sucesivo, la UEP solicitará los desembolsos de acuerdo a los procedimientos establecidos por el FIDA en el Convenio de Financiación y de Donación, la Carta al Prestatario/Receptor y en el Manual de Desembolsos del FIDA. Adicionalmente, a efectos de facilitar el arranque del proyecto se ha acordado la implementación del mecanismo de Gastos de puesta en marcha.

141. **Entrada en Vigor.** Para la entrada en vigor del Convenio de Financiación con el FIDA, después de su firma, el convenio debe ser ratificado por el parlamento del Paraguay.

142. **Condiciones especiales previas de desembolso.** Serán: (i) apertura de las Cuentas Designadas; (ii) nombramiento del Director, del Coordinador Territorial y Administrador del Proyecto; y (iii) recepción del borrador del MOP, a satisfacción del FIDA; (iv) Evidencia de implementación del sistema contable y de gestión; y (v) recepción del primer POA, a satisfacción del FIDA. Adicionalmente, desembolsos de fondos de la categoría 4 (Crédito y Fondos de Garantía) para la constitución del FG, requerirán la firma y aprobación del convenio y MOP del FG, con no objeción del FIDA. Bajo el mecanismo de gastos de puesta en marcha, el proyecto podrá recibir un adelanto por un monto máximo de USD 500.000, antes que se hayan cumplido las condiciones previas de desembolso, para gastos asociados con las categorías 2 (Bienes, Servicios e Insumos) y 5 (Administración).

143. **Cuentas bancarias del Proyecto.** El Prestatario, a través del Ministerio de Hacienda, abrirá cuentas exclusivas en el BCP: (i) la Cuenta Designada FIDA en USD para el préstamo FIDA; y (ii) la Cuenta Designada ASAP en USD para la donación FIDA. Adicionalmente, la UEP abrirá una cuenta operativa en PYG en el Banco Nacional de Fomento (BNF), para los recursos del préstamo y la donación FIDA.

144. **Transferencias de recursos a las OR.** Las OR recibirán transferencias de fondos para el financiamiento e implementación de sus propuestas aprobadas. El proyecto transferirá los fondos a una cuenta abierta a nombre de la OR que para eso deberá tener Personería Jurídica. Los requisitos específicos para los convenios con las OR serán establecidos en el MOP (condiciones para desembolsos, plazo de rendición, plazos de ejecución, condiciones de cancelación, habilitación de revisiones por organismos de contralor, auditoría y FIDA, etc.). Las OR deben cofinanciar los planes y estos aportes deberán ser registrados contablemente (sean en especie o en efectivo).

145. **Auditoría Externa.** La UEP será responsable de que las cuentas del Proyecto sean verificadas en cada ejercicio fiscal durante la ejecución, y para eso, se contará con una auditoría independiente para las cuentas del mismo, de acuerdo a las normas internacionales y a las Directrices para la Auditoría de los Proyectos del FIDA. El trabajo de auditoría abarcará visitas a las OR y consideraciones sobre la ejecución del FG, incluyendo la auditoría de sus cuentas.

146. **Gobernanza.** Se acordarán con todos los actores los principios de buena gobernanza de transparencia y de participación y los mecanismos de integración de la difusión de información y de transparencia, adicionales y complementarios al sistema de seguimiento y evaluación. El MOP incorporará procedimientos en línea con la Política Anticorrupción⁴ del FIDA.

147. **Adquisiciones.** Las adquisiciones de bienes y servicios se harán siguiendo lo establecido en las disposiciones de las “Directrices del FIDA para la Adquisición de Bienes y la Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos”. Las inversiones y actividades a ser implementadas en el marco del proyecto prevén adquisiciones de bienes y servicios realizadas por la UEP y adquisiciones realizadas por las OR para las ejecuciones de los PF y PN reguladas por los contratos a suscribir con la UEP y bajo la supervisión de ésta. Los rangos en los montos para adquisiciones de bienes y servicios serán definidos en detalle en el MOP, tomando en cuenta los lineamientos que se presentan en el Apéndice 11.

148. Todas las adquisiciones para la ejecución de los PF, PN y PDC serán realizadas por las propias OR, con la supervisión de personal designado por la UEP, atendiendo a los procedimientos de adquisiciones establecidos. Para adquisiciones y contrataciones de servicios a cargo de las OR, la regla general es el método de la comparación de cotizaciones de al menos tres proveedores.

⁴ <http://www.ifad.org/governance/anticorruption/>

D. Supervisión

149. La supervisión será realizada directamente por el FIDA buscando mejorar el desempeño del Proyecto y por ende los efectos e impactos planteados en el mediano y largo plazo. Incluye las misiones de supervisión, el acompañamiento entre misiones y la emisión de no objeciones.

150. **Plan de Supervisión.** Generalmente se harán dos misiones de supervisión por año, una de dos semanas incluyendo visitas al campo y una de una semana sin estas visitas. De ser posible, se unirán las misiones de supervisión de los proyectos financiados por el FIDA en el Paraguay. La primera misión del proyecto se realizará aproximadamente a los seis meses de la entrada en vigor. Se verificarán los avances en relación con el calendario establecido en el plan de implementación, y se comprobarán los avances en aspectos fiduciarios, ejecución del gasto, aportes de fondos de contrapartida, y cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo. La segunda misión se realizará seis meses después de la primera, e incluirá visitas de campo para comprobar los avances.

151. **Apoyo a la Implementación.** De considerarse necesario y en función de la disponibilidad del presupuesto del FIDA, se realizarán misiones de apoyo a la implementación que podrán incluir: (i) apoyo para el cumplimiento de las condiciones de desembolso y para la eficiente implementación; (ii) acompañamiento a la DINCAP y UEP y a las OR, para los procedimientos de adquisición y contratación a cargo de las OR; (iii) acompañamiento de la aplicación de la estrategia de implementación y de los términos de referencia para la contratación de la Línea de Base y de la Encuesta RIMS financiada con recursos ASAP; (iv) apoyo al personal de la Unidad de PSEyGC; (v) acompañamiento y apoyo especializado para la implementación de las acciones previstas por la aplicación de las medidas de mitigación del impacto del cambio climático y adaptación al mismo; (vi) apoyo especializado para la constitución del FG y de su funcionamiento y operatoria; y (vii) apoyo para el desarrollo de TICs.

E. Determinación y mitigación del riesgo

152. El riesgo general del proyecto es moderado. El riesgo institucional de cambios de políticas o de prioridades a nivel del MAG es muy limitado. Difícilmente pueden presentar modificaciones en el corto y mediano plazo. Las políticas macroeconómicas, deberían mantenerse constantes para el futuro próximo. En la etapa actual de diseño, el riesgo mayor radica en la constitución del FG, por posibles retrasos en la definición y elección de la Institución administradora, definición de convenios, operatoria, mecanismo y relaciones con las OR y con las IFIs.

Cuadro 3: Principales riesgos que puede enfrentar el proyecto

Riesgo	Medidas de mitigación del riesgo	Grado
Dificultades en la inclusión de la población pobre e indígena o dificultades con los asalariados/productores y una eventual concentración de acciones en las categorías más dinámicas de la AFC.	Aplicación de un sistema de focalización territorial y por segmentos de beneficiarios y la evaluación continua de la focalización además del respaldo de la experiencia del PPR. El FIDA, velará para que se priorice la inclusión de la población más pobre.	Bajo
Lentitud del proyecto en la cobertura territorial por dificultades operativas y de gestión. Lentitud en los convenios con instituciones como la DEAg y el riesgo de demora por la dificultad de aplicación de los enfoques por parte de los Técnicos.	Contratación temprana de los equipos técnicos, capacitación profunda y repetida, con talleres internos y con un sistema permanente de seguimiento de avance y de resultados y de detección temprana de falencias y debilidades. La Supervisión directa del FIDA pondrá énfasis en estos temas	Bajo
Eficiencia de la implementación dado el tiempo necesario para la “maduración” de las OR y de implementación de los PN. Estos tiempos responden a dinámicas sociales que tienen con tiempos propios, especialmente en el caso de los pueblos indígenas.	Se utilizará la experiencia del PPR y de otros proyectos, y se manejarán los POA de manera flexible para asegurar el logro de las metas sin distorsionar o adelantar acciones no debidamente respaldadas. Se utilizarán mecanismos internos a la UEP, para reconocer con exactitud la naturaleza de eventuales problemas y para proponer las respectivas soluciones.	Medio

Riesgo	Medidas de mitigación del riesgo	Grado
Riesgos de mercado, con posibles dificultades de penetración en los mercados locales y del MERCOSUR por baja competitividad de producto, problemas de calidad o de volumen que impiden acceso a mercados institucionales (compras públicas).	El proyecto considerará como estratégicas las acciones de definición de las oportunidades de mercado y las acciones para detectar a tiempo posibles crisis y para minimizar estos riesgos, facilitando, por ejemplo el acceso al sistema de compras públicas.	Bajo
Riesgos/factores climáticos que pueden afectar volúmenes y calidad de la producción incluidas en los PN y comprometidas con las agroindustrias y/o empresas comerciales.	Se han previsto recursos del proyecto para transferencia de tecnologías menos sensibles a las variaciones climáticas, difusión de prácticas culturales que reduzcan los riesgos, sistema de información y de previsión climática y, apoyo, por intermedio de las IFIs, para la contratación de seguros contra el riesgo climático.	Medio

IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad

A. Costos del proyecto

153. Se estima el costo total del Proyecto para el período previsto de implementación de seis años de USD 23,8 millones, el 97% de los cuales corresponden a su costo base y el resto a las contingencias.

Cuadro 4: Costo Total del Proyecto por Componente por Año (USD '000)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
1. Fortalecimiento Organizacional	1 026	1 060	1 001	863	331	314	4 594
2. Desarrollo Productivo Sostenible	493	3 191	5 078	5 152	674	47	14 634
3. Servicios Financieros	72	302	586	478	77	-	1 515
4. Gestion del Proyecto	570	508	497	483	497	531	3 085
Total PROJECT COSTS	2 160	5 060	7 162	6 976	1 579	892	23 829

154. Los Componentes 1, 2 y 3 representan el 87% del costo del proyecto. La mayoría de estos fondos llegarán directamente a las organizaciones de base, ya sea a través de transferencias para que estas los administren, a través de respaldos de garantía para acceder a créditos o realizando actividades de fortalecimiento de sus capacidades (capacitaciones, información, etc.). Los costos de gestión (Componente 4) suman el 13% del costo del proyecto.

Cuadro 5: Costo Total del Proyecto por Categoría de Gasto por Año (USD '000)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
1. Vehículos	72	-	-	-	-	-	72
2. Bienes, Servicios e Insumos	1 137	1 218	1 300	1 172	491	404	5 723
3. Donaciones y Subvenciones	416	2 465	3 714	3 597	393	-	10 584
4. Crédito y Fondos de Garantía	116	945	1 702	1 747	222	-	4 731
5. Administración	420	433	446	459	473	487	2 718
Total PROJECT COSTS	2 160	5 060	7 162	6 976	1 579	892	23 829

155. La Categoría 3 (Donaciones y Subvenciones) es la categoría de gastos más grande, con USD 10,5 millones (44% de los costos base), para financiar las transferencias a OR para los PF, PN, PDC y biodigestores. Siguen las Categorías 2 (Bienes, Servicios e Insumos) y 4 (Crédito y Fondos de Garantía) con los créditos a OR para financiar parte de los PN, PDC y biodigestores, y para capitalizar el Fideicomiso de Garantía. La Categoría 5 de los costos de administración y operativos suma el 11,4% del costo del proyecto.

B. Financiación del proyecto

156. El Proyecto será financiado por: (i) FIDA por medio de un préstamo en Euros por un valor de USD 17,4 millones y una donación de USD 5,1 millones del ASAP; y (ii) los beneficiarios en especie estimado a USD 1,4 millones.

Cuadro 6: Financiamiento del Proyecto por Componente (USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA (ASAP)		Beneficiarios (especie)		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
1. Fortalecimiento Organizacional	3 500	76.2	1 094	23.8	-	-	4 594	19.3
2. Desarrollo Productivo Sostenible	9 569	65.4	3 705	25.3	1 361	9.3	14 634	61.4
3. Servicios Financieros	1 418	93.6	98	6.4	-	-	1 515	6.4
4. Gestion del Proyecto	2 888	93.6	197	6.4	-	-	3 085	12.9
Total PROJECT COSTS	17 374	72.9	5 093	21.4	1 361	5.7	23 829	100.0

C. Beneficiarios y beneficios

157. **Beneficiarios directos.** El Proyecto atenderá aproximadamente 14.000 familias rurales (aproximadamente 60.000 personas) organizadas en aproximadamente 336 OR, incluyendo 303 OP participando del proceso de fortalecimiento (a través de PF) y 33 comunidades indígenas.

158. Las familias de beneficiarios directos son: a) 9.090 familias con socios de OP, organizaciones tanto de la AFC como de los asentamientos agrarios; b) 2.500 familias de comunidades indígenas del área del proyecto; y c) unas 2.160 familias que participarán a través de la recepción de información sobre el cambio climático y otros temas de importancia para la producción y comercialización, inclusive vía TICs.

159. **Análisis financiero.** Para realizar el análisis financiero del proyecto se ha utilizado el análisis costo beneficio, calculado a partir de los flujos de beneficios netos incrementales por un período de 10 años considerados adecuados para reflejar la madurez de las actividades apoyadas por el proyecto. El análisis fue realizado a precios de mercado y con una tasa de descuento del 12%. Para realizar el análisis financiero se desarrollaron cinco modelos representativos de PN, vinculados a las producciones principales sobre las cuales trabajará el Proyecto: mandioca, horticultura (tomate y pimiento), sésamo y tambo bovino; e inversiones llevadas a cabo por comunidades indígenas, en el cual se contemplan mejoras en infraestructura social básica (vivienda, acceso al agua, entre otras) y bienes para la producción de alimentos para autoconsumo y venta de excedentes.

160. Para verificar la viabilidad financiera de las actividades del proyecto, se ha calculado el flujo de beneficios netos incrementales anuales durante un período de 10 años para el total de beneficiarios de cada modelo de acuerdo a su fase de incorporación al proyecto y en base a los beneficios y costos anuales. En todos los modelos productivos se verificó la viabilidad financiera, con una tasa interna de rentabilidad (TIR) de por lo menos 31% (ver Cuadro 7).

Cuadro 7: Resultados del análisis financiero (USD)

	Situación sin proyecto			Situación con proyecto		
				Ingreso incremental	TIR	VAN 12%
Modelos agregados por OR	Ingresos	Costos	Ingresos netos	(al año 5)	(10 años)	(10 años)
1 - Mandioca	17 898	10 266	7 631	12 396	41%	31 463
2 - Hortícola	151 364	109 122	42 242	61 745	32%	134 858
3 - Sésamo	19 091	10 820	8 271	20 484	31%	50 950
4 - Lácteo	18 766	13 577	5 189	30 323	34%	73 775

161. **Análisis económico.** Se utilizó la metodología de costo-beneficio basado en el cálculo del flujo de beneficios netos incrementales anuales para el período seleccionado de 10 años. El análisis se ha realizado mediante la TIR y el valor actual neto (VAN). Tanto para los beneficios como los costos se utilizaron los precios sombra, y la tasa de descuento del 6%.

162. Para el análisis, sólo han sido considerados los beneficios y costos económicos de carácter incremental asociados a las intervenciones del proyecto. Con éstos, valorados a precios económicos, se formuló el flujo de fondos para los 10 años definidos como horizonte de vida, conforme a la maduración y resultados esperados de las intervenciones apoyadas por el proyecto. Como base del

análisis se han utilizado los cálculos realizados para los modelos de negocios. La TIR económica es del 16,54% y el VAN de USD 6,9 millones. El proyecto y los modelos enfrentan bajos riesgos institucionales económicos, financieros y técnicos y la sensibilidad a los cambios es relativamente modesta.

D. Sostenibilidad

163. El proyecto es sostenible en los siguientes aspectos:

- Sostenibilidad Institucional y de políticas. El Proyecto responde a un marco de políticas nacionales muy claro y articulado y en una decisión explícita del Gobierno de Paraguay de replicar y ampliar las experiencias del PPR. Los buenos resultados del PPR son reconocidos a nivel de las OR y del GdP. El MAG y la DINCAP, han ejecutado el PPR y actualmente están ejecutando el PPI, financiado por el FIDA: con estos proyectos se está afianzando una política activa de atención a la AFC como sector prioritario para las políticas de desarrollo rural.
- Sostenibilidad de las organizaciones de base. Se continuará en el proceso de fortalecimiento de las Organizaciones aplicando y desarrollando enfoques, metodologías y herramientas replicables a escala nacional, que aseguren la consolidación de las OR que encaran PN: la estrategia del proyecto implica fortalecer las OR por medio de los PF, evaluar su grado de consolidación (madurez) para realizar inversiones, desarrollar la producción y acceder al mercado. Los dos aspectos, organizativo y productivo y de mercado son íntimamente vinculados, con el primero que es condición sine qua non para avanzar con el segundo. Dado el contexto político institucional, se considera que existen buenas perspectivas de sostenibilidad institucional y de las políticas.
- Productiva y de mercado. El contexto favorable de la economía del país, la persistencia de una demanda de alimentos y la orientación política al apoyo de la AFC permite considerar como positivas las perspectivas de sostenibilidad de las inversiones productivas y de mercado, por lo menos en el mediano plazo. El fortalecimiento de las OR, a todos los niveles, y la capitalización de las mismas son factores que permiten contar con perspectivas positivas de sostenibilidad de la mayor parte de las iniciativas encaminadas y apoyadas por el Proyecto.
- Sostenibilidad social, inclusión y de generación de ingresos sostenibles. El fortalecimiento del asociativismo, propuesto con el Proyecto, es un paso indispensable para favorecer la inclusión de pobres rurales, mujeres, jóvenes y pueblos indígenas en procesos de mejoramiento de las condiciones de vida, en acceder a servicios públicos y en mejorar sus ingresos. La sostenibilidad de estas acciones será proporcional al grado de fortalecimiento de las OR. Los modelos plantean mejoras alcanzables y adaptadas a la dinámica productiva de la agricultura familiar. Asimismo consideran la viabilidad comercial y mejoran la capacidad negociadora de las organizaciones, lo cual arroja resultados que permiten augurar sostenidas mejoras en los ingresos netos familiares y al mismo tiempo abre espacios y oportunidades para la inclusión.
- Sostenibilidad del sistema de financiamiento rural. El Proyecto apunta a constituir, con el MAG y las Autoridades Nacionales un sistema estable y sostenible, que cuente con un Fondo de Garantía, estable y permanente. Este FG, en primera instancia, será utilizado por las OR del proyecto para acceder a garantías que les permitan obtener crédito proporcionado por IFIs.
- Sostenibilidad ambiental. Los impactos ambientales generados por las actividades productivas y de servicios serán positivos por la implementación de normas y recomendaciones ambientales orientadas al uso racional y la conservación de los recursos naturales. La amplia inclusión en el Proyecto de actividades vinculadas con la mitigación y la adaptación al Cambio Climático brinda un marco propicio para lograr equilibrio y sostenibilidad ambiental.

Apéndice 1: Antecedentes y contexto rural y del país

El país y la economía

1. La República del Paraguay con una superficie de 406.752 km², limita con Argentina, Brasil y Bolivia, y está situado en el centro de Sudamérica. En el año 2013 tenía una población de 6,7 millones de habitantes. El Río Paraguay divide su territorio en dos regiones: la Región Oriental que abarca aproximadamente el 40% del territorio concentra el 97% de la población, mientras que la Región Occidental o Chaco representa el 60% del territorio y el 3% de la población. El territorio está cruzado en toda su extensión por numerosos cursos de agua que constituyen la red hidrográfica de la Cuenca del Plata, donde se asienta el Acuífero Guaraní, considerada una de las grandes reservas de agua dulce del planeta. El 45% de la población activa está ocupada en el sector agropecuario.
2. El modelo económico y de inserción paraguaya en el mundo ha tenido históricamente tres características principales: la tradicional exportación de productos forestales, agrícolas y pecuarios; la exportación de la energía hidroeléctrica a los países vecinos; la intermediación comercial o triangulación. El incremento sostenido de las exportaciones del Paraguay a partir del año 2004 como también del PIB, si bien ha sido apuntalado mayormente por el modelo mencionado, también ha presentado aspectos diferentes con productos con mayor valor agregado.
3. En 2013 el valor total de las exportaciones en 2013 ha sido de aproximadamente USD 7.350 millones, de los cuales casi el 70% procede de soja y derivados (aceite y torta) y carne. A este monto se suman las exportaciones de energía eléctrica, fundamentalmente a Brasil, por un monto aproximado de USD 2.100 millones en el mismo año. Las importaciones suman aproximadamente USD 12.300 millones y uno de los principales proveedores es China (Fuente CADEP). Son 25 los principales productos de exportación, de los cuales 8 son commodities agrícolas y 17 rubros del sector manufacturero. A las tradicionales exportaciones de semillas de soja y de carne congelada, se han unido otros rubros como el trigo, maíz, sésamo y arroz. Todos estos commodities agrícolas han representado en promedio el 58% de las exportaciones paraguayas en el último decenio. Las exportaciones de manufacturas han representado el 30% de todas las exportaciones en el mismo período de tiempo, destacándose las agroindustrias (aceite de soja, azúcar orgánica, cueros, textiles) pero también el rubro de productos químicos y plásticos. La Unión Europea está incrementando sus importaciones. El 36% de las exportaciones se realizan en el marco de los acuerdos MERCOSUR y asociados.
4. Durante el período 2000 – 2013, Paraguay experimentó un crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) por habitante de alrededor del 60%. En efecto, la economía ha crecido sostenidamente durante la última década con excepción del año 2009 (FMI, 2012). Durante este período se observa un mejoramiento en la distribución de la riqueza entre el conjunto de la población, reflejado en la disminución del valor del índice Gini a 0,53 (CEPAL, 2012).
5. En el año 2013 el PIB per cápita es de USD 4.040 (BM, Atlas Method) y Paraguay es clasificado como país de ingreso mediano-bajo, de acuerdo al BM. En la última década, la economía paraguaya ha presentado un crecimiento promedio del orden del 4,8% pero con una dinámica muy fluctuante en su PIB observándose cifras elevadas de crecimiento, hasta 14% en los años 2011 y 2013, y decrecimiento – 4% en el año 2009 y - 1,2% en el año 2012. Esta fluctuación puede atribuirse a que la agricultura y la ganadería son el motor de la economía del país (20% del PIB), sectores que dependen del factor climático, que en la región presenta un comportamiento variante en los diferentes años, aspecto que se acentuó en las últimas décadas debido al cambio climático global sequía y fiebre aftosa. Se estima que en el año 2014 el crecimiento económico vuelva a su promedio tendencial de la última década. La contribución del sector primario al PIB se mantiene en torno al 27%; en tanto que su participación en la ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA) sigue siendo significativa, alrededor del 27%, aunque levemente decreciente. En cuanto al ingreso de divisas, más del 75% de los ingresos por exportación de bienes se generan a través de productos agrarios y sus derivados.

6. Los episodios de crisis económicas o comportamientos climáticos impactan no sólo al sector sino al país en su conjunto. Por esta razón, la concentración de la producción agropecuaria en granos, particularmente la soja, y carnes puesto que ambos representan alrededor 2/3 del producto bruto sectorial, sin duda condiciona el desarrollo del país.⁵

7. En la última década, el país ha logrado importantes avances en el aspecto macroeconómico, con sólidos resultados en el ámbito fiscal, monetario y con el inicio de importantes reformas sociales. Entre las más resaltantes en los últimos años, se encuentran el acceso gratuito a la atención primaria de la salud y a la educación básica, y la expansión de los programas de transferencia monetarias condicionadas con impacto sobre las poblaciones más vulnerables. El tipo de cambio se ha mantenido estable en los últimos años, con una leve tendencia a depreciarse en el 2014.

8. El resultado de la política monetaria de Paraguay se refleja, en el logro de uno de los niveles de inflación más bajos a nivel latinoamericano. El país posee una política monetaria creíble, finanzas públicas sólidas y un sistema financiero sólido. La inflación se ha mantenido muy baja en los últimos diez años, con un valor del 5%, aproximadamente, en el año 2013. La tasa de cambio es muy estable, con tendencia a una revalorización del PYG frente al USD, pasando de aproximadamente PYG 5.000 por un USD en el año 2010, a PYG 4.400 por USD en el junio del año 2014.

9. Sin embargo el 2013 fue el segundo año consecutivo de déficit en las cuentas públicas, después de ocho años seguidos de superávit. A este resultado contribuye el hecho de que el sector que más impulsó el crecimiento del 2013 —el agrícola— sigue haciendo una contribución muy baja a la recaudación tributaria en términos relativos. En la Ley de Responsabilidad Fiscal, aprobada a fines del 2013, se busca imponer un mayor grado de disciplina fiscal a través de una serie de reglas fiscales. Entre ellas, se estipula un tope del déficit fiscal de un 1,5% del PIB. Asimismo, se limitan los aumentos de los gastos corrientes a un 4% más la tasa de inflación.

10. Una característica relevante de la economía paraguaya es la generación de energía hidroeléctrica de las represas de Itaipú y Yacyretá, que representa entre el 10 y el 15% del total de las exportaciones y generan importantes royalties, así como la agricultura altamente mecanizada del sistema sojero y la ganadería. La economía paraguaya es pequeña y abierta, altamente dependiente del comercio exterior, en particular de la soja y la carne vacuna que representan cerca del 50% de las exportaciones. Sin embargo, los altos índices de pobreza y desigualdad siguen siendo importantes desafíos de desarrollo. La pobreza alcanza a uno de cada tres paraguayos, mientras que la pobreza extrema, a uno de cada cinco.

11. Paraguay está entre los principales productores de energía renovable y actualmente tiene el superávit per cápita más alto del mundo en producción de energía eléctrica, con 6,4 kW por persona. En total, se producen 60.000 GWh en energías renovables, con un consumo interno de tan solo 9.000 GWh⁶. A esta dotación actual, se puede sumar el potencial adicional de los recursos hídricos interiores, así como otras tecnologías, como la eólica y la solar, para las cuales el país cuenta con condiciones propicias.

12. El país se ha constituido en el mayor generador de energía eléctrica per cápita del mundo. La matriz energética nacional está conformada por hidroenergía con 57% (Itaipú, Yacyretá, y Acaray), 27% de biomasa (leñas y productos de caña) y 16% de hidrocarburos (Diésel, gasolina y otros derivados). El 80,7% de la energía eléctrica paraguaya es exportada a Brasil y Argentina. De acuerdo a estudios de la Ande, se estima un incremento anual de la demanda de energía no menor a 634 GWh/año y un incremento anual promedio de la demanda de potencia no menor a 110 MW.

13. El desarrollo industrial ha sido escaso en los últimos años. En efecto, la participación del sector en la generación del PIB ha venido disminuyendo como consecuencia de un mayor dinamismo presentado por los otros sectores de la economía. La estrechez del mercado local y la mayor

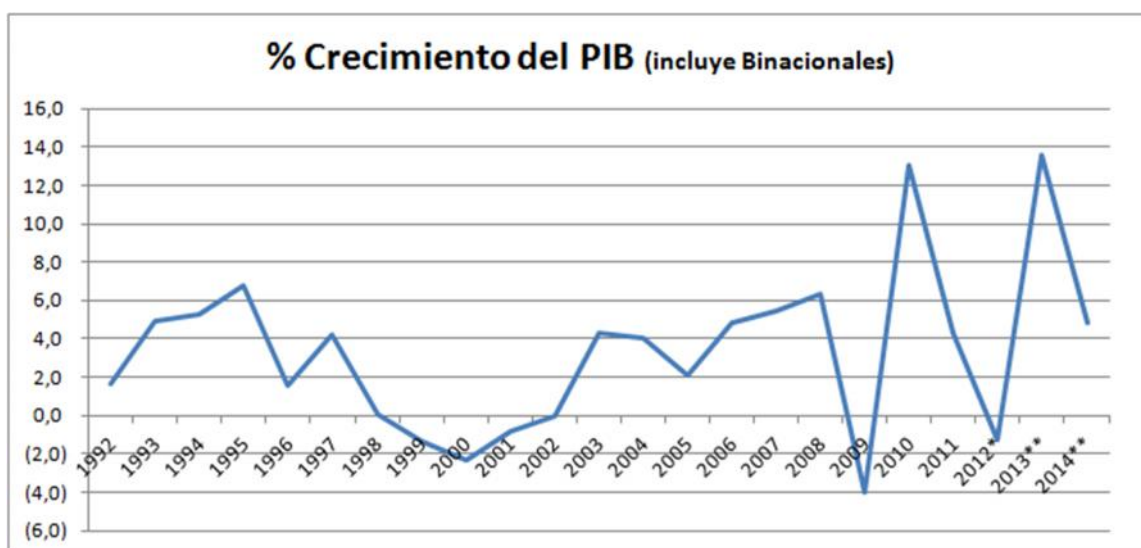
⁵ Marco Estratégico Agrario. MAG, 2014.

⁶ Balance Nacional de Electricidad. Administración Nacional de Electricidad (ANDE), 2013.

competitividad de productos manufacturados importados del exterior y el ingreso ilegal de productos manufacturados limitan severamente el desarrollo de la industria local.

14. Principales Indicadores socio económicos. El desempleo formal es del orden del 5% con un 39% de ocupados en el sector informal y una población activa del 68,5%. El Índice de Desarrollo Humano con un valor de 0,761, coloca Paraguay en el puesto 107 a nivel mundial y en el puesto 15 para Latinoamérica. El gasto público social es del orden del 11% del PBI. La mortalidad materna, a un nivel de 100 muertes por 100.000 nacidos, es más del doble que en los países del Cono Sur. De manera similar, la tasa de mortalidad infantil, de 17 muertes por 1.000 nacidos vivos, si bien ha mejorado en la última década, sigue siendo significativamente superior al promedio de esta región. Las altas disparidades regionales hacen que esta tasa sea un 50% superior en áreas más desaventajadas. Entre el 2009 y el 2011, el embarazo adolescente se incrementó en 4% según el registro de la cantidad de nacidos vivos de madres de 10 a 14 años. De los nuevos diagnósticos de VIH registrados en el 2010, 3 de cada 100 personas infectadas tienen menos de 15 años y 6 de cada 100 entre 15 y 19 años.⁷

Grafico 1: Crecimiento del BIP de Paraguay, 1992-2014



15. Principales Políticas. Las principales políticas sociales y para la lucha contra la pobreza están presentadas en el apéndice 2 de este documento. Las actuales políticas macroeconómicas y globales del GdP, responden al Pan de gobierno “Ñande Paraguay, visión social y económica del país”, propuesto por el gobierno actual de H. Cartes. Consta de cuatro ejes principales: i) Capital Humano: Salud con los objetivos sectoriales de ampliación de la cobertura y calidad de servicio; infraestructura sanitaria, sistema agua potable en zonas vulnerables, construcción de hospitales, ampliación equipamiento de punta, formación de médicos enfermeras y técnicos, mejorar la estructura salarial; ii) Capital humano: educación con el objetivo sectorial de educación de calidad con equidad para el desarrollo y la competitividad, infraestructura básica y mejora de la calidad enseñanza; iii) Instituciones y Regulaciones con el objetivo sectorial de promover las inversiones productivas y la competencias modernizando regulaciones y registros públicos, volver realidad los derechos de los consumidores, revisión de la carga tributaria, liberara sistemas de precios y de mercados regulados., modernizar el sistema de financiamiento mercado de capitales, profundización de la banca pública, mayor bancarización; iv) Gestión pública: servicios públicos eficientes y gestión por resultados: descentralizar recursos y gestión a gobiernos locales, reorganizar ministerios y secretarías, reorganizar empresas publicas asegurar sostenibilidad fiscal y monetaria.

⁷ Cartilla Adolescente. Fondo de Población de las Naciones Unidas, Embarazos adolescentes en Paraguay: un reto para el logro del Desarrollo, Asunción, 2013.

16. De manera más específica el marco de políticas generales vigente considera prioritario y estratégico avanzar en la lucha contra la pobreza del medio rural y los objetivos prioritarios trazados por el Gobierno, entre los que se destaca el “Crecimiento económico sostenible” y el “Combate a la pobreza y a la exclusión social”, en armonía con los diversos programas focalizados para combatir la pobreza y específicamente la pobreza rural. La propuesta de este proyecto responde al Eje 1 (Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social) del Plan de Gobierno, que apunta al “Aumento sustancial del desarrollo humano del pueblo paraguayo poniendo a las personas y a su dignidad, bienestar, libertades y posibilidades de realización integral en el centro de los esfuerzos públicos” y a los objetivos estratégicos de generación de condiciones para aumentar los ingresos laborales con igualdad entre hombres y mujeres y mejorar las condiciones de vida de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.

17. En el marco de estas políticas y de la institucionalidad actual el proyecto deberá tener la capacidad de relacionarse y de interactuar, a diferentes niveles, con numerosas instituciones públicas: las más relevantes, desde el punto de vista de las políticas son: i) La Secretaría Técnica de Planificación (STP) que responde directamente al Presidente de la República, con la responsabilidad de asegurar la implementación del Plan de Gobierno y, entre otras la responsable del plan “sembrando oportunidades”. ii) La Secretaría de Acción Social, con rango de ministerio, es encargada de la ejecución de las políticas sociales y de lucha contra la pobreza, como el programa Tekoporá. iii) El Ministerio de Hacienda, cuenta con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) responsable de las autorizaciones para nuevos financiamientos externos, con la Dirección del Sistema de Inversión Pública (DSIP), monitorea y coordina la ejecución de todos los proyectos de financiamiento externo, asegura sus respectivas contrapartidas nacionales.; y iv) El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es responsable de la aplicación de las políticas agrícolas, ganaderas, forestales y de desarrollo rural. El presente proyecto estará adscrito al MAG e implementado por intermedio de la DINCAP (del mismo Ministerio) con la coordinación de la Oficina del Viceministro de Agricultura.

El sector agropecuario y lo rural

18. El sector agropecuario tiene una participación significativa en la estructura del PIB paraguayo (27%). En el año 2013, el sector experimentó un formidable crecimiento del 31% respecto al año 2012, muy superior al registrado por los sectores de la industria y construcción (8,3 %) y al que mostrara el sector servicios (8,9%). El aprovechamiento de los recursos naturales en actividades agrarias adquirió una significativa expansión en los últimos años, alcanzando, según el Censo Agropecuario Nacional 2008, los 31 millones de ha (actualmente debe rondar, según estimaciones en 33 millones de ha, equivalentes al 76% de la superficie total del país). Debe señalarse que el potencial de expansión de la producción agraria sigue siendo significativo en las dos grandes regiones que componen el país.

19. La estructura del sector en cuanto a número y tamaño de fincas muestra algunos cambios en el período intercensal 1991/2008. El total de fincas de acuerdo al Censo Agropecuario Nacional (CAN) 2008 se sitúa en 289.666, un 5,7% menos que las registradas en 1991. Se verifica un descenso del número de fincas de menos de 5 ha (3,9%) y de 10-20 ha (12,8%), en tanto se mantiene estable el estrato de entre 5 y 10 ha. En el otro extremo crecen significativamente la cantidad de fincas de los estratos de 100 a 500 ha (34,8%) y de más de 500 ha (56,9%). De acuerdo a la información del Censo Agropecuario 2008, el 62% de los productores son propietarios, el 24% ocupan tierras, el 3% alquilan tierras y el resto corresponde a diferentes combinaciones de propiedad, alquiler y ocupación.

20. El sector se soporta en unos pocos rubros de exportación y se caracteriza fundamentalmente por una alta dependencia del mercado internacional en cuanto a niveles de precios. Esta situación ubica en posición altamente vulnerable a una parte muy importante de la economía paraguaya. La producción primaria abastece a un mercado interno muy reducido, con escasa población y con una limitación en cuanto a capacidad de consumo. Si se considera el mercado externo, el país tiene como rubros de mejor desempeño al grano de soja y a la carne, impulsados por los medianos y grandes

productores, con mayor nivel de capitalización y desarrollo tecnológico aplicado. Se resalta además que actualmente se ha otorgado a Paraguay la certificación de país libre de fiebre aftosa con vacunación, lo que permite el acceso a importantes mercado de la carne en Europa y otras regiones, y fortalecer su comercialización a nivel intra-regional.

21. El comportamiento positivo de la economía paraguaya en los últimos años responde en buena medida al desempeño del sector agropecuario que creció del 52%, favorecido por el aumento sostenido de la demanda de los productos agropecuarios y por los altos precios internacionales de los mismos. El sector se encuentra en fase de expansión, tanto por la incorporación de nuevas inversiones y tecnología como por la expansión de la frontera agrícola. La soja y cereales como el trigo y el maíz, así como la ganadería bovina de carne, son las principales actividades sectoriales.

22. La agricultura empresarial productora de soja, trigo y la ganadería extensiva en continuo crecimiento, asentada sobre los mejores suelos agrícolas, en donde el 9% de los productores, concentran el 94% del territorio. En contraste, al otro 91% de los productores rurales le corresponde tan solo el 6% de las tierras, con suelos en degradación, y a cuyo segmento le corresponde la mayor parte de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) concentrados en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú, Guairá y Caazapá. Estos departamentos constituyen una franja central de la planicie de la región oriental del Paraguay. Presentan una alta densidad de AFC, al concentrar cerca del 70% de las familias que corresponden este grupo rural, según datos de la Dirección General de Censo y el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF).

23. La política general del sector responde al Marco Estratégico Agrario, período 2009-2018 cuyos objetivos son: "Incrementar en forma sostenida y sostenible, la competitividad de la producción agropecuaria y forestal orientada por demandas de mercado, con visión de sistemas agroalimentarios transectoriales, socialmente incluyentes y equitativos, orientados a satisfacer el consumo interno y apuntando igualmente a las demandas del sector externo, promoviendo otras producciones rurales no agrarias generadoras de ingresos y empleos en el medio local- territorial interior", contribuyendo al objetivo específico de apoyar: "el desarrollo de la Agricultura Familiar y seguridad alimentaria como eje de la política sectorial, generar las condiciones institucionales adecuadas para el acceso a los servicios, promoviendo la producción competitiva de alimentos suficientes y de otros rubros comerciales, generadores de ingresos garantizando su inserción equitativa y sostenible en el complejo agroalimentario reflejado finalmente, en la reducción sustantiva de la pobreza y la exclusión social." Este marco ha sido actualizado en el año 2014 con un documento en etapa de borrador denominado: "Marco Estratégico Institucional del MAG".

24. La Agricultura Familiar Campesina (AFC). El marco legal de la AFC está definido por el Art. 6º de la Ley de la Nación Paraguaya N° 2.419/2004, que crea el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra, en el cual la Agricultura Familiar (AF) se conceptúa como aquella en la cual el recurso básico de mano de obra aporta el grupo familiar, siendo su producción básicamente de autoconsumo y parcialmente mercantil, completando los ingresos a partir de otras producciones de carácter artesanal o extrapredial.

25. En el marco de la VII Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF), la Sección Nacional de Paraguay, integrada por referentes del Sector Público Agrario y Organizaciones Sociales de la Agricultura Familiar, consensuaron la definición de la AFC, basada en la Resolución del Mercosur (GMC 25/07), Directrices para el Reconocimiento e Identificación de la Agricultura Familiar en el Mercosur, de la siguiente manera: "Agricultura Familiar, es aquella actividad productiva rural que se ejecuta utilizando principalmente la fuerza de trabajo familiar para la producción de un predio; que además no contrata en el año un número mayor de 20 jornaleros asalariados de manera temporal en épocas específicas del proceso productivo, que residen en la finca y/o en comunidades cercanas y que no utiliza, bajo condición alguna sea en propiedad, arrendamiento, u otra relación, más de 50 hectáreas en la Región Oriental y 500 hectáreas en la Región Occidental de tierras independientemente del rubro productivo"

26. Son características de la Agricultura Familiar: i) La mano de obra ocupada en la finca corresponderá predominantemente a la familia, siendo limitada la ocupación de trabajadores contratados; ii) La familia es responsable directa de la producción y gestión de la actividad agrícola, ganadera y/o forestal, y deberá residir en la propia finca o en una localidad próxima, y necesariamente los ingresos deberán proceder de la producción del lote agrícola; iii) Los recursos productivos utilizados serán compatibles con la capacidad de trabajo de la familia, con la actividad desarrollada y con la tecnología utilizada; iv) Son parte de la Agricultura Familiar, respetando los demás criterios, los productores rurales sin tierra propia, los beneficiarios de la reforma agraria o programas de acceso y permanencia en la tierra, así como de otras políticas fundiarias, como de las comunidades de productores y/o indígenas que hacen uso común de la tierra.

27. Para la AFC la “Familia” se define como el núcleo conformado por personas relacionadas por parentesco, dependencia y/o modo de convivencia que viven en una misma unidad productiva. La familia puede estar formada por miembros relacionados directamente con el jefe o jefa de hogar, padre-madre e hijos e hijas (familia nuclear), e indirectamente a través de otra relación de parentesco o no, (familia extensiva). Las uniones que existieren pueden ser formales, de derecho, matrimonio civil o religioso, o no formales de hecho, consensuales o concubinato. Pese a la “Unidad Productiva familiar” está conformada por la familia, el predio y sus recursos, en permanente interacción con su entorno socio-económico y ecológico, en función de sus objetivos.

28. Por medio del Decreto No. 11.464/07, se crea y se implementa el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF) y la Resolución No. 616/07 crea el Departamento de Registro de La Agricultura Familiar en la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA), como la autoridad de aplicación, integrados por la Resolución No. 1762 del 27 de setiembre del 2010, que aprueba el Manual Operativo, el Manual del Registrador/a y el Formulario de Inscripción al RENAf actualizados. A la fecha resultan inscriptos en el RENAf aproximadamente 190 mil familias de la AFC. El registro todavía se encuentra en etapa de actualización, depuración y ajustes. Al mismo tiempo el MAG está realizando un registro de todos los beneficiarios de programas de Ministerio, incluyendo a los que no son AFC, creándose el Registro Nacional de Beneficiarios, RENABE que todavía no es operativo.

29. El RENAf es de inscripción voluntaria, identifica al productor y a la productora (doble titularidad), al productor jefe de hogar, la productora jefa de hogar y excepcionalmente a productores y productoras individuales, con posterior verificación de su unidad productiva. El RENAf es un instrumento técnico y de política pública que identifica y caracteriza a una unidad productiva de la Agricultura Familiar, condición fundamental para acceder a los servicios públicos y es de carácter voluntario. El MAG utiliza el RENAf como sistema para la focalización e identificación de los destinatarios de las políticas de desarrollo rural y los beneficiarios de los proyectos de desarrollo rural. Por lo tanto los AFC que participen de este proyecto deberán estar inscritos en el RENAf, y de no serlo, si así lo desean, deberán inscribirse.

30. En el país, la AFC desde el punto de vista demográfico, constituye la población mayoritaria del área rural del país, y se caracteriza por un alto nivel de pobreza. Según datos de la Dirección General de Censo (DGC 2011), el 69% de las familias de este estrato pueden ser consideradas pobres, en comparación a la línea de pobreza oficial del país. Las causas de esta pauperización pueden ser atribuidas al bajo nivel tecnológico de los productores, a un acceso casi nulo a crédito de desarrollo y a una inserción desfavorable en el mercado formal.

31. Los datos del último Censo indican que las fincas pertenecientes a los estratos definidos como Agricultura Familiar, generan aportes importantes a la oferta de rubros alimenticios. En el período inter-censal (1991-2008) se produjo una concentración progresiva de la tierra. La expansión de la agricultura comercial sobre la base de la soja y la inversión extranjera (básicamente brasileña y

argentina) es una amenaza para la estabilidad de la AFC, por la competencia por el factor tierra⁸. El fenómeno de pérdida de explotaciones familiares, especialmente las más pequeñas, responde a un proceso generado por diversos factores: i) pérdida de fertilidad de los suelos; ii) pérdida de productividad del principal cultivo tradicional de renta (algodón); iii) caída de los ingresos familiares; iv) necesidad del jefe de familia de buscar trabajo fuera de la finca; v) deterioro y baja productividad y falta de atención a una parte importante de la superficie de las fincas; vi) reducción de la producción de alimentos para autoconsumo; vii) deterioro de la dieta y calidad nutricional de la misma; viii) familias y predios en descomposición y eventualmente abandono del predio.

32. La AFC tiene serias limitaciones para acceder a asistencia técnica y a los insumos y en especial dificultades en asegurarse continuidad y sostenibilidad en los negocios, por dificultades de inserción en el mercado. Los servicios del Estado en materia de asistencia técnica, infraestructura y desarrollo de capacidades, siguen siendo débiles, erráticos y de baja calidad. Persiste la dificultad de acceso a los recursos financieros por parte de la AFC. Adolecen de falta de tecnologías apropiadas, variedades, orientaciones en materia de calidad, inocuidad y buenas prácticas agrícolas. El cambio climático, además está introduciendo un factor de variabilidad y de riesgo creciente para la AFC.

33. Pobreza en la AFC. Se estima que aproximadamente dos tercios del total de las 220 mil explotaciones (no todas ya inscritas en el RENAFA) de la AFC sean pobres. Las principales causas que generan la pobreza rural de la AFC son: i) la volatilidad en los precios de los productos agropecuarios y la escasa capacidad negociadora de los AFC; ii) la insuficiente remuneración del trabajo agrícola y su informalidad; iii) la escasez de oportunidades para el trabajo fuera de la finca; iv) los efectos del cambio climático en la producción, que impacta seriamente a la AFC y la población rural pobre; v) la escasa tecnificación y el deterioro de los suelos; vi) la falta de servicios financieros, y cuando existen, la imposibilidad de acceso a los mismos por informalidad, falta de garantías y/o elevado costo del dinero; vii) el bajo nivel de asociativismo, con OR (comités y asociaciones) débiles y aisladas; viii) elevados costos de producción; ix) venta de productos con escaso valor agregado; x) escasa y pobre oferta de bienes y servicios públicos en las áreas rurales; xi) dificultades de acceso a la tierra derivadas de la competencia por la misma, de parte de la agricultura comercial y la expansión de los cultivos extensivos (especialmente la soja), limitados resultados del Programa de Reforma Agraria Integral (RAI).

34. Una primera caracterización permite identificar por lo menos dos grupos de AFC: i) AFC con inserción frecuente o regular en los mercados través de negocios con contratistas, acopiadores y/o Planes de Negocios con empresas privadas o cooperativas. Disponen de fincas entre 10 y 20 ha (máximo 50 ha en la Región Oriental). Una parte de ellos han sido beneficiarios de PPR, integran Redes de FECOPROD, o han participado en programas y proyectos. Necesitan apoyo para el acceso al crédito, consolidar sus negocios, fortalecer sus OR, mejorar su capacidad de negociación e incrementar su producción, productividad y diversificación; ii) AFC con participación esporádica en mercados, y con rubros de renta con muy baja productividad, en fincas de hasta 10 ha. En general estos AFC tienen dificultades en el acceso a mercados por: i) falta de acceso al crédito y a otros servicios financieros; ii) falta de volumen y calidad de su oferta; iii) variedades de semillas inadecuadas a la demanda de los mercados; v) falta de mano de obra por migración; vi) bajos niveles de productividad, por suelos de baja fertilidad y erosionados.

35. Marco Institucional. La institucionalidad pública encargada de la aplicación de las políticas públicas orientadas a la AFC y la población rural pobre y vulnerable son: i) el MAG, con sus Direcciones y Autarquías dependientes, entre las que se destacan el INDERT (Responsable del Desarrollo Rural y la Reforma Agraria Integral) y el Crédito Agrícola de Habilitación – CAH (responsable de la asistencia financiera al sector campesino); ii) la Secretaría de Acción Social (responsable de los programas de transferencias condicionadas y los programas de asistencia social y servicios a las población rural pobre); iii) el Ministerio de Industria y Comercio, a través de

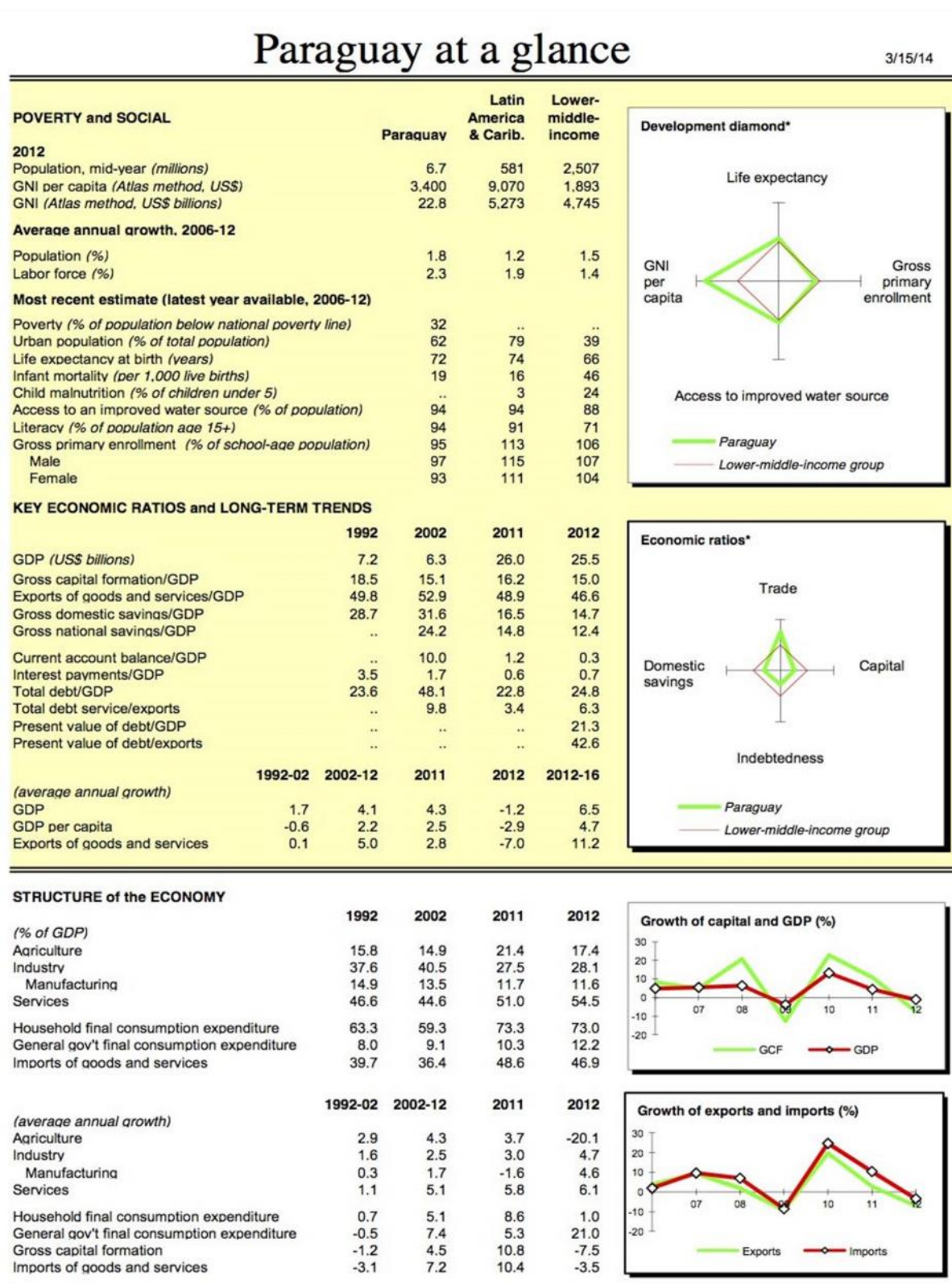
⁸ Según el Censo Agropecuario Nacional (CAN) el número de fincas de menos de 20 ha se redujo del 5,7% en el período inter-censal, mientras se amplía el área total en producción, crece el tamaño medio general de las fincas y baja la cantidad total de fincas.

Programas como REDIEX y el Programa de Incubadoras de Empresas que favorecen el acceso de las PYMES y la AFC a los mercados.

36. Políticas de acceso a la tierra. Dependen del MAG que cuenta con el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT ex-IBR) como instrumento especializado, independiente y autárquico de acción técnica y legal. El GdP, hace mucho tiempo está abocado a desarrollar procesos de adjudicación de tierras, no siempre con éxito. La tierra en Paraguay es considerada como un “bien de capital” y por tanto su propiedad debe ser protegida por la Ley y el Estado. El acceso a ella implica, por un lado un compromiso económico a partir de un precio de mercado, no obstante se reconoce en relación a la tierra un fin superior, y un derecho de los ciudadanos, sobre el cual el Estado debe intermediar facilitando el acceso a la misma, regularizando el mismo y vigilando el buen uso y conservación de los suelos con fines productivos.

37. La política vigente procura regularizar situaciones resultantes de procesos de “colonización espontánea”, que hoy ha creado un “estado de situación” de familias de campesinos, ocupantes de tierras por más de una generación, pero sin ningún derecho “formal y legal” sobre la misma, lo cual le impide formalizar sus actividades productivas y empresariales. Esta situación dificulta el acceso al crédito y las decisiones de inversiones para el mejoramiento de la tierra. Las situaciones más comunes son: i) muchos pequeños productores campesinos, colonos del ex – IBR y actual INDERT, todavía sin título. ii) Ocupantes de tierras fiscales; iii) ocupantes de Propiedades cuyos dueños fallecieron sin dejar testamento o en proceso sucesorio vacante. El acceso a la tierra y la legalización de la tenencia constituye hoy en el Paraguay una fuente de permanente tensión social y de conflicto político. Es un problema de difícil solución a corto plazo y su brazo ejecutor, el INDERT, no logra transformar las declaraciones en acciones, y tiene dificultades presupuestales, legales, técnicas y burocráticas para cumplir su misión.

Anexo 1: Principales indicadores económicos



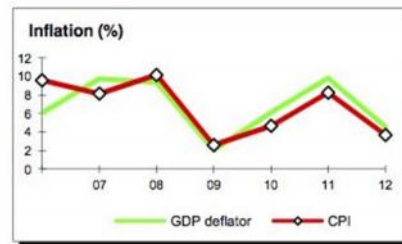
Note: This table was produced from the Development Economics LDB database.

* The diamonds show four key indicators in the country (in bold) compared with its income-group average. If data are missing, the diamond will be incomplete.

Paraguay

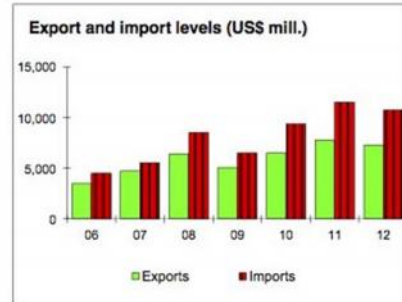
PRICES and GOVERNMENT FINANCE

	1992	2002	2011	2012
Domestic prices (% change)				
Consumer prices	15.2	10.5	8.3	3.7
Implicit GDP deflator	14.1	14.9	9.8	4.6
Government finance (% of GDP, includes current grants)				
Current revenue	12.0	14.0	16.8	17.9
Current budget balance	1.9	0.9	4.0	2.5
Overall surplus/deficit	-0.3	-2.6	0.7	-1.7



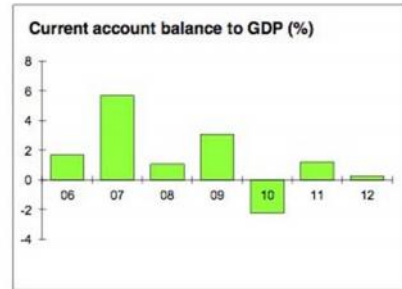
TRADE

	1992	2002	2011	2012
(US\$ millions)				
Total exports (fob)	657	2,331	7,775	7,284
Soy products	137	341	2,294	1,582
Cotton	..	1,378	2,267	2,232
Manufactures	226	439	2,326	2,505
Total imports (cif)	1,237	1,510	11,549	10,756
Food	170	188	806	813
Fuel and energy	145	239	1,507	1,694
Capital goods	404	425	4,413	3,682
Export price index (2000=100)
Import price index (2000=100)
Terms of trade (2000=100)



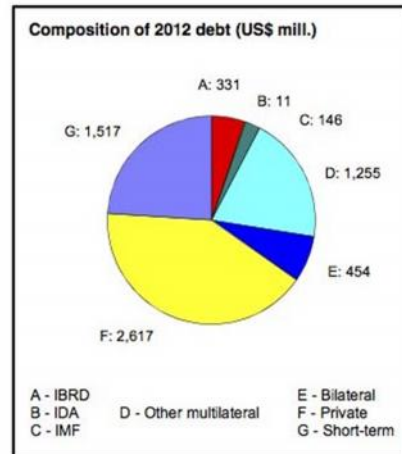
BALANCE of PAYMENTS

	1992	2002	2011	2012
(US\$ millions)				
Exports of goods and services	..	3,432	13,386	12,681
Imports of goods and services	..	2,330	12,640	11,985
Resource balance	..	1,102	747	697
Net income	..	-598	-1,171	-1,401
Net current transfers	..	126	740	773
Current account balance	..	630	315	69
Financing items (net)	..	-714	469	-93
Changes in net reserves	..	84	-784	25
Memo:				
Reserves including gold (US\$ millions)	573	641	4,983	4,995
Conversion rate (DEC, local/US\$)	1,500.3	5,716.3	4,183.1	4,407.8



EXTERNAL DEBT and RESOURCE FLOWS

	1992	2002	2011	2012
(US\$ millions)				
Total debt outstanding and disbursed	1,688	3,041	5,918	6,331
IBRD	213	216	245	331
IDA	39	25	12	11
Total debt service	633	343	459	796
IBRD	62	26	41	34
IDA	1	2	2	1
Composition of net resource flows				
Official grants	45	19	82	69
Official creditors	-89	-15	-47	26
Private creditors	-168	105	260	466
Foreign direct investment (net inflows)	118	10	134	363
Portfolio equity (net inflows)	0	0	0	0
World Bank program				
Commitments	52	9	100	100
Disbursements	10	14	23	117
Principal repayments	43	17	37	30
Net flows	-33	-3	-14	86
Interest payments	21	11	5	5
Net transfers	-54	-14	-19	81



Note: This table was produced from the Development Economics LDB database.

3/15/14

Apéndice 2: Pobreza y focalización

Pobreza

1. El actual Gobierno de Paraguay ha definido como prioridad política la reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural. En el Marco Estratégico Agrario (MEA) actualizado para 2014-2018 se establece que “El eje de la agricultura familiar asimila la noción de adecuación de la estructura agraria con el objetivo de promover una reducción sustancial de la pobreza y mejorar la calidad de vida haciendo énfasis en el apoyo a las mujeres rurales”.
2. El Plan de Gobierno de combate a la pobreza y a la exclusión social, establece entre sus objetivos estratégicos la generación de condiciones que permitan aumentar los ingresos laborales, promoviendo la igualdad entre hombres y mujeres, a fin de mejorar las condiciones de vida de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.
3. La Constitución de Paraguay de 1992 establece el reconocimiento y respeto a la especificidad cultural de los pueblos indígenas, así como la protección de dicha población a la declinación demográfica, explotación económica, degradación y contaminación del medio ambiente. Asimismo, declara que todos los documentos gubernamentales deben publicarse en guaraní y en español.
4. **Programas sociales dirigidos a la pobreza.** El Gobierno Nacional, mediante la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP), está llevando adelante el Plan de Reducción de la Pobreza Extrema “Sembrando Oportunidades” para el ámbito urbano y rural. El mencionado Plan promueve el fortalecimiento operativo y de coordinación de acciones del gabinete social integrado, además de la propia STP, por las siguientes jurisdicciones: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Secretaría de Acción Social (SAS), Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT), Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS), Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Ministerio de Defensa Nacional (MDN), Instituto Paraguayo del Indígena (INDI), Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (Senavitat), entre otros.
5. Se incorpora la noción de la gestión conjunta y rol activo de las autoridades departamentales y municipales, promoviendo la participación de empresas, cooperativas y ONGs y la creación y mantenimiento de redes interinstitucionales. En 2012, se puso en marcha el sistema Sâso Pyahu para reforzar los programas ya existentes de protección social, organizado en torno a tres ejes principales: i) mejorar los programas de protección y promoción social ya existentes, en particular, los programas de transferencias condicionadas (Tekoporâ, Ñopytyvô y Abrazo); ii) implementar programas de monitoreo y cuidado para las familias; y iii) facilitar el acceso a los programas de promoción social.
6. El programa Tekoporâ creado en 2005 por la SAS, focaliza sus acciones en familias en situación de extrema pobreza mediante transferencias monetarias, para proveer atención en salud y nutrición a embarazadas, adultos mayores y población con discapacidades, combatir la desnutrición en la primera infancia y mejorar la salud de niños y niñas en edad escolar. Es el Programa social de mayor cobertura territorial, atiende a cerca de 85.000 familias, tiene previsto ampliar su cobertura a 100.000 para el 2014 y se integra en el mencionado Plan “Sembrando Oportunidades”.
7. El programa Ñepytyvô (en Guaraní significa ayuda mutua), también creado en 2005, es otro programa de transferencias condicionadas de la SAS, focalizado en las comunidades indígenas y campesinas de la región de Alto Paraguay, dirigido especialmente a las comunidades Maskoy que se encuentran viviendo tanto en zonas urbanas como rurales. Los beneficiarios del programa son familias con niños y niñas menores de 14 años y/o mujeres embarazadas en situación de extrema pobreza. El programa atiende a 700 familias (3.774 personas, de las cuales un tercio tiene hijos menores de 12 años).

8. El programa Abrazo, que en 2009 cubría 1.108 familias y 1.538 niños y niñas, tiene por objetivo combatir el trabajo infantil de niños y niñas que viven en situación de pobreza. Las prestaciones consisten sintéticamente en: (i) transferencia monetaria; (ii) atención en centros de salud para niños y mujeres embarazadas; (iii) suplemento alimentario, refuerzo escolar y de “recreación” para niños y niñas fuera del horario escolar en centros abiertos; y, iv) apoyo nutricional mediante la provisión de una canasta de alimentos equilibrada para las familias beneficiarias y la provisión de almuerzo y merienda para niños y niñas.

9. Complementario a los programas Tekoporá y Abrazo, se crea el programa Paraguay Lee y Escribe, el cual es el principal programa de educación para adultos. Tiene dos componentes: i) alfabetización formal, que consiste en clases para adultos que siguen el sistema de la EEB (del primer al cuarto ciclo) y ii) alfabetización informal, el cual se trata de un curso de ocho meses para que los jóvenes y adultos aprendan lenguaje (a leer y escribir) y matemáticas. Este programa en 2011 beneficiaba a 15.961 personas de 15 años o más, de las 85.000 personas que se proponía atender.

10. Adicionalmente, en el caso particular de los pueblos indígenas, el gobierno tiene en marcha un conjunto de proyectos dirigidos a estos grupos, como el Plan Integral de Pueblos Indígenas, con el objetivo de mejorar la nutrición y las condiciones sanitarias de estas poblaciones, o el Programa de Agricultura y Economía Indígenas de la DEAg, que brinda asistencia técnica con el propósito de impulsar el arraigo, promoción y desarrollo de los pueblos originarios a través de intervenciones sostenidas, acorde a las características culturales y concepciones tradicionales.

11. **Pobreza en Paraguay.** De acuerdo a los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) realizada en 2012, la población total de Paraguay es de 6,7 millones de personas, de las cuales el 24% son pobres (extremos y no extremos). El 40% de la población total (2,7 millones de personas) vive en el medio rural, de los cuales el 34% (912 mil personas) son pobres y 18% extremadamente pobres, valores mucho más altos que en el medio urbano. Del total de personas rurales pobres, el 48% (437.400 personas) son pobres por canasta alimentaria, mientras que 474.800 (52%) padecen una situación de extrema pobreza (alimentaria y no alimentaria). Los pobres rurales son el 57,4% del total de pobres del país. (Véase Anexo 1, Cuadros 1 y 2). La tasa de analfabetismo también es más elevada en el área rural (8,1%) que en el área urbana (2,4%). El índice de masculinidad es algo superior tanto para los pequeños productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) como en las comunidades indígenas. La falta de oportunidades del medio rural ha generado un fenómeno de migración campo/ciudad y a países vecinos, resultando en el aumento constante de hogares rurales con jefatura femenina. Por cada 100 hogares en situación de extrema pobreza, el 34,2% tienen mujeres como jefas de hogar

12. En su mayoría, los pobres rurales son, varones y mujeres con limitadas cantidades de capital, tierras y conocimiento para generar negocios rentables. Muchos son productores de la AFC y deben completar sus ingresos como trabajadores sin especialización, por jornal o asalariados fuera de sus fincas, quedando éstas a cargo de las mujeres.

13. Las principales estrategias de subsistencia de los pequeños productores de la AFC que residen en sus fincas (235.904 unidades productivas) son: (i) actividad agrícola o ganadera en la propia finca (53,6%); (ii) trabajo fuera de finca solamente (2,2% incluyendo actividad agropecuaria y no agropecuaria); (iii) trabajo dentro y fuera de la finca (40,4%). Las principales actividades productivas son las hortalizas, granos y leche.

14. Los pueblos indígenas constituyen un universo de 115.000 personas, de los cuales 113.000 viven en comunidades en el medio rural, el 52% está localizado en la región oriental y 48% en la región occidental. Según datos de la Encuesta Nacional de la Dirección de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC) y de UNICEF (Mayo-Junio 2008), hay 20 pueblos indígenas en Paraguay, divididos en cinco grupos lingüísticos diferentes. El pueblo Mbya es el de mayor población y más extendido (19% del total).

15. Los pueblos indígenas del Paraguay constituyen el 24% de la población rural más pobre. El “Informe Nacional sobre Alimentación y Nutrición de la FAO, el INDI y el MAG” (2014) sostiene que la pobreza extrema entre los indígenas es 2,4 veces más que la pobreza extrema de la niñez paraguaya, en tanto la desnutrición dobla los valores de la destrucción de la niñez no indígena; así, la frecuencia de la anemia en niños no indígenas es del 45,8% mientras que en niños indígenas es del 74,4%. Esta pobreza extrema guarda relación directa con la falta de disponibilidad y acceso a alimentos en cantidades, calidades y variedades suficientes. Las principales actividades agrícolas de las comunidades indígenas son los cultivos maíz, mandioca, porotos y hortalizas, fundamentalmente para el autoconsumo de la propia familia. Las comunidades indígenas de Paraguay no cuentan con servicios básicos, como asistencia médica y escuelas y muchos miembros de los distintos pueblos carecen de certificados de nacimiento. Existen comunidades viviendo en aislamiento voluntario.

16. Los departamentos de la región oriental con mayor número de población indígena son Canindeyú con 13.500 personas y Caaguazú con 9.400, que en conjunto representan el 75% de la población indígena de los departamentos del área del proyecto.

17. **Pobreza en el área del proyecto.** La distribución de la pobreza a nivel departamental no es homogénea. De acuerdo a los datos del Censo Nacional de Población y Viviendas de 2002, Caaguazú, Itapúa, Paraguari, Misiones, Guairá, y Caazapá, son departamentos que tienen entre el 57,4% y el 63,3% de sus hogares rurales con al menos una NBI. De hecho, como se aprecia en el Cuadro 1 de más abajo, varios de estos departamentos concentran los distritos con mayor proporción de población pobre o mayor desigualdad. Los departamentos de San Pedro, Canindeyú Concepción y Ñeembucú, tienen entre el 66,7% y el 77,8% de hogares rurales con al menos una NBI. En general, las mujeres (al igual que en el área urbana) tienen un nivel de ingreso inferior al de los varones.

Cuadro 1. Los distritos más pobres y más desiguales del Paraguay

Distrito	Proporción de población pobre	Orden	Distrito	Coefficiente de Gini	Orden
Los más pobres			Los más desiguales		
San Pedro - Choré	68%	1	Caaguazú - Dr. J. Eulogio Estigarribia	0.71	1
Itapúa - Leandro Oviedo	67%	2	Itapúa - Pirapó	0.68	2
Concepción - Loreto	67%	3	Caaguazú - Dr. Juan Manuel Frutos	0.66	3
Itapúa - Alto Verá	63%	4	Itapúa - La Paz	0.66	4
Concepción - Horqueta	63%	5	Caazapá - Abaí	0.64	5
Caaguazú - La Pastora	63%	6	Itapúa - San Rafael del Paraná	0.64	6
Concepción - Belén	63%	7	Itapúa - Carlos Antonio López	0.63	7
Caaguazú - Carayaó	62%	8	Alto Paraná - San Cristóbal	0.62	8
Caaguazú - Simón Bolívar	62%	9	Itapúa - Bella Vista	0.61	9
Caaguazú - Dr. Cecilio Báez	62%	10	Itapúa - Ayolas	0.61	10

Fuente: Censo Nacional de Población y Viviendas de 2002

18. El avance de la agricultura mecanizada y capitalizada de exportación, en particular de la soya, está generando un proceso de desplazamiento de los pobres rurales de sus tierras. De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2008, las fincas de 500 ha y más aumentaron un 57%, entre 1991 y 2008, mientras que las fincas de 20 ha y menos disminuyeron en el período 17%. En la región Oriental, el fenómeno de desplazamiento de los productores más pequeños (de hasta 5 ha) es aún más acentuado que para todo el país. Como puede verse en el Cuadro 3 del Anexo 1, la cantidad de fincas de ese tamaño disminuyó 4,4% entre 1991 y 2008. Como resultado, el aumento en la concentración de la tierra deriva en el aumento en los niveles de desigualdad del ingreso. Para 2010, de acuerdo a datos del Banco Central de Paraguay, el quintil más rico de la población rural paraguaya concentraba más del 62% de los ingresos mientras que el quintil más pobre menos del 3%.

19. Los pueblos indígenas también son afectados por el avance de la producción de soya, el uso de pesticidas y otros agroquímicos, con el consiguiente desplazamiento territorial y empeoramiento

de condiciones de sobrevivencia. Aspecto que supone una nueva y peligrosa amenaza, considerando que la carencia, en muchos casos, de títulos de propiedad de territorios tradicionales de las comunidades indígenas, facilita el avance o usurpación por parte de latifundistas o grandes propietarios. Las dificultades para conseguir mejores salarios como mano de obra en las fincas de los grandes agricultores o ganaderos, sumadas al proceso de desplazamiento mencionado, obligan al abandono de comunidades y generan migraciones a las ciudades, donde los indígenas pierden valores tradicionales y mendigan por las calles.

Focalización

20. **Focalización geográfica.** El área del proyecto incluye a 4 departamentos de la región Oriental (Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú), que se encuentra al Este del río Paraguay y donde se concentra la mayor parte de la actividad económica. La mayoría de estos departamentos registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, agricultores familiares y comunidades indígenas y áreas de concentración de pobreza escasamente atendidas.

21. En los 4 departamentos, el Proyecto dará prioridad a los distritos que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, según el Censo Nacional de Población y Viviendas de 2002. En cada departamento se atenderán los distritos con mayor proporción de población pobre, de acuerdo a la clasificación que se detalla en Anexo 2 de este Apéndice, donde además exista alta concentración de pequeños productores de la AFC, de indígenas y de población vulnerable. Es decir, se operará con una priorización de áreas (focalización) a fin de lograr mayor impacto y poder ofrecer los servicios organizacionales y técnicos de forma eficaz y eficiente.

22. En el caso de los **pueblos indígenas** se empleará una combinación de **focalización directa** y selección de las comunidades participantes en cooperación con el INDI, el Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI) de la DEAg y las Federaciones o Asociaciones indígenas, considerando una meta global de 2.500 familias. Partiendo de la focalización geográfica, se atenderán grupos de indígenas cuyas demandas serán el resultado de una consulta realizada en conjunto con las mencionadas instituciones y las organizaciones indígenas, mediante los Diagnósticos Comunitarios Indígenas (DCI). Con estas comunidades se aplicarán herramientas diferenciadas a las que se proponen para los productores de la AFC, siguiendo los procesos de consulta requeridos por la estructura organizativa de las asociaciones o federaciones indígenas beneficiarias. Se buscarán oportunidades productivas que aumenten sus ingresos e independencia, utilizando herramientas que tomen en cuenta las particularidades de la estructura social de estos grupos, su visión organizacional y productiva, y también sus necesidades básicas insatisfechas.

23. **Beneficiarios.** Se trata de pobres rurales que poseen algún grado de asociativismo, y tienen la posibilidad de dedicarse o se dedican a actividades agropecuarias, o de microempresa, u otras generadoras de ingresos y, específicamente los productores de la AFC y las comunidades indígenas, incluyendo eventualmente algunos asentamientos de reforma agraria. Dentro de este grupo objetivo, se promoverá especialmente la participación de mujeres y jóvenes.

24. **Los productores de la AFC**, constituyen el segmento del grupo objetivo más numeroso del proyecto. Son núcleos familiares que explotan una parcela, bajo alguna forma de tenencia y con diferente grado de intensidad y de dedicación por parte de los miembros de la familia (u hogar, en cuanto algunos hogares pueden ser conformados por más de una familia). Normalmente se encuentran organizados en comités, en algunos casos estos logran vincularse comercialmente a cooperativas ya existentes, pero sin llegar a ser socios de las mismas y en otras formas asociativas incipientes que en general se concretan como “redes de comités”. A pesar de la obligatoriedad de inscripción al RENAF para acceder a programas del MAG dirigidos a la AFC, aún existe una alta proporción de agricultores familiares que no están inscritos. Los comités presentan algún grado de formalización a partir de su registro en la Municipalidad correspondiente y en el Registro Único de Contribuyentes. Esta forma de organización también está presente en los asentamientos de la Reforma Agraria que han recibido tierra desde el INDERT.

Cuadro 2. Metas de Alcance del Proyecto

Grupo Poblacion Objetivo	Familias	Hombres	Mujeres	Porcentaje Min.
		Benef.	Benef.	
Productores de la AFC	9 090	5 909	3 182	35%
Indígenas	2 475	1 238	1 238	50%
Productores que hacen uso de TIC e CC info	2 435	1 583	852	35%
Total	14 000	8 729	5 271	

25. Las **comunidades indígenas** se caracterizan por vivir en tierras de propiedad comunitaria, bajo el liderazgo de un cacique y de un *Ñanderu* (líder religioso). Al interior de las comunidades, no existen parcelas privadas de una familia nuclear indígena, aunque la producción en una parcela de tierra pertenece a quien la cultiva y la mantiene. En casi la generalidad de los casos se cultiva una, dos o tres grandes parcelas, las que pertenecen a una familia extensa. Allí trabajan todos y aun cuando algunas familias posean sus chacras particulares, por el sistema de cooperación y reciprocidad tienen acceso a ellas los miembros del linaje. Estas familias extensas, bajo el liderazgo de un *terekua*, siguen constituyendo la red fundamental de relaciones de producción, cooperación y reciprocidad, las que serán tenidas en cuenta para la implementación del Proyecto.

26. Las **mujeres rurales** juegan un papel muy relevante y activo en las organizaciones, especialmente porque la condición de cabeza de hogar femenina en las zonas rurales ha crecido sostenidamente, pasando de 16,3% en 1992 a 20,7% en 2002. Los fenómenos de migración temporal masculina, dejan a las mujeres como jefas temporáneas del hogar aumentando su responsabilidad productiva y comercial. En las actividades productivas de la AFC están particularmente involucradas en las fases de procesamiento o en rubros específicos como hortalizas y productos lecheros.

27. Los **jóvenes** de entre 17 y 29 años representan un grupo prioritario y relevante en términos demográficos, siendo que el 41% de la población paraguaya rural es joven. Se encuentran insertos en la actividad productiva de la AFC como productores agropecuarios o bien como prestadores de servicios a los productores rurales. Los jóvenes de las familias de la AFC constituyen un grupo etario, dentro del conjunto de la población rural, que presenta algunas características específicas descritas más abajo, en el apartado correspondiente.

28. **Criterios de elegibilidad.** La incorporación de los beneficiarios se guiará por la demanda, por asociativismo y por niveles de pobreza distrital. Los beneficiarios deben ser parte de organizaciones rurales (OR), ya sean de productores (OP) de la AFC o Comunidades Indígenas (CI). Los beneficiarios que demanden el apoyo del Proyecto deberán tener al menos un año de haberse agrupado, percibir ingresos por debajo de hasta 2 veces el salario mínimo y tener menos de 20 ha de tierra. Estos últimos dos criterios se verificarán a nivel de las OR, para ser elegibles a menos el 80% de sus socios deben cumplir con los mismos. Serán elegibles para el Proyecto las familias de pequeños productores rurales, pertenecientes a la Agricultura Familiar necesariamente inscritas al RENAF, en línea con disposiciones del MAG que obligan a que los beneficiarios de proyectos y de atención de políticas específicas sean familias que cumplan con esta condición. Las organizaciones que recibieron financiamiento para un PN con PPR o están ejecutando un PN con PPI no serán elegibles para ser beneficiarias con recursos del proyecto. Durante la elaboración del PF, el Proyecto apoyará la inscripción al RENAF o al RENABE de aquellos miembros de la OR interesados en participar y que no se encuentran aún inscritos. Al respecto, el MAG está en un proceso de revisión del RENAF y además está estudiando mecanismos que permitan la inclusión de diversos segmentos de la población (como los indígenas, mujeres y jóvenes o integrantes de asentamientos) que actualmente no están inscritos al RENAF por lo cual no están en condiciones de considerarse como beneficiarios plenos del proyecto.

29. En cuanto a las comunidades indígenas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: (i) comunidades con títulos de propiedad; (ii) comunidades que no reciban cooperación de entidades públicas, privadas y religiosas en materia de producción alimentaria; (iii) comunidades que no se

encuentren en crisis de gobernabilidad interna; (iv) comunidades localizadas en distritos de mayor pobreza; (v) comunidades acordadas y consensuadas con las Asociaciones étnicas de los pueblos que las representan, con las que el Proyecto establecerá relaciones de información.

30. Respecto a los asentamientos, dado que estos tienen tamaños y condiciones muy variables, se trabajará con grupos internos interesados, que pueden ser solo una parte (o eventualmente todo el asentamiento), con aquellos que tienen más de un año de existencia, integrados por colonos estables, que pertenecen a los distritos focalizados geográficamente y cumplan con el requisito de tener ingresos familiares menores a dos salarios mínimos. Las acciones del Proyecto serán realizadas con en coordinación con las autoridades de los asentamientos.

Inclusión de las Comunidades Indígenas

31. En el caso de comunidades indígenas guaraní del área de influencia del Proyecto, aun cuando siguen prevaleciendo inequívocas pautas de vocación agrícola para la producción de alimentos tradicionales, la gran mayoría de ellas adolecen de extremas debilidades para satisfacer en cantidad, calidad y variedad sus necesidades alimentarias durante todo el año. Sus causas, entre otras, derivan del hecho de que las políticas públicas carecen de estrategias diferenciadas de asistencia, unida a la circunstancia de que la gran mayoría de las comunidades carecen de buenas y completas herramientas de labranza, y no existe una asesoría técnica en materia de producción agrícola e incorporación de nuevos rubros y técnicas de producción. A todo ello se une el proceso de desplazamiento de sus tierras y las dificultades para conseguir mejores salarios mencionadas precedentemente. Por tal motivo, se trabajará buscando oportunidades productivas que aumenten sus ingresos e independencia, utilizando herramientas similares a las que se proponen para los productores de la AFC, con un enfoque más afinado y con una aproximación que tome en cuenta las características de la estructura social de estos grupos y su visión organizacional y productiva.

32. El Proyecto pretende que las 33 comunidades indígenas participantes atraviesen un proceso que les permita: (i) autoevaluar sus problemáticas e incorporar acciones resultantes de las propuestas del Proyecto; (ii) adquirir mecanismos autónomos de diálogo y negociación con otras organizaciones públicas y privadas además de las propuestas por el Proyecto; (iii) al menos 10 de las 33 comunidades brinden servicios de comercialización a sus socios y/o sus PN alcancen un grado de madurez tal como para garantizar la sostenibilidad del mismo; (iv) que el 50% de sus mujeres y el 20% de sus jóvenes jueguen un rol activo en el desarrollo de la visión y planificación a mediano plazo de sus organizaciones.

33. Las actividades de elaboración del Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI), concebido como un diagnóstico comunitario participativo, estarán seguidas por la elaboración e implementación de un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). Para lo cual, el Proyecto prevé trabajar asociadamente con los técnicos del Programa de Agricultura y Economía Indígenas del DATCI de la DEAg, mediante un acuerdo de ejecución específico. Se trata de generar sinergias entre el Proyecto y los recursos técnicos del gobierno nacional en las comunidades. Los técnicos con conocimiento de las comunidades y sus problemáticas constituyen un valioso y permanente apoyo para la realización de las actividades y prestaciones del Proyecto, facilitando la continuidad y el acompañamiento sistemático a las familias en las distintas etapas del Proyecto.

34. Los técnicos del DATCI involucrados participarán en actividades de capacitación sobre las herramientas e instrumentos del Proyecto, contribuyendo a dar mayor sostenibilidad a las acciones e inversiones. Se prevé que tanto la etapa de diagnóstico participativo como del PDC sean de duración más prolongada que en el caso de los productores de la agricultura familiar, permitiendo que cada familia de la comunidad realice su proceso de fortalecimiento durante el tiempo que ellas requieran para afrontar su desarrollo con posterioridad, de manera sostenible. Es muy importante fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad para contribuir a afianzar pautas de funcionamiento y toma de decisiones no autoritarias.

35. La perspectiva de género en el trabajo con los pueblos indígenas se basa en el respeto a la idiosincrasia propia de cada comunidad. Se promoverá el fortalecimiento de las asociaciones

existentes de mujeres así como la participación de las mismas en la promoción de las actividades del Proyecto en otras comunidades.

Género

36. En materia de políticas públicas en Paraguay, el instrumento más importante que favorece a las Mujeres Rurales es el III Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2008-2017 (PNIO), cuyo objetivo es promover la incorporación de la perspectiva de género en la elaboración, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos normativos eficientes y acciones dirigidas a eliminar todas las formas de discriminación de género, así como la igualdad de oportunidades y resultados. Asimismo, el Marco Estratégico Agrario (MEA) enmarca entre sus fundamentos la equidad de género y juventud; concibiendo que el desarrollo agrario y rural debe brindar oportunidades a todos por igual, para lo cual, busca jerarquizar y fortalecer la participación organizada de la mujer en la gestión de las políticas y los procesos de desarrollo agrario y rural, en especial en el área de seguridad alimentaria.

37. Las **mujeres rurales en Paraguay** sobresalen como grupo más desfavorecido y vulnerable. Se caracterizan por poseer bajos niveles de educación; el 10,1% es analfabeta, en comparación con el 7,7% de hombres rurales y el 3,7% de las mujeres urbanas. Las mujeres rurales de 25 años y más solo tienen un promedio de 5,9 años de escolaridad, que es casi la mitad de sus contrapartes urbanas. Además, inician su etapa reproductiva a temprana edad, el 33,8% de las adolescentes (15-19 años) y adultas jóvenes (20-24 años) en conjunto, declara haber tenido un embarazo o más.

38. Aunque no existan impedimentos legales para que las mujeres sean propietarias de la tierra, la vivienda o accedan a recursos tecnológicos, persiste una brecha de género que muestra una visión discriminatoria de este. Pese a la falta de datos cuantitativos, las mujeres rurales resultan ser frecuentemente víctimas de violencias psicológica y física, muy a menudo ocasionada por su propia pareja. La falta de empleo en el sector rural hace de que 44,5% de la población femenina rural no tenga ingresos propios, y si los tienen son más bajos que los reconocidos a los hombres.

39. Constituyen un grupo dentro de la población rural pobre, cuyos niveles y aportes a la economía familiar son especialmente destacables, aunque no siempre son visibles ni si quiera para las propias mujeres.

40. El papel de la mujer en la economía rural se caracteriza por un conjunto de particularidades: (i) cumple un rol estratégico para la supervivencia del hogar y para la reproducción de la mano de obra familiar (trabajo en la huerta, cría de animales menores y actividades económicas asociadas a la producción de autoconsumo en general); (ii) realiza actividades productivas en conjunto con su marido o compañero, que no se reconocen social ni económicamente; (iii) las pautas culturales y los estereotipos de género, tanto en varones como en mujeres, dificulta su identificación como sujetos de las políticas de desarrollo; (iv) presentan una baja participación en las organizaciones, debido en parte al aislamiento, a la baja autoestima, al desconocimiento de sus derechos, culturales y sociales; (v) a pesar de que sus capacidades administrativas y gerenciales son comprobadas, estas habilidades no se traducen en una jerarquización de su posición en la toma de decisiones; (vi) el acceso al crédito es incipiente y, en general, las mujeres toman créditos para autoconsumo, más que para el desarrollo de actividades productivas.

41. A pesar que los datos censales indican que en el medio rural hay más varones que mujeres, la necesidad de los hombres de realizar trabajos extra prediales para completar el ingreso familiar, obliga a las mujeres a estar frente al trabajo de las fincas familiares. Algunos ítems donde las mujeres rurales paraguayas realizan aportes destacables, rescatados como aprendizajes del PPR son: (i) preparación de suelo, siembra, cosecha y pos cosecha, así como en la producción y el mantenimiento de una buena alimentación para la familia; (ii) las mujeres que están vinculadas a organizaciones campesinas, son quienes más reafirman la importancia de la producción de autoconsumo y de productos hortícolas para el mejoramiento de la alimentación familiar; (iii) las ferias son el espacio donde a las mujeres les es más fácil y accesible comercializar sus productos, siendo allí las principales protagonistas, mientras que en las comunidades donde las ferias no están

instaladas, la venta de productos es ocasional; (iv) los ingresos generados por la venta de productos alimenticios se utilizan para los gastos familiares, pago de agua, luz, gastos de bolsillo, de educación, compra de alimentos no producidos; (v) las mujeres tienen un rol preponderante en la selección y almacenamiento de las semillas para la siguiente siembra. Las principales dificultades que las mujeres enfrentan en la producción de alimentos están relacionadas a la escasez de tierra, los desastres causados por la sequía o las lluvias excesivas, así como las plagas, y el acceso a insumos.

42. Los **objetivos de la estrategia de género** del Proyecto proponen dar respuesta a los desafíos de las mujeres rurales y están alineados a la política del país y del FIDA, estos son: i) equilibrar la carga de trabajo del hogar, reduciendo la sobrecarga de la mujer mediante la sensibilización de la familia acerca de la división del trabajo reproductivo y dentro de la cadena productiva; ii) fortalecer e impulsar la incorporación y participación efectiva de las mujeres en las organizaciones rurales productivas, sean mixtas o únicamente de mujeres, reforzando sus capacidades en los procesos de toma de decisiones; y iii) estimular el empoderamiento económico de las mujeres a través del desarrollo de negocios o de la valorización de su papel dentro de los que ya existen.

43. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se asegurará que el tema de género sea de carácter transversal en cada una de las instancias de gestión de las actividades: apoyo a la inclusión de mujeres en los grupos, DRP con metodologías de análisis del hogar incluyendo el rol de todo el grupo familiar, planificación e implementación de los PF y PN que reflejen el papel de las mujeres y de los jóvenes, convocatorias y difusión de la información, capacitaciones, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, monitoreo y evaluación de resultados. Para ello se aplicarán discriminaciones positivas e actividades específicas de apoyo a las mujeres. La perspectiva de género transversal implica hacer visible en cada actividad que se desarrolla la inequidad de género y la importancia y el impacto que tiene en la calidad de vida de toda la familia la modificación de los estereotipos de género.

44. Se capacitará sobre el tema de género a todos los niveles, desde el personal de la UEP, DINCAP, TT, y los miembros de las organizaciones – tanto varones como mujeres. El Proyecto promoverá especialmente la inclusión de mujeres en los comités mixtos, así como la conformación de asociaciones o comités de mujeres, en caso de que ellas lo prefieran. La perspectiva de género estará presente desde la misma selección de los técnicos. El Proyecto propone que 50% de los técnicos previstos sean mujeres.

45. **La propuesta del proyecto para mujeres.** El PPR relevó que los comités mixtos, integrados por varones y mujeres, adquieren mayor dinamismo, consolidación y alcance económico. Por ello, el Proyecto favorecerá especialmente la constitución de comités o asociaciones mixtos, donde las mujeres puedan adquirir condiciones y capacidades para tomar decisiones en igualdad de condiciones que los varones y ocupar lugares de responsabilidad en las OR. Se espera que al finalizar la ejecución del Proyecto, al menos el 30% de los PN financiados sean encabezados por mujeres en comités o asociaciones mixtos.

46. No obstante, las organizaciones integradas por solo mujeres representan una excelente forma para desarrollar capacidades, profesionalizar sus actividades en rubros típicamente controlados por mujeres, como la cría de pequeños animales, producción de hortalizas que se venden en las ferias y productos lecheros. Dentro de estos grupos las mujeres pueden generar ingresos y reforzar su autoestima. Por ello, se establece una meta del 20% del total de las organizaciones que serán exclusivamente conformadas por mujeres.

47. Las mujeres recibirán capacitaciones específicas para mejorar sus capacidades de liderazgo y dependiendo de las demandas que pueden surgir del DRP se podrán también dar capacitaciones técnicas específicas para cerrar brechas de conocimiento. Por ejemplo, mejorar las capacidades de cálculo, alfabetización, etc. Se pondrá especial énfasis en la participación de las mujeres en la capacitación sobre los requisitos, metodologías y objetivos de las compras públicas de la AFC, la comprensión de los pliegos de las licitaciones y el acompañamiento de la ejecución inicial de los contratos. La planificación de todas las actividades (capitaciones, asistencia técnica en todas las

etapas contempladas por el Proyecto, DRP, PF y PN) se realizarán tomando en consideración las disponibilidades de tiempo de las mujeres. Las convocatorias serán realizadas en los horarios en que las mujeres no están dedicadas a la atención de la alimentación y educación de los niños.

48. A fin de visibilizar el aporte de la mujer al ingreso familiar, el DRP será realizado a través de técnicas participativas tradicionales o gráficas (mapas parlantes) o de “dramatización” para poner en evidencia al interior del grupo familiar los roles de la mujer en la organización, alimentación y reproducción familiar y en la generación de ingresos familiares adicionales. Es importante que en el proceso participen activamente todos los miembros de la familia, adultos, niños y especialmente los jóvenes, varones y mujeres. Los técnicos que apoyaran la definición del DRP y PF, ofrecerán en esta fase la posibilidad de identificar medidas de reducción de la carga de trabajo, para se incluyan en los PN. Además, para asegurar la integración de las mujeres en los PN, se desarrollará un anexo a los mismos abordando los desafíos, medidas, recursos y servicios necesarios para superarlos, que deben ser identificados en fase de DRP y PF. Dicho anexo será realizado con el apoyo de los responsables de género de los equipos territoriales.

49. Se espera que al final del proceso se logre: (i) hacer visible el aporte económico de las mujeres rurales a la economía familiar y zonal; (ii) mejorar y hacer sustentable el acceso a los recursos productivos tales como la propiedad de la tierra, el crédito y la tecnología; (iii) fortalecer la asociatividad, la integración y liderazgo de las mujeres a los comités y asociaciones del Proyecto; (iv) el desarrollo de redes de mujeres productoras que faciliten el intercambio de información, la creación de nuevos negocios y la comercialización de los productos; (v) incorporar estrategias y condiciones para que la producción a cargo de las mujeres llegue al mercado en condiciones competitivas y; (vi) buscar una distribución más equitativa de la carga de trabajo.

50. **Lineamientos para la implementación.** El/la responsable de Género e Indígenas de la UEP y el coordinador territorial deberán garantizar que todos los técnicos de campo y los técnicos de la DEAg, integrados por acuerdos de ejecución específicos, sean sensibilizados y capacitados sobre la perspectiva de género. Para tal fin, el responsable de Género, articuladamente con las instituciones nacionales con incumbencia en el tema, en especial con la Dirección de Género y Juventud Rural (DGJR), elaborará una estrategia de abordaje para la población vulnerable que incluirá de manera detallada: (i) metodología y técnicas participativas de capacitación para cada uno de los subgrupos a fortalecer (mujeres, jóvenes); (ii) duración y frecuencia de las reuniones, acorde con las posibilidades de cada destinatario de la capacitación, atendiendo especialmente a la disponibilidad horaria de las mujeres para asistir a las reuniones; (iii) contenidos desarrollados de las capacitaciones; (iv) la puesta en práctica de la transversalidad de género, tomando en cuenta los lineamientos de la propuesta de género del Proyecto.

51. Los técnicos especialistas en género e indígenas serán los responsables de la realización del relevamiento de la demanda, de las actividades de sensibilización e inducción a la incorporación al Proyecto de los pequeños productores en comités o asociaciones, de jóvenes incorporados a las organizaciones de adultos o de asociaciones conformadas por jóvenes.

52. Los mismos técnicos tendrán a su cargo la tarea de articular el apoyo a los grupos para la realización de los DRP, los PF y los PN. La metodología a implementar será: (i) participativa e inclusiva en todas sus etapas desde la convocatoria; (ii) se dirigirá a productores de la AFC de diferentes rubros productivos, edades, sexo, buscando reflejar la heterogeneidad existente en cada zona; (iii) los facilitadores deberán haberse formado y tener capacidad para proponer dinámicas grupales sencillas y espacios de puesta en común. En todos los casos, prestarán particular atención para garantizar la circulación de la palabra, de modo que todos los asistentes (mujeres, jóvenes, productores de menor calificación y/o menor nivel de instrucción) puedan hacer oír su voz.

53. La UEP establecerá los contactos que considere necesarios con la DGJR del MAG y con el Ministerio de la Mujer, entre otros, para articular las acciones de capacitación en el territorio en los casos en que sea pertinente y posible por la presencia de delegaciones locales y/o para aportar

datos e información que enriquezca el conocimiento que estos organismos tienen sobre los jóvenes y las mujeres de las áreas rurales.

54. La DGJR fue creada en 2002. Es una instancia de coordinación de ambas áreas temáticas, la de Género y la de Juventud Rural, en la definición de políticas, de estrategias y de ejecución. La interrelación con el Proyecto y la implementación de estrategias de intervención compartidas puede contribuir al fortalecimiento de la Dirección y a mejorar las condiciones de sostenibilidad de las acciones del Proyecto.

Inclusión de los Jóvenes

55. Los jóvenes de entre 17 y 29 años representan un grupo prioritario, debido a su gran relevancia a nivel demográfico. Se encuentran insertos en la actividad productiva de la AFC como productores agropecuarios o bien como prestadores de servicios a otros productores rurales. Entre los mayores problemas que los jóvenes rurales paraguayos enfrentan están la falta de oportunidades laborales, de acceso a la tierra, educación e infraestructura social. Estas limitaciones afectan a toda la población rural pero tienen un impacto más relevante en las generaciones jóvenes del medio rural, en particular en las mujeres. La estrategia de inclusión de los jóvenes tiene en cuenta dichos aspectos así como las oportunidades que este grupo posee. Un objetivo del proyecto es contribuir a que los jóvenes adquieran crecientemente un rol más destacado dentro de la estructura rural, apoyándolos en el desarrollo productivo por medio de una mayor inclusión dentro de las organizaciones rurales. Para alcanzar este objetivo, el proyecto desempeñará las siguientes acciones:

- Valorizará sus puntos de fuerza, como ser mayores niveles de escolaridad respecto a la población adulta, promoviendo su incorporación en puestos administrativos dentro de las organizaciones. De las personas capacitadas para cubrir estos papeles dentro de las organizaciones, el 25% tendrán que ser jóvenes con menos de 29 años de edad, de los cuales la mitad será mujeres jóvenes.
- Aprovechará sus capacidades de innovación y su mejor manejo de información a través de los medios de comunicación. El proyecto otorgará 25 becas para jóvenes menores de 29 años miembros de OR. Los jóvenes serán seleccionados por las organizaciones de acuerdo a criterios y mecanismos claros que serán públicamente conocidos por los candidatos para garantizar la mayor transparencia e igualdad de oportunidades para todos aquellos que estén en la misma situación. Al menos el 40% de los jóvenes becarios deberán ser mujeres. Para asegurar la transparencia, los antecedentes de cada postulante se evaluarán por una mesa integrada por el/la responsable de género e indígenas de la UEP; el/la técnico/a especialista en género, representante de al menos dos comités que integrarán la red y un representante de una entidad (social, comercial, gremial, económica) representativa.
- Se integrará a los jóvenes al sistema de becas de acuerdo a los siguientes requisitos: (i) tener compromiso con sus comunidades locales; (ii) vinculación previa a un modelo de empresa familiar; (iii) vocación de liderazgo y voluntad de hacer una experiencia de trabajo acompañando a un conjunto de comités o asociaciones en su proceso de consolidación como red (asociación de segundo nivel); (iv) haber concluido como mínimo la escuela primaria y preferentemente estar cursando o haber completado la escuela media; (v) tener conocimientos, aun cuando sean básicos, sobre la realidad productiva de la zona a la que pertenecen. El monto de la beca, de ser aprobada por el COSAPLAN, será incluido en el PF o en el PN de la organización respectiva.

56. El Proyecto impulsará particularmente la participación activa de los jóvenes en innovaciones a implementarse mediante uso de TICs y en temas relacionados a recolección de información, requerida para realizar seguimiento y autoevaluación de las OR. Al final del proceso de capacitación, se realizará un encuentro taller entre todos los participantes (becarios e instituciones) para un intercambio de aprendizajes y puesta en marcha de una red de profesionales jóvenes capacitados para el fortalecimiento de asociaciones, planificación de la producción y estrategias de comercialización aplicadas a la realidad de la AFC.

Anexo 1: Principales indicadores de pobreza

Cuadro 1: Porcentaje de pobres por localización

Localización	Población Total	Población pobre (1)	% de Población Pobre
Total del País	6.672.517	1.588.827	24
Área Urbana	3.976.953	676.556	17
Área Rural	2.695.564	912.271	34

(1) Incluye los pobres extremos y no extremos

Fuente: Elaboración propia en base a "Principales Resultados de Pobreza y Distribución del Ingreso"

DEEC.EPH 2013. Gob.Nac.de Paraguay.

Cuadro 2: Pobreza Rural - Extrema y No Extrema

	Pobres Rurales Total (1)	Pobres Rurales no extremos	Pobres Rurales Extremos
Total personas	912.271	437.446	474.825
%	100	48	52

(1) Incluye los pobres extremos y no extremos

Fuente: Elaboración propia en base a "Principales Resultados de Pobreza y Distribución del Ingreso"

DEEC.EPH 2013. Gob.Nac.de Paraguay.

Cuadro 3: Cantidad de Fincas por Estrato

Total del País		< a 5 ha	de 5 a <10 ha	de 10 a < 20ha	de 500 y + ha
CAN 2008	289.666	118.003	66.218	57.735	7.478
CAN 1991	307.221	122.750	66.605	66.223	4.765
variación %	-5,7	-3,9	-0,6	-12,8	56,9
Región Oriental Total		< a 5 ha	de 5 a <10 ha	de 10 a < 20ha	de 500 y + ha
CAN 2008	281.476	116.438	66.118	57.578	4.207
CAN 1991	300.523	121.874	66.364	65.932	2.641
variación %	-6,3	-4,4	-0,4	-12,7	59,3

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Censo y Estadística Agropecuaria. CAN 2008

Anexo 2. Distritos Prioritarios del Proyecto según Medidas de Pobreza

Distrito por Departamento	Ingreso Promedio Mensual (en PYG) (a)			Medida de Pobreza Total				Orden a nivel país (c)	Orden dentro del departamento (d)
	Familiar	Por persona	Coef. Gini	% de Poblacion Pobre (b)	Intensidad de la Pobreza (%)	Brecha de la Pobreza (%)	Severidad de la Pobreza (%)		
Concepción									
Loreto	324 380	60 570	0,470	66,9	49,0	32,8	19,7	3	1
Horqueta	385 167	71 554	0,522	63,0	49,8	31,4	19,3	5	2
Belen	360 518	70 212	0,476	62,9	47,2	29,7	17,5	7	3
Yby Yá'ú	491 058	95 929	0,512	52,1	44,5	23,2	13,2	46	4
Concepción	616 217	121 063	0,527	43,8	42,1	18,5	10,2	98	5
Total Depto.	501 170	97 018	0,531	52,8	46,0	24,3	14,2		
San Pedro									
Choré	336 496	62 125	0,535	68,2	54,2	37,0	24,2	1	1
San Pablo	406 589	79 686	0,536	61,4	52,8	32,4	20,9	11	2
Gral Isidoro Resquín	430 918	78 536	0,529	57,9	49,8	28,8	17,9	19	3
Tacuati	483 528	95 388	0,543	54,5	49,4	26,9	16,7	28	4
Unión	468 042	99 796	0,520	54,5	47,0	25,6	15,3	29	5
Capiibary	446 784	81 011	0,501	54,3	46,9	25,4	15,2	30	6
Lima	470 743	93 885	0,522	53,8	48,3	26,0	15,9	33	7
Antequera	476 393	106 020	0,501	52,1	45,2	23,6	13,6	45	8
25 de Diciembre	477 904	98 432	0,499	51,7	45,0	23,3	13,4	48	9
Gral Elizardo Aquino	475 776	99 119	0,500	51,7	45,6	23,6	13,7	49	10
Sta Rosa del Aguaray	501 279	97 983	0,527	51,6	47,2	24,4	14,6	50	11
Yatayty del Norte	488 142	97 597	0,497	50,1	44,9	22,5	13,0	56	12
Guayaibí	500 708	95 693	0,494	48,6	44,1	21,4	12,2	65	13
San Estanislao	545 190	108 853	0,501	45,6	43,5	19,9	11,3	88	14
Villa del Rosario	613 769	138 005	0,531	44,2	43,8	19,3	11,0	94	15
Total Depto	498 694	99 031	0,520	51,1	46,9	23,9	14,3		
Canindeyú									
Curuguaty	488 876	91 035	0,588	58,2	50,8	29,6	18,7	17	1
Ygatimí	434 616	81 823	0,536	57,9	49,8	28,8	18,0	18	2
Ypehú	617 469	138 603	0,579	48,5	47,0	22,8	13,6	66	3
Total Depto	793 191	168 109	0,622	44,2	48,1	21,2	13,0		
Caaguazú									
Pastora	381 908	74 377	0,499	62,9	47,2	29,7	17,5	6	1
Carayaó	394 209	76 717	0,521	62,3	48,9	30,5	18,6	8	2
Simón Bolívar	380 712	75 323	0,480	61,8	45,3	28,0	16,0	9	3
Dr Cecilio Báez	367 732	75 508	0,476	61,8	46,9	29,0	17,1	10	4
Rl 3 Corrales	408 726	72 680	0,493	58,4	46,1	26,9	15,8	16	5
San Joaquín	432 041	78 806	0,509	57,0	46,4	26,5	15,6	21	6
Yhú	464 504	84 249	0,541	56,2	50,0	28,1	17,6	23	7
3 de Febrero	425 623	81 177	0,489	56,1	45,1	25,3	14,6	24	8
Santa Rosa del Mbutuy	457 277	90 786	0,510	55,4	43,9	24,3	13,7	25	9
Raúl Arsenio Oviedo José	572 434	106 409	0,596	54,0	48,5	26,2	16,0	32	10
Repatriación	496 496	91 933	0,535	53,2	47,0	25,0	14,9	38	11
Vaquería	488 996	92 341	0,521	52,8	46,1	24,3	14,3	41	12
Domingo Ocampos Mcal	529 643	101 683	0,526	49,9	44,1	22,0	12,5	57	13
Nueva Londres	553 791	125 216	0,518	47,9	41,2	19,7	10,6	75	14
Caaguazú	608 210	124 215	0,561	47,2	46,3	21,9	13,0	80	15
San José de los Arroyos	613 470	137 912	0,532	44,4	42,5	18,9	10,5	93	16
Dr Juan Manuel Frutos	917 846	192 742	0,662	42,9	43,1	18,5	10,4	107	17
Coronel Oviedo	715 015	154 480	0,567	41,8	43,0	18,0	10,1	110	18
Total Depto	633 774	127 056	0,589	48,7	45,8	22,3	13,1		
Total País	722 311	156 320	0,537	41,4	42,3	17,5	9,8		
(a) Los ingresos fueron ajustados a los precios de Asunción									
(b) Con ingreso familiar per cápita inferior a la Línea de Pobreza Total									
(c) Orden de mayor a menor proporción (1 indica el distrito más pobre y 235 el menos pobre) (d) Orden de mayor a menor proporción (1 indica el distrito más pobre y 8 el menos pobre)									
*Distritos censales									
Fuente: Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos									

Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas

A. Introducción

1. La colaboración del FIDA con el país inició en los años '80, en la primera etapa de operaciones del Fondo. En esa década el FIDA ha cofinanciado con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dos operaciones dirigidas al crédito por un monto total de aproximadamente USD 10 millones. El objetivo era proporcionar financiamiento a los pequeños productores del Departamento de Paraguari y sucesivamente a otros Departamentos de la Región Oriental. El ejecutor fue el Banco Nacional de Fomento (BNF). Los resultados de los dos programas de crédito, desde el punto de vista del FIDA, fueron muy escasos. Fue muy difícil evaluar el destino del crédito y las recuperaciones fueron bajas. En 1989, el FIDA realizó una misión de Programación General (SPM, Special Programming Mission) que sentaba las bases para la estrategia y las futuras operaciones del FIDA en el país. Las propuestas identificadas por el FIDA se centraron en un fortalecimiento y modernización del sistema de financiamiento rural que permitiera superar un sistema muy caro, muy ineficiente y de difícil acceso para los pequeños productores.

2. Estudios complementarios y dialogo con el GdP, con sectores del Poder Legislativo (posteriormente al retorno al proceso democrático) y con el Banco Central, orientaron la propuesta del FIDA que se concretó en la constitución, de un Banco de Segundo Piso (el Fondo de Desarrollo Campesino, FDC) especializado en el financiamiento rural, que canalizara los recursos de crédito por intermedio de Instituciones Intermediarias de Financiamiento (IFIs) locales, en particular instituciones del sistema cooperativo. En 1991 se aprobó la Ley 128 de creación del FDC. En 1992, el FIDA aprobó una primera operación (Proyecto 310-PY) de aproximadamente USD 10 millones, y en 1995 una nueva operación (Proyecto 407-PY) por un monto similar pero con mayor cobertura territorial. El componente de crédito se ejecutó por intermedio del FDC, y para el componente de servicios de apoyo se creó una pequeña Unidad de Servicios de Asistencia Técnica (USAT) encargada de "tercerizar" los servicios de fortalecimiento institucional y de asistencia técnica productiva.

3. El FDC representó un cambio significativo en el panorama institucional del financiamiento público al sector rural y a los pequeños campesinos en Paraguay. Sin embargo, la evaluación realizada por la oficina de evaluaciones del FIDA señala que los objetivos del FDC han sido alcanzados solo en forma parcial y contradictoria. El FDC ha representado como máximo el 10% del financiamiento rural, se han mantenido los esquemas tradicionales de financiamiento y no se ha desarrollado un mecanismo sólido y un sistema de financiamiento rural basado en IFIs locales. El impacto en las cooperativas ha sido modesto y las cooperativas han ampliado solo parcialmente la incorporación de nuevos clientes. El grupo objetivo ha sido alcanzado en forma muy parcial y los fondos canalizados no han representado un verdadero "cambio" en el sistema de financiamiento. Se estima que solo el 30% de los clientes incorporados respondan al grupo objetivo del FIDA, mientras los otros son clientes que se encuentran en un estrato ligeramente superior, demostrando las dificultades y limitaciones del sistema. Las causas identificadas residen en la escasa apropiación de la propuesta del FDC por parte de las autoridades del MAG, la vigencia y permanencia de instituciones como el CAH y el BNF, políticas crediticias contradictorias y la fallas de las propuestas en relación al desarrollo del sistema de las IFIs.

4. Se ha podido concluir que "no es suficiente contar con una oferta de recursos financieros y técnicos, si no existe un desarrollo paralelo de las capacidad de las intermediarias financieras, si no se genera una demanda genuina, si no se desarrolla oportunidades de negocio y si no se apoya al tejido organizacional y social de los pobres rurales para que alcance una capacidad de gestión de negocios y de acumulación". Las organizaciones existentes de los pobres rurales no reúnen las condiciones mínimas de acceso a los recursos del FDC (acceso que era notablemente menos exigente que el sistema de financiamiento tradicional) y el FDC y la USAT han contado con la capacidad, y con los recursos muy limitados, para "graduar" las organizaciones rurales (OR) para que alcancen las condiciones de elegibilidad. Se ha privilegiado el fortalecimiento de los aspectos

administrativos y contables de las OR descuidando el fortalecimiento de la representatividad y la legitimación de estas organizaciones y en particular se han descuidado los aspectos de vinculación y acceso a los mercados. El impacto sobre el empoderamiento y sobre la construcción de capital social ha sido muy modesto.

5. Una Evaluación encargada por el FIDA a Raiffeissen con el objeto específico de analizar el desempeño de las cooperativas y de determinar por qué las cooperativas grandes y sólidas no han logrado transformarse en un elemento de canalización eficiente de recursos a los campesinos y a los pobres rurales, señala que, entre las principales causas de la insuficiente participación de las cooperativas sobresalen los siguientes temas: i) las cooperativas son entidades “privadas”, tratan de minimizar el riesgo y tienen una percepción de que la actividad agrícola es mucho más riesgosa que otras actividades y negocios; ii) han existido mensajes errados con relación a la posibilidad de no pagar los subpréstamos o hacerlo en condiciones diferentes a lo pactado.; iii) ha existido un exceso de liquidez y rentas de franquicia en el mercado financiero, que resulta en que las cooperativas grandes y sólidas no tienen la necesidad de conseguir recursos del FDC, y no ven la necesidad de atender a clientes con mayores índices de riesgo; iv) los recursos de crédito del FDC no son de libre aplicación, hay restricciones en cuanto a la fijación de tasas de interés y condiciones de colocación, en los montos de subpréstamos y en la selección del beneficiario final; y v) debilidad y fallas en el sistema de fortalecimiento de las IFIs que no cumplen con las reglas financieras de acceso al FDC y en la generación de buenos negocios e ideas de proyectos de inversión rentables.

6. La experiencia del FDC concluyó en 2004 con la reforma de la Banca Pública. El capital del FDC, incluyendo la cartera activa y de otros fondos públicos fueron utilizados para capitalizar una nueva entidad, la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), con funciones de banca de desarrollo de segundo piso. El BNF y el CAH no fueron afectados por la reforma de la banca pública.

7. **Experiencias en los últimos diez años.** En 2004, el FIDA preparó un COSOP que recomienda una estrategia de institucionalización de las operaciones, evitando la creación de unidades ejecutoras “ad hoc”. Los proyectos deben establecer una secuencia de operaciones vinculadas entre sí, para que desde una institucionalidad pública fortalecida se orienten a la construcción de capital social, fortaleciendo las organizaciones sociales de los beneficiarios. Una vez logrados estos objetivos, estimular mediante instrumentos concretos, técnicos, financieros y comerciales, que las acciones de las OR fortalecidas se orienten al mercado a través de Planes de Negocios que aseguren la colocación de los productos de sus asociados, mejoren los ingresos y mejoren el acceso a la oferta de servicios financieros rurales. El COSOP originó el Proyecto Paraguay Rural (PPR), aprobado en el año 2005 y efectivo en el año 2007, y sucesivamente el Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) que entró en vigor en febrero de 2013. Al mismo tiempo la estrategia del COSOP incluyó un fuerte dialogo de políticas, en colaboración con el FIDAMERCOSUR y la REAF y una donación para la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) “Creación de Redes para el Acceso a las Finanzas Rurales”, complementaria y articulada con el PPR. El PPR concluyó en diciembre de 2013, y la donación a FECOPROD en 2011.

B. Lecciones aprendidas de intervenciones recientes del FIDA en Paraguay

Creación de Redes para el Acceso a las Finanzas Rurales

8. El Programa, ejecutado por FECOPROD con financiamiento de la DONACION FIDA 959-FECOPROD, iniciado en setiembre de 2007, finalizó en marzo de 2011. Las redes de organizaciones que fueron promovidas ayudaron a que varias de las integrantes dedicadas a granos, leche, hortalizas y frutas pudieran obtener beneficios al encadenarse productivamente. En particular, se ha demostrado que: i) fortalecer los vínculos entre OR débiles y organizaciones más desarrolladas, que funcionan como nodo principal de una red especializada en desarrollar planes de negocios, permite la inclusión de los productores pobres y mejora sus ingresos; ii) las alianzas facilitan la especialización en la gestión comercial, bajar costos de transacción, mejorar la capacidad negociadora del conjunto de OR, y mejoran las oportunidades para el acceso al crédito; iii) la

organización en redes permite a OR de pequeño tamaño y que cuentan con reducidos volúmenes de producción lograr mayor escala, favoreciendo así el acceso a nuevos canales comerciales y la negociación con empresas agroindustriales y comerciales. Estas enseñanzas fueron incorporadas durante la ejecución del PPR, el que realizó un contrato con FECOPROD para que éste se encargara de promover la creación y fortalecimiento de redes de OR en toda su área de actuación.

Proyecto Paraguay Rural (PPR)

9. El PPR ejecutado en el periodo 2007 – 2013 y financiado por dos préstamos FIDA de un total de USD 15 millones, permitió atender unas 16.600 familias rurales y sus OR. La implementación del PPR se desarrolló en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú, Guairá y Caazapá y sus objetivos fueron “contribuir a reducir significativamente la pobreza rural en cinco Departamentos de la Región Oriental; asegurando a los pobres rurales del área del Proyecto y a sus organizaciones fortalecidas el acceso a los recursos productivos y a los servicios técnicos y financieros ya disponibles en el área del Proyecto y de esta manera incorporar los beneficiarios en los procesos nacionales de desarrollo socioeconómico”. El proyecto se ejecutó en base a tres componentes: i) Construcción y fortalecimiento del capital social con empoderamiento de organizaciones sociales y económicas de los pobres rurales con enfoque de género, y actividades de pre-inversión para la promoción de oportunidades de negocios agrícolas y no agrícolas; ii) Armonización de Inversiones Productivas, para ampliar y fortalecer la oferta de servicios técnicos y financieros presentes en el área del Proyecto, ofrecidos por el propio Proyecto y por otras fuentes de recursos; iii) Diálogo político y articulación institucional. El objetivo de este componente era fortalecer las relaciones entre las diferentes políticas sectoriales, fuentes de recursos, planes y proyectos.

10. Una característica fundamental, y novedosa para el país fue el enfoque de las acciones tendientes a lograr un alto grado de empoderamiento de los beneficiarios, haciendo que las mismas organizaciones sean las gestoras de su propio desarrollo organizativo y comunitario. La metodología participativa de trabajo del proyecto permitió generar un capital social fuerte, fortaleciendo las organizaciones a través de tres instrumentos principales (diagnósticos participativos, planes de fortalecimiento y planes de negocios). Estos instrumentos a su vez permitieron insertar – con diversos grados de éxito y de consolidación – a estos productores a mercados de asistencia técnica, financieros y comerciales.

11. Los resultados principales del PPR fueron:

- Más de 210 organizaciones participantes se vincularon comercialmente con más de una docena de empresas privadas industriales y exportadoras, en el marco de acuerdos que han mejorado su inserción en diferentes mercados. En algunos casos, estos acuerdos han permitido que los agricultores lleguen a mejoras de cantidad, calidad y precio de sus productos y además reciban asistencia técnica específica de las empresas e incluso algún equipamiento crítico de menor porte para el buen cumplimiento del negocio.
- Más de 130 organizaciones lograron utilizar el mecanismo de complemento de garantía creado por el PPR con los Certificados de Depósito de Ahorro (CDA), y mediante convenios con 10 IFIs, tanto públicas como privadas, accedieron a créditos por más de USD 1,6 millones, a una tasa de interés anual media de 18% (en PYG), que representa la mitad de la tasa media de créditos al consumo y un tercio menor que la tasa para créditos para actividades productivas. Esto tiene una gran relevancia, dado los enormes problemas de acceso al crédito de los productores familiares en Paraguay. Además, es la primera vez que organizaciones rurales (que no sean cooperativas) acceden al sistema financiero como persona jurídica. La morosidad de la cartera fue de aproximadamente el 6%.
- En varios planes de negocios apoyados por el PPR, los municipios han realizado aportes de terrenos bajo diferentes formas (donaciones, comodatos, cesiones de uso) y otro tipo de aportes (ej. arreglo de caminos, transporte de insumos y mercaderías) que han facilitado la operación de las organizaciones participantes.

- Las organizaciones participantes han hecho aportes por aproximadamente USD 5 millones para sus planes de negocio, lo que muestra un compromiso fuerte a sus actividades, y que contribuye a una sostenibilidad alta.
 - La reducción de la pobreza ha sido tangible con las familias asistidas con planes de negocio, bajando la tasa de la población, involucrada en acciones del PPR, que se encontraba debajo la Línea de Pobreza del 70% al 45%, y de la población debajo de la Línea de Pobreza Extrema del 46% al 13%.
12. Las principales lecciones aprendidas del PPR incluyen:
- Para que la autoadministración de las OR pueda ser un motor fuerte de desarrollo rural, se necesita la transferencia de la autoridad de planificación y ejecución, tanto técnica como financiera, a las mismas OR. La metodología del PPR en fortalecer las OR antes de facilitar inversiones ha sido un elemento de éxito del proyecto, así como la gestión de los fondos, la implementación de compras y contratación de asistencia y capacitación por parte de las propias OR.
 - Debido al tiempo necesario para el fortalecimiento, el periodo de ejecución del proyecto ha sido demasiado corto. Esto se ha reflejado en el hecho que la mitad de los 303 grupos atendidos no han podido desarrollar su potencial comercial de manera completa, antes de la conclusión del proyecto.
 - Los servicios financieros del PPR, a través de CDA, han sido exitosos en facilitar el acceso de las OR al crédito comercial en condiciones y tasas de intereses accesibles en un mercado emergente y dinámico. Sin embargo, son necesarios esfuerzos adicionales para volver sostenible este sistema y hacerlo más institucionalizado como mecanismo de acceso a las ventanillas de financiamiento.
 - La formación y consolidación de redes que integran a las organizaciones de base, que permite juntar volúmenes de sus productos y negociar mejores condiciones de venta, es un proceso nuevo que requiere más tiempo de asistencia para su consolidación como mecanismo válido que brinda condiciones para el mejor acceso al mercado.
 - La inclusión comercial de organizaciones de productores ha sido exitosa, en base a un acompañamiento fuerte por parte de los facilitadores del proyecto en los primeros dos años de cada alianza/PN. La mayoría de las organizaciones que no aprovecharon de este acompañamiento por falta de tiempo en la ejecución, no lograron completar sus planes de negocio.
13. El PPR ha utilizado como mecanismo de facilitación de acceso al crédito por parte de las AFC beneficiarios, a través de sus OR y en el marco de sus Planes de Negocios, los CDA. Estos CDA se colocan en una cuenta en la entidad de intermediación financiera que otorga el crédito a nombre de la OR que lo recibe. Éste instrumento ha sido muy exitoso para estimular a las IFIs privadas y también al CAH, a entrar en esta modalidad de financiamiento a los Planes de Negocios de las OR atendidas por el PPR a través de convenios con el proyecto, estimulando el mercado de servicios financieros rurales y ampliando la cobertura y el acceso al financiamiento de los AFC beneficiarios del mismo.
14. El arranque del PPR fue lento. Aprobado por el FIDA en el año 2005, fue declarado efectivo solo en el año 2007 y hasta año 2009 la ejecución fue lenta por cambios de política, por la aprobación financiamiento suplementario, el cambio de Director y personal y el periodo electoral. Mejoró sensiblemente a partir del 2009, pero obligó a que el Proyecto tuviera que concentrar una alta ejecución en los últimos años de su vigencia. La implementación mejoró también a partir de la Supervisión directa del FIDA, de un mayor apoyo para la implementación y por las actividades de la donación a FECOPROD. Una de los efectos negativos de la concentración de actividades en la parte final de implementación del proyecto condujo a que varias organizaciones que recibieron recursos en la última etapa del periodo del proyecto, no tuvieron el acompañamiento necesario para asegurar la sostenibilidad de la totalidad de las mismas.

15. El dialogo entre el FIDA y el GdP permitió que este último asumiera un papel activo aceptando las propuestas de modificaciones y ajustes propuestas en 2009. La capacidad de ejecución de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) y sus mecanismos de operación mejoraron en forma sustantiva a partir de la creación de la SUAF (Sub Unidad de Administración Financiera) en la DINCAP que se ha traducido en una mayor celeridad en la gestión de operaciones para los desembolsos y de aprobaciones de financiamiento de los PN.

Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)

16. El PPI tiene cobertura nacional y se basa en la metodología y lecciones aprendidas del PPR. Su objetivo general es “contribuir a mejorar los ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre, mediante su inserción, de forma sostenible, a través de sus organizaciones sociales representativas, en cadenas de valor, con visión de género y conservación del medio ambiente.” Apoya a los productores pequeños más organizados, atendiendo las necesidades de las OR fortalecidas para que logren organizarse en redes. Estas redes buscarán generar negocios de mayor envergadura, de manera de incrementar el interés de empresas compradoras. El instrumento central del PPI es el Plan de Negocios Articulado (PNA), que es un plan de inversiones, asistencia técnica y capacitación para promover la transformación de una determinada actividad productiva. El PNA es elaborado y presentado conjuntamente por una OR y una empresa compradora, y cofinanciado por el Proyecto, la empresa y la OR, y prevé una relación comercial que en general incluye la firma de un contrato comercial entre la OR y la empresa.

17. El Proyecto tiene tres componentes: i) Promoción y Pre-Inversión, el que tiene como objetivo la formación de alianzas entre organizaciones de pequeños productores rurales y el sector privado para formular Planes de Negocios Articados (PNA) que promuevan la integración de la AFC en cadenas de valor, mejoren su participación en la cadena productiva y el acceso a los mercados; el componente se encarga de la promoción del Proyecto, la identificación de OR con potencial e interés para participar del Proyecto, la implementación de DRP, el fortalecimiento de las OR por medio de la formulación e implementación de PFs, la identificación de oportunidades de vinculación entre OR y empresas, y el apoyo a la formulación de PNA; ii) Inversión, que tiene como objetivo suministrar asistencia financiera a los AFC organizados beneficiarios del Proyecto para realizar inversiones productivas, incorporar tecnologías y mejorar en forma sostenible la productividad, la calidad de su producción, lo que se realiza por medio de la implementación de los PNA; y iii) Gerencia, Administración, S&E.

18. Después de atrasos debidos al cambio de gobierno en 2013, el proyecto fue lanzado oficialmente el 18 de marzo de 2014. Su conclusión está prevista a finales del 2017. Hasta el momento, la experiencia de ejecución ha generado algunas enseñanzas relevantes, entre las que merecen destacarse;

- La importancia de establecer mecanismos e indicadores de evaluación de las organizaciones que permitan seleccionar a las OR con potencial para negociar acuerdos con empresas e implementar conjuntamente PNA de mayor complejidad que los PN financiados por el PPR, y en caso de ser necesario, implementar acciones de fortalecimiento adecuados a las debilidades identificadas.
- Las organizaciones más débiles y con volúmenes reducidos de producto enfrentan dificultades para acceder al Proyecto debido a que las empresas tienen preferencia por vincularse con OR más organizadas y con mayores volúmenes de producto. La promoción de la formación de redes de OR para superar este obstáculo genera nuevas dificultades derivadas de diferencias en la fortaleza organizativa de las diferentes OR.
- La amplia y clara difusión y comunicación de los instrumentos del Proyecto resultan fundamentales para que OR y empresas tengan una comprensión adecuada de las “reglas del juego”, tales como requisitos de contrapartidas, acuerdos comerciales, y otros elementos

incluidos en los PNA. También para que las OR, técnicos locales, autoridades locales y otros actores relevantes comprendan la importancia y objetivos de los DRP y los PF, evitando la visión de que constituyen meros trámites o trabas burocráticas.

- La atención a la simplificación de los procesos administrativos resulta fundamental, en particular en la concreción en convenios entre el Proyecto y las OR de los planes (PF, PNA) ya formulados y aprobados. La experiencia indica que este proceso ha sido demasiado largo, pasando por un número de instancias de revisión técnica y legal al interior del MAG, y por un número muy alto de documentos exigidos a las OR.

Otras actividades

19. En el panorama de las actividades del FIDA en Paraguay son relevantes las acciones del Programa Regional del FIDA para el MERCOSUR, FIDAMERCOSUR. El FIDA ha colaborado, y sigue colaborando, en Paraguay a través de este programa regional, tanto con el MAG como con el Ministerio de Hacienda, en el apoyo al Diálogo Político entre Organizaciones Campesinas y el Gobierno sobre el proceso de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural, la creación y apoyo al funcionamiento de la Sección Nacional de Paraguay de la REAF, la capacitación a funcionarios técnicos de la Dirección General de Planificación (DGP) del MAG en macroeconomía, economía agrícola y políticas agrícolas y capacitación y redefinición de estrategias e instrumentos con la Dirección de Extensión Agrícola (DEAg) del MAG. Además, en el Gobierno anterior, ha apoyado la Unidad de Economía Social del Ministerio de Hacienda, el rediseño de la estrategia y los modelos de intervención del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) y el fortalecimiento del Viceministerio de Agricultura e instrumentación del Registro Nacional de la AF (RENAF).

20. **Desempeño.** Las operaciones del FIDA en el Paraguay han actuado sobre diferentes ejes del desarrollo: i) la producción y productividad agrícola, los ingresos y calidad de vida de los beneficiarios, apuntando a resolver problemas inmediatos de pobreza a nivel de comunidades y territorios, vía aumentos en la producción agrícola y el financiamiento rural. Básicamente esta estrategia consistió en i) diseñar y poner a disposición servicios financieros apropiados, asistencia técnica y capacitación; ii) la construcción de capacidades, a nivel de la institucionalidad del Estado, para producir y prestar más y mejores servicios y bienes públicos a la población rural pobre; iii) generar capital social estimulando y fortaleciendo las organizaciones sociales representativas de los pequeños agricultores familiares más pobres, mejorando sus capacidades, para prestar servicios rurales a la producción y al mercadeo, estimulando su asociación, la creación de redes y su articulación en empresas de economía social como las cooperativas y iv) generar cambios estructurales desde las políticas públicas, con intervenciones sostenidas en el tiempo, procurando que importantes sectores de la población rural más pobre rompieran el círculo de la pobreza y exclusión, ganando no solamente en calidad de vida sino también en ciudadanía, incluyendo muy especialmente en esta estrategia la problemática de la mujer rural.

21. Las primeras intervenciones en el Paraguay coincidieron con una extrema debilidad institucional en el estado paraguayo y una muy baja calidad en el nivel de las políticas públicas. Las experiencias, procedimientos, mecanismos, conocimientos adquiridos e inclusive los recursos humanos capacitados en los proyectos no fueron asumidos de manera eficiente por las instituciones públicas y/o las agencias ejecutoras y una vez finalizados los proyectos, sus estructuras de ejecución fueron desmanteladas y los recursos humanos y sus conocimientos y saberes se dispersaron en las organizaciones sociales, en unidades ejecutoras del estado inconexas, o en la actividad privada y profesional.

C. Otros Proyectos del MAG

22. Los principales proyectos en ejecución en la DINCAP, a parte el PPI y los proyectos, FOCM BIOSEGURIDAD Y FOCM AFTOSA concluidos, es el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible, PRODERS (Banco Mundial), el Programa Modernización de la Gestión Pública de apoyos

Agropecuarios - PAGRO (BID) y el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales (PMNR), financiado por KfW.

23. **PRODERS.** En el año 2013 concluyó una primera etapa con un costo total de USD 37 millones y está en etapa de ratificación por el Congreso de Paraguay una nueva fase con un aporte total del BIRF de USD 100 millones y un costo total de USD 116 millones. El objetivo de desarrollo del nuevo proyecto es: Mejorar las condiciones socioeconómicas de los pequeños agricultores y las comunidades indígenas de la zona del proyecto de forma sostenible, por medio del respaldo de medidas tendientes a fortalecer su organización comunitaria, autonomía, y acceso a los mercados y las cadenas de valor. El enfoque es un trabajo por microcuencas en los departamentos de Caazapá, Canindeyú, Concepción, San Pedro y Caaguazú. Entre los beneficiarios del proyecto se incluyen alrededor de 200.000 (más 56.000 de la primera fase) pobres de las zonas rurales, organizados en 440 asociaciones rurales y 40 comunidades indígenas. Los componentes son: i) **Componente 1.** Fortalecimiento de la capacidad y desarrollo de la organización comunitaria (USD 3,5 millones); ii) **Componente 2.** Extensión rural e investigaciones en el campo de la adaptación (USD 27 millones); iii) **Componente 3.** Fondo de Desarrollo Rural Sostenible (USD 60 millones): Transferencias no reembolsables para i) mejora de las viviendas y construcción de infraestructura de saneamiento; adopción de prácticas de uso sostenible de la tierra e inversiones agrícolas y ganaderas para mejoramiento de la producción y rehabilitación de caminos; iv) **Componente 4.** *Gestión, seguimiento y evaluación del proyecto* (USD 7,1 millones).

24. **El Proyecto Manejo Sostenible de Recursos Naturales (PMRN-KFW).** Este proyecto busca llegar a 45.000 familias, atendiendo familias de productores de pequeñas fincas de cinco departamentos de la región Oriental, en la implementación de técnicas sostenibles de agricultura y el manejo de bosques tendientes al logro del aumento de la productividad y la preservación de los recursos naturales.

25. **El Programa Modernización de la Gestión Pública de apoyos Agropecuarios (PAGRO-BID),** busca superar las deficiencias observadas en la política ad-hoc de apoyos agropecuarios del Estado vía la entrega de insumos, reemplazándola por una política basada en la entrega de subsidios destinados a cubrir parcialmente gastos de adopción de tecnologías, así como compensar parcial y transitoriamente los ingresos de campesinos por la eliminación de la actual política. La primera etapa, concluida, tuvo un aporte de USD 31,5 millones del BID con un costo total de USD 35 millones en los Departamentos de la Región Oriental. Se encuentra en negociación una segunda etapa.

26. El objetivo general del Programa es contribuir a la mejora de la productividad y el aumento de ingresos de los pequeños y medianos productores agropecuarios del país. Los objetivos específicos del Programa son: (i) incrementar la tasa de adopción de tecnologías agropecuarias ambientalmente adecuadas con rentabilidad económica positiva; y (ii) compensar parcialmente y de manera transitoria la caída del ingreso debido a la eliminación de los apoyos destinados a la entrega de insumos por parte del MAG y sus entidades descentralizadas.

27. La parte más importante del proyecto se refiere al apoyo para la adopción de tecnologías mediante la entrega de dinero en efectivo (por medio de una tarjeta de débito) a productores elegibles para cubrir parcialmente los costos de la inversión asociada con la implantación de tecnologías incluidas en un menú de opciones definido por el Programa. Los pagos a ser otorgados consisten en un monto fijo por hectárea requerida para la adopción de cada tecnología. En cada caso, dicho valor incluye el costo económico de insumos, mano de obra asociada y asistencia técnica requerida, así como las posibles pérdidas iniciales de producción derivadas de dicha adopción. Las cuatro tecnologías difundidas bajo la operación son: labranza mínima; abono verde; encalado; y subsolado.

Apéndice 4: Fortalecimiento y negocios

A. Introducción

1. Este Apéndice presenta los aspectos operativos del Proyecto. La sección B describe brevemente los principales lineamientos estratégicos; la sección C resume los componentes y acciones principales previstos en cada uno de ellos; la sección D detalla los instrumentos principales del proyecto, y la sección E explica los principales actores de la asistencia técnica. Asimismo, se introducen algunos anexos importantes que coadyuvan a la descripción del proyecto. En el anexo 1, se presenta un análisis de las organizaciones rurales y su potencial de desarrollo, así como del papel central que revisten para el proyecto. Los anexos 2 y 3 incluyen un listado de las Organizaciones Rurales más importantes y la situación respecto a las Compras Públicas, respectivamente. En los anexos 4 y 5, se presentan una propuesta de biodigestores y un borrador de TdR para la provisión de servicios de asistencia técnica e instalación. En el anexo 6, se describen las tecnologías de la información y la comunicación propuestas para fines del Proyecto.

B. Lineamientos estratégicos del Proyecto

2. El Proyecto considera al fortalecimiento de las OR como un eje fundamental para mejorar las condiciones de vida de la población objetivo. Las OR constituyen un medio para que las familias individuales puedan superar problemas que limitan su potencial de desarrollo y están relacionados con su pequeña escala, tales como las dificultades de comercialización, la escasa capacidad de negociación, y la falta de acceso a servicios financieros e informaciones relevantes para la producción y comercialización, entre otros. Por tanto, el apoyo previsto por el Proyecto (recursos para inversiones, asistencia técnica, capacitación) se canaliza por medio de Organizaciones Rurales (productivas y/o comunidades indígenas), y no a través de familias o personas individuales.

3. En base a estas definiciones, y tomando en cuenta los aprendizajes que han resultado de la ejecución de proyectos del FIDA en Paraguay, la estrategia del Proyecto se basa en la implementación de una secuencia de instrumentos de apoyo a las OR: (i) el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), (ii) el Plan de Fortalecimiento (PF) y (iii) el Plan de Negocios (PN). Los dos primeros forman parte de la etapa de preinversión, en la que se identifican fortalezas y debilidades de las organizaciones y se implementan acciones (principalmente de capacitación), para que las organizaciones fortalezcan sus capacidades y sean capaces de implementar con éxito su PN y por medio de éste, transformen de manera positiva y sostenible sus actividades productivas. Con las comunidades indígenas, los instrumentos serán adaptados a sus características, empleándose el Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI) y el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). Todos estos instrumentos serán explicados en mayor detalle en la siguiente sección.

4. El Proyecto prevé que la gestión de los fondos necesarios para implementar los PF y los PN sea realizada por las OR. De esta forma, las compras previstas para las inversiones y las contrataciones de técnicos, para proporcionar la asistencia técnica y capacitación incluidas en los planes, serán realizadas por las propias OR siguiendo procedimientos establecidos. Para ello, se contará con técnicos responsables de capacitación y acompañamiento permanente a las OR por parte del Proyecto. Este mecanismo ha mostrado ser efectivo incrementando el empoderamiento y la apropiación de los planes por parte de las OR, lo que a su vez conduce a generar otros efectos positivos, como la obtención de menores precios en las compras y mejor desempeño de la asistencia técnica. Además, la práctica de gestión de fondos e implementación de compras y contrataciones contribuye a fortalecer capacidades de gestión de las OR.

5. Adicionalmente, el Proyecto aplicará mecanismos complementarios e innovadores en la fase de implementación de los PN, relacionados con la promoción de acceso al crédito para beneficiarios y sus organizaciones. Uno de ellos es el acceso al crédito para capital operativo, necesario para la ejecución de los PN y las consiguientes actividades productivas, por medio de un Fondo de Garantía que se constituye en una entidad financiera de segundo piso (como la Agencia Financiera de Desarrollo). Este mecanismo está basado en la experiencia del PPR, con cambios y mejoras para lograr efectos más sostenibles. En el PPR, cada PN incluía recursos para ser colocados en un Certificado de Depósito de Ahorro (CDA) por las OR, el cual servía como garantía para la obtención

de créditos de IFIs con las que el Proyecto había establecido convenios. Después de dos años, estos fondos quedaban de libre disponibilidad para las OR, que podía optar por conservarlos en forma de CDA para acceder a crédito, o utilizarlos para otros fines. Con el objetivo de promover una mayor sostenibilidad, en el nuevo proyecto este instrumento se ha convertido en un Fideicomiso de Garantía (FG) de manejo centralizado en la AFC. La OR interesada en recibir crédito para capital operativo, puede solicitar la garantía del FG y con ella obtener crédito en cualquier IFI participante con la que el Proyecto establezca un convenio, que define las principales condiciones de los créditos y la relación de apalancamiento, entre otras cosas.

6. Además, parte del financiamiento de los costos del PN será realizado por medio de créditos de largo plazo otorgados mediante el Crédito Agrícola de Habilidadación (CAH). El Proyecto financiará en forma no reembolsable el 70% de los costos de cada PN, transfiriendo los fondos a la cuenta de la OR. El 30% restante será el aporte de contrapartida de los beneficiarios, que tomará la forma de crédito de inversión proporcionado mediante el CAH. Las condiciones de estos créditos serán las mismas utilizadas para líneas de crédito existentes financiadas mediante la emisión de bonos. Para promover la inclusión de mujeres, jóvenes y población indígena, el porcentaje del aporte de contrapartida será menor. Para los PN solicitados por OR que tienen más del 50% de mujeres o de jóvenes, la contrapartida será de 20% del monto del PN y para los PDC en comunidades indígenas será de 10%.

7. Estos instrumentos serán explicados en mayor detalle en las próximas secciones. Las etapas que van desde la elaboración del DRP hasta la formulación del PN corresponden al componente 1, mientras que la ejecución del PN corresponden a los componentes 2 y 3. Si bien los DRP, los PF y los PN (o los DPI y PDC para comunidades indígenas) son los instrumentos más importantes del Proyecto para canalizar las acciones de fortalecimiento a las organizaciones y de inversiones productivas y sociales, también se incluyen otras actividades importantes en los componentes, por lo que en la sección siguiente se explican los mismos además de otras acciones previstas.

C. Los componentes del Proyecto

8. Las acciones del Proyecto están organizadas en cuatro componentes, siendo el cuarto el componente de Gestión del Proyecto. A continuación se describen los tres primeros, que son los que incluyen las acciones con los beneficiarios.

Componente 1: Fortalecimiento organizacional

9. El objetivo de este componente es fortalecer las organizaciones de los pobres rurales para que identifiquen su propia demanda, manejen negocios y representen los intereses de sus miembros. El componente incluye una serie de actividades importantes que comienzan con la difusión del Proyecto y finalizan con la elaboración de un PN. Específicamente, las acciones que incluye este componente son las siguientes:

- i) Promoción del Proyecto
- ii) Levantamiento de información sobre organizaciones interesadas en participar del Proyecto; evaluación y selección de potenciales organizaciones beneficiarias
- iii) Capacitación de técnicos de la DINCAP y del Proyecto, en aspectos claves como metodologías de DRP, PF y PN, formulación de PN, y aspectos estratégicos y operativos para la inclusión de mujeres y jóvenes
- iv) Selección, capacitación y formación de Representantes Rurales (RR) y Facilitadores Rurales (FR) en el enfoque y las modalidades del Proyecto. Los RR son miembros de las OR que servirán de enlace entre el Proyecto y las OR, asistiendo a los técnicos en tareas como la elaboración de DRP y organización de capacitaciones, y evaluación de sus resultados
- v) Capacitación de los directivos, RR y FR en preparación de DRP y PF (y de DCI y PDC en el caso de comunidades indígenas), de manera que puedan asistir a los técnicos en esas tareas fundamentales
- vi) Formación de prestadores de servicios especializados (del área organizativa, social y productiva, comercial y administrativa/gestión)

- vii) Capacitaciones sobre el tema de género en todos los niveles, desde el personal de la UEP, DINCAP, DEAg y a nivel territorial los TT
- viii) Identificación de las OR que podrían ser beneficiarias del Proyecto, incluyendo la evaluación del cumplimiento de los criterios de elegibilidad
- ix) Elaboración de DRP y DCI
- x) Formulación y ejecución de PF
- xi) Formulación de PN y de PDC
- xii) Montaje y funcionamiento del sistema de información climática y de adaptación al cambio climático.

Componente 2: Desarrollo productivo sostenible

10. El objetivo de este componente es que las OR implementen inversiones y contraten servicios técnicos productivos para incrementar su producción y comercialización en forma sostenible. El componente prevé recursos financieros para la implementación de los PN y PDC aprobados. La contraparte requerida de los beneficiarios será del 30% en el caso de organizaciones (OR) de agricultores familiares y del 10% en comunidades indígenas (CI) que implementan los PDC. En el caso de los PN, la contrapartida se reduce al 20% del costo total si la OR tiene al menos el 50% de mujeres o jóvenes. Estos recursos de contrapartida se financiarán a través de créditos del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), siendo aplicadas las mismas condiciones de la línea de crédito para “Equipamiento para la producción Agrícola en el Paraguay”, fondeada con la emisión de Bonos Soberanos. Esta línea de crédito también contempla que un mínimo de 30% de los recursos tomen la forma de crédito, siendo el restante 70% no reembolsable. El plazo máximo del crédito es de 7 años. Se prevé que el 100% de los fondos de crédito sean provistos por el FIDA.

Componente 3: Servicios Financieros Rurales

11. Este componente constituirá (con el MAG) un Fondo de Garantía Fiduciaria para ofrecer garantías a créditos para capital operativo necesario en los PN, con fondos provenientes de Instituciones Financieras de Intermediación (IFIs). El componente incluye la capacitación financiera de las OR y los productores, que se implementará en el marco de los PNs; facilitará el desarrollo de productos financieros adaptados a la agricultura familiar, tales como seguros y créditos para comercialización, y productos que incentiven el ahorro; y promoverá un sistema de información financiera rural que permita conocer el comportamiento de las IFIs y las OR, así como la evolución de los prestatarios internos dentro de las OR. Además, el proyecto contribuirá a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.

D. Los instrumentos principales del Proyecto

12. **El Diagnóstico Rural Participativo (DRP).** El DRP es una metodología propia de la extensión rural. Se basa en la acción – participación de los campesinos conjuntamente con sus técnicos. Posee la característica de que se aprende y se forma en la propia práctica de la transformación y el cambio. Se aplica a grupos de vecinos reunidos por intereses comunes y motivados para cambiar y mejorar sus condiciones. El objetivo del DRP es impulsar el auto análisis y la autodeterminación comunitaria a partir del reconocimiento de la situación de aspectos vinculados directamente con la comunidad, situación económica y social, aspectos medioambientales, entre otros. Se trata de evaluar los problemas y las oportunidades de solución, que posibiliten el mejoramiento de las condiciones de vida de la población desde la finca familiar.

13. Una vez seleccionadas las OR que serán beneficiarias del Proyecto, la primera etapa de trabajo será la implementación de un DRP, el cual tiene los siguientes objetivos: (i) caracterizar a la OR en términos de sus activos (físicos, humanos, financieros, etc.), sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos; y (ii) promover la discusión de estas cuestiones por parte de la OR y contribuir a que defina su visión de futuro y los desafíos que deben superarse para lograrlo. El DRP no es un instrumento para recoger informaciones de la OR, sino que se concibe como un medio para promover una discusión participativa sobre los activos que dispone, su visión de futuro, y sus desafíos y oportunidades.

14. Los Técnicos Territoriales (TTs) del Proyecto serán las responsables de implementar los DRP en su área de actuación, específicamente, serán los encargados de realizar los DRP, con el apoyo de especialistas temáticos de la UEP y la colaboración de los RRs a nivel de las OR. Antes de empezar el proceso, la UEP y los TTs presentarán a la organización los objetivos del ejercicio y su metodología de implementación. También se presentará la metodología “Cerrando Brechas”, explicando sus objetivos y modalidades de implementación, como se indica en el paso uno, fase dos del manual.

15. Para realizar el DRP, serán utilizados formularios que se elaborarán para uso del Proyecto. Si bien se podrán utilizar como base a los formularios utilizados por el PPR y el PPI, será necesario desarrollar el instrumentos propios del Proyecto. Estos formularios, y específicamente el de evaluación de las OR, serán ajustados en forma periódica en caso de ser necesario. Algunas de las informaciones incluidas en el formulario de evaluación de organizaciones para el cálculo del Índice de Madurez de la Organización se obtendrán de las reuniones con la OR, pero otras requerirán la revisión de documentos y se harán en otro momento.

16. El DRP incluirá un trabajo participativo que normalmente tendrá una duración de cuatro días, de los cuales dos serán de discusión de las características de la organización y análisis FODA, un día de discusión de los principales resultados y conclusiones y el cuarto día de discusión sobre la visión de la OR y elaboración del PF. Como parte de la metodología de preparación del DRP, se promoverá fuertemente la participación de la organización, y colaborarán en forma activa los RR. Tanto los TT como el personal de la UEP asegurará la participación activa de las mujeres y jóvenes en las discusiones y procesos de toma de decisiones, estimulándolos a tomar un papel activo.

17. En la preparación del DRP, se estimulará el diálogo sobre las inequidades de género, abordando temas como los papeles de género en el hogar (tareas reproductivas y productivas de la AFC) y desafíos que las mujeres enfrentan. Para ello, se aplicará una metodología de análisis de las OR complementada por un análisis de situación, perspectivas, expectativas y visión del grupo familiar, utilizando las metodologías basadas en los hogares. Se utilizará un mecanismo de participación ampliada hacia todos los miembros de los grupos familiares que conforman las organizaciones, con el objetivo de asegurarse que los DRP tomen en cuenta los intereses, vínculos y oportunidades de los miembros de la familia. En consecuencia, se formularán PF y PN basados en las posibilidades reales de todos los miembros del hogar. Uno de los efectos puede ser -por ejemplo- evitar que el incremento de la producción se traduzca en sobrecarga de trabajo para algunos miembros, y promover una distribución equitativa de los ingresos generados entre los miembros de cada familia. El responsable del tema de Género en la UEP se ocupará, en cooperación con el Director del Proyecto, de seleccionar herramientas de metodologías basadas en hogares recomendadas por el FIDA⁹ que se adapten mejor al contexto de las zonas rurales del Paraguay. Estas herramientas serán aplicadas en cooperación con los TT y los RR (previamente capacitados en estas metodologías), desarrollando una guía de implementación. Las herramientas se utilizarán durante reuniones con todos los miembros de la familia, con el objetivo de obtener: i) mapas de la parcela y de las tareas de cada miembro de la familia; ii) una visión de lo que quieren obtener; y iii) la estrategia para alcanzar dicha visión, incluyendo los vínculos y las oportunidades de cada miembro del hogar, junto con los pasos concretos a realizarse. Este marco de desarrollo del hogar alimentará el DRP y los PF, asegurando la participación de jóvenes y mujeres en el desarrollo de las OR, así como su acceso a los beneficios de los PN.

18. Como parte del DRP, se aplicará un cuestionario específico para evaluar diversos aspectos de la organización. El objetivo será calcular un Índice de Madurez Institucional de la OR (ver apéndice 9), mediante puntajes otorgados a indicadores desarrollados para evaluar los aspectos “clave” desde puntos de vista institucional, productivo, comercial (o de administración para el caso indígena), financiero y de sostenibilidad. Los resultados de la evaluación servirán de base para la formulación del PF. El cálculo de este Índice de Madurez Institucional servirá los siguientes propósitos: (i) al momento de realizarse el DRP servirá de línea de base a partir de la cual se podrá comparar los resultados del Proyecto sobre las ORs. (ii) en particular las debilidades identificadas servirán de base para el diseño del PF, y asegurarse que éste tenga los contenidos y la duración necesarios para

⁹ Ver <http://www.ifad.org/knotes/household/index.htm>

superar las debilidades que se identifican en el DRP; y (iii) servirá para evaluar si la OR se considera lo suficientemente desarrollada como para poder implementar un PN en forma exitosa.

19. Los resultados del DRP, incluyendo la aplicación del instrumento de evaluación, así como el PF elaborado, serán analizados y refrendados por un Comité de Evaluación formado por el Director del Proyecto y los especialistas sectoriales de la UEP.

20. **El Plan de Fortalecimiento.** El PF es un plan que tiene como objetivo aumentar ciertas capacidades colectivas de un grupo de familias rurales, necesarias para que puedan implementar el PN. Estas capacidades son administrativas, gerenciales, organizativas, productivas, comerciales, financieras y de desarrollo ciudadano con equidad. Los conocimientos generales obtenidos por el grupo, permiten que luego la organización elija y nombre entre sus miembros, responsables en distintos temas. El PF incluirá temas sobre definición de descentralización, participación comunitaria, formas y métodos de organización, asociativismo rural, evaluación participativa, uso y manejo de maquinarias agrícolas en común, aspectos contables, género, jóvenes, buen uso y manejo de los recursos naturales y criterios sobre conservación ambiental.

21. En la fase final de implementación del DRP, y como resultado de las fortalezas y debilidades identificadas y de la visión futura de la OR, se elaboran las bases del PF. Posteriormente, el PF es finalizado por el TT, con el apoyo del Coordinador Territorial y los especialistas temáticos de la UEP, el resultado es presentado a la OR para su aprobación final. La calidad del PF será evaluada al interior de la UEP por el Comité de Evaluación formado por el Director del Proyecto y los especialistas sectoriales.

22. El PF contiene principalmente el financiamiento de acciones de capacitación en debilidades de la OR identificados en la evaluación realizada como parte del DRP. El PF podrá incluir hasta un 20% del financiamiento total, para gastos de mobiliario (por ejemplo, sillas mesas, archivo) y equipamiento (por ejemplo, computadora, impresora) que se identifiquen como necesarios para fortalecer a la OR. Durante la fase final del PF se debe formular el PN, iniciando con un perfil que contemplará contenidos mínimos requeridos por la UEP. La elaboración del perfil tiene el objetivo evaluar los aspectos fundamentales de la idea, evitando desde el inicio que se formulen planes que tienen escasas perspectivas de viabilidad. Una vez analizado el perfil por el personal técnico y la Comisión de Evaluación de la UEP, se elabora el PN en caso de ser aprobado, contratándose para ello asistencia técnica especializada, en caso necesario.

23. Los tipos de gastos elegibles para los PF son:

- i) Capacitación que refleje las necesidades de la OR y haya sido determinada a partir del DRP, tomando en consideración el grado de madurez de las organizaciones, según cuestionario de evaluación de las mismas. Algunos de los temas que podrán ser incluidos son contabilidad, administración, gobernanza, control interno, comunicación interna, seguridad alimentaria, etc. Se establecerá la meta de que el 25% de las personas que serán formadas para cargos administrativos dentro de las organizaciones serán jóvenes, de los cuales la mitad mujeres.
- ii) Compra de equipamientos menores de apoyo a la organización, tales como archivos, sillas, mesas y equipamiento informático básico.
- iii) Gastos necesarios para la formalización de la organización, incluyendo trámites y gastos complementarios como alimentación, movilidad y alojamiento.
- iv) Gastos para la formulación del Plan de Negocios (PN), el que se prepara en la fase final de ejecución del PF.

24. El monto máximo de un PF será de USD 5.000, con un máximo por familia de USD 150. Este monto incluye un valor máximo de USD 1.000 a ser utilizado exclusivamente para el pago de servicios técnicos necesarios para la formulación del PN. No se requerirá un número mínimo de familias por PF, sin embargo el proyecto tratará de impulsar grupos del orden de los 20 (o más) familias. El 100% del su valor del PF será financiado por el Proyecto, no siendo requerida contrapartida de la OR. El monto establecido será transferido de la UEP a la OR a una cuenta a su nombre. Los pagos serán realizados en dos desembolsos, y el segundo requerirá que se haya rendido cuentas del total de los gastos del primer desembolso.

25. Para poder implementar el PF y transferir los fondos a la OR, ésta deberá firmar un convenio con el Proyecto que establece con claridad las condiciones, objetivos y contenido. Para poder firmar el convenio, la OR deberá presentar los documentos que serán detallados en la versión definitiva del Manual Operativo. Como principio general se exigirán el menor número de documentos posibles, reduciendo tiempos y costos para los beneficiarios y evitando solicitar documentos innecesarios. Una vez aprobado, y luego de la firma del Convenio de asistencia correspondiente, la UEP transferirá el monto a la cuenta bancaria de la OR para que ésta realice los gastos previstos en el PF.

26. Durante la ejecución de los PF, los TTs serán responsables del contacto entre la UEP, la OR y los técnicos contratados. Además, será responsable del seguimiento de los avances del PF y de reportar los resultados al Coordinador Territorial, quien a su vez reportará los avances a la Unidad de SyE. Los resultados también se socializarán de forma participativa con la misma organización.

27. Al finalizar el PF, se espera que la OR cuente con:

- i) un avance definido en el Índice de madurez institucional, para lo cual se aplicará el mismo instrumento de evaluación aplicado como parte del DRP. Este instrumento será utilizado también al finalizar la ejecución del PF, a fin de evaluar resultados y verificar si la OR se encuentra lo suficientemente consolidada como para implementar el PN con alta probabilidad de éxito. Este instrumento consiste en un formulario que permitirá construir un índice de madurez de la organización, calificando una serie de parámetros, tales como el grado de participación de sus miembros en los espacios de decisión (asambleas, etc.), la existencia de sistemas contables adecuados, la existencia de mecanismos de capitalización (por ej. aportes de los socios), y la experiencia en comercialización y otros servicios a los socios, (véase el Apéndice 9). En concreto, el Índice de Madurez Institucional medirá aspectos de madurez institucional, productiva, comercial, financiera y sostenibilidad (socio-económica y ambiental). La clasificación responde al siguiente puntaje: 1 (Con graves dificultades); 2 (Incipiente); 3 (En transformación); 4 (Consolidada); 5 (Autónoma). Un Índice de Madurez de 3 será necesario para poder presentar un PN. Para el caso de las comunidades indígenas, el instrumento prevé la utilización de un formulario que integre parámetros adaptados a esta realidad.
- ii) un PN elaborado de acuerdo al formato (proporcionado por la UEP) para su presentación y aprobación al COSAPLAN. Se estima que en el proceso puedan generarse situaciones que se reflejan en algunas “deserciones”: por esta razón se ha estimado que, de los 336 OR que realizarán DRP y PF, se pase a aproximadamente 244 PN completos y presentados al COSAPLAN. El Manual Operativo del Proyecto (MOP) incluirá los criterios para la aprobación de los PN, la composición y modalidades operativas del COSAPLAN.

28. **El Plan de Negocios.** El PN tiene como objetivo mejorar los ingresos y la seguridad alimentaria de los beneficiarios a través del incremento o diversificación de la producción. El PN contiene inversiones colectivas para la organización (por ej. tanques de enfriamiento de leche o centros de lavado y empaque de hortalizas), motocarros para el transporte de productos; inversiones individuales para mejorar la producción (por ej. vaca lechera, herramientas); capacitaciones y asistencia técnica para mejorar las técnicas de producción, la comercialización y la gestión de la organización. El PN incluye acciones para el fortalecimiento organizativo y de capacidades de gestión. Además, el PN tiene una orientación comercial, la propuesta para los rubros productivos es generar excedentes para su venta, por lo cual también se describen los canales de comercialización. En el caso de rubros de exportación o destinados a la agroindustria, la presentación por la organización de la carta de un comprador (por ej. empresa agroindustrial, agroexportadora, etc.) manifestando su interés en adquirir la producción servirá para priorizar la propuesta de PN. El apoyo del proyecto para el desarrollo del PN será por un máximo de dos años (obviamente se espera que el negocio se mantenga por sí mismo luego de ese período), aunque las inversiones se realizarán en su mayoría durante los primeros meses de su ejecución.

29. Para asegurar la integración de las mujeres socias, cada PN de organizaciones mixtas detallará explícitamente la forma de su integración a los rubros seleccionados, describiendo como se

abordarán los desafíos de género relacionados con la actividad productiva que fueron identificados en fase de DRP y cuáles serán los roles y responsabilidades de hombres y mujeres. Este “plan de integración” indicará claramente i) desafíos de género que permanecen en la organización después de la implementación del PF, ii) medidas y acciones necesarias para superarlos, iii) recursos y servicios necesarios para implementar estas medidas iv) programación temporal de estas medidas. Además, el PN deberá incluir en forma explícita las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

30. El PN será presentado en un formato sencillo, proporcionado por la UEP, que incluye las informaciones requeridas, analizando la situación actual, las oportunidades y los problemas que deben superarse para que la OR y sus miembros aumenten su producción. Los PN deberán incluir un informe técnico que demuestre la viabilidad del mismo y los resultados esperados a través de un análisis económico financiero, descripción clara de los procesos a desarrollar, estudios de mercado, institucionales, y análisis de impacto sobre el grupo de beneficiarios. Salvo excepciones debidamente fundamentadas, los planes requerirán un componente de fortalecimiento de la organización (formas de gobierno, administración y manejo financiero). Deben presentarse los antecedentes que avalen la idoneidad de los proveedores.

31. Para asegurar que los recursos del proyecto se distribuyan entre el mayor número posible de organizaciones y beneficiarios, se establecerán montos máximos por PN y por beneficiario en el Manual Operativo. Preliminarmente el monto máximo de un PN por organización es de USD 50.000 y el monto máximo por familia será de USD 2.000, operando el menor de los límites. Solamente y de manera excepcional se podrá ampliar el financiamiento de un PN o solicitar un nuevo PN. En ambos casos, se deberá solicitar la no objeción del FIDA.

32. El Proyecto financiará en forma no reembolsable el 70% de los costos del PN aprobado, es decir un máximo de USD 35.000 por organización. El 30% de los costos serán aportes de contrapartida de los beneficiarios, los que se financiarán por medio de un crédito del CAH que será aprobado en forma automática y paralela al aprobarse el PN por parte del COSAPLAN. Las condiciones del crédito del CAH serán las mismas que las que el CAH determina para la línea de crédito fondeada con bonos soberanos, la cual tiene un plazo de 7 años con una tasa del 10%.

33. Para favorecer el acceso de mujeres y jóvenes a los beneficios de los PN, las organizaciones con alta participación de mujeres o jóvenes, el proyecto incluye un mecanismo de incentivo que permite una reducción de la contrapartida en forma de crédito. Todos PN tendrán un 30% de las inversiones en forma de crédito. Sin embargo, al pagarse 2/3 del crédito total en tiempo y forma, para las OR con alta participación de mujeres y jóvenes (por lo menos el 50%) se descontará un tercio de la deuda contraída con el CAH. Estas mismas condiciones se aplicarán a organizaciones sólo de mujeres, sólo de jóvenes u organizaciones mixtas con más de 50% de mujeres o de jóvenes.

34. **El COSAPLAN** es un grupo evaluador de los PN que se presentan al Proyecto. Está integrado por técnicos de la unidad central, técnicos territoriales y delegados de las organizaciones campesinas. Los PN pasan por un análisis previo, realizado por el Proyecto para garantizar un nivel mínimo de los mismos. Luego son estudiados y evaluados por el COSAPLAN en base a un reglamento, poniendo especial atención al grado de conocimiento y apropiación de los grupos. De hecho el COSAPLAN evalúa el PN, pero indirectamente también el proceso, es decir el DRP y el PF, ya que son las propias organizaciones que presentan y defienden el PN. La actividad se desarrolla en el territorio, es abierta y se levantan actas de las observaciones correspondientes, comunicando públicamente los PN aprobados y rechazados. Estos últimos disponen de una segunda instancia de presentación para levantar las limitantes señaladas. La frecuencia de reuniones del grupo es de al menos cada seis meses. La integración del COSAPLAN y su metodología de trabajo, hace que el procedimiento sea transparente y participativo para los potenciales beneficiarios.

35. **Instrumentos empleados con Comunidades Indígenas (CI).** En el caso de los pueblos indígenas, será aplicada una estrategia diferenciada que prevé, que el foco de actuación será la comunidad indígena en su conjunto, y que se respetará la legislación nacional que establece el consentimiento libre, previo e informado como requisito previo a cualquier intervención de desarrollo. Para la selección de las comunidades, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: (i) comunidades con títulos de propiedad; (ii) comunidades que no se encuentren en crisis de gobernabilidad interna (iii) comunidades localizadas en distritos de mayor concentración de la pobreza; (v) comunidades acordadas y consensuadas con las Asociaciones étnicas de los pueblos que las representan. Para

trabajar en cada zona, el Proyecto realizará un proceso de selección y contratación de entidades especialistas en comunidades indígenas. Estas entidades, con el acompañamiento y la supervisión del Proyecto, serán responsables por realizar las acciones en comunidades indígenas, con la excepción de la difusión y la selección de comunidades.

36. En las CI, serán aplicados instrumentos específicos: el Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI) y el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). El DCI incluirá a toda la comunidad y contendrá adaptaciones en comparación con el DRP, tanto en su contenido como en la metodología empleada para su implementación. La implementación del DCI será responsabilidad de las entidades seleccionadas para la prestación de este servicio, contratadas por el proyecto con el acuerdo de las CI, con el apoyo y supervisión del Proyecto (a través del TT y del especialista en poblaciones indígenas de la UEP). En la preparación del DCI, se buscará coordinar el apoyo del INDI y del Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI), dependiente de la DEAg. El DCI identificará los medios de vida de la comunidad (capitales humano y cultural, social, natural, financiero, y físico), las necesidades, las principales problemáticas y las barreras que afectan su resolución. El DCI servirá de base para el diseño del PDC, el que también será responsabilidad directa del Proyecto.

37. En lugar de implementar PF y PN, se formulará un PDC. Su formulación estará a cargo de las entidades especializadas contratadas para trabajar con comunidades indígenas en cada zona, bajo la supervisión del Proyecto, y en lo posible con la colaboración del DATCI y la asesoría del INDI. El PDC tendrá un enfoque integral, incluyendo inversiones en infraestructura social comunitaria, inversiones productivas para la comunidad y sus miembros individuales, asistencia técnica y capacitaciones en aspectos productivos y de fortalecimiento organizativo. La orientación productiva del PDC priorizará la seguridad alimentaria, pero también apoyará a la producción dirigida a mercados locales por parte de la comunidad o grupos de familias dentro de ella, en caso de identificarse oportunidades. El monto máximo no reembolsable a ser aportado por el Proyecto para un PDC será de USD 40.000. La comunidad deberá aportar una contrapartida del 10% del valor del PDC, el cual será financiado con crédito intermediado por el CAH. El PDC será presentado por representantes de las comunidades al COSAPLAN. Para evaluar los PDC, se incorporarán al COSAPLAN un representante del INDI y uno del DATCI de la DEAg.

38. **Aspectos sobre el funcionamiento del crédito para financiar la contrapartida de los PN y PDC.** Para implementar el funcionamiento del crédito que financia la contrapartida prevista en el los PN, se firmará un convenio entre el Proyecto (MAG/DINCAP) y el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), el que establecerá las obligaciones de las partes. El convenio será enviado al FIDA para su no objeción.

39. Se prevé que el CAH cree una línea específica de crédito para inversión asociativa, la que tendrá condiciones iguales o mejores a las que actualmente tiene el CAH, con la canalización de los recursos de los Bonos Soberanos. Además, el CAH podrá utilizar las líneas con las que actualmente cuenta para financiar complementariamente a los productores individuales en su inversión. Se prevé que el CAH cree un área específica con técnicos especializados para la atención de esta línea de crédito. De esta forma, se busca que la administración de los recursos y la documentación correspondiente al proyecto tenga un manejo diferenciado dentro del CAH, permitiendo su trazabilidad independiente. El Área de Servicios Financieros Rurales de la UEP será la contraparte operativa del Área que el CAH creará para la ejecución de esta línea de crédito.

40. Un representante del CAH formará parte del COSAPLAN y del Comité de Evaluación de PN (y PDC) interno del Proyecto que los evalúa antes de su envío al COSAPLAN. De esta forma, se asegura que el CAH participe en el proceso de selección de PN y que pueda solicitar mejoras a los planes en caso que lo estime necesario. Al aprobarse el PN en el COSAPLAN, se aprobará en forma automática el crédito, y el CAH puede desembolsar el porcentaje correspondiente a la parte reembolsable de la inversión (30% en el caso de los PN normales, 20% para los PN con mayoría de mujeres o jóvenes y 10% en PDC de comunidades indígenas), mientras que la parte no reembolsable será transferida directamente por el Proyecto a una cuenta de la OR. Los desembolsos se harán en forma de transferencias bancarias a las OR y no se utilizarán otras formas, como el pago a proveedores de insumos, de modo de preservar la modalidad de ejecución de los PN por parte de las OR, mediante las adquisiciones y contrataciones necesarias. Al realizarse el desembolso del crédito, el Proyecto realizará el reembolso al CAH del 100% del mismo y los recursos necesarios para

reembolsar el “incentivo” de la reducción del 30% al 20% en los casos antes señalados. La recuperación del crédito quedará como recursos capitalizables del CAH.

41. El Proyecto será responsable del acompañamiento técnico de la ejecución del PN y el CAH del monitoreo del uso de los recursos de crédito por parte de la OR, a través de su área específica, así como de las gestiones de recuperación de créditos.

E. Aspectos relativos a la asistencia técnica

42. Actualmente, la población objetivo tiene un acceso limitado a servicios de asistencia técnica, tanto en frecuencia como en calidad. Ante esta realidad, el Proyecto tiene el desafío de asegurar servicios de asistencia adecuada para realizar diversas tareas de acuerdo a una metodología (elaboración de DRP, PF y PN) que no forma parte de la rutina de los servicios de extensión públicos ni de los oferentes privados en el Paraguay. A continuación se detallan los principales actores en la asistencia técnica del Proyecto.

43. **Técnicos del Proyecto.** Los técnicos del Proyecto incluirán: a) especialistas temáticos de la UEP, los que tendrán a su cargo la elaboración de estrategias; la capacitación, orientación y apoyo al personal territorial y a los técnicos privados contratados para asistir a las OR; la contribución a la difusión del Proyecto y la selección de OR beneficiarias; la evaluación de la calidad de los PF y los PN; la contribución a la planificación y a la generación de informaciones de seguimiento y evaluación, así como a tareas de gestión del conocimiento (por ej. sistematizaciones); b) un Coordinador Territorial, Técnicos Territoriales y un técnico especialista en rendición de cuentas, los que tendrán como responsabilidades: (i) participar de la difusión del Proyecto y recoger las expresiones de interés en trabajar con el Proyecto de OR; (ii) participar de la selección de los Representantes Rurales (RR) y los Facilitadores Rurales (FR); (iii) realizar los DRP y los DCI; (iv) elaborar los PF; (v) hacer seguimiento a la implementación de los PF, PN, y PDC y facilitar la ejecución de los mismos; (vi) monitorear los avances físicos y financieros de los PF, PN y PDC y reportar a la UPSEyG; (vii) identificar oferentes privados de asistencia técnica que puedan asistir a las OR en sus PF y PN.

44. **Representantes Rurales.** En conjunto con cada una de las OR preseleccionadas, se procederá a seleccionar hasta 2 candidatos(as) a RR por organización. Estos serán miembros de las organizaciones y serán elegidos por éstas. Se sugerirá a las organizaciones que tengan especial consideración por los candidatos mujeres y jóvenes. Las mujeres y los jóvenes miembros de las OR serán incentivados a asumir este papel a través de actividades de capacitación y las formaciones iniciales, trabajando liderazgo y autoestima. Se establecerá una meta de que 40% de los representantes rurales serán mujeres considerando para el cálculo de esta meta tanto a las organizaciones mixtas como a las de solamente mujeres. Capacidad de lectura y escritura en estas áreas serán condición necesaria para la postulación.

45. Las tareas a desarrollar por los RR consistirán en:

- i) constituirse en nexo y canal permanente de comunicación entre la organización y el Proyecto,
- ii) facilitar la comprensión de la oferta del Proyecto a nivel de la organización y la comunidad en general,
- iii) participar activamente en la realización del DRP a nivel de la organización.

46. La designación de los RR será la condición necesaria para que las Organizaciones resulten seleccionadas para recibir el apoyo de la siguiente etapa, consistente en la preparación de los diagnósticos participativos. Replicando la metodología utilizada por el PPR, la UEP realizará una serie de actividades de difusión y capacitación con los candidatos a RR propuestos por las organizaciones, incluyendo temas como liderazgo masculino y femenino. En esta fase también se dedicará entre 30 minutos y una hora para explicar a los candidatos a RR los objetivos de la metodología “Cerrando Brechas” y sus modalidades de implementación. De forma conjunta, se decidirá el número de socios que tomará parte al ejercicio “Cerrando Brechas”¹⁰ y se recolectarán

¹⁰ Si una organización tiene de 2 a 40 socios, se trabaja con 25% del total de los socios y 25% del total de las socias en la aplicación de la herramienta. Si una organización tiene más de 40 socios se puede trabajar con un 20% de socios y un 10% de socias. Consultar el manual “cerrando brechas” para mayores informaciones. www.ifad.org/gender/pub/cerrando.pdf

todas las informaciones sobre la organización que ayude a entender su estructura, funcionamiento, visión, éxitos y limitaciones. Estas actividades corresponden al paso 2 y 3 de la primera fase de la metodología.

47. Se comunicará claramente a la organización y a los RR que las decisiones concernientes a la formulación y gestión del PN, corresponden a los órganos de conducción de la organización y sus miembros, y no al RR. Además, el Proyecto verificará en forma periódica que las responsabilidades y atribuciones definidas se cumplan a cabalidad. En cualquier momento, ya sea por planteo de la Organización, o como resultado de la verificación de desvíos en las responsabilidades y atribuciones definidas por parte del Proyecto, la designación podrá ser revocada sin más trámite, procediéndose a una nueva designación.

48. Los RR desarrollarán su trabajo en forma voluntaria. No obstante, en el marco de los contratos de ejecución de PF y PN que la UEP suscribirá con las Organizaciones, se podrán incluir, a solicitud de la organización, recursos para cubrir los gastos emanados de la actividad de los RR en caso de justificarse. Para superar los desafíos que las mujeres enfrentan en desempeñar las tareas de RR, las reuniones se organizarán en horarios y condiciones compatibles con sus exigencias. Por ejemplo, evitando de organizar reuniones en los días de ferias o por la noche.

49. La asiduidad de asistencia de los RR a las actividades organizadas, la demostración de su vínculo con la organización, y la magnitud del compromiso verificado y comprensión de las posibilidades de la organización en el marco del Proyecto, serán elementos claves de para su elección. El personal de la UEP realizará un seguimiento del desempeño de los candidatos a RR. Para ello, se consensuarán criterios que permitan calificar la asiduidad y desempeño de los mismos en las diversas actividades.

50. Las organizaciones que, culminado este proceso no cuenten todavía con personería jurídica aprobada e inscripción en la Secretaría de Tributación, con Número de RUC vigente, no podrán continuar con la siguiente fase, hasta que no regularicen esos aspectos.

51. **Facilitadores Rurales (FR).** Los FR son productores integrantes de OR que poseen talento, experiencia, y son reconocidos por ser buenos productores e innovadores en la aplicación de tecnologías. Además, deben poseer buena capacidad de comunicación y voluntad de participar en el fortalecimiento de otras OR, transmitiendo sus conocimientos (metodología campesino a campesino). A diferencia de los RR, cuyo trabajo estará centrado en su OR, cada FR trabajará predominantemente con OR diferentes a las suyas, promoviendo entre ellas la adopción de nuevas prácticas. El FR será una pieza complementaria de la asistencia técnica a los PN proporcionada por técnicos contratados por la OR o de técnicos de la DEAg que son comisionados para partir del Proyecto. Sus servicios serán cubiertos por las OR con fondos transferidos para la ejecución del PF. Se prevé que sean seleccionados aproximadamente dos FR en cada uno de los departamentos en los que actuará el Proyecto.

52. **Técnicos locales contratados.** Las capacitaciones para la implementación de los PF, así como la capacitación y la asistencia técnica previstas en la implementación de los PN serán proporcionadas principalmente por técnicos locales. Estos serán principalmente técnicos privados, aunque también podrán ser técnicos de la DEAg que sean asignados para realizar tareas en PF y PN específicos, como resultado de convenio entre el Proyecto y la DEAg. Deberá tratarse de técnicos que cuenten con experiencia de campo probada y certificada. Además, se contratará a técnicos de diferentes especialidades (sociales, organizativas, técnicas especialísticas, agronómicas), de acuerdo a las necesidades establecidas en los PF y PN.

53. Los técnicos privados serán en todos los casos seleccionados y contratados directamente por las OR, las que también evaluarán su desempeño y podrán cambiar de técnico en caso de que no estén satisfechos con su trabajo. Para facilitar la selección de estos técnicos por las OR, el Proyecto organizará una base de datos de técnicos locales calificados, los que serán incorporados a la misma luego de ser realizado un llamado público a nivel de la UEP y una selección en base a sus calificaciones y experiencia. La base de datos será dinámica, podrán ingresar nuevos técnicos en forma continua y ser descartados otros con mal desempeño comprobado. Además, esta base de datos será fácilmente accesible para todos los técnicos del Proyecto y de las OR.

54. En caso de tratarse de técnicos de la DEAg, los PF y PN no cubrirán costos de salarios o complementaciones salariales, pero podrán incluir gastos de combustible y viáticos necesarios para las tareas de capacitación y asistencia técnica previstas. Estos técnicos también serán evaluados por las OR, que de no estar satisfechas con su desempeño podrán solicitar su sustitución al Proyecto, y éste hará los trámites necesarios ante la DEAg.

55. Las múltiples dimensiones que intervienen en los procesos de desarrollo que pretende impulsar el Proyecto exigen acciones de equipos multidisciplinarios para hacer frente a las diferentes áreas, como son la cultural, social, productiva y económica. El Proyecto creará equipos que incluyan técnicos de las ciencias sociales (Ing. en Ecología Humana, Antropólogos) a fin de tener un enfoque holístico, superando las acciones y esquemas meramente productivistas. Cada Departamento dispondrá de un grupo técnico multidisciplinario de hasta 5 técnicos en el momento de mayor cobertura territorial y contará con apoyo de técnicos de la DEAg. En cada equipo habrá un especialista en temas indígenas, quien será el vínculo permanente con esta población, además de ser referente en género y juventud.

56. Existe la necesidad de que los recursos humanos presentes en la ejecución del Proyecto, transversalicen de forma permanente el enfoque de género y generacional al momento de desarrollar su trabajo. Para esto es importante que los equipos técnicos sean en lo posible mixtos en su conformación y en relación a la formación de los técnicos y técnicas presentes (procurando que las técnicas no siempre estén relacionadas a las áreas de trabajo social). También que los equipos profundicen en la visualización de las brechas de género o de generaciones que existen para varones y para mujeres e intenten cuantificar estas diferencias. Solamente así se podrán medir avances en relación a desigualdades e inequidades con la consiguiente puesta en práctica de herramientas y mecanismos específicos. Las mujeres y los jóvenes deben ser concebidos como “sujetos de derecho”, por lo tanto como beneficiarios directos y priorizados, frente a la cultura imperante de visibilidad del varón como receptor de políticas públicas de desarrollo.

57. Previo al comienzo de sus tareas, los especialistas de la UEP (o servicios especializados contratados en caso de ser necesario) proporcionarán capacitaciones tanto a los proveedores de servicios contratados como a los técnicos de la DEAg sobre la orientación, objetivos e instrumentos del Proyecto y sobre temas relevantes, tales como la estrategia de género e instrumentos para promover la inclusión de mujeres y jóvenes.

58. La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) realizará encuentros y talleres de todos sus técnicos con una frecuencia aproximada de tres meses, con el objetivo de analizar, evaluar y criticar la marcha del trabajo. La activa participación de los técnicos de campo, permite conocer de primera mano el estado de ejecución del Proyecto en el terreno, pues son ellos quienes recorren el territorio y dialogan directamente con la población beneficiaria. Estos talleres internos permiten la comunicación fluida entre los técnicos del territorio y la dirección del Proyecto, detectando dificultades y facilitando posibles correcciones a realizar en la marcha.

59. La reciente experiencia exitosa del PPR permite reproducir la metodología participativa implementada en extensión rural. El pasaje de la metodología asistencialista a la participativa exige la necesidad de complementar y articular los roles entre las organizaciones campesinas, los técnicos de campo y la dirección del Proyecto. Este enfoque, nuevo para muchos técnicos, debe ser reforzado desde el Proyecto por medio de instancias de debate y análisis que se alimentan con la práctica. El técnico debe compartir la importancia de las OR en el desarrollo rural. Hay una simbiosis entre la formación para avanzar en la mejora de calidad de vida y el propio fortalecimiento organizacional, con una permanente retroalimentación entre una cosa y la otra. Esto sucede cada vez que se aprende algo que sirva para beneficio de todos los participantes de la organización. El asociativismo de las familias rurales es un componente sobre el cual los técnicos deben trabajar y conocer sus ventajas. En el inicio, el Proyecto organizará con los técnicos un seminario o taller en el cual se presenten estas metodologías participativas y se pueda expresar el compromiso de quienes trabajan en el Proyecto con los objetivos del mismo.

Anexo 1- Fortalecimiento de las Organizaciones de la AFC e Indígena

1. Este Anexo se refiere al primer componente del Proyecto y su articulación con el segundo componente. El documento caracteriza y ubica en el contexto nacional del Paraguay, los distintos tipos organizativos, así como la representatividad de los sectores pobres rurales en estas organizaciones. La importancia del rol a cumplir por estas organizaciones, dentro de un desarrollo rural con equidad, su relacionamiento con las Compras Públicas y con las cadenas de producción generadoras de valor. También las herramientas y procesos necesarios para el crecimiento cuantitativo y cualitativo de las organizaciones y su consolidación.

2. El Proyecto Paraguay Rural (PPR), implementado entre 2007 y 2013, ha sido exitoso y ha generado una experiencia muy positiva en el fortalecimiento de las ORs, en metodologías de extensión y de apoyo a inversiones productivas, asistencia técnica y comercialización de organizaciones de agricultores familiares canalizados a través de PNs. Como consecuencia de este proyecto, también se generó un grupo de técnicos experimentados en este tipo de proyectos. En segundo lugar, tuvo importancia un proyecto regional, la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF), del MERCOSUR, que se inició en el año 2004 y continúa con sus reuniones semestrales. La REAF ha facilitado que Paraguay cuente hoy con el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF) y con un decreto de Compras Públicas dirigido a impulsar y favorecer a la Agricultura Familiar y Campesina.

Fortalecimiento de las Organizaciones Rurales

3. Se define a las Organizaciones Rurales (OR) como agrupaciones voluntarias de base, formales o informales, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos y sociales de sus miembros. Las OR incluyen organizaciones productivas (principalmente comités, pero también otras formas asociativas) y a comunidades indígenas. Con distintos grados de formalización, se caracterizan por tener un objetivo común. Actúan de manera coordinada frente a las autoridades (locales o nacionales) o ante otros sectores de la economía, asociados a la idea de desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

4. El primer componente del Proyecto tiene como objetivo central el fortalecimiento de las OR que permita el empoderamiento de la población focalizada. La capacidad organizativa de los campesinos en Paraguay estuvo vinculada históricamente a pequeños grupos denominados Comités de Producción. La estructura de los Comités es pequeña y se conforma por un agrupamiento variable de familias, dependiendo de la zona del país que se considere. En el Norte existe una mayor cultura de asociativismo y se puede encontrar Comités con un promedio de 45 y más familias, mientras que en la zona centro – sur son agrupaciones que están entre 10 y 30 familias aproximadamente. En ellos existe un grado mínimo de organización a partir de una Comisión Directiva donde el Presidente juega un rol fundamental en su representación. Durante años, estos líderes funcionaron de nexo entre los planes de asistencia de las distintas estructuras de gobierno y los vecinos integrantes de sus Comités. Los Comités son promocionados desde las estructuras oficiales y su funcionamiento se remite a la pequeña zona que ocupan, siendo difícil y escasa la vinculación con otras formas organizativas campesinas. No han desarrollado estructuras fuertes ni en lo departamental ni en lo nacional.

5. Ante el desafío de acceder a un canal de venta para su producción, los Comités pueden evolucionar a una “asociación de Comités” que les permite sobre todo aumentar el volumen de productos. Estas Redes de Comités, fueron promovidas inicialmente por la Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD), como parte de las acciones de una donación del FIDA a esa Federación, implementado entre 2007 y 2011. Posteriormente, el fortalecimiento de Redes ya existentes y el apoyo a la creación de nuevas Redes pasó a ser parte de la estrategia de comercialización del PPR, para lo cual el Proyecto contrató a los servicios de la propia FECOPROD.

6. Los Comités presentan un grado de formalización a partir de su registro en la Municipalidad correspondiente y en el Registro Único de Contribuyentes y, si bien en algunas ocasiones sus miembros aportan una cuota social, no existen mayores grados de capitalización por parte de los mismos. Según el Departamento de Organización socio-productiva de la DEAg, actualmente se trabaja con aproximadamente 2.000 Comités en el territorio nacional que integran a 31.000 familias que trabajan una superficie de entre 5 y 20 ha, con una distribución por sexos de aproximadamente

16.000 hombres y 14.000 mujeres. En la actualidad existen 138 Comités en “redes o asociaciones” de Comités.

7. Otro tipo de organización son los llamados “asentamientos” o colonias. El término se refiere a grupos de familias campesinas en su origen carente de tierras, que son beneficiados por el Instituto de Desarrollo Rural y Tierras (INDERT). Actualmente existen asentamientos en todos los departamentos y una parte importante de ellos carece de asistencia técnica y de herramientas financieras para su desarrollo. Disponen de tierra con superficies variables. Si se considera la forma organizativa interna de estos “asentamientos” sobre todo para su relacionamiento con las estructuras del Estado, se encuentra la formación de Comités, que varían en número de acuerdo a las características de la propia colonia y en relación al proceso de acceso a la tierra, la ubicación geográfica, el número y el origen de los núcleos familiares que la componen, entre otros.

8. En el Paraguay existe un movimiento cooperativo fuerte en el sector rural, y existen cooperativas de productores en la zona de influencia del Proyecto. Las cooperativas presentan un grado de formalización mayor de los comités, están más capitalizadas y se regulan a través del INCOOP. Muchas de estas cooperativas tienen un grado de capitalización significativo, poseen infraestructura de procesamiento de la producción, y proporcionan diversos servicios a sus socios, especialmente venta de insumos y comercialización de productos. En su gran mayoría, los productores socios de estas cooperativas no tienen el perfil de los beneficiarios del Proyecto. No obstante, varias de estas cooperativas han formado Redes con asociaciones o comités de productores familiares que sí poseen el perfil para acceder al Proyecto. Estas Redes se formaron a partir de los apoyos de FECOPROD y del PPR, y en general se dieron sobre la base de la venta de productos de los comités a las cooperativas, y en algunos casos, la provisión de créditos por parte de éstas a los comités que formaron parte de la Red.

9. Se observan cooperativas que pueden constituirse en beneficiarias directas del Proyecto y muchas veces promueven la formación de comités a través de sus asociados en las zonas donde estos producen en tanto pueden incorporar la producción de los nuevos Comités a la cooperativa (aumentando el tamaño de los negocios) sin incorporar a los integrantes de los mismos como sus socios. Desde la DEAg, actualmente se considera que los comités deben cooperativizarse bajo la modalidad descrita anteriormente para que se inserten en circuitos económicos más favorables, existiendo 88 comités que mantienen una relación comercial con cooperativas.

10. En el caso de los Pueblos Indígenas, la forma de organización se basa en una estructura de poder representada por el líder religioso y una estructura de poder político representada por el cacique de la comunidad cuya autoridad deviene de un acuerdo entre los grupos clánicos de la misma. Es decir que hacia su interior, las comunidades están formadas por estos grupos clánicos (10 a 15 familias) que son representadas cada una por el “Terecua” (jefe del grupo clánico). Es importante que la intervención y los instrumentos del proyecto lleguen a toda la comunidad indígena en su conjunto para evitar conflictos y rechazos.

11. Los Comités comienzan a presentar mayor número de mujeres que comienzan a intervenir con mayor propiedad en la toma de decisiones de los mismos y por otro lado, se constituyen Comités de mujeres exclusivamente. Esta condición determina, la posibilidad de generar experiencias de ventas en “mercados de cercanías” como por ejemplo las ferias vecinales. Estos mecanismos de venta locales permiten a las mujeres vender parte de la producción (por ejemplo, leche, huevos, carne de gallina, hortalizas) muy próximo a su lugar de residencia y sin la intervención de un acopiador lo que asegura la apropiación de un mejor precio. En estas experiencias, se suma además la necesidad de organizar la venta entre los que asisten a la feria y la necesidad de una capitalización específica para sostener el emprendimiento. En la actualidad existen 305 Comités formados por mujeres o prioritariamente por mujeres donde se incluyen rubros como la lechería y la cría de pequeños animales y la producción de hortalizas, existiendo 103 ferias semanales que funcionan de forma permanente.

12. Además, como resultado de los proceso de cambio en el medio rural, expansión de la soja, migración temporal y procesos de “decampesinización” se observa una creciente feminización en el trabajo de la chacra y es también la mujer, la que comienza a tomar las decisiones a nivel productivo. En las visitas de campo fue común encontrar estas situaciones, donde estaba ausente el

hombre y la mujer queda con los niños y ancianos. En algunos Comités todos los hombres obtenían jornales fuera del predio, ya sea como peones permanentes o jornaleros temporarios.

13. En Paraguay los asalariados rurales no poseen organizaciones sindicales. Distintas consultas realizadas con organizaciones campesinas, con la Central Nacional de Trabajadores (CNT), con instituciones públicas y ONGs, informan que es un sector que no está claramente identificado, no es contemplado por las políticas nacionales y tampoco existen intentos de organización de los mismos. Como posibles causas de esta situación están su dispersión en el territorio rural y la marginación a la que han sido sometidos. Consideramos que también se suma una situación de subordinación del sector de los “asalariados rurales” al campesinado. Existe una clara tendencia de llamar e identificar a los peones rurales como campesinos sin tierra, manera que se usa en la mayoría de los documentos de las instituciones públicas. A pesar de ser el sector más pobre junto a los indígenas, no existe evidencia de planteamientos que reivindiquen mejores salarios o condiciones dignas de trabajo. Según los últimos trabajos este sector está en permanente crecimiento y es el más necesitado de políticas públicas, al estar expuesto a bajos salarios y alta inestabilidad laboral. En estos últimos párrafos, se describe esta nueva situación con la intención de que el Proyecto y todos sus técnicos conozcan la doble condición campesino/asalariado que está imperando en el campo del Paraguay y en otros países de la región. El ingreso de salarios a la economía familiar campesina, merece la atención y consideración que permita, conjuntamente con los ingresos de la tierra, mejores niveles de vida en el conjunto familiar.

14. Producto de las acciones del PPR han surgido comités fortalecidos y formados, gracias a los métodos y formas de la extensión participativa, logrando un avance en la toma de decisiones en cuestiones de desarrollo rural. En varias visitas realizadas al campo, se constató la riqueza organizativa de comités del PPR, expresada mediante la fuerte presencia de mujeres, la facilidad con que relataban la situación del grupo y fundamentalmente en la jerarquización de objetivos para sus acciones futuras. Pero estos comités aún adolecen de enfoques más globales que les permitan una visión estratégica sobre la situación del campesinado paraguayo. No es correcto pretender que cada comité desarrolle una estructura en cada área temática necesaria como si fuera una organización de grandes dimensiones. Es difícil que pequeños grupos de agricultores familiares mantengan responsables en distintas áreas de manera permanente, pues su tamaño no lo justifica y se puede volver una carga económica más que un beneficio. Sin embargo, resulta necesario que los Comités puedan generar una visión de más largo plazo que la propuesta específica de fortalecimiento y visualicen la importancia de ampliar el relacionamiento del grupo con otros actores que implican la mejora no solo de la actividad económica de los grupos sino la mejora integrada de la calidad de vida de sus integrantes como de la comunidad en su conjunto. Las estrategias de consolidación tendrán que dejar grupos fortalecidos para su vinculación y negociación con el resto de la institucionalidad pública y privada.

15. En cambio, las organizaciones de segundo grado poseen mayor capacidad y recursos para lograr una visión más estratégica. Son las organizaciones de mayor desarrollo nacional, las llamadas a participar en el diálogo de políticas con el gobierno. Tienen que ser representativas de sus entidades de base. A partir de ahí se pueden elaborar planes de largo plazo que hacen más confiables las inversiones y los resultados tienden a ser sustentables.

16. **Organizaciones representantes de la AFC.** Son numerosas las organizaciones existentes en Paraguay que trabajan para representar a los campesinos e indígenas. Sin embargo se advierte cierta distancia entre las organizaciones de segundo grado y las bases o comités. Actualmente, las mayores organizaciones como el MCNOC, MCP y la FNC trabajan en dos frentes. Por un lado, en lo productivo con los comités zonales, y por otro, en lo político reivindicativo a nivel nacional donde todos plantean y reivindican como el principal problema y limitante del desarrollo rural, la falta de tierras para los campesinos. Impulsan una reforma agraria integral, que asegure el acceso a la tierra con condiciones de vida digna y créditos adecuados para producir. Una limitante organizativa del Paraguay es la poca capacidad de las bases campesinas para poder ingresar a organizaciones de segundo grado, que les permita ejercer un mayor poder de discusión, análisis y negociación frente al gobierno. El arraigo del asistencialismo y el poco apoyo a instancias participativas de la gente del campo, han disminuido las posibilidades de desarrollar mayores niveles de empoderamiento. En la mayoría de los comités los planteos son netamente productivistas y no poseen una visión estratégica como campesinado y sus demandas son coyunturales de corto plazo (semillas, abonos y asistencia

técnica). Son muy pocos los campesinos que conocen organizaciones con proyección nacional. En algunos departamentos se ve como con intereses antagónicos, a los comités con relación a las organizaciones de segundo grado.

17. El Proyecto trabajará en reducir esta distancia, facilitando la reunión de varios comités en instancias de mayor nivel organizativo, buscando la complementación entre las estructuras de base y las organizaciones de alcance departamental o nacional. Resulta necesario fortalecer el vínculo desde las entidades de base con estas organizaciones de forma gradual para contar con un nivel organizativo mayor desde el cual se puedan asegurar la presencia en ámbitos de negociación. Este vínculo podría ser construido a partir del involucramiento de las organizaciones de segundo grado al momento de la identificación de RR o FR junto a las organizaciones de base.

18. **Organizaciones rurales.** El Proyecto trabajará con organizaciones rurales (OR): organizaciones productivas, OP (principalmente comités, pero también otras formas asociativas) y comunidades indígenas. Las 14.000 familias con las que trabajará el Proyecto, representan en términos de organizaciones, unos 336 grupos de base (303 OP y 33 comunidades indígenas). Podrán incluirse los Comités que hayan realizado de forma parcial o total, el proceso de fortalecimiento organizativo en la etapa anterior con el PPR pero que tendrán que ser evaluados nuevamente para determinar en qué niveles de fortalecimiento están, y los Comités “nuevos”, que son aquellos que no han tenido relación con el PPR o el PPI. Podrán incluirse también algunos asentamientos de familias campesinas favorecidas con tierras pero con carencias en cuanto a la asistencia técnica, herramientas financieras y PN.

19. El Proyecto intentará consolidar un segundo nivel organizativo denominado “Red de Comités”, donde los PN intentaran orientar acciones de mayor envergadura en infraestructura que permita desarrollar la transformación del producto o su mejor presentación.

Bibliografía consultada

- a) Martens, J.; Palau, T.; Riquelme, Q. Reforma Agraria. Propuestas y acciones para la implementación de una Reforma Agraria en Paraguay. Asunción, Paraguay. 2010.
- b) Mora, Carlos. Participación y organizaciones campesinas en Paraguay. En: La construcción de la democracia en el campo latinoamericano, de Grammont, Hubert. Clacso. Buenos Aires, Argentina. 2006.
- c) Movimiento Campesino Paraguayo, Historia del Movimiento Campesino Paraguayo. 1980 - 2012. Editorial Alforja. Asunción, Paraguay. 2012.
- d) Palau, Tomás. Las organizaciones campesinas paraguayas y el desarrollo rural sustentable. Editorial Base Investigaciones Sociales. Paraguay. 1996.
- e) Palau, Tomás. Participación campesina en el desarrollo rural. 2012. Editorial Clacso. www.biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/osal/osal16/AC16Viladesau.pdf
- f) Paraguay en la encrucijada. Movimiento campesino y gobernabilidad durante el período 1989-2008. Liliana Navarro Ibarra Luciano Alderete. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. 2009.
- g) PNUD. Sector rural paraguayo: una visión general para un diálogo informado. Número Especial 7. Asunción, Paraguay. 2010.
- h) Presidencia de la República del Paraguay. Decreto Presidencial N°1056, denominado “Proceso simplificado para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar”. 2013.
- i) Guía sobre Diagnóstico Rural Participativo del PPR. <https://www.dropbox.com/s/b98xwih5ojgmybr/1%20DRP%20Manual%20Guia%202009%20PPR%20Herramientas%20%281%29.pdf>

Anexo 2 - Lista de Organizaciones Campesinas

A partir del año 1989, con el advenimiento de la democracia surgen varias organizaciones nuevas de carácter nacional y otras que ya existían se reorganizan. Actualmente las principales organizaciones campesinas son:

1. Asociación de Productores Agropecuarios (APA)
2. Central Nacional de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Populares (CNOCIP),
3. Coordinación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas (CONAMURI),
4. Federación Nacional Campesina (FNC),
5. Movimiento Agrario y Popular (MAP),
6. Movimiento Campesino Paraguayo (MCP),
7. Mesa Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas (MCNOC),
8. Organización de Lucha por la Tierra (OLT),
9. Organización Nacional Campesina (ONC) y
10. Unión Agraria Nacional (UAN).

También existen organizaciones de segundo grado a nivel departamental:

1. Asociación de Productores de Alto Paraná (ASAGRAPA),
2. Coordinadora Regional de Agricultores de Itapúa (CRAI),
3. Organización Campesina de Misiones (OCM),
4. Organización Campesina del Norte (OCN), y
5. Organización Campesina Regional de Concepción (ORC).

Anexo 3 - Planes de Negocios y Compras Públicas

1. A partir del año 2005, los países integrantes del MERCOSUR se plantearon la implementación de sistemas de compras públicas, como forma de impulsar el comercio de la agricultura familiar en un marco de apoyo al desarrollo rural. Paraguay no fue la excepción y basado en la política regional del bloque cuenta desde diciembre de 2013, con el Decreto N°1056, denominado *“Proceso simplificado para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar”*, el cual dice en un considerando: *Que la declaración conjunta de Ministros de los Estados Parte del MERCOSUR sobre “Compras y Adquisiciones Públicas de la Agricultura Familiar” en fecha 18 de noviembre de 2010 han indicado el factor fundamental del poder público en la promoción social y económica del medio rural a través del fortalecimiento de la agricultura familiar, la que debe contribuir al abastecimiento del mercado institucional de alimentos, por medio de compras y adquisiciones gubernamentales de alimentos para diversos fines y que permitan que los agricultores familiares comercialicen sus productos a precios justos.* Se destaca en el decreto la capacidad de compra de los Municipios, generando un proceso de descentralización de las compras favorable al desarrollo de las organizaciones campesinas.
2. La estrategia de los PN más desarrollados, impulsará que las organizaciones de productores avancen en su *producción* en calidad, cantidad y continuidad de la oferta de ciertos alimentos, de forma que se pueda ingresar al sistema de Compras Públicas correspondiente al Decreto - *“Proceso simplificado para la adquisición de productos agropecuarios de la agricultura familiar”*. Para esto se trabajará en Red de Comités capaces de abastecer la demanda de su Municipio. En este sentido se impulsarán PN específicos que planifiquen una producción sustentable a mediano plazo para grupos de Comités asociados o en redes. Recientes experiencias en la región, muestran las dificultades de la Agricultura Familiar para cumplir en tiempo, calidad y continuidad los contratos de las compras públicas. A partir de esta situación el Proyecto planificará la producción junto a las organizaciones campesinas, de manera de alcanzar el objetivo. Esto supone entre 2 a 3 años de planificación de los rubros que se ofertarán. En todos los casos conocidos de la región, con el tiempo se han modificado los decretos o leyes adaptándolos a las condiciones en cada situación y facilitando el comercio con la AF.
3. Existe la necesidad de avanzar en experiencias de compras públicas a nivel de las municipalidades, de productos de la AFC, para la alimentación escolar aprovechando los antecedentes que el país presenta. En este sentido resulta necesaria también la capacitación de funcionarios públicos para la aplicación del decreto N° 1056, y de los arreglos interinstitucionales necesarios que permiten armar toda la cadena en un proceso de Compras Públicas.
4. El proceso para facilitar las compras públicas de la Agricultura Familiar implica por una parte que el MAG, a través de los extensionistas, socialice con los productores la oportunidad de vender de manera directa sus productos. A este esfuerzo se suma el trabajo interinstitucional de la Municipalidad, con el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN) y la Secretaría técnica de Planificación (STP), para definir los menús y elaborar la lista de productos necesarios quincenal y mensualmente por las escuelas para que sean incorporados en el pliego de bases y condiciones del llamado.
5. La posibilidad de organizar las compras públicas de alimentos provenientes de la Agricultura Familiar, permite por un lado, dinamizar la economía local dando prioridad a la cultura alimenticia local y por otro, el fortalecimiento de los productores a partir de una mayor participación en la cadena comercial y la generación de empleo. El Proyecto brindará apoyo por medio de un PN a escuelas que trabajen en la formación de técnicos medios en AFC. Estas escuelas ubicadas en los departamentos donde trabajará el Proyecto, priorizan jóvenes, hijos de campesinos. Las escuelas poseen espacios demostrativos donde se producen distintos tipos de alimentos y se enseñan prácticas conservacionistas y agroecológicas.

Anexo 4 - Biodigestores

1. Durante el PF los grupos de productores recibirán entrenamiento y asistencia técnica en una serie de temas, que incluyen producción sostenible y vulnerabilidad al cambio climático. En la definición de la idea de negocio que propondrán para financiamiento, los técnicos encargados de la capacitación y asistencia técnica, propondrán ideas y presentarán ejemplos a integrarse en un PN que sea viable social, económica, ambiental y financieramente. Una de estas ideas/ejemplos, será la inclusión de biodigestores en fincas ganaderas.
2. El diseño del proyecto prevé el financiamiento de PN de lácteos. El presente documento asume que un 20% de los grupos con actividad láctea incluirán en sus PN biodigestores a ser construidos en las fincas de cada uno de los miembros. Esto implica que unos 10 PN, que representan aproximadamente 560 familias incluirán en los planes de inversión y los cálculos de rentabilidad los biodigestores promovidos por el proyecto, u otros que identifique el MAG.
3. Se tendrán dos modalidades para la inclusión de biodigestores en los PN:
 - a) Financiamiento a fondo perdido de hasta 80% del costo del biodigestor y 100% de la asistencia técnica asociada. El beneficiario financiará el 20% del costo, ya sea a través de PN o a través de recursos propios.
 - b) Financiamiento a fondo perdido de hasta 50% del costo del biodigestor y 100% de la asistencia técnica asociada. El beneficiario financiará el 50% del costo, ya sea a través de PN o a través de recursos propios.
4. En ambos casos, el costo del biodigestor a ser financiado no será parte del financiamiento del PN y se considerará un “financiamiento adicional”, en forma de incentivo de adopción de tecnologías ambientalmente amigables. Los primeros 250 biodigestores se financiarán de acuerdo a la modalidad “a”, el resto de acuerdo a la modalidad “b”. Se financiarán los biodigestores hasta agotar los recursos separados para ellos.

Justificación

5. El diseño del proyecto busca reducir los niveles de pobreza de la población y su vulnerabilidad al cambio climático. La implementación de biodigestores en fincas ganaderas tiene los principales beneficios de:
 - a) Producción de energía limpia, especialmente para cocinar alimentos, y en caso de familias sin conexión eléctrica, par iluminación. Dependiendo de la escala del biodigestor, también pueden haber ahorros en el consumo de energía para calefacción u otras.
 - b) Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a través de la digestión anaeróbica de metano (CH_4) y óxido nitroso (NO_2). El metano es 25 veces más potente que el CO_2 en su contribución al calentamiento global.
 - c) Incrementar la calidad del suelo por un aumento de la calidad del fertilizante orgánico producto de las actividades ganaderas, especialmente del uso del estiércol animal.
6. A pesar de que dos de estos beneficios (reducción de emisiones de GEI y calidad del suelo) son observables por los agricultores a mediano – largo plazo, o no pueden ser internalizados directamente, los biodigestores ofrecen una muy buena oportunidad para incrementar la sostenibilidad de las inversiones y de la productividad de la finca (Baylis y Paulson, 2011). El principal incentivo de corto plazo para los agricultores será el ahorro en energía (sea de gas propano o leña). Observaciones de la Universidad Nacional de Asunción (UNA) de un proyecto implementado por la Facultad de Ciencias Agrarias, a través de la carrera de Ingeniería en Ecología Humana, indican que a pesar de que inicialmente el bajo consumo de leña es percibido como el principal beneficio, es la generación de abono orgánico el que permanece como incentivo para el uso continuado del sistema. El beneficio percibido directamente por los beneficiarios será por lo tanto, proporcional al consumo de energía para preparación de alimentos y a las necesidades de fertilizante para las actividades

agrícolas. Como muestra la Tabla 1, en términos de metano, el biogás es mucho más eficiente que las otras fuentes de energía, excepto el gas licuado de petróleo (propano).

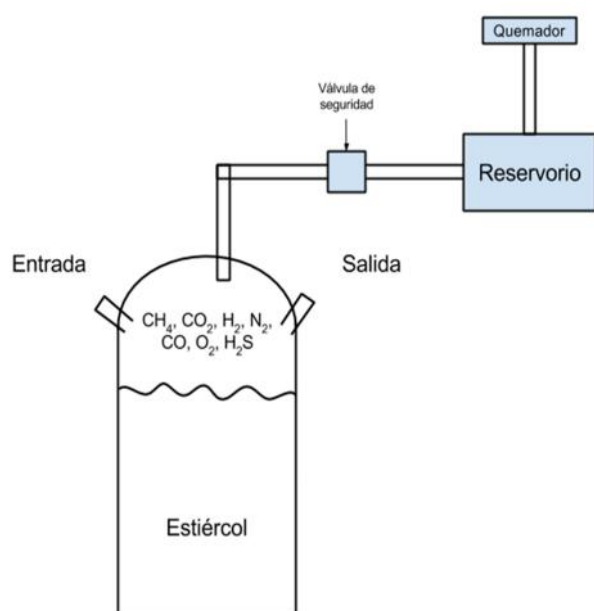
Tabla 1. Comparación de requerimientos calóricos para calentar un litro de agua

Producto	Contenido de energía (MJ/kg)	Emisiones de gas por una unidad de MJ de energía producida			
		gCO ₂	mgCH ₄	gCO	mg N ₂ O
Biogas	17.7	81.5	57	0.11	5.4
Carbón	24.9	682	1300	26.2	1.4
GLP	45.8	139	8.9	0.82	6.0
Leña		532	600	14	4.3
Estiércol		885	7100	39	270

Fuente: Bruun et. al. (2014)

La tecnología

Figura 1. Esquema de un biodigestor



7. Existen varios tipos de biodigestores y pueden clasificarse en función del tipo de carga con el que operan: i) discontinuos; ii) semi-continuos; y iii) continuos (ver www.redbiolac.org para una mayor descripción). La mayoría de biodigestores de bajo costo utilizan sistemas semi-continuos y continuos. Adicionalmente, se pueden clasificar en función a la energía adicional necesaria para mantener el proceso digestivo funcionando, es decir; i) requieren energía adicional (generalmente calor); o ii) autónomos.

8. Para el área del Proyecto y las características de las familias que participarán, serán utilizados biodigestores semi-continuos que no requieren energía adicional para su funcionamiento. Se debe tener en cuenta el rubro principal de las familias que trabajarán PN de lácteos y el clima de la zona (ver Apéndice 6). Además, se utilizarán

biodigestores pequeños, que procesan el abono de dos o tres vacas, y producen gas para uso doméstico de una familia. Como describe Perez, et. al. (2014) existen varios tipos de biodigestores semi-continuos de bajo costo, que no requieren energía adicional: i) tipo chino (cúpula fija); ii) tipo hindú (cúpula móvil); y iii) tipo taiwanés (tubular).

9. Se estima que la inversión por familia para implementar un biodigestor en el marco del PN será en promedio de USD 1.200. Sin embargo, es posible que durante la capacitación y entrenamiento de los grupos de productores, se presenten las diferentes alternativas, resaltando los beneficios de cada alternativa. Considerando el costo como variable de selección, el biodigestor de alimentación semi-continua tubular se propondrá como alternativa viable.

10. La Figura 1 describe las características técnicas y el proceso de digestión anaeróbica que ocurre dentro del biodigestor. El material de entrada (estiércol) es degradado en forma anaeróbica. El gas resultante (biogás) está compuesto de CH₄ en un 60%–70%; entre un 30% a 40% de CO₂; y pequeñas cantidades de monóxido de carbono (CO) y otros gases menores. La Tabla 2, describe la generación de gases para diferentes tamaños de biodigestores semi-continuos. Los biodigestores de 5m³ (tipo tubular de alimentación semi-continua) requieren aproximadamente 200 kg de estiércol para iniciar el proceso y como mínimo una alimentación diaria (promedio) de 30 kg de estiércol. La

producción de la finca más pequeña considerada por el proyecto (2 animales) podrá producir el estiércol necesario, considerando que cada animal adulto produce aproximadamente 15 a 20 kg/día. Asumiendo que 50% de este estiércol podrá ser recolectado y almacenado en los potreros de resguardo, el mínimo debería ser de 4 animales.

Tabla 2. Generación de gases en biodigestores semi-continuos

Capacidad del biodigestor (m ³)	Requerimiento diario de estiércol (kg)	Uso de biogás para cocinar diario (horas)	Uso de biogás para iluminación diaria (horas)	Reemplazo de consumo de leña (kg)
4	20 – 40	2 – 4	8 – 16	4 – 8
6	40 – 60	4 – 6	16 – 24	8 – 12
8	60 – 80	6 – 8	24 – 32	12 – 16
10	80 – 100	8 – 10	32 – 40	16 – 20
15	100 – 150	10 – 15	40 – 60	20 – 30

Fuente: Rota y Seghal (2012) basado en datos del ITDG (2009)

11. Al cabo de 20 a 30 días, se habrá producido suficiente gas en el biodigestor y almacenado en el acumulador para hacer funcionar el quemador apropiadamente. Un biodigestor de 5m³ funcionará en promedio 3 horas diarias, en condiciones climáticas promedio. El biodigestor proveerá de abono orgánico en función del proceso digestivo y la calidad del material de entrada (la misma cantidad por día). Sin embargo, existe una merma de 30% en función del peso seco del estiércol sin procesar. Esta reducción en el peso seco se compensa con la calidad del abono y facilidad de absorción en el campo. La ganancia neta, comparando la aplicación de estiércol almacenado tradicionalmente y abono orgánico producto de un biodigestor, es de aproximadamente 25%. Los beneficios ambientales resultantes de la mitigación de emisiones de GEI resultan de: i) consumo evitado de leña o material vegetal o animal para cocinar alimentos; ii) reducción de la emisión de metano; y iii) reducción de la emisión de NO₂. Estudios en la India, muestran que:

- El consumo promedio diario por familia de leña es de 5 kg, que equivalen a 9 MJ o 9,75 kg de CO₂e.
- Dejar el estiércol libremente en los potreros genera metano y CO₂. Un total de 40 kg de estiércol en un potrero, sin tratamiento, generarán 22,4 kg de CO₂e/día.

12. Este balance inicial, debe compararse con el CO₂ y CH₄ emitidos después de la digestión y uso del gas del biodigestor. Las condiciones climáticas y de uso del biodigestor influenciarán el resultado final. Se espera que el balance positivo, pueda ser cuantificado por el Proyecto.

Experiencia en Paraguay

13. La Universidad Nacional de Asunción (UNA) a través de la Facultad de Ciencia Agraria (FCA) ha desarrollado un proyecto de biodigestores a base de sistemas semi-continuos tubulares, en la región de Piribebuy, en el departamento de Cordillera. Adicionalmente, el Programa Nacional de Biocombustibles, adscrito a la Dirección de Educación Agraria del MAG desarrolló un programa de capacitación para obtener biogás y biocombustibles. Este programa ha logrado capacitar a más de 15 técnicos del MAG y proveedores de servicios. El proyecto de la FCA, planificó la construcción de 20 biodigestores, de los cuales 18 fueron construidos. Una evaluación reciente, encontró que únicamente 5 de estos se encontraban en funcionamiento.

14. El análisis de la FCA indica que los principales factores que determinan el éxito de un biodigestor al nivel de la finca son: i) disponibilidad de estiércol (o material orgánico) y agua, ya que la proporción es 1:3 o 1:4, lo cual implica que a mayor tamaño del biodigestor el requerimiento de agua es significativo; ii) percepción de beneficios por parte de la familia. Que podría estar centrado en la reducción del consumo de leña, pero que este incentivo es más fuerte en familias rurales que periurbanas. Un incentivo a considerar es la producción de fertilizante orgánico, el cual es constante una vez que el biodigestor ha sido llenado. Los agricultores perciben rápidamente los beneficios de un mejor fertilizante y los ahorros correspondientes en fertilizantes químicos; y iii) usos alternativos de la energía, como bombas de agua; iluminación; secadoras de alimentos, y otras que ha estado experimentando la FCA.

Propuesta

15. El Proyecto propone el establecimiento de 560 biodigestores como parte de unos 10 PN de los grupos de productores que seleccionen la producción de lácteos. La Tabla 3 abajo, describe las características de las fincas de productores y la producción de estiércol para alimentar el biodigestor.

Tabla 3. Características de las fincas de productores lácteos

Característica	Sin Proyecto	Con Proyecto
Tipo de ganado	Ganado lechero criollo o mejorado (50% Holstein o pardo suizo)	Ganado lechero mejorado
Tipo de alimentación	Pastoreo libre en potreros sembrados. Los animales son concentrados en las noches en potreros habilitados cerca de las viviendas (potreros de resguardo).	Suplementación con alimento concentrado. Los animales son concentrados en las noches en potreros habilitados cerca de las viviendas (potreros de resguardo).
Tamaño del hato	Mínimo de 2 vacas, máximo de 20 vacas en lactancia. Índice de parición de 50% (promedio vaquillas y vacas)	Mínimo de 2 vacas, máximo de 20 vacas en lactancia. Índice de parición de 65% (promedio vaquillas y vacas)
Manejo del estiércol	En potreros de resguardo, el estiércol se concentra en un solo punto.	En potreros de resguardo, se construye infraestructura de almacenamiento, conectada a biodigestor.

16. El procedimiento de motivación e implementación de la tecnología iniciará durante la fase del PF, cuando los productores recibirán dos charlas de producción sostenible, que incluirán: i) descripción de los beneficios de corto y mediano plazo de la implementación de biodigestores en la finca; ii) costos iniciales; iii) recuperación de la inversión; iv) beneficios globales.

17. Los agricultores que decidan la instalación del biodigestor en sus fincas, tendrán dos opciones: i) contratar el servicio completo; o ii) contratar la asistencia técnica, y realizar la instalación del biodigestor ellos mismos (la diferencia de costos se describe más abajo). El proyecto propondrá dos tipos de estructuras de biodigestores de alimentación semi-continua tubulares (de 5m³ y de 8m³). El tamaño del biodigestor deberá ser adecuado para el tamaño del hato lechero. Los biodigestores de 5m³ podrán ser construidos en hatos de hasta 10 vacas lecheras. A partir de 10 vacas lecheras, se recomienda utilizar un biodigestor de 8m³.

18. Como se indica más arriba, el Proyecto tendrá dos modalidades de financiamiento de biodigestores. Durante la fase de promoción, el equipo técnico del proyecto resaltará el beneficio adicional de incorporar biodigestores en los PN de lácteos. Se espera que con este beneficio adicional, exista una adopción temprana de la tecnología y se especifiquen en los respectivos PN el número de biodigestores que se requieran por grupo.

19. La UEP contratará un proveedor de servicios de la asistencia técnica necesaria para la campaña de información y capacitación antes, durante y después de la instalación de los biodigestores. El proveedor de servicios estará a cargo de la instalación del biodigestor y de su puesta en funcionamiento. Tanto el material plástico tubular como la experiencia técnica están disponibles en Paraguay (ver referencia más abajo). En Paraguay, Brasil y Argentina existen ambos tipos de empresas. El proyecto de Piribebuy utilizó un biodigestor de 5m³, instalado por el mismo proyecto.

20. El tiempo de construcción es de aproximadamente 3 días, para luego dejar que las estructuras de alimentación y almacenaje (y aquellas otras que incluyen cemento) terminen de fraguar por aproximadamente 15 días. El requerimiento de tiempo de la familia para la construcción depende del número de personas disponibles. Sin embargo, los requerimientos de tiempo para el funcionamiento son mínimos (30 minutos por día).

21. Más adelante se presentan los términos de referencia borrador para la contratación del proveedor de servicios. La contratación se realizará al finalizar el primer año de implementación del Proyecto, en base a los PN de lácteos que incluyan biodigestores. La licitación se realizará para el número registrado de biodigestores.

Beneficios

22. Como mencionó anteriormente, existen beneficios de corto y mediano plazo. Los beneficios de corto plazo están asociados al consumo de leña o gas propano en el hogar. Actualmente el precio del gas propano en Paraguay, es de PYG 90.000 (aproximadamente USD 20,50) por una garrafa de 10 litros. Normalmente una familia de 4 personas consume en promedio 1 garrafa por mes utilizando el gas por 3 horas diarias. En el caso que las familias compren gas para cocinar, el gasto anual sería de PYG 1.080.000, equivalente a USD 250. De la misma forma, y utilizando el gas como proxy de precio para la leña, se puede calcular el costo evitado por las familias con el uso del biodigestor.

23. El Proyecto y cada OR podría por su parte establecer un mecanismo de seguimiento para verificar al final del Proyecto: i) Cambios marginales de productividad por el uso del abono orgánico y ii) Reducción de emisiones al nivel de la finca por el uso del biodigestor

Tabla 4. Materiales y costos de instalación de biodigestores tubulares

Materiales	5m³	8m³
Plástico tubular de 250 micrones de 2.5 m de diámetro	5 m de largo	8 m de largo
Plástico de 150 micrones con ancho de 2 m	9 m	12 m
Ladrillos	360 unidades	420 unidades
Cemento	2 bolsas	3 bolsas
Tubería de 100 mm (PVC)	3 m	3 m
Conexión T de 2"	Una unidad	Una unidad
Tubería de ½"	0,5 m	0,5 m
Codo de bronce de ½"	Una unidad	Una unidad
Tubería de bronce de ½"	0,5 m	0,5 m
Brida	Una unidad	Una unidad
Quemador	Una unidad	Una unidad
Manguera de ½" para el gas	20 m (depende de la ubicación del biodigestor con relación a la vivienda)	20 m (depende de la ubicación del biodigestor con relación a la vivienda)
Arandelas de cámara kue de 20 cm de diámetro con abertura de 1"	Una unidad	Una unidad
Arandelas de plástico de 19 cm de diámetro y abertura de 1"	2 unidades	2 unidades
Fajas de neumáticos de 5 cm de ancho	10 m	10 m
Costo (construcción propia)	350 USD	450 USD
Costo (contratado)	580 USD	700 USD

Fuente: Elaborado en base a UNA – Viceministerio de Minas y Energías del Paraguay (2013) y Perez et. al. (2014)

Referencias

- Baylis Kathy y N. D. Paulson. 2011. "Potential for carbon offsets from anaerobic digesters in livestock production". Animal feed science and technology. Volúmenes 166 – 167, Junio. Pags.: 446 – 456. [Link](#)
- Bruun, Sander, L. S. Jensen, V. T. Khanh Vu y S. Sommer. 2014. "Small – scale household biogas digesters: An option for global warming mitigation or a potential climate bomb?" [Link](#).
- Duarte, Alcides. 2013. "Programa Mejoramiento de las bases de datos para una política energética más sustentable en Paraguay". Viceministerio de Minas y Energías, Ministerio de Obras Públicas y Comunicación del Paraguay. [Link](#).
- Moreno, Claudio y Vargas, Federico. 2012. "Características técnico económicas de un biodigestor de tipo tubular empleado en la agricultura familia". Universidad Nacional de Asunción. [Link](#).
- Pérez, Irene, M. Garfi, E. Cadena y I. Ferrer. 2014. "Technical, economic and environmental assessment of household biogas digesters for rural communities". Renewable Energy. Vol. 62. Febrero. Págs.: 313-318. [Link](#).

Web links: <http://www.mag.gov.py/?idx=9380653>
http://clasipar.paraguay.com/instalaci_n_de_biodigestores_anaer_bicos_2204010.html
<https://www.facebook.com/BiodigestoresParaguayBiogas/info>

Anexo 5 -Borrador de TdR para la contratación de asistencia técnica para biodigestores

Antecedentes

1. El Gobierno del Paraguay (GdP) a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) está implementando el Proyecto de Mejoramiento de la agricultura familiar campesina e indígena en el Noreste del Paraguay (el Proyecto). El proyecto busca incrementar los ingresos de la población beneficiaria de 12 departamentos pobres del Paraguay de manera sustentable a través del mejoramiento del capital social e inversiones específicas. El proyecto tiene una duración de seis años y está organizado en tres componentes:

- a) **Fortalecimiento organizacional.** El proyecto, está centrado en el fortalecimiento de las organizaciones de base (principalmente comités), para que logren identificar, gestionar y ejecutar negocios productivos basados en asociativismo. Este componente incluye un intenso programa de capacitación dirigido a todos los involucrados: DINCAP, UEP, técnicos del proyecto y técnicos contratados, beneficiarios y prestadores de servicios. La metodología validada por el PPR prevé iniciar el proceso con la identificación de Representantes Rurales (RR), indicados por las mismas organizaciones, que se capacitarán para que conduzcan el proceso participativo en el seno de la organización. Se realizará un Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el cual culmina con un Plan de Fortalecimiento (PF) que tiene como objetivo aumentar las capacidades de una OR en temas de participación comunitaria, género, jóvenes, formas y métodos de organización y de desarrollo ciudadano con equidad, temas administrativos, gerenciales, organizativos, productivos, comerciales y financieros.
 - b) **Desarrollo Productivo Sostenible.** El componente aporta recursos financieros y servicios de apoyo para Planes de Negocios (PN) de organizaciones productivas (OP), PN de Organizaciones Productivas con adaptación al cambio climático o Planes de Desarrollo Comunitario (PDC) de Comunidades Indígenas. El instrumento principal del componente es el PN con sus diferentes elementos complementarios. El PN aprobado por el COSAPLAN, se plasmará en un convenio entre la UEP y la OR para su implementación. Los PN, incluirán como elemento central la inversión y los recursos respectivos, además de recursos para el fortalecimiento específico (relacionado con el negocio o actividad y adicionales a los ya implementados con los PF) y la asistencia técnica. El proyecto ofrecerá condiciones especiales para PN que contemplen adaptación al cambio climático, por ejemplo los PN de hortalizas que cuentan con la instalación de invernaderos, riego y la introducción de fermentadores de abono (biodigestores) para la producción de biogás. Estos PN contarán con formación y acompañamiento especial por parte de técnicos formados por la UEP específicamente en la adaptación del ciclo productivo al cambio climático, con disponibilidad de informaciones específicas, especialmente climáticas y ambientales. La UEP ofrecerá servicios especiales para apoyar técnicamente PN para atender la demanda para las compras públicas.
 - c) **Servicios Financieros Rurales.** A partir de la experiencia del PPR y de otros proyectos anteriores, este componente apunta a mejorar y acompañar el desarrollo financiero de las OR desarrollando un mecanismo eficiente y eficaz para el acceso al crédito a través de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs), por intermedio de un sistema centralizado de garantías.
2. El Proyecto atenderá aproximadamente 14.000 hogares rurales pobres y población indígena en el área de influencia. Los beneficiarios están organizados en comités, grupos de productores y/o cooperativas. Estos grupos de productores desarrollarán un Plan de Negocios, de acuerdo a sus intereses y capacidad productiva. Se ha previsto que un porcentaje importante de PN serán de productores de lácteos.
3. El Proyecto incluye financiamiento especial del FIDA, a través del fondo ASAP, para adaptación al cambio climático. El Proyecto facilitará la implementación de biodigestores, entre otras tecnologías, en los PN de lácteos, para reducir el consumo de leña y otros materiales combustibles, y mejorar la calidad del abono orgánico producido en la finca. Para este efecto, el MAG contratará a un proveedor de servicios que facilite la asistencia técnica, capacitación, entrenamiento e

implementación de los biodigestores en las fincas de los agricultores que incluyan biodigestores como parte de sus PN.

Objetivo

4. El objetivo de dicha contratación es apoyar al MAG en la asistencia técnica para la construcción y uso y la implementación de biodigestores para 500 familias en el área de proyecto.

Actividades

5. La empresa¹¹ realizará las siguientes actividades como mínimo:

- Revisión de los documentos del proyecto y de literatura relevante para la implementación del proyecto. La empresa revisará con detalle: i) el documento de diseño del Proyecto; ii) anexos y documentos de trabajo del documento de préstamo; iii) reportes e informes de proyectos de biodigestores en Paraguay u otros países de la región; iv) documentos de preparación y diseño de los PN relevantes.
- La empresa preparará un taller de entrenamiento para técnicos del MAG y del Proyecto. Este taller tendrá como objetivo fortalecer los conocimientos y facilitar la difusión de la tecnología durante la preparación de los PN. El taller durará un día y se realizará en Asunción. La empresa deberá incluir en su presupuesto todos los costos asociados. Se espera que participen por lo menos 30 técnicos.
- La empresa preparará tres talleres de entrenamiento para consultores y promotores contratados para apoyar a los grupos de productores, con el objetivo final de facilitar la promoción de la tecnología durante la preparación de los PN. El taller durará unos dos días y se realizará en cada una de las tres regiones en las que está dividida el área de Proyecto. La empresa deberá incluir en su presupuesto todos los costos asociados. Se espera que participen por lo menos 30 personas en cada taller.
- Revisión de las características y tipología de las familias beneficiarias. El Proyecto proporcionará una lista de familias que se registraron para implementar biodigestores y documentación de respaldo. La empresa revisará esta documentación la completará de acuerdo a las necesidades del servicio y los sistemas de seguimiento y evaluación del Proyecto. La empresa deberá visitar cada una de las fincas y determinar: i) ubicación del biodigestor; ii) dimensionamiento de la oferta de estiércol; iii) almacenamiento y condiciones actuales de utilización del estiércol; iv) características de los animales y proyección con proyecto.
- La empresa, acompañada por técnicos del Proyecto, revisará con los beneficiarios el tamaño del biodigestor a ser construido, en base a la oferta de estiércol y el potencial uso. Este tamaño podrá ser de 5m³ u 8m³, dependiendo de la oferta de estiércol. La empresa facilitará la firma de un acuerdo de utilización y mantenimiento, que incluye el aporte de mano de obra del beneficiario. Este acuerdo se firmará entre el beneficiario y el MAG.

6. Los biodigestores se construirán en base al diseño preliminar descrito en este documento. La empresa utilizará el cuadro de precios unitarios adjunto a los presentes TdR. Cada ítem tiene una descripción de calidad mínima requerida. Las cantidades y calidades no podrán ser modificados por la empresa, a no ser que el MAG y el Proyecto verifiquen la pertinencia y viabilidad del cambio, y siempre que éste no afecte el precio del contrato. La empresa coordinará la construcción del biodigestor en base a calendarios acordados con los beneficiarios. La empresa se organizará de forma que todos los materiales estén disponibles en los días acordados con los beneficiarios y se hará cargo del traslado de los materiales al lugar acordado dentro de la finca de cada beneficiario. El beneficiario deberá haber realizado las obras previas (por ejemplo, fosa para la instalación del biodigestor; limpieza del sitio; liberación de las áreas de la casa donde se instalará el quemador; etc.), por lo que la empresa deberá verificar que éstas se han realizado de acuerdo a las especificaciones técnicas, antes de movilizar los recursos.

¹¹ En este documento se utiliza el término “empresa” para determinar a la institución que firmará un contrato de servicios con el MAG. La institución puede ser una empresa consultora, empresa privada, organización no gubernamental u otra, de acuerdo a las políticas de contratación de servicios del FIDA.

7. La empresa realizará la instalación completa del sistema, incluyendo las conexiones a la casa; quemador; válvulas de seguridad; etc, como se describe en los ítems mínimos a ser contratados. Una vez finalizadas las obras y la conexión, la empresa asesorará al beneficiario en la alimentación inicial del biodigestor. Una vez finalizada la alimentación inicial, la empresa deberá acordar con el beneficiario un calendario de visitas para verificar la calidad de la instalación y las pruebas iniciales del quemador.

8. La empresa preparará talleres de capacitación para los beneficiarios una vez terminadas las obras. Estos talleres incluirán: i) beneficios de utilizar biodigestores; ii) mantenimiento y actividades preventivas; iii) utilización del abono orgánico. Cada PN recibirá un taller de capacitación, el cual estará abierto para todos los socios, independientemente de haber instalado el biodigestor o no.

9. La empresa realizará mediciones de generación de metano en los biodigestores instalados. Estas mediciones serán mensuales, una vez iniciado el funcionamiento del biodigestor. Las mediciones deberán registrar: i) presión; ii) volumen generado; iii) pérdidas del sistema; iv) cantidad de estiércol ingresado al sistema. Se estima que se realizarán por lo menos tres mediciones por biodigestor. Una vez finalizado el contrato, la empresa transferirá las bases de datos, herramientas y demás materiales al MAG, para enriquecer el sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto.

Calendario

10. El servicio está dimensionado para ser realizado en seis meses calendario, de acuerdo al detalle de la Tabla siguiente.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Revisión de literatura																								
Taller de entrenamiento para técnicos del MAG																								
Taller de capacitación para promotores y consultores																								
Visitas a los beneficios para identificar sitios e información de base																								
Verificación de obras previas																								
Construcción de biodigestores																								
Capacitación beneficiarios																								
Medición de variables de interés																								
Informe final																								

Productos

11. La empresa entregará los siguientes productos:

- XX biodigestores de 5m³ construidos y en funcionamiento
- XX biodigestores de 8m³ construidos y en funcionamiento
- 30 técnicos del MAG y del Proyecto entrenados
- XX promotores y consultores capacitados
- Reporte de medición de XX biodigestores, como se describe en el párrafo 9
- Informe final, que incluirá como mínimo: i) Resumen ejecutivo; ii) Revisión de literatura y justificación; iii) Proceso de consultas, verificación y coordinación; iv) Proceso constructivo; v) Resultado de mediciones; vi) Sugerencias y recomendaciones

Características del servicio

12. Tipo: Servicio de asistencia técnica e implementación de biodigestores a suma alzada. El costo referencial unitario es de XXX por biodigestor de 5m^3 y XXX por biodigestor de 8m^3 . Incluye asistencia técnica y entrenamientos.
13. Lugar: Los biodigestores se implementarán en las fincas de los beneficiarios, en los departamentos de XXXXX, dentro del área de intervención del Proyecto.
14. Supervisión: La empresa será supervisada por el MAG, a través de la Dirección de XXXX XXXX.
15. Propiedad de los productos: Todos los productos generados durante la implementación del servicio, serán de propiedad del MAG.
16. Plazo: El servicio tendrá una duración máxima de seis meses calendario desde el momento de la firma del contrato y la orden de iniciar actividades.
17. Equipo mínimo: La empresa deberá acreditar como mínimo: i) Un Gerente de proyecto, con experiencia específica en el análisis y/o implementación de biodigestores. Licenciado en Agronomía, Zootecnia, Biología y/o Ciencias Ambientales; y ii) Un Asesor técnico, con experiencia específica en instalación de biodigestores o sistemas de gas a presión. Licenciado en ingeniería, agronomía, o XXXX.

Anexo 6: Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo rural

I. Resumen

1. La tecnología móvil puede ser un medio poderoso y rentable para aumentar el alcance de los servicios de asesoramiento a los agricultores. En vista de eso, el MAG comenzó a usar los mensajes de texto SMS para impulsar la difusión de información clave como los precios del mercado (SIMA) e información y consejos en relación con el cambio climático (iniciativa SPAST) para productores que se suscribían al servicio. Su base de suscriptores aún es limitada, y los presupuestos para los gastos de la difusión serán cada vez más importantes y podrían llegar a un punto en el cual el presupuesto limitará la calidad del servicio y el alcance.

2. Por ello el proyecto propone desarrollar una colaboración estratégica con uno de los operadores de redes móviles (ORM) de Paraguay que incluirá donaciones de tiempo al aire por parte de este último así como buenas oportunidades para el patrocinio privado. La experiencia en otros países muestra que tales alianzas pueden apalancar anualmente recursos importantes de contribuciones del sector privado y por lo tanto reducir el presupuesto público. La colaboración estará centrada en un motor de búsqueda (MB) accesible vía teléfonos móviles simples, de forma gratuita y en cualquier momento. Los agricultores podrán solicitar y recibir mensajes de texto o escuchar grabaciones de audio sobre la información clave y asesoramiento proporcionado por el MAG y sus socios líderes en el sector agropecuario, incluyendo los precios del mercado, información sobre de las buenas prácticas difundidas actualmente por el MAG (UGR, DEAg y DC) e información sobre buenas prácticas de adaptación al cambio climático.

3. El MB móvil es un modelo de servicio de información altamente eficiente y de bajo costo con un alto potencial para el patrocinio del sector privado. Las condiciones son: i) un patrocinio exclusivo (con un ORM) que permita que el ORM use el servicio como un vehículo para desarrollar su marca y la fidelización de clientes; ii) el desarrollo de una cartera de contenidos amplia y multisectorial a incluyendo paquetes de información sobre salud, micro-financia, apoyo a las PYME, etc.. Este es un aspecto importante de la estrategia, una comunidad de usuarios más grande significa un valor superior para el ORM en comparación con un servicio meramente agrícola.

4. El proyecto contratara un proveedor de servicios (PS) privado para crear y gestionar el MB, apoyando técnicamente a los socios respectivos en el MAG (DEAg, UGR, DC) en la creación del contenido de alta relevancia y calidad. El proyecto financiara exclusivamente el servidor y el software del MB así como la producción del contenido agropecuario. Para el desarrollo de paquetes de información no rural del servidor, el PS recaudará fondos de organizaciones y compañías con interés en los respectivos ámbitos. El PS ampliará la cartera de información a través del tiempo, con el objetivo de desarrollar las fuentes de ingreso de los sectores públicos (paquetes de información específicas) y privados (patrocinio). Así las oportunidades de negocios del servicio incentivarán el nivel de dedicación que se necesita para asegurar la calidad y continuidad.

5. El proyecto ayudara al DEAg en la puesta en marcha de una línea de apoyo al agricultor que da a los agricultores la posibilidad de llamar y discutir directamente con los técnicos de DEAg sobre sus necesidades relacionadas con la producción, el procesamiento y la comercialización. La línea de apoyo al agricultor servirá para responder directamente a la demanda de información y monitorear esta última. La línea de ayuda al agricultor servirá para responder directamente a la demanda de información y monitorear esta última. Respuestas a preguntas frecuentes (FAQ) serán elaboradas en forma de mensajes de textos cortos (SMS) y grabaciones de audio para ser proporcionadas a través del MB. La DEAg ya dispone de un sistema telefónico que gestiona hasta 14 líneas paralelas. DEAg asegurará su operación diaria con un mínimo de 10 expertos disponibles en cualquier momento. El apoyo al proyecto incluirá asistencia técnica a la DEAg para: i) la configuración del sistema telefónico y mantenimiento, ii) Operación/ gestión de la línea de apoyo incluyendo la comunicación, el monitoreo del servicio, gestión de la información, iii) promoción del servicio en medio de la población rural.

II. Introducción

6. **SIMA, Servicio de Información de Mercados al Agricultor.** El Gobierno de Paraguay ya usa las TIC para ofrecer unos servicios de información en el sector rural. La Dirección de Comercialización (DC) del MAG recolecta y difunde precios de acerca de 70 productos en los dos mercados en Abasto en Asunción y Ciudad del Este. Los productores se suscriben al servicio seleccionando hasta siete productos en uno de los mercados y reciben mensajes de texto semanales con precios mínimos y máximos en el nivel minorista. Por el momento, alrededor de 2.500 productores se han suscrito al servicio, que se ofrece de forma gratuita. La difusión en todas las redes móviles se realiza a través de un programa que ha sido diseñado específicamente para el SIMA. El personal de SIMA estima que el 90% de los subscriptores utilizan los servicios de la empresa TIGO. Hay posibilidades de mejoras metodológicas: en lugar de difundir precios al por menor mediante el uso de una cantidad de medidas locales, la utilidad del servicio mejoraría informando sobre los precios al por mayor utilizando medidas estandarizadas.

7. **SIMA Mobile App.** La Secretaria Nacional de Tecnología de la Información y Comunicación (SENATICs) ha desarrollado una aplicación móvil basada en Android (una app) que facilita la recepción de la información sobre los precios a través de los planes de datos móviles. La importancia de esta aplicación para ayudar a los agricultores rurales pobres es probablemente muy limitada. El uso de los teléfonos inteligentes (smartphones) y de Internet móvil en las zonas rurales sigue siendo marginal o limitado, sobre todo entre grupos de escasos recursos. La DC financia el servicio a través de la financiación externa del proyecto, que finalizará en octubre de 2015. Según el equipo DC / SIMA, los fondos para mantener el servicio sucesivamente a esa fecha no están asegurados.

8. Además, SENATICs desarrollo la página <http://www.agriculturafamiliar.gov.py> donde: i) Se publican los precios de referencia de SIMA; ii) Se encontrará un espacio de compra y venta con anuncios comerciales, publicando ofertas de productos y compras simplificadas que realiza el Gobierno (Decreto 1056/2014); iii) Se encuentra un espacio para un currículum que está desarrollando la Dirección de Educación Agrícola (DEA). El curso es dedicado a la capacitación de estudiantes y profesores en las escuelas del sistema de la DEA y de los técnicos de la DEAg. Además se encuentra el contenido, sobre todo documentos y textos en el formato pdf. El presupuesto de la DEA limita la producción y utilización de materiales multimedia significativamente.

9. **SPAST:** La Unidad de Gestión de Riesgos (UGR) del MAG dirige un Sistema de Alertas Tempranas Sanitarias en Territorios Vulnerables al Cambio Climático (SPAST). El sistema de la UGR difunde información climática en combinación con buenas prácticas y otros consejos a los productores a través de las redes de teléfonos móviles. Esta información es utilizada por los agricultores para mejorar la planificación temporal de las labores de campo, para medidas de emergencia, especialmente en el caso de lluvias intensas y para facilitar la toma de decisiones con relación a la compra de seguros agrícolas y otros productos para reducir el riesgo productivo. Las recomendaciones incluyen aspectos como: i) aplicación de agroquímicos para producción de hortalizas; ii) prácticas culturales de siembra, fertilización, control de plagas y cosecha; y iii) medidas de prevención ante eventos climáticos extremos.

10. Para el presente proyecto, durante la ejecución de los Planes de Fortalecimiento (PF), los miembros de los grupos de productores tendrán la opción de registrarse para recibir la información. Las subscripciones de SPAST son gratis, la difusión es financiada por el IICA que también presta un apoyo técnico. Los resultados preliminares de este proyecto piloto muestran un gran nivel de uso de la información y aplicación de las recomendaciones.

11. **Línea de asesoría agro-familiar (Farmer helpline).** La DEAg tiene a su cargo la asistencia técnica integral al productor mediante el desarrollo de acciones para que el agricultor adopte los materiales biológicos y los métodos más ventajosos, concernientes a la producción, manejo y comercialización de sus productos; así como la aplicación de técnicas de conservación de sus recursos productivos y del medio ambiente. Para ampliar su eficiencia y su alcance fue planificado operar una línea de ayuda que ofrece la asesoría bajo demanda acerca de buenas prácticas agrícolas, en forma de llamadas directas a técnicos de la DEAg. Con este fin la DEAg había comprado un sistema telefónico de 14 líneas paralelas durante el año 2013. Sin embargo, el call

centre y la línea de ayuda no opera: los costos de asistencia técnica (para iniciar y mantener el sistema) y de tiempo al aire no son cubiertos por el presupuesto del MAG.

Valoración

12. Limitaciones de presupuesto restringen o restringirán el alcance y el impacto potencial de los servicios. Sobre todo los servicios en base de la telefonía móvil serán limitado por el costo de tiempo al aire. El SPAST operado por la UGR está en fase piloto y sirve a 200 productores. Los costos de servir a la mayoría del universo de agricultores familiar en el país representan montos importantes que no se ajustan al presupuesto actual del MAG. Costos que probablemente podrían reducirse drásticamente con un cambio en la estrategia: en trabajo conjunto con los operadores móviles (ORM). Esto significaría un cambio en el rol de los ORM, de ser un proveedor de servicios a convertirse en un socio que posee y utiliza el servicio como medio para el desarrollo de su marca.

13. Los servicios móviles operados por DC y DEAg se basan en un enfoque de "push" – la expresión común para una comunicación unidireccional (transmisión SMS). "Push" tiene la ventaja de que los expertos y/o técnicos pueden recordar y advertir a los usuarios en el momento que sea relevante lo que es especialmente importante en un Sistema de alerta temprana como SPAST, particularmente en relación con la alerta a corto plazo. Sin embargo, una gran parte de la información que actualmente se difunde a través de SPAST no se refiere a advertencias para el corto plazo (urgentes) sino más bien medidas de prevención a largo plazo. La eficacia y viabilidad del servicio podrían ser optimizadas al pasar de un servicio de difusión pura hacia una combinación de "Push" y "demanda". Esto significa que la mayor parte de las "buenas prácticas" de la información será accesible y estará a disposición desde un servidor, y los usuarios pueden solicitar la información en el momento en que la necesiten. De esta manera la circulación se reduce a la demanda real. Los suscriptores de un servicio de empuje (o servicio Push) necesitan principalmente sólo una pequeña parte de la información que reciben. Ellos podrían necesitar la información en otro momento, o necesitar una información o asesoramiento diferente. Esto significa que gran parte de la comunicación de empuje no responde a la demanda individual inmediata y en consecuencia añade un valor limitado, pero costos considerables. Sin embargo, la ventaja del servicio de información móvil es su interactividad - que le da a los productores la posibilidad de comunicar lo que necesitan en cualquier momento. El servicio propuesto por el presente proyecto será enfocado a la demanda, como se detalla más adelante.

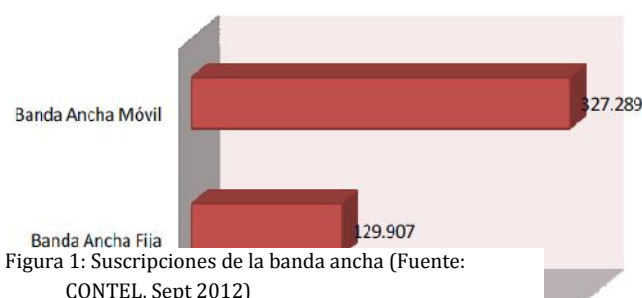
III. La posibilidad técnica, institucional y comercial de una iniciativa TIC

A. Significado de la telefonía móvil para proporcionar asesoramiento agrícola

14. Las TIC y sus mercados están cambiando rápidamente del mismo modo en que cambian las condiciones de acceso de la población rural a los mismos. El creciente mercado de Smartphone e internet móvil ha inspirado la iniciativa de desarrollar contenido en línea y aplicaciones móviles para proporcionar asesoramiento a los pequeños agricultores. La página SENATICS

www.agrifamiliar.com.py y la aplicación para conocer el precio del Mercado (the market price app) son ejemplos en Paraguay, y las oportunidades del internet móvil serán cada vez más importantes. Sin embargo, las últimas estadísticas del mercado móvil sugieren que la telefonía móvil se mantendrá como el canal de comunicaciones más importante en los próximos años.

Número de accesos Banda Ancha Fija Y Móvil

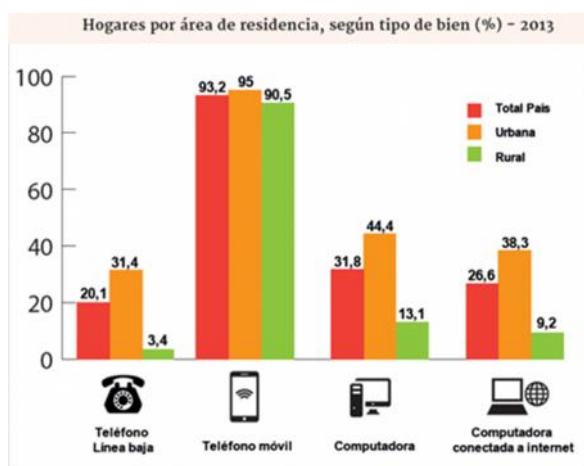


Número de conexiones Banda Ancha Fija y Móvil a septiembre de 2012

15. Paraguay presenta uno de los índices más importantes de cobertura de servicios móviles de la región. Actualmente en el país existen cuatro empresas que ofrecen servicios de telefonía móvil e internet.

16. De acuerdo con la agencia reguladora gubernamental CONATEL (septiembre de 2012), se han registrado más de 6,6 millones de números de líneas móviles en Servicio, lo que significa que hay más líneas activas que población en Paraguay, con un índice de teleintensidad de 105. El ORM TIGO estima que el 98% de la población de Paraguay tiene el acceso a su red móvil. Por otro lado, había menos de 330.000 suscripciones de banda ancha móvil y 130.000 conexiones de cable registrados en 2012. Las suscripciones de banda ancha móvil representan en conjunto menos del 5% de la población.

Figure 2: Utilización de la TIC por los hogares (según DGEEC, 2013)



17. En 2013 la Dirección General de Estadística (DGEEC) calculó que 9,2% de los hogares rurales tienen conexión a internet, mientras que más del 90% poseen teléfonos móviles. Sin embargo, la figura crea una asociación poco realista - la mayoría de los teléfonos móviles no son los teléfonos smartphones, sino de características sencillas, sobre todo entre la población rural vulnerable que es el objetivo del proyecto. Los costos de los teléfonos, así como los planes de datos todavía significan barreras de acceso a internet para una parte importante de la población rural, y esto no cambiará mucho en los próximos años. Esto significa que páginas web como www.agriculturafamiliar.com.py así como las aplicaciones móviles tienen un potencial significativo en la mejora de los servicios de extensión, informando técnicos como en DEAg y quizás también miembros destacados de las organizaciones rurales de nivel superior, pero no llegará a la mayoría de los pobres vulnerables. Para llegar a este grupo objetivo principal del MAG, se necesitan servicios a los que pueda accederse a través de los teléfonos con funciones sencillas.

B. Cobertura y Mercado de la telefonía móvil

El Mercado de la telefonía móvil

18. Según el informe presentado por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel, informe 7/ 2014), se observa el siguiente análisis sobre telefonía móvil e internet:

1. El operador móvil paraguayo TIGO, 54.7%, lo que equivale a 3,7 millones usuarios.
2. En segundo lugar se ubica Telecom Personal 30,1%, aproximadamente 2 millones
3. Claro de América Móvil alcanzó 547 mil suscriptores (8%), y se ubica por delante de
4. Vox con 7,2% del mercado y 489 mil usuarios.

Cobertura de redes móviles en Paraguay

19. La misión no encontró datos oficiales en relación con la cobertura de redes móviles en Paraguay. Según TIGO, la red cubre el 98% de la población. Según Personal, TIGO tiene la red más amplia con la mayor Cobertura. De acuerdo con el SIMA, el 90% de los 2.500 suscriptores registrados al servicio con números de teléfono de TIGO, y alrededor del 70% de los productores registrados en la base de datos de productores Registro de Agricultura Familiar Asistida (RAFA) de la DEAg utilizan los servicios de TIGO. Estas tasaciones indican que TIGO domina todo el mercado rural, y confirman las impresiones de varios funcionarios de MAG sobre que TIGO maneja la red más grande en las áreas rurales.

Figura 3: Cobertura de la red móvil de TIGO (fuente: TIGO)



C. Falta de financiación: el principal reto de los servicios de información móviles

20. Déficit de financiación: los presupuestos públicos son generalmente limitados y la falta de fondos es el principal factor limitante para los servicios públicos de información, lo que resulta en un servicio de baja calidad, alcance y continuidad. El costo de tiempo al aire (en forma de SMS o de llamadas) son los costos más importantes de los servicios de información móviles para llegar a un número significativo de beneficiarios.

21. Ejemplos en Paraguay: i) El DC del MAG depende de la financiación del proyecto que finalizará en octubre. Los fondos para la difusión de SMS para 2015 no se encuentran asegurados; ii) El proyecto piloto del Sistema de Alerta Temprana (SPAST) de la UGR del MAG tiene un costo de difusión de USD 100 por mes para alcanzar sus 200 suscriptores usuarios.

D. Los factores de éxito: Reducir costos y aumentar ingresos

22. **Movilización de las contribuciones del ORM a través de una alianza pública privada (PPP).** Las inversiones del ORM en tiempo al aire y la promoción de servicios son clave para alcanzar la viabilidad y el amplio alcance de los servicios móviles. Los costos pueden alcanzar montos muy relevantes por año, el ORM puede estar dispuesto a cubrir esto en una alianza pública privada (PPP en su siglo ingles) si los costos de oportunidad son relativamente limitados y si ve interés comercial.

23. **Condiciones clave para movilizar inversiones del ORM.** El ORM puede tener diferentes motivaciones para participar en el apoyo a los servicios de información. Las dos motivaciones más importantes son: i) los programas de Responsabilidad Social Empresarial, ii) Desarrollo de la marca al ofrecer un servicio de valor agregado que es de gran interés y relevancia a su base de clientes. Idealmente la alianza responde a ambas. Esto se puede lograr cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- El servicio es relevante y accesible para una parte importante del Mercado móvil, es decir, los usuarios de los teléfonos móviles. Al proporcionar un amplio espectro de información del servicio que no es solo relevante para las familias rurales, sino también para la gran comunidad de usuarios del área urbana. Esto es un aspecto importante de la estrategia, una gran comunidad de usuario significa un mayor valor para el objetivo de la marca del ORM, comparado con un servicio puramente agrícola.
- **La exclusividad** es la base para cualquier interés comercial en el servicio del ORM. Solo una alianza exclusiva permite al ORM distinguir sus servicios de valor agregado de los demás y construir la marca de la compañía incrementando la fidelidad de los clientes. Por lo tanto el servicio debe ser implementado a través de una alianza exclusiva con una ORM.

24. Además, automatizar una parte del servicio puede ampliar el alcance y reducir los costos en la siguiente manera:

- Disminuir los costos del suministro de contenidos a través de un alto nivel de automatización y naturaleza bajo demanda del servicio: La información clave será proporcionada (en un servidor) en forma de mensajes de texto y grabaciones de audio. Estos no son “expulsados” de forma manual sino que pueden ser solicitados por los usuarios, a través de llamadas telefónicas con Respuesta Interactiva en Voz (RIV, ver párrafo 28 más abajo) y mensajes.
- Complementar la línea de asesoría agrofamiliar con el sistema RIV y grabaciones de audio con las respuestas a las preguntas frecuentes (FAQ).

IV. Actividades del proyecto para el apoyo a los servicios de información móviles

A. Motor de Búsqueda móvil

25. El proyecto apoyará el desarrollo de un Motor de Búsqueda (MB) que contará con información agrícola y asesoramiento. El MB constituirá la parte principal de la iniciativa TIC para la difusión de asesoramiento e información agrícola. El “Motor de Búsqueda móvil” será un servicio de información gratuito bajo demanda, disponible para teléfonos móviles simples. Bajo demanda significa que el servicio funciona como un motor de búsqueda¹² en lugares donde no hay internet. Los beneficiarios podrán solicitar la información por mensajes de texto o llamadas telefónicas (archivos de audio a través de una respuesta interactiva RIV) en el momento que deseen o necesiten. El MB proveerá acceso a la información clave que los hogares vulnerables de la zona rural necesiten para el mejoramiento de su calidad de vida.

26. La DEAg, la DC y la UGR usaran el motor de búsqueda como un canal de comunicación para proveer la información clave de sus áreas. Esto también incluirá la parte importante de la información de la alerta preventiva (provista a través del SPAT) y las buenas prácticas. El motor de búsqueda solo proporcionará información “intemporal” como lo son las buenas prácticas (provista por el DEAg y la UGR) que no deben ser actualizadas constantemente pero también contará con información semanal de los precios del mercado subida por la DC, e información relacionada con el clima, proporcionada por la UGR.

27. **Aspectos estratégicos para la sostenibilidad.** El motor de búsqueda móvil es un modelo de servicio de información altamente eficiente y de bajo costo con un alto potencial para contribuciones del ORM. El MB aprovechará el interés y las contribuciones del ORM en tiempo al aire y promoción. Por lo tanto las condiciones son:

- a) **Una amplia cartera multisectorial de contenidos:** El MB no solo contará con información agropecuaria sino que también incluirá otros consejos y recomendaciones claves a favor del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes, tal como salud, micro finanzas, apoyo a las PYME, planeación familiar, género. A través de la oferta de una amplia gama de información, el MB será relevante no solo para las familias rurales sino también para los usuarios en el área urbana. Esto es un aspecto importante de la estrategia, una gran comunidad de usuarios significa un mayor valor para el ORM, comparado con un servicio puramente rural.
- b) **Exclusividad:** El MB será implementado a través de una alianza exclusiva con un ORM. Solo las alianzas exclusivas permiten al ORM distinguir sus servicios de valor agregado de los demás y construir la marca de la compañía.
- c) **La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) contratará un PS privado** para establecer y gestionar el MB. El proyecto financiará exclusivamente el servidor y el software del MB así como la producción del contenido agrícola. Para el desarrollo de paquetes de información no rural del servidor, el PS recaudará fondos de organizaciones y compañías con interés en los respectivos ámbitos (como salud, finanzas, etc). El PS ampliará la cartera de información a través del tiempo, con el objetivo de desarrollar las fuentes de ingreso de información producida por las distintas instituciones del sector público (paquetes de información específicas) y privados (patrocinio). Así las oportunidades de negocios del servicio incentivarán el nivel de dedicación que se necesita para asegurar la calidad y continuidad.

¹² wikipedia funciona tambien como un motor de búsqueda.

28. El MB o más precisamente el interés del ORM, tiene un fuerte potencial para aprovechar las contribuciones de tiempo al aire para otras iniciativas de información del MAG. Por lo tanto el objetivo debe ser incluir estos servicios en el contrato con el ORM.

29. **Canales de Acceso.** El servicio multicanal 321 provee información en tres canales:

- Grabaciones de audio, a través de un sistema de respuesta de voz interactiva (RIV, 1er canal)
- Mensajes de texto, a través de SMS (2do canal) y USSD (3er canal).

30. **El canal de RIV (Respuesta Interactiva en Voz).** Los usuarios marcan un numero corto, por ejemplo 3-2-1 y escucharán una serie de pasos para elegir, utilizando el teclado del teléfono para seleccionar un mensaje de audio pre grabado sobre el tema clave que ha sido seleccionado y generado por los expertos en contenidos, encabezados por los departamentos en MAG (tales como DEAg y UGR). Escuchan la voz en el idioma local, que los guía a través del menú de información, por ejemplo:

“Bienvenido al servicio “Asesor móvil” – su línea gratis que le ofrece información útil para mejorar la calidad y seguridad de vida.

Elija uno de los siguientes temas Escuche y decida: Quiere informarse acerca de...

Producción Agrícola	Marque 1
Comercialización	Marque 2
Micro-finanzas	Marque 3
Alimentación y salud	Marque 4
Clima y alerta temprana	Marque 5

*La lista arriba es solo un ejemplo. El árbol de decisiones será desarrollado por los comités de contenidos encabezados por las divisiones involucradas del MAG.

Si tiene preguntas, comentarios o sugerencias acerca del servicio, por favor llame al número gratuito 033 0000321. Si desea escuchar el menú nuevamente, presione la tecla #.”



Figure 4 Ejemplo: un menú de información potencial sobre la producción de Maíz.

Ejemplo de un mensaje audio acerca de “Manejo Post-cosecha y almacenamiento”

1. Usted siempre debe tratar su maíz almacenado con pesticidas para prevenir el daño del gorgojo. Siempre siga las instrucciones del envase.
2. Si guarda su grano en casa, debe ser almacenado en un lugar seco y bien ventilado, con sacos del suelo, preferiblemente en paletas, dejando el acceso a su alrededor para que controle.
3. Si guarda su grano en un granero, debe garantizar:
 1. El granero se haya levantado del suelo
 2. Apoyos tienen guardias de roedores
 3. Tiene un techo impermeable
 4. Debe tener acceso bloqueable
4. Compruebe si hay ataque del gorgojo y contenido de humedad regularmente cuando el maíz está en el almacenamiento
5. Si quieres más información sobre el manejo y almacenamiento post-cosecha favor llame ..

31. **Los canales de SMS y USSD.** Los usuarios podrán acceder a la mayor parte de la información (sobre todo en una forma más corta) también en forma de mensajes de texto a través de los canales SMS y USSD.

- USSD: Los usuarios marcan *321# y mediante una serie de lectura y pasos a seguir pueden acceder a la información.
- SMS: Los usuarios buscan en el menú de información del ORM proporcionados a través de sus tarjetas SIM y mediante una serie de lectura y pasos a seguir pueden acceder a la información.

Creación de contenidos / provisión

32. **Información “Cuasi-intemporal”.** Todo el contenido de agricultura será seleccionado y desarrollado por “comisiones de contenidos” conformados por expertos locales, seleccionados y dirigidos por las divisiones y unidades participantes del MAG. El proveedor de servicios que gestiona el MB facilitará el proceso, desde la selección del contenido hasta la carga en el servicio. La información a corto plazo tal como precios e información relacionada con el clima (incl. alerta temprana) se subirá por la unidad informática del DEAg, la cual proviene de los diversos proveedores de contenido UGR y DC (MAG). La información será cargada por el PS en un servidor.

Cuadro 1: Posible distribución de las responsabilidades del contenido

Temática	Institución /unidad responsable	Potenciales miembros del comité
Buenas prácticas agrícolas	DEAg	DEA, CECTEC, AlterVida, SIDALC
Cambio climático específico y clima	DEAg/UGR (MAG)	AlterVida, CECTEC

Los principales interesados y sus roles

33. **El PS con experiencia en servicios de comunicación e información móviles.** El PS colabora directamente con el ORM y será responsable de la administración del servicio. El PS configurará y administrará el servicio, proporcionando asistencia técnica a las partes interesadas en MAG en la creación de contenidos de alta relevancia y calidad. En estrecha colaboración con los principales aliados interesados del MAG (UGR y DEAg), el PS proporcionará los siguientes servicios:

Colaboración con el ORM:

- Asegura una relación exclusiva con un ORM para crear una plataforma gratuita, la cual provee acceso bajo demanda al servicio.
- Se instala el hardware y software necesario para sostener el servicio 321 dentro del centro de datos del ORM.

Papel en el proceso de producción de contenido:

- Define un **sistema de creación de contenido/ proceso y plan de trabajo** e identifica las instituciones con la experiencia adecuada (las instituciones del MAG serán seleccionadas por el MAG) que participan y lideran la selección y producción de contenidos (por ejemplo, organizaciones locales especializadas en agro-ecología y cambio climático, alimentación, micro finanzas, salud, etc.) en cada área temática
- Asesora a las instituciones participantes en establecer y mantener comités de contenidos para determinar los temas y mensajes claves para el servicio. Diferentes instrucciones pueden trabajar juntos en un comité.
- Traduce, registra, y carga el contenido para los tres canales del servicio 321 (RIV, SMS y USSD).
- Entrena a todos los interesados en sus roles, incluyendo el ciclo de selección y producción.
- Administra el sistema incluyendo:
 - El mantenimiento del servidor y el contenido de la base de datos
 - Monitoreo, incluyendo informar al MAG sobre el uso del servicio.
 - Recolectar la opinión de los usuarios

34. **Proveedores expertos.** El PS en colaboración con el MAG crea “comités de contenido” de expertos, quienes luego de seleccionar los temas y formular mensajes claves para el servicio en sus áreas de experiencia, por ejemplo en agro-ecología, micro finanzas, adaptación al cambio climático, mercadeo, etc. El PS y MAG identifican las instituciones/expertos miembros de los “comités de contenidos” (ver el párrafo 32).

35. **Operador de redes móviles (ORM).** El ORM firma un acuerdo con el PS para ofrecer el servicio. El ORM es el propietario del servicio. El ORM es responsable de promover el Servicio como lo hacen con otras iniciativas del VAS y provee soporte técnico al PS cuando es necesario. Además, El ORM está obligado a proporcionar una cierta cantidad de solicitudes (consultas) de forma gratuita. La oferta podría ser la siguiente, por ejemplo,: diez llamadas gratis al servicio al mes por cada

subscriber y acceso gratis ilimitado a los canales de servicio SMS y USSD. Se pueden incluir llamadas gratuitas ilimitadas en horas no pico (por ejemplo: 12-14 horas y 20-6 horas, y domingos). El ORM cobraría tarifas habituales para las llamadas que excedan la oferta gratuita.

36. **MAG.** El MAG a través de la UEP será responsable de:

- a) Entrar en un convenio con el OPR, y contratar un PS privado
- b) Establecer y mantener comités de contenidos según temas prioritarias, y asegurar que se pasen informaciones de calidad al sistema
- c) Promover el sistema con los clientes del MAG, especialmente con los productores participantes del proyecto;
- d) Incluir información sobre el uso del sistema en el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.

Acuerdos / Convenios

37. **MAG - Proveedor de servicios.** La UEP contratará un PS privado para la gestión y mantenimiento del servicio así como para ofrecer asistencia técnica al MAG (especialmente a la DEAg & la UGR) en creación de contenidos, como ya se mencionó. La UEP abrirá una convocatoria de propuestas que incluye un acuerdo de vinculación/ alianza entre los proveedores de servicios y una ORM, indicando los términos claves y las contribuciones de ambas partes. Los términos relacionados con el tiempo al aire también serán incluidos en el criterio clave. Otro criterio fundamental de selección será la experiencia del PS en servicios de información móviles similares.

38. **Proveedor de servicios – ORM.** El acuerdo entre el PS y el ORM es clave para la iniciativa. Los siguientes términos deben ser contemplados:

- Términos de tiempo al aire / Contribuciones del ORM, con una cantidad mínima de tiempo al aire para el MB y posiblemente para el servicio de MAG: *SMS Push*
- Inclusión del servicio en el plan de medios y otras promociones del ORM
- Contenido relacionado con responsabilidad y toma de decisiones
- Derechos exclusivos de difusión del ORM en las redes móviles de Paraguay.
- Propiedad del servidor y software
- Suministro de informes de la base de datos de los usuarios
- El contenido es público y será de libre acceso en las páginas webs como www.agrifamiliar.com.py

B. Línea de asesoría agrofamiliar

39. El proyecto apoyará la DEAg en la gestión de la línea de asesoría agrofamiliar que ofrece a los agricultores la posibilidad de llamar y discutir directamente con los técnicos del DEAg la información relacionada con sus necesidades de producción, procesamiento y comercialización. La DEAg ya dispone un sistema telefónico que gestiona 14 líneas paralelas. La DEAg asegurará su operación diaria involucrando un mínimo de 10 expertos disponibles a cada hora de servicio.

40. El apoyo al proyecto a la línea de asesoría agrofamiliar incluirá asistencia técnica en la configuración del servicio, incluyendo:

- Manejo del sistema telefónico y entrenamiento en su mantenimiento.
- Configuración de un sistema de monitoreo con base de datos: las solicitudes serán registradas y categorizadas. El monitoreo incluirá datos como número de teléfono, lugar de origen, pregunta y respuesta dadas. Las respuestas a las preguntas frecuentes (FAQ) serán regularmente integradas en el MB.
- Entrenamiento de expertos en la línea de asesoramiento:
 - Comunicación (incluyendo en el puesto de trabajo): comunicarse adecuadamente con los productores e idioma guaraní,
 - El uso de las fuentes de información disponibles, tales como bibliotecas, y fuentes virtuales.
 - Monitoreo del servicio y mantenimiento de la base de datos.

- **Promoción:** Con el fin de asegurar una rápida difusión de los servicios, la UEP apoyará la DEAg en las siguientes actividades, las cuales serán parte integral de un programa de promoción de todas las actividades TIC:
 - **Material promocional:** i) Comerciales de radio para ser difundidas a través de las relaciones ya establecidas con las redes de radio ii) Mensajes de texto promocionales a la base de clientes del ORM en la zona del proyecto. iii) a través de material impreso como carteles y tarjetas con mini calendarios para difundir a través de la red de la DEAg.
 - **Entrenamiento de los técnicos de la DEAg:** Los técnicos serán capacitados en el uso de los servicios así también en los aspectos de la didáctica/ comunicación tales como las realizaciones de demostraciones. Los técnicos de la DEAg no solo demostrarán, informarán y recordarán a los beneficiarios del servicio constantemente, sino también a las personas claves en las comunidades como los vendedores de tiempo al aire. Los objetivos cuantitativos (por ejemplo, el no de los usuarios en el distrito) se definirán entre sus supervisores.

V. Impacto Potencial

41. **Referencias.** En marzo de 2010, la ONG Human Network International (HNI), el OMR Airtel y el gobierno pusieron en por primera vez en marcha el servicio “321” en Madagascar. El servicio aún está disponible y es muy popular; en los últimos 5 años, más de 3 millones de personas se han contactado con el servicio y realizado más de 50 millones de consultas. En 2014, en promedio, 200.000 personas cada mes efectúan 1 millón de consultas utilizando los canales de voz, SMS e RIV.

42. El *Groupe Speciale Mobile Association (GSMA)* financió la HNI y Airtel/Madagascar para llevar a cabo un amplio estudio del servicio 321 en una amplia gama de indicadores claves de rendimiento comercial. Airtel/Madagascar dividió sus subscriptores en dos grupos distintos: usuarios 321 vs. No usuarios del servicio. Airtel/Madagascar encontró que los usuarios del servicio 321 tienen una tasa de cancelación del 14% menor que los no-usuarios. Cada mes el 7% de los subscriptores de Airtel/Madagascar usan el servicio 321.

43. **Metas del Proyecto.** Para el proyecto, se apunta a llegar a 14.000 personas (representando 14.000 hogares) que reciben regularmente información climática geo-localizada a través del servicio “Motor de Búsqueda móvil” al final del proyecto. El PS proporcionará esta información mensualmente al MAG (desglosado por hombre/mujer, joven/senior y criollo/indígena), junto con los datos de cuantos mensajes se han enviado y cuantas solicitudes de información han sido recibidos por los usuarios.

VI. Plan de trabajo para la configuración del servicio

44. La configuración del servicio incluiría la producción de un primer paquete de información de 50 mensajes claves. La asistencia técnica del proveedor de servicios para el MAG (UGR / DEAG) en la producción del contenido comprenderá las siguientes actividades:

Actividades	Tiempo máximo estimado para completar Total: 12 semanas
Actividades para la asociación con el Operador de redes móviles (ORM) Finalizar negociaciones y firma de contrato con el ORM Instalar el hardware y software necesario para sostener el servicio dentro del centro de datos del ORM	1 semana
Proceso de producción de contenido	
Introducción & Capacidad de creación en el MAG Introduce socios claves de MAG al servicio y trabajo con ellos para identificar contenidos y contenidos expertos	1 semana
Selección y elaboración de los borradores de los mensajes en los comités de contenido <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntamente con el MAG invitar a los expertos claves (instituciones) para participar en las reuniones del comité de contenido. • Facilita las reuniones del comité de contenido para desarrollar los mensajes claves. • Finaliza el primer borrador de los mensajes claves en base a los resultados de las reuniones del comité de contenidos 	3 semanas
Subir los borradores en el servidor <ul style="list-style-type: none"> • Grabaciones, inserciones, y verificar el primer borrador de los mensajes claves en el servidor. 	1 semana
Pruebas de campo de los mensajes desarrollados por el equipo de investigación del proveedor de servicios <ul style="list-style-type: none"> a. Pruebas previas de los mensajes claves con la audiencia al cual va dirigido. b. Análisis de los resultados de las pruebas c. Genera reportes de la prueba y compartir con los socios claves en MAG 	2 semanas
Grabación final de los mensajes de audio y elaboración de los textos escritos Utiliza los resultados para finalizar y volver a grabar los mensajes de audio y formular los textos SMS y USSD	3 semanas
Subir y las pruebas finales Subir los mensajes finalizados (RIV, SMS, y USSD) al servidor y realizar la prueba final.	1 semana

Apéndice 5: Apoyo a Comunidades Indígenas

1. **Identidad.** Los 20 pueblos indígenas del Paraguay, representan una población de aproximadamente 115.000 personas que se consideran a sí mismos como pueblos, con identidad étnica. No se sienten paraguayos; su identidad es la de ser Nivacle, ayoreo, Mbya, Ava Guaraní, Ache, etc. Así también son considerados por la Constitución Nacional: como pueblos constituidos antes de la formación del Estado paraguayo, a quienes constitucionalmente se les reconoce los derechos de autogobierno y todos aquellos derechos que como pueblos promuevan su bienestar su cultura, sus prácticas religiosas, su arte, su cultura material, mediante apoyo y subvenciones de instituciones públicas locales (municipalidad), regionales (governaciones), nacionales (ministerios y órganos ejecutivos).

2. **Localización.** El área del presente proyecto incluye a 4 Departamentos de la región Oriental: Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú. En los citados departamentos se encuentran asentadas aproximadamente 250 comunidades indígenas. Debe observarse, sin embargo, que los territorios indígenas no se corresponden con las delimitaciones territoriales del Estado paraguayo. Estas comunidades forman parte de los pueblos Mbya, Ava Guaraní y Ache. El Proyecto, de 6 años de duración, tiene previsto incluir como parte de su grupo objetivo de aproximadamente 14.000 familias, a 2.500 familias indígenas pertenecientes a unas 33 comunidades pobres de los distritos más pobres de los departamentos mencionados. En términos de focalización para atender estas familias indígena, el proyecto priorizará la atención a comunidades adyacentes unas a otras, para no dispersar esfuerzos.

Cuadro 1: Población indígena en el área del Proyecto, 2012

Departamento	Población (personas)	Comunidades indígenas
Concepción	3.998	27
San Pedro	3.572	36
Caaguazú	9.425	61
Canindeyú	13.484	127
Total	30.479	251

Fuente: STP/DGEEC. III Censo Nacional de Población y Viviendas para Pueblos Indígenas 2012

3. **Organizaciones Indígenas.** Las comunidades indígenas de filiación lingüística guaraní del área de influencia (Mbya Ava Guaraní y Ache) con las que se vinculará el Proyecto, están organizadas en Asociaciones étnicas, y estas en Federaciones. Las comunidades están representadas por “Asociaciones de Comunidades”, y estas a su vez están agrupadas en Federaciones. Una de ellas es la “Federación de Asociaciones de Comunidades Guaraní”, que agrupa a 9 “Asociaciones”, con un total 152 comunidades miembros, y la segunda, la “Federación por la Autodeterminación de los Pueblos Indígenas” (FAPI), que agrupa a un menor número de comunidades indígenas en la Región Oriental. Estas organizaciones tendrán una labor y responsabilidad clave durante el proceso de selección e implementación de las actividades del Proyecto en las comunidades.

4. **Comunidades.** Casi todas cuentan con una dinámica y estructura sociocultural y política tradicional, con fuertes sentimientos de identidad étnica, abierta sin embargo a relaciones de cooperación y contactos extracomunitarios, aunque en el caso de algunas comunidades indígenas Mbya, existen todavía relaciones interétnicas renuentes a cooperación, producto de históricas relaciones de coloniaje con los paraguayos, camufladas por misiones civilizatorias de distintos signos. El sistema tradicional de distribución de roles, funciones y ejercicio del gobierno comunitario, uno de los capitales sinérgicos más importantes de los pueblos guaraníes, sigue todavía basado en el Mburuvicha o cacique con sus “soldados”, el Tamoi , Ñanderu o líder religioso, el Yvyra’ija (lugarteniente), el Terekua, líder de una familia clánica o extensa, las Ñande sy, generalmente parteras indígenas muy respetadas, y el mbo’èhara, el maestro de Escuela, un nuevo factor de poder

en la comunidad, por la destreza en el manejo de los “papeles” y su capacidad de relacionarse con el sector público y con “los paraguayos”, o sea con el resto de la sociedad no indígena.

5. **Capital sociocultural.** Las Comunidades mantienen activos socioculturales claves que deben ser tomadas en cuenta para el buen gobierno y éxito de acciones que el Proyecto desarrolle con ellas, a saber:

- La pervivencia de linajes todavía fuertes, con el consecuente grado de bienestar, seguridad y control psicosocial en la comunidad. La existencia de estos linajes implica convivencia multifamiliar y generacional (hijos, hijas, primos, sobrinos, tovas, mamá, papá, abuelos, nietos...), control social, comida, contención familiar, seguridad, afecto, apoyo familiar y una red de alianzas entre linajes al interior de la comunidad y entre comunidades. Son pobres, pero en esas condiciones no son vulnerables a la pobreza extrema o a la descomposición étnica. Existen, en definitiva, muchos fogones que todavía arden y titilan en numerosas comunidades y mantienen una forma de ayuda y cooperación mutua.
- La persistencia de ritos y ceremonias étnicas comunitarias para celebrar acontecimientos de profunda significación en la vida familiar y comunitaria, tales como la bendición del maíz, el sonido del mimby y el mbaraka para desbravecer y apaciguar los vientos huracanados, relámpagos, rayos y truenos, la celebración comunitaria en el ygary, la casa ceremonial donde se prepara la chicha y se realiza la danza-oración, la convocación a la lluvia en periodos de extrema sequía, casamientos, buenas cosechas y periodos de bonanzas,...), las que tienen, entre otras, una importante función integradora y de autoafirmación cultural.
- La fuerte vocación y tradición agrícola de las comunidades y su franca apertura para aprender, capacitarse e incorporar nuevas técnicas y rubros de producción, aun cuando muchas comunidades Mbya, como quedara señalada, son renuentes a las cooperaciones.
- La persistencia de instituciones de cooperación, reciprocidad y redistribución de bienes y servicios como el jopói, el mba’e pepy, el puchirö, que entendidas y bien aplicadas movilizan la participación de los miembros de un linaje (jopöi) así como diferentes linajes entre sí o entre comunidades (mba’epepy) hacia la consecución de objetivos familiares, comunitarios o intercomunitarios.
- La persistencia de artesanos indígenas, casi todos vinculados a la figura del Ñanderu o líder religioso, con una rica producción artesanal utilitaria y simbólica en buena parte de las comunidades.
- La fluidez de las comunicaciones sociales, la alta estima de la comunicación horizontal y el prestigio de la oratoria y el buen hablar entre sus integrantes.
- La posesión en propiedad comunitaria de tierras fértiles y de todavía muy ricos recursos naturales, como campos de pastoreo, la madera, la tacuara, pajas y cursos naturales de agua (pequeños arroyos y manantiales, aunque en algunos casos contaminados por agro tóxicos de los sojales).
- La persistencia de grupos de mujeres, muy críticas y habladoras, con fuerte incidencia en la vida social de las comunidades, casi siempre articuladas con las parteras indígenas. Son las que muchas veces movilizan participativamente a la comunidad.

6. **Debilidades.** Aún con este inequívoco y rico capital social disponible, la mayoría de las comunidades adolecen de extremas debilidades para su bienestar personal, familiar, comunitario y étnico, debido entre otras causas, al histórico abandono y ausencia de políticas públicas y estrategias diferenciadas de intervención en beneficio de estas comunidades. Las principales debilidades en materia de producción, nuevos rubros y técnicas orientadas a la alimentación y nutrición, son las siguientes:

- La producción agrícola tradicional en chacras es insuficiente para satisfacer en cantidad, calidad y variedad las necesidades alimentarias de la población durante todo el año.
- Inexistencias de huertos familiares y capacitación para su producción

- Las plantaciones familiares de cítricos injertados, plantas de mangos, guayabos, nísperos, bananos de la variedad nanicao, aguacates, mamones, mburukujas, son exiguas o inexistentes y no satisfacen las necesidades de alimentación de las familias durante el año.
- Desconocen la técnica de injertos de cítricos y de mangos para la producción y consumo en período corto de tiempo de mandarinas, naranjas, limas, pomelos, limones, mangos de variedades mejoradas, pese a ser opíparos consumidores de estas frutas.
- La niñez, adolescencia y juventud de ambos sexos, pese a esa vocación agrícola tradicional, no dispone de oportunidades para capacitarse en nuevas técnicas para la producción de alimentos.
- No disponen de apiarios para la producción de miel, ni de estanques para la producción piscícola, pese a ser tradicionales consumidores de miel y pescados.
- La gran mayoría de las familias no disponen de suficientes y apropiadas herramientas de labranza, tales como machetes, foices, azadas, palas, hachas, sembradoras, fumigadoras, regaderas y carretillas; tampoco disponen de elementales herramientas de carpintería, como serruchos, escuadras, martillos, tenazas, pinzas, escoplos, taladros.
- La propiedad comunitaria de la tierra y la ausencia de organizaciones formales de productores agrícolas al interior de la comunidad, reconocidas como tales, impide a numerosas familias indígenas el acceso a créditos para la producción.
- Un alto porcentaje de sus tierras carecen literalmente de árboles, los que fueron sustituidos por plantaciones de soja, anualmente cultivadas e ilegalmente alquiladas a terceros por las mismas comunidades, para el cultivo de la soja. La preparación de la tierra con tractores, impide la regeneración espontánea de árboles nativos en el área reservada a cultivos de soja.
- Los ingresos en dinero provienen de dos fuentes principales, a saber: 1) trabajo asalariados ocasionales entre sus vecinos inmediatos, campesinos del estrato empresarial pequeño, y empleos zafrales ocasionales en las estancias y empresas sojeras de los alrededores, y 2) alquiler de una significativa parte de sus tierras a brasileños para el cultivo de soja, el que beneficia solamente a un grupo de familias dentro de la comunidad.

7. **Consecuencias.** Las consecuencias sociales, culturales, políticas y económicas de esta carencia de políticas públicas y ausencia del Estado, es la extrema pobreza. Los indígenas forman parte del 24% de la población rural más pobre del país. Son más pobres que los campesinos paraguayos en situación de extrema pobreza. Así, el “Informe Nacional sobre Alimentación y Nutrición de la FAO, el INDI y el MAG” (2014) sostiene que la pobreza extrema es 2,4 veces más que la pobreza extrema de la niñez paraguaya, en tanto la desnutrición crónica (baja estatura para la edad) dobla los valores de la desnutrición de la niñez no indígena; así, la frecuencia de la anemia en niños no indígenas es del 45,8%, mientras que en niños indígenas es del 74,4%. El promedio de años de estudios de los indígenas es de 3 años, mientras que la no indígena es de 8 años. Y los indicadores en salud, vivienda, acceso a agua potable, electricidad ponen de relieve las graves carencias que afecta esta población.

8. Esta situación deriva de un proceso histórico de discriminación de características etnocidas desde y por el propio Estado, y la corresponsabilidad de las grandes corporaciones y organismos financieros internacionales. A todo ello se suma el proceso de desplazamiento de sus tierras, en algunos casos verdaderas expulsiones, a raíz del rociamiento con agro tóxicos y en aviones de los sojales que rodean a las comunidades. En paralelo crecen las dificultades para conseguir mejores salarios como mano de obra en las fincas de los grandes agricultores o ganaderos, con la consecuencia de que numerosas familias se ven obligadas a abandonar sus comunidades y emigrar a las ciudades, donde aparentemente encuentran mejores estrategias de sobrevivencia.

9. **Cooperación.** En el marco de ese capital sociocultural que resiste y sobrevive en numerosas comunidades indígenas guaraní, de la deuda social y de las extremas necesidades que padecen, el Proyecto considera necesario asumir el desafío de cooperar decididamente con las Federaciones, Asociaciones, Comunidades, familias, mujeres, jóvenes y niños indígenas, para contribuir a su bienestar y a su desarrollo sociocultural y económico étnico. En esta perspectiva, propone realizar inversiones institucionales productivas y de capacitación técnica para el fortalecimiento de la

producción tradicional, la incorporación de nuevas destrezas técnicas y la incorporación de nuevos rubros de producción, orientadas prioritariamente a satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de las familias, en cantidad, calidad y variedad durante todo el año, respetando los sistemas sociales y culturales de las comunidades, adaptando los instrumentos del proyecto a las necesidades, visiones y expectativas de las mismas.

10. **Objetivo del Proyecto para la población indígena.** El proyecto puede colaborar en apoyar los procesos de fortalecimiento de las comunidades y mejorar su calidad de vida, asegurando y promoviendo en una primera fase la producción variada y de calidad de rubros destinados a su alimentación durante todo el año, la incorporación de nuevos rubros y técnicas de producción, tales como hortalizas, viveros forestales y frutícolas, apicultura, producción de frutales injertados, piscicultura, huertas escolares. En una segunda fase logrados los objetivos de seguridad y mejora alimentaria, el Proyecto puede contribuir a su inserción en actividades productivas en segmentos de mercado de la agricultura natural u orgánica, hierbas aromáticas y medicinales, acuicultura, servicios turísticos, artesanías, servicios rurales a la producción y búsqueda de mecanismos para participación y reconocimiento jurídico y económico de servicios ambientales.

11. **Instituciones externas involucradas.** Participarán de este Proyecto: (i) el Instituto Paraguayo del Indígena (INDI), en su carácter de órgano supervisor del Estado paraguayo en actividades orientadas al desarrollo étnico de los pueblos indígenas; (ii) el Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI) del DEAg, un órgano especializado del MAG, cuya labor consistirá en la prestación de servicios técnicos y sociales a las comunidades, para el logro de los objetivos antes mencionados; y (iii) organizaciones privadas especializadas en trabajos con comunidades indígenas de la Región Oriental, eventualmente contratadas por la UEP.

12. **Criterios de selección y priorización.** Para la selección de las 33 comunidades indígenas a ser beneficiadas por el Proyecto, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: (i) comunidades con títulos de propiedad; (ii) evitar la superposición con proyectos comunitarios implementado por otras instituciones en materia de producción alimentaria; (iii) comunidades que no se encuentren en severas y prolongadas crisis de gobernabilidad interna; (iv) comunidades localizadas en distritos de mayor concentración de la pobreza (ver párrafo 2 más arriba); y (v) comunidades acordadas y consensuadas con las Asociaciones étnicas de los pueblos que las representan. Con ellas, La UEP, a través del INDI, establecerá relaciones de información y acuerdos libres y consensuados de cooperación para la prestación de servicios a las comunidades indígenas miembros de sus respectivas asociaciones étnicas.

13. **Información y aprobación.** Identificadas y seleccionadas las comunidades, en cooperación con sus respectivas “Asociaciones étnicas”, una reunión comunitaria convocada por las autoridades centrales de la comunidad, con la asistencia del INDI, el personal especializado del Proyecto y representantes de las Federaciones o Asociaciones, dará inicio al proceso de información sobre los objetivos, alcances y los límites de Proyecto. En el caso de que fuera aprobada por la comunidad reunida en asamblea, se acuerda, no más de dos semanas después, la realización de un Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI), por profesionales con formación antropológica o sociológica y experiencias de trabajo de campo con guaraníes.

14. **Las herramientas.** El DCI es un instrumento que se aplica para conocer el estado situacional en que se encuentra la comunidad, mediante la identificación del capital sociocultural existente (liderazgo, prácticas culturales, estructura familiar...), identificación de los recursos bioenergéticos y ambientales (arroyos, manantiales, campos, bosques,...), tecnologías aplicadas, servicios institucionales en materia de salud, educación, debilidades en materia alimentaria y nutricional, trabajo asalariado, y datos sobre número de familias, mujeres, niños, adolescentes, jóvenes, superficie de tierra, alquiler de tierra, y aquellos pertinentes para conocer la situación de la comunidad. Esta labor es una combinación de visita casa por casa, chacra por chacra, de observación de manantiales, arroyos, bosques, campos, y dos reuniones comunitarias, proceso que dura no más de tres días. Se inicia la aplicación del instrumento en una reunión comunitaria, dialogando con la comunidad, a través de preguntas estructuradas y predefinidas. Estas

metodologías deben incluir necesariamente momentos de socialización tradicional con la preparación de comida en común denominada “Olla popular sana”. Al concluirse el DCI con otra reunión comunitaria donde se devuelve, ajusta y confirma con la comunidad el diagnóstico y se repite otra “olla popular sana”.

15. A más tardar una semana después, se redacta técnicamente el diagnóstico, se eleva al INDI y a la UEP, con copias a las Asociaciones y a la comunidad. Este instrumento es de capital importancia, para iniciar no más de dos semanas después, el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). El respeto de estos tiempos es esencial para mantener la credibilidad y el interés de la comunidad.

16. El PDC es un plan de desarrollo comunitario. Se elabora participativamente con la comunidad, en un lugar acordado dentro de la comunidad, en lengua guaraní, coloquial, festiva, utilizando paleógrafos y claras preguntas oportunamente preparadas (preguntas consignas) para ir elaborando y construyendo con sencillez y claridad los elementos sustantivos del Plan de desarrollo. Se utilizan y coteja participativamente de tanto en tanto respetando los ritmos y tiempos de los indígenas, los insumos sustantivos obtenidos por el DIC. La preparación del PDC durará 2 días, en jornadas de 7 horas. Participan mujeres, jóvenes y hombres y se realizará una nueva “Olla popular sana, con carne”.

17. La metodología propiamente técnica será aplicada por el facilitador, queda bajo su responsabilidad con un formato proporcionado por la UEP, pero en el plan como mínimo debe presentar : (i) el objetivo que se quiere alcanzar dentro de tres años, con sus correspondientes indicadores visibles, concretos y entendibles para indígenas, (ii) el conjunto de actividades y resultados que se deben desarrollar y obtener mensual, trimestral, semestral y anualmente, (iii) el responsable de que las actividades periódicamente se realicen, (iv) los participantes de esas actividades, (v) las fechas para su cumplimiento y (vi) los riesgos que pueden ocurrir para que no se realicen algunos componentes del Plan. Debe señalarse, que los PDC deben estimar la existencia de sub grupos o linajes dentro de la comunidad, con sus consecuentes insumos y servicios a los mismos. Se debe tener en cuenta que la estructura social de las comunidades indígenas guaraníes no está basada en familias nucleares, sino en linajes o familias extensas, con un terekua al frente. Es importante la participación de un personal especializado del INDI, en enfoques de desarrollo étnico y ético.

18. El principio del consentimiento libre, previo e informado será respetado por el hecho que la comunidad misma elabora y somete para consideración el PDC.

19. No más de una semana después, se redacta técnicamente el PDC, se eleva al INDI, COSAPLAN y a la UEP, con copias a las Asociaciones y a la comunidad. También debe señalarse que el documento, sin dejar de ser riguroso y de presentar los elementos necesarios para su aprobación y financiación, debe ser comprensible para los indígenas: el documento del PDC debe ser un documento “de la comunidad” y debe responder a las formas y características relevantes para las mismas, antes de ser un documento elaborado para los fines burocráticos y administrativos el Proyecto. Dicho de otra manera, debe ser un PDC de las comunidades y para las comunidades.

20. Las actividades de fortalecimiento institucional serán incluidas en el PDC, de conformidad con las necesidades manifestadas por los indígenas de la comunidad. De esa manera, se pueden fortalecer algunos mecanismos organizacionales (por ejemplo, identificación y funcionamiento de los linajes, mediación para desacuerdos internos, elevar la autoestima y sacar de la apatía a algunos grupos familiares, demandas que exceden la naturaleza del PDC), gerenciales (tareas , atribuciones y responsabilidades del RR y FR), fortalecer la organización de mujeres, comisión de padres de la escuela, o cómo desarrollar al interior de las comunidades y eventualmente entre comunidades, relaciones de cooperación, reciprocidad, intercambio y redistribución etc. y para superar eventuales dificultades y “riesgos”. En esas circunstancias se recomienda hacer un breve paréntesis a las actividades regulares y se recurre a personas especializadas para la tarea, funcionarios especializados del INDI, o a líderes y representantes de las Organizaciones, según fuera el caso. El objetivo es superar las debilidades y trabas organizacionales, mediante acuerdos consensuados y

mejor y mayores conocimientos técnicos para fortalecer y elevar la autoestima, los conocimientos y la capacidad de gestión de la organización comunitaria, para finalmente lograr, en definitiva, lo establecido en el PDC: una comunidad con bienestar y desarrollo sustentable, con recursos, capacidad, destreza, autoestima y energías propias.

21. **Ejecución.** Iniciada la implementación del PDC y con la comunidad ya en movimiento en el desarrollo de las actividades, en un periodo no mayor de 3 meses se deben ir desarrollando instrumentos sencillos de coordinación, cooperación, control y supervisión del avance del PDC. Siempre respetando las formas de trabajar de los indígenas y sin burocratizar o formalizar demasiado la operatoria, tales instrumentos son, como mínimo: (i) pequeño manual de conducta entre técnicos e indígenas, elaborado participativamente; (ii) planilla de control de insumos, herramientas entregadas a cada jefe/jefa de familia; (iii) nombramiento de los responsables de ejercer el control sobre esos bienes; (iv) elaboración del perfil, tareas y responsabilidades del RR y FR; (v) dos meses después, elección del RR y FR; y (vi) calendario de supervisión del INDI cada dos meses.

22. El apoyo del DATCI a la ejecución de las actividades se hará con la participación de unos nueve técnicos seleccionados por la DEAg y la UEP. Está previsto que seis de los técnicos tendrán un enfoque técnico (Técnicos Territoriales), y que tres tendrán un enfoque social (Trabajadoras sociales). La DEAg financiará los salarios de los técnicos, mientras que el proyecto proporcionará viáticos para las operaciones en el terreno.

23. El apoyo del INDI a la ejecución de las actividades se hará con la participación de técnicos seleccionados por el INDI y la UEP. Estos técnicos efectuarán visitas de supervisión de los PDC, todos los dos meses durante la ejecución de cada PDC. En cada visita, se preparará un breve informe, incluyendo un formulario de indicadores de desempeño, que se compartirá con la comunidad indígena respectiva, con el INDI, el DATCI y la UEP. El INDI financiará los salarios de los técnicos, mientras que el proyecto proporcionará viáticos y la NAFTA para las visitas en el terreno.

Apéndice 6: Adaptación al cambio climático

A. Características ambientales generales del Paraguay

1. La República del Paraguay se encuentra en la parte central de Sudamérica. Geográficamente está ubicada exactamente sobre el Trópico de Capricornio. Paraguay limita hacia el norte con Bolivia y Brasil y hacia el sur con Argentina. La frontera tiene una longitud total de 3.920 km. El límite con Argentina mide 1.880 km, con Bolivia 750 km y con Brasil 1.290 km.

2. Biogeográficamente es un punto de encuentro de cuatro biomas (grandes ecorregiones), que son: el Bosque Paranaense, el Bajo Chaco y Pantanal, el Cerrado de Brasil y el Chaco Seco. Siendo Paraguay un país pequeño, esta confluencia de biomasa le permite tener una gran riqueza biológica. Algunas especies muy propias del Paraguay son el pecarí chaqueño o taguá (*Catagonus wagneri*) y un pequeño pez (*Austrolebias vanderbergi*), ambos del Chaco Central. También podemos mencionar una mariposa nocturna (*Manduca fosteri*) que vive en las cordilleras del Paraguay Oriental y algunas plantas chaqueñas como el maní silvestre o manduví (*Arachis batizocoi*), el palo papel (*Cochlospermum tetraporum*), palo santo (*Bulnesia sarmientoi*) y la tuna pequeña (*Gymnocalycium megatae*).

3. El Paraguay cuenta con dos importantes ríos: el Río Paraguay, que cruza el país de Norte a Sur, para luego unirse al Gran Río Paraná. Ambos desembocan en el Río de la Plata. Estos dos grandes ríos forman parte de la Gran Cuenca del Río de la Plata, una región con muchos habitantes,

muchas riquezas naturales y numerosos problemas ambientales.



Figura 1. Principales cuencas del Paraguay y división política

estimativamente de 24°C en la Región Oriental, siendo más elevada en el Chaco con 28°C. En Asunción son frecuentes las temperaturas máximas de 40°C, mientras que en el Chaco paraguayo pueden superar los 50°C (Naumann y Coronel, 2008).

5. Paraguay posee 18 áreas silvestres protegidas, incluyendo 10 parques nacionales, que suman casi 1,5 millones de ha. Quince de esas áreas están en la región oriental, y suman unas 358.000 ha. Las otras tres están en la región occidental y que suman aproximadamente 1,1 millones de ha. Las áreas protegidas en Paraguay son administradas por la Secretaría Nacional del Ambiente (SEAM).

6. Paraguay posee una amplia variedad de especies animales y plantas tropicales y subtropicales. Según registros de la SEAM, se estima que en el país se encuentran entre 8.000 y

13.000 especies de plantas, de las cuales 800 son arbóreas. En cuanto a especies animales, se estiman unas 100.000 de invertebrados y 1.498 de vertebrados. Entre estas cantidades se reconocen 81 especies de la flora y 128 especies de la fauna, consideradas en peligro de extinción debido principalmente a la destrucción de sus hábitats y la caza furtiva.

7. Entre las especies vegetales dominantes en el Chaco se cuentan los lapachos, quebrachos, urundey, timbó, el guayacán, palo santo, samuhu, guayaibi, la palma caranday, varias lauráceas, entre otras. En la fauna del Chaco predomina la vida nocturna, la abundancia de los hábitos crípticos (vida oculta bajo diferentes elementos), la diapausa y la dormancia. Ello debido a que los invertebrados presentan la diversidad más alta y mayor abundancia de individuos. En los humedales los peces son poco abundantes, excepto en la cuenca de los ríos Pilcomayo y Paraguay. En comparación con otras áreas subtropicales templadas, su fauna de mamíferos es poco diversa. La Región Oriental cuenta con una gran variedad de aves como el buitre, el chimango, el gavilán, la lechuza, el guacamayo, el pájaro campana, y la calandria. Existen varias especies de zorzales, la golondrina, la familia de los picaflones y el Martín pescador, entre otros. También tiene mamíferos como el mono aullador, el jagareté, el puma, el gato montés, el tapir, el jabalí, el hormiguero y los tatos. Los peces más comunes son el surubí, el dorado, la corvina, el armado, la raya, el bagre, el pati y la piraña. En el ecosistema acuático se encuentran también reptiles como el caimán, la iguana y el camaleón.

B. Modelos climáticos

8. Para la construcción de los escenarios de cambio climático futuro para Paraguay, la SEAM ha seleccionado las salidas para los horizontes temporales de las décadas centradas en 2020 (2010-2039) y 2050 (2040-2069), para los dos escenarios socioeconómicos SRES A2 (alto) y B1 (bajo), de los cuatro modelos climáticos de mejor ajuste sobre la región (IPCC, 2011 y Caffera y Berbery, 2012). Las proyecciones para estos escenarios son:

- **Temperaturas:** Es probable que la temperatura anual promedio se incremente en 0,4°C para el año 2010 a 1,3°C para el año 2100, dependiendo de la región del país, bajo el escenario optimista. Estos promedios se incrementan a 0,5°C en el año 2010 a 3,3°C en el año 2100 en el escenario intermedio, en el escenario intermedio. Para el escenario pesimista, el incremento estaría entre 0,7°C en el año 2010 y 6,2°C en el año 2100.
- **Precipitación:** El escenario optimista muestra probables incrementos de precipitación de 0,1 a 1,1% en el año 2010 a 0,1 a 3,4% para el año 2100, dependiendo de la región del país. Solamente la región sur-oeste muestra probables disminuciones en la precipitación promedio anual. Esta disminución podría ser de 0,1% en el año 2010 a 0,2% en el año 2100.

9. Para el área oriental del Paraguay, donde se implementará el proyecto, el efecto combinado de mayores temperaturas y mayor precipitación se traducirá en mayores inundaciones, debido a la concentración de lluvias (Collischonn, Tucci y Clarke, 2001). Las áreas de inundación más frecuentes se encuentran al sur-este del río Paraguay, a partir de la confluencia de los ríos Paraguay y Pilcomayo. Las inundaciones históricas muestran que los ríos Tebcuary y Paraná son los que más afectan los márgenes, lo cual se correlaciona con la topografía semi – plana de la región (Saurral, et. al., 2006).

10. Se debe tomar en cuenta que la climatología e hidrología de la cuenca del río de La Plata está influenciada por fenómenos climáticos globales (ver [análisis de VAMOS](#)). El consenso actual es que la variabilidad climática de la cuenca del río de La Plata es influenciada por la temperatura superficial de los océanos Pacífico y Atlántico (TSO). Anomalías positivas en las precipitaciones corresponden a eventos cálidos en el Pacífico tropical. También están correlacionadas con anomalías cálidas de la TSO en el Atlántico sur – oeste, particularmente durante la primavera del hemisferio sur. Más aún, flujos más altos de las corrientes parecen estar correlacionados con eventos fríos de la TSO en el trópico del Atlántico norte. Los estudios también muestran que la mayor contribución de humedad a

la cuenca viene a través de un corredor húmedo desde el este de los Andes, por lo menos durante la época lluviosa (C. R. Mechoso, et. al., 2001). También hay evidencia de que la precipitación en la cuenca está inversamente correlacionada con la intensidad de la Zona de Convergencia del Atlántico Sur (ZCAS).



Figura 2. Áreas de inundación en la zona de proyecto
 Fuente: Flood Observatory, Universidad de Colorado



Figura 3. Precipitación y temperatura histórica (1900 - 2009)
 Fuente: Banco Mundial, Climate Change Knowledge Portal

11. El periodo relativamente seco de los meses de Junio a Septiembre (ver Figura 3) se ampliará de acuerdo a las predicciones de los modelos de cambio climático. Esto implica, que mayores precipitaciones se producirán en un periodo más corto, afectando las áreas de inundación. Los días sin lluvia se incrementarán en la región suroeste de Paraguay, en promedio, en el escenario A2, en 5 días. El incremento de temperaturas, para el mismo escenario A2, es más severo para el norte de Paraguay, pero para el área de proyecto, el incremento será suficiente para alterar la producción agropecuaria y la vida en general de la región (ver Figura 4).

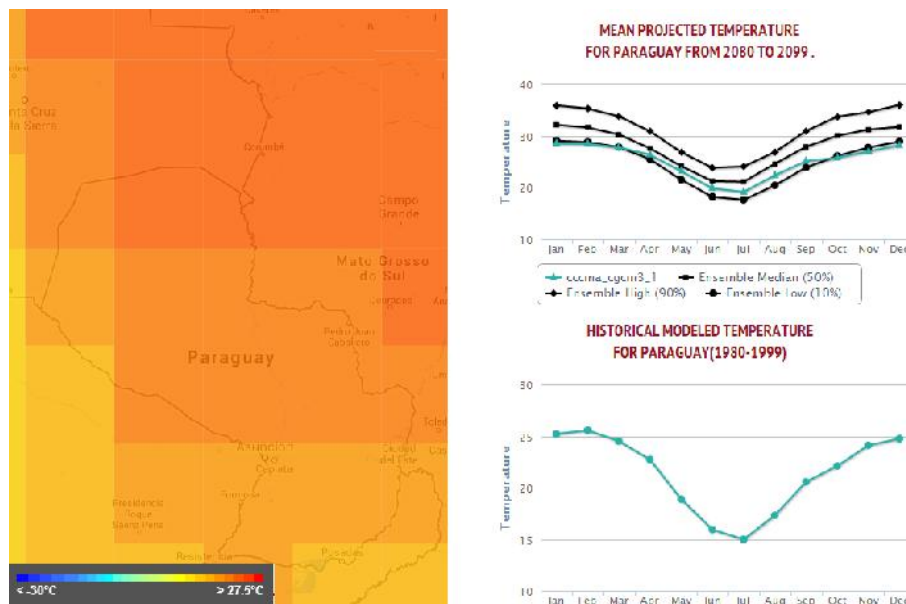


Figura 4. Incrementos de temperatura al año 2100 (escenario A2)
 Fuente: Banco Mundial, Climate Change Knowledge Portal

C. Riesgos climáticos y de manejo de recursos naturales

12. Como se indicó en la sección anterior, la modelación del cambio climático para Paraguay, en cualquier escenario y modelo, muestra incrementos de temperatura, concentración de lluvias y reducción de precipitación, para la región oriental del Paraguay. El aumento de temperaturas para la región oriental de Paraguay se reflejará en:

- Incremento de la presencia de vectores de enfermedades, como el dengue
- Reducción en la disponibilidad de agua en los meses secos y periodos secos más largos
- Aumento del número de días sin lluvia
- Reducción de rendimientos y capacidad productiva de plantas y animales
- Mayor requerimiento de insumos para mantener la producción base

13. Estudios del IFPRI (2008) y del Banco Mundial (2012) muestran que los rendimientos de los principales cultivos del Paraguay sufrirán una reducción en sus rendimientos (ver Tabla 1). Esta reducción se ha calculado bajo el supuesto de que las prácticas no se modifican para el periodo de análisis.

Tabla 1. Cambios en rendimientos por efecto del cambio climático para Paraguay (kg/ha)

Cultivo	Supuestos - Periodo	Rendimiento base (1961 - 1990)	Rendimiento proyectado	Cambio (%)
Arroz	Alto uso de insumos, secano 2020	4.800	4.228	-11.92
Arroz	Alto uso de insumos, secano 2020	4.800	3.998	-16.71
Arroz	Alto uso de insumos, secano 2080	4.800	4.413	-8.06
Arroz	Bajo uso de insumos, secano 2080	2.234	2.262	1.25
Maíz	Alto uso de insumos, secano 2020	7.825	4.215	-46.13
Maíz	Alto uso de insumos, secano 2020	7.825	4.439	-43.27
Maíz	Alto uso de insumos, secano 2080	7.825	4.180	-46.58
Maíz	Bajo uso de insumos, secano 2080	2.243	1.522	-32.14
Sorgo	Alto uso de insumos, secano 2020	2.347	2.277	-2.98
Sorgo	Alto uso de insumos, secano 2020	2.347	2.479	5.62
Sorgo	Alto uso de insumos, secano 2080	2.347	2.241	-4.52
Sorgo	Bajo uso de insumos, secano 2080	609	459	-24.63
Cereales	Alto uso de insumos, secano 2020	7.825	5.597	-28.47
Cereales	Alto uso de insumos, secano 2020	7.825	5.438	-30.5
Cereales	Alto uso de insumos, secano 2080	7.825	5.692	-27.26
Cereales	Bajo uso de insumos, secano 2080	2.465	2.450	-0.61

Fuente: Banco Mundial, Climate Change Knowledge Portal

14. La modelación de rendimientos bajo el escenario A2 de cambio climático para diferentes periodos muestra tasas negativas. Es decir, que el efecto combinado de mayores temperaturas y cambios en la precipitación resultarán en menor producción. Para efectos del proyecto, las reducciones en el rendimiento de maíz son las más preocupantes. El maíz se utiliza como alimento para ganado lechero y porcino, elementos clave de los planes de negocios que se planea promover.

15. De la misma forma, la deforestación en el área oriental del Paraguay contribuye e incrementa los efectos del cambio climático. La Figura 5 muestra el proceso de deforestación del área de proyecto, el cual a pesar de haber disminuido, sigue siendo más intenso que en la región occidental (Huang, et. al., 2009). La deforestación del área oriental, habilitando tierras para producción agropecuaria, se encuentra regulada, sin embargo, la debilidad de las autoridades para hacer cumplir

las regulaciones, facilita la deforestación. Como primeros resultados del Inventario Nacional Forestal que ha tomado como año base 1990, se estima que la superficie de Bosque del país era de (21.929.253 ha) en 1990 y para el año 2011 (16.623.387 ha), es decir, que en el lapso de 21 años se ha perdido un 24% del área forestal a una tasa de 252.660 ha por año (FCPF, 2014). La deforestación incrementa también la presión sobre el suelo y los recursos hídricos. Varios estudios (Morales, 2012; Galindo y Samaniego, 2010) muestran que las principales amenazas sobre el suelo son la degradación y la incompatibilidad del uso del suelo, además de la variabilidad climática. Estas amenazas resultan de los incentivos generados por la producción de productos agrícolas y pecuarios de exportación. El costo de oportunidad del bosque y la cobertura natural del suelo es muy alto cuando se compara con los precios internacionales de soja, carne y otros productos agropecuarios de exportación.

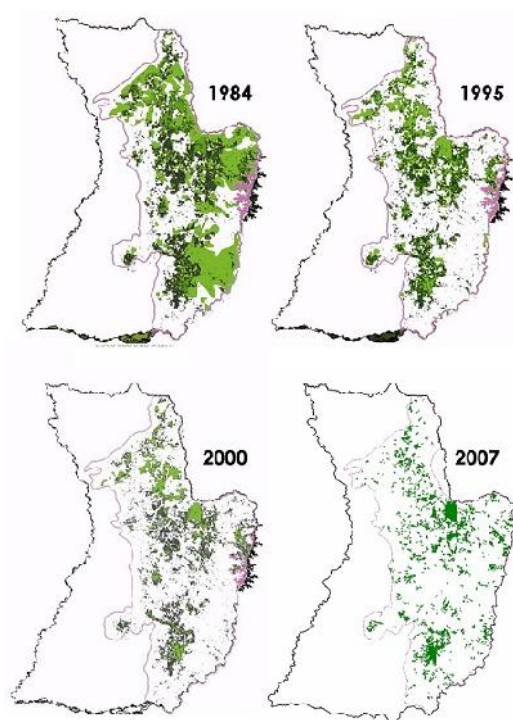


Figura 5. Cobertura forestal - deforestación en la región oriental del Paraguay (cuenca del Paraná)

Fuente: WWF, Monitoreo de la deforestación del Paraguay

Tabla 2. Tipología de planes de negocios del PPR

Tipo de plan de negocios	Número	%
Lácteos	86	37,4%
Hortalizas, flores, frutas y viveros	22	9,6%
Aves y huevos	4	1,7%
Mandioca y almidón	4	1,7%
Granos	38	16,5%
Mixto	36	15,7%
Piscicultura	4	1,7%
Procesamiento	17	7,4%
Caña de azúcar	3	1,3%
Carne	7	3,0%
Comercialización	9	3,9%
Total	230	

Fuente: Elaborado en base al Informe Final del PPR, Anexo 8

16. Debido a que la mayoría de las unidades productivas en el área de proyecto son pequeñas (menos de 20 ha, ver Apéndice 13), la intensidad del uso de los recursos naturales está determinada por el tipo de producción. La zona oriental del Paraguay concentra la mayor parte de la producción agroindustrial del Paraguay, que representa el 59% de las exportaciones totales nacionales.

17. Un análisis detallado de la tipología de planes de negocios financiados por el Proyecto Paraguay Rural (PPR), fase anterior de la presente operación, muestra que el mayor porcentaje de proyectos se relacionaban a la producción lechera, 37,4% (ver Tabla 2). Sin embargo algunos de los planes de negocios mixtos incluían producción lechera, aunque combinada con producción de granos y/o hortalizas y/o mandioca.

18. La producción tradicional de leche, hortalizas, mandioca y granos, para pequeños agricultores se caracteriza por (para más detalle ver Apéndice Análisis Económico y Financiero):

- Producción en seco, con poca asistencia técnica o ninguna
- Utilización de semillas locales, material vegetativo de la zona y/o fuente genética
- Comercialización local

- Poca o ninguna utilización de fuentes de financiamiento a través de sistemas formales

19. La producción de hortalizas es la única que utiliza riego, dependiendo del distrito y la disponibilidad de agua. A partir de la información disponible no es posible identificar si la fuente de agua para riego, donde existe, es superficial o subterránea. Varios proyectos han facilitado la construcción de infraestructura de riego, incluyendo la perforación de pozos profundos, lo cual se evidencia en las unidades productoras de hortalizas.

20. En base a la modelación del cambio climático, es posible identificar los principales problemas que enfrentarán cada uno de los tipos de planes de negocios de la Tabla 2. La Tabla 3 describe estos problemas, que están asociados al incremento de temperaturas, un periodo seco más largo y menores lluvias en un periodo más corto.

Tipo de plan de negocios	Efecto del cambio climático
Lácteos	Estrés de agua en meses secos, incremento del número de meses secos y días sin lluvia. Pocas posibilidades de almacenamiento natural, considerando la topografía de la zona. En los meses de lluvias, incremento en la intensidad de enfermedades, riesgo de inundaciones y poca posibilidad de movilizar el ganado a zonas altas. Reducción del rendimiento de producción de leche por menor acceso a agua y alimento natural (pastos en zonas inundadas). Reducción del rendimiento de leche y ganancia de peso por estrés de calor.
Hortalizas, flores, frutas y viveros	Incremento de la incidencia de enfermedades y plagas de hortalizas, flores y frutas. Incremento de humedad en meses lluviosos, acoplado a mayores temperaturas que generan ambientes propicios para desarrollo de hongos y bacterias. Inundaciones y anegamientos que imposibilitan trabajo de campo, cosecha y labores culturales. Estrés calórico que reduce el rendimiento a campo abierto. Mayor número de meses secos y días sin lluvia que incrementan el riesgo de falta de agua en momentos clave del desarrollo fisiológico de hortalizas, flores y frutas.
Aves y huevos	Incremento de temperaturas reduce el rendimiento de crecimiento de aves y la producción de huevos. El aumento del número de meses secos incrementa también el requerimiento de almacenamiento de agua.
Mandioca y almidón	Incremento de temperatura podría aumentar la productividad de mandioca, pero dependerá de la variedad y zona productiva. Sin embargo, la mayor lluvia y probabilidad de inundaciones generará riesgos de pudrición y pérdidas antes de la cosecha. Rendimientos de almidón podrían bajar debido a la excesiva humedad del suelo.
Granos	Maíz, sorgo y soya. Para el caso de maíz y sorgo se prevén disminuciones drásticas en el rendimiento (ver Tabla 1) por efecto de las temperaturas en la fisiología de las plantas. En el caso de la soya, IFPRI (2009) prevé incrementos de rendimiento por mayor aprovechamiento de la fotosíntesis en ambientes más húmedos (propicios para la soya). Sin embargo, el riesgo de pérdidas de campo (antes de la cosecha) se incrementan con la mayor intensidad de lluvias en periodos más cortos.

D. Actividades e iniciativas actuales de adaptación y mitigación

21. La agencia nacional a cargo de temas ambientales y de cambio climático es la Secretaría Nacional de Ambiente (SEAM). Paraguay es signatario de las convenciones de Cambio Climático, Diversidad Biológica, Combate a la Desertificación y del Protocolo de Kioto. Adicionalmente, el Paraguay ha preparado un Plan y Estrategia Nacional de Biodiversidad y aprobado una Política Nacional de Cambio Climático. Sectorialmente, el MAG ha aprobado un marco estratégico 2009 – 2018, que cuenta con un plan estratégico para similar periodo (ver enlace aquí). Ambos documentos incluyen entre sus objetivos y líneas estratégicas: i) promover la adaptación al cambio climático de pequeños agricultores; ii) reducir el uso de agroquímicos y aumentar la sostenibilidad de la

producción agropecuaria; y iii) reducir la vulnerabilidad de la producción agropecuaria a las variaciones del clima.

22. Paraguay, a través de la SEAM, ha preparado dos comunicaciones nacionales a la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC). En estas comunicaciones Paraguay describe el estado actual de las emisiones de gases invernadero y las acciones necesarias para avanzar en la adaptación al cambio climático (SEAM, 2011). En el año 2002, se implementa la fase denominada Apoyo a las Áreas Prioritarias en Cambio Climático, que implicó la elaboración de estudios basados en las redes de observación sistemática, transferencia de tecnología, determinación de factores de emisión nacionales, fortalecimiento al Programa Nacional de Cambio Climático, un Plan Nacional en Energías Renovables - Biodiesel y el inicio de los delineamientos de un Plan Nacional sobre Cambios Climáticos.

23. El Paraguay coordina la gestión de los recursos hídricos superficiales y subterráneos a través del Comité Intergubernamental del acuerdo de la Cuenca del Río de la Plata. Esto es así por la importancia de los ríos Paraguay y Paraná para la gestión del río de la Plata, cuenca que es compartida con Brasil, Argentina, Bolivia y Uruguay. Adicionalmente, dos sistemas hidroeléctricos binacionales (Iguazú con Brasil y Yacyretá con Argentina) que utilizan aguas de esta cuenca requieren de esfuerzos adicionales de coordinación.

24. También la GIZ ha estado apoyando al Paraguay en el manejo sostenible de los recursos naturales desde la década de los 90. Este programa se ejecuta a través de la DEAG del MAG y apoya a aproximadamente a 15.000 familias de todo el país (con un área aproximada de 16.000 hectáreas). El programa tiene como principales elementos de manejo la incorporación de material orgánico a los suelos a través de abonos verdes; la siembra directa; y la rotación. En toda su historia el programa ha beneficiado a más de 75.000 familias.

25. El Programa Nacional Conjunto ONUREDD (PNC ONUREDD) fue firmado en julio del 2011, con una duración de 3 años previendo su finalización en julio del 2014, actualmente se encuentra en proceso un pedido de extensión del plazo para la conclusión de las actividades. Este programa conjunto es una de las primeras iniciativas de apoyo técnico financiero al proceso REDD+ del Paraguay y se pretende que conjuntamente con el proyecto de conservación de suelos de la GIZ y el proyecto del FCPF se constituyan en el pilar de la implementación de REDD+ (FCPF, 2014). En Junio 2014, el Paraguay, a través de la SEAM y el INFONA enviaron el proyecto definitivo para financiamiento por el FCPF por un monto aproximado de 5,9 millones de USD.

26. El MAG a través de la UGR y con financiamiento y asistencia técnica del IICA, implementaron el “Sistema de alertas tempranas sanitarias en territorios vulnerables al cambio climático”. Este sistema logró alcanzar a más de 200 pequeños productores agropecuarios, distribuyendo información climática. El proyecto también capacitó y entrenó a los agricultores en el uso de esta información para la realización de prácticas culturales y otras. Por ejemplo, la información permitía a los agricultores tomar decisiones con relación a fechas de siembra / cosecha.

E. Estrategias de adaptación para la zona de proyecto

27. El análisis anterior muestra que Paraguay está realizando actividades de adaptación y que cuenta con el marco normativo suficiente como para reducir la vulnerabilidad de la población rural. La tipología de planes de negocios obtenida de la evaluación final del PPR permite identificar las actividades que podrían resultar en mayor adaptación, menor vulnerabilidad y mayor productividad para las familias beneficiarias. Como indican varios estudios de adaptación al cambio climático para América Latina (ver por ejemplo de la Torre, Fajnzylber y Nash, 2011 o Galindo y Samaniego, 2010), los principales elementos de adaptación están relacionados al: (i) fortalecimiento del manejo de los recursos naturales, enfocándose principalmente en el manejo de flujos de agua y en mejorar la capacidad de recuperación de los ecosistemas; y (ii) fortalecer la protección directa contra las amenazas relacionadas al clima.

28. En este sentido, en el marco de las opciones disponibles para el diseño del nuevo proyecto, se proponen las siguientes acciones:

- Incrementar la productividad por unidad de área
- Incrementar la disponibilidad de agua, lo que algunos casos será el resultado de menor uso de agua por unidad de producto. En este caso, se incrementa la disponibilidad por el incremento de la eficiencia.
- Reducir el uso de agroquímicos, sin que esto signifique reducir la productividad
- Incrementar la capacidad de los beneficiarios para utilizar información climática que les permita incrementar su productividad y reducir su vulnerabilidad

29. El supuesto básico del análisis es que en una situación sin proyecto, la productividad disminuirá o en el mejor escenario, se mantendrá (ver Figura). Las acciones propuestas por el proyecto permitirán mantener o aumentar la productividad, aún en el caso de un evento externo extremo (por ejemplo una sequía). Las actividades del proyecto a ser implementadas en el momento t_0 pueden elevar la productividad (o el consumo) otra vez al nivel inicial I_2 (CP) o incrementar este nivel hasta I_3 .

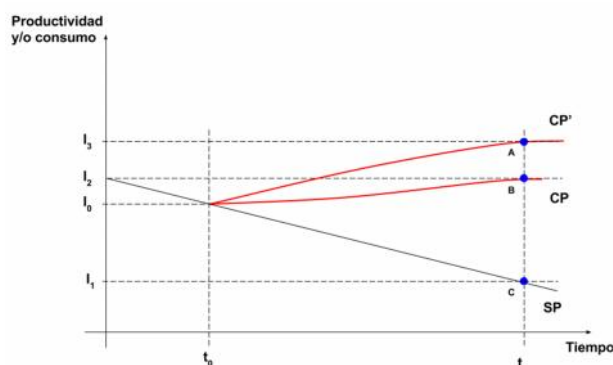


Figura 6. Situación con y sin proyecto (esquema)

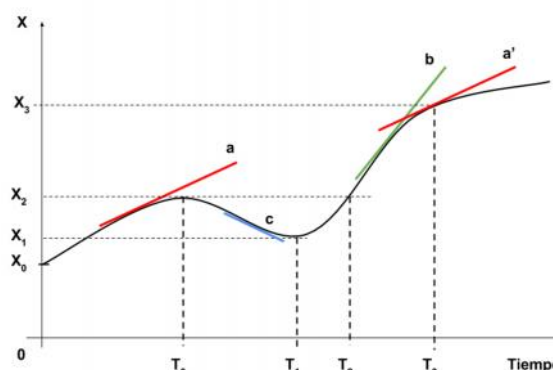


Figura 7. Medición de adaptación en un escenario dinámico (no lineal)

30. La Figura 7 muestra la situación del efecto de un evento externo (extremo) y como la tasa de respuesta (pendiente de las líneas de color) nos indica la situación del hogar de análisis. En la situación sin proyecto, la tasa de crecimiento es positiva, pero el evento externo que ocurre en el momento T_0 cambia la tendencia y reduce la producción a X_1 a una velocidad c . Las acciones del proyecto en el momento T_1 aumentan la tasa de crecimiento a b , que es mayor a la tasa inicial a . El hogar retorna a su tasa de crecimiento de largo plazo de a (a') en el momento T_3 .

31. En ambos escenarios, el objetivo es mantener el nivel de producción / consumo del hogar y minimizar el periodo negativo (espacio entre T_1 y T_2 en la Figura 7). Las acciones que se proponen para los planes de negocios y el diseño en general del proyecto, apuntan a minimizar este periodo y maximizar la tasa de crecimiento de la productividad del hogar.

F. Información climática y pronósticos

32. El fortalecimiento de la generación de información climática y la preparación de pronósticos efectivos se traducirá en mejor información para reducir la incertidumbre y ayudar a que las personas tomen decisiones en base a un análisis de riesgos. Algunas de las herramientas más útiles para reducir la incertidumbre son bases de datos históricas sobre el clima; instrumentos de monitoreo climático; sistemas para analizar los datos climáticos y así determinar patrones de variabilidad y extremos intra-anales e inter-estacionales; y datos sobre vulnerabilidad sistémica y efectividad adaptativa (p.ej. capacidad de resistencia, umbrales críticos) (FAO, 2007).

33. Estudios recientes, por ejemplo, han cuantificado el potencial valor económico de los pronósticos meteorológicos sobre el fenómeno de Oscilación Meridional – El Niño (ENSO 99). Han

concluido que los incrementos monetarios netos derivados de un mejor pronóstico climático y los subsiguientes ajustes en las prácticas agropecuarias podrían alcanzar el 10% para las papas y cereales de invierno en Chile; 6% para el maíz y 5% para los granos de soja en la Argentina; y entre 20% y 30% para el maíz en México, cuando se optimizan las prácticas de manejo de cultivos (p. ej. fecha de siembra, fertilización, riego, variedades de cultivo). Ajustar la mezcla de cultivos podría significar beneficios cercanos al 9% en la Argentina. (IPCC, 2007, cap. 13).

34. El suministro de pronósticos confiables junto a la investigación agropecuaria ha resultado en una disminución del daño a los cultivos durante las sequías en Perú y Brasil (de la Torre, Fajnzylber y Nash, 2012). Aun así, en América Latina, los equipos de recolección de información climática son inadecuados y en algunos casos su situación ha empeorado a través del tiempo a medida que la

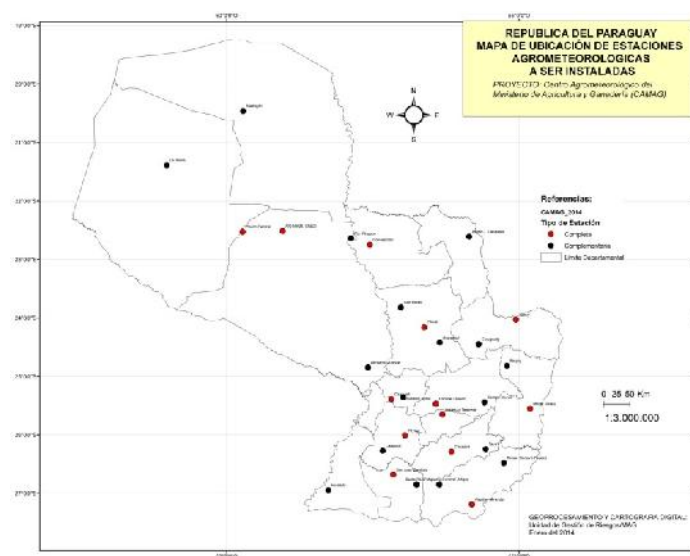


Figura 8. Mapa de ubicación de estaciones agrometeorológicas a ser instaladas

Fuente: Unidad de Gestión de Riesgos (UGR), MAG

infraestructura para recolectar datos meteorológicos se ha deteriorado. La densidad de estaciones meteorológicas ha disminuido en la mayor parte de los países de la región, en parte debido a las restricciones fiscales para el mantenimiento de los equipos y personal capacitado. Por ejemplo, en Bolivia, existen actualmente alrededor de 300 estaciones meteorológicas en funcionamiento, de 1.000 que existían unos pocos años atrás. Asimismo, Jamaica está operando alrededor de 200 estaciones meteorológicas, de un total de 400 en 2004, y situaciones similares pueden encontrarse en Guatemala y Honduras. Establecer mecanismos para la difusión de información climática también es crítico. Varias consultas públicas llevadas a cabo en países de la región

han demostrado que si bien la información climática en principio está disponible, ésta no llega a los interesados de forma correcta (de la Torre, Fajnzylber y Nash, 2012).

35. En el marco del proyecto, se propone distribuir información climática a los productores a través de las redes de teléfonos móviles. Esta información será utilizada por los agricultores para: (i) determinar el mejor momento para realizar las labores de campo, incluyendo, la preparación del terreno, la siembra, aplicación de fertilizantes / pesticidas, cosecha y otras prácticas culturales; (ii) determinar el momento adecuado para realizar actividades de emergencia, especialmente en el caso de pronósticos de lluvias intensas que puedan afectar las áreas de cultivo o producción; y (iii) facilitar la toma de decisiones con relación a la compra de seguros agrícolas y otros productos para reducir el riesgo productivo. Adicionalmente, la información será utilizada por los agricultores para otras actividades productivas o sociales, de acuerdo a sus necesidades. La Figura 9 muestra el proceso de generación / distribución de la información climática a los productores.



Figura 9. Proceso de recolección, procesamiento y uso de información climática

36. Los agricultores recibirán entrenamiento y asistencia técnica para la utilización de la información climática y pronósticos. De acuerdo al diseño preliminar del proyecto Sistemas de Alertas

Tempranas Sanitarias del MAG (ejecutado a través de la UGR), financiado parcialmente y con apoyo técnico del IICA, la información recibida por los agricultores era utilizada para: i) aplicación de agroquímicos para producción de hortalizas; ii) prácticas culturales de siembra, fertilización, control de plagas y cosecha; y iii) medidas de prevención ante eventos climáticos extremos. Los resultados preliminares de este proyecto piloto muestran un gran nivel de uso de la información y aplicación de las recomendaciones. Actividades complementarias del proyecto piloto muestran un gran potencial de usos alternativos de la tecnología. Por ejemplo, el MAG ha empezado a experimentar con un banco de preguntas / respuestas que se envían por mensajes de texto, que facilitan a los agricultores acceder a asistencia técnica. Cuando el agricultor recibe la información climática o de pronósticos y no está seguro de la práctica aconsejada, puede enviar un mensaje de texto a un número predeterminado del MAG, quién procesará la pregunta y enviará una respuesta / recomendación por el mismo medio.

37. Durante el proceso de fortalecimiento organizacional, los miembros de los grupos de productores tendrán la opción de registrarse para recibir la información. La información será distribuida por el MAG sin costo para los productores. El universo de productores que recibirán información climática es de 20,000 productores. Sin embargo, se espera que únicamente el 50% se registrará para recibir la información, es decir, 10,000 productores. Esto implica, que dentro del grupo de beneficiarios se tendrán usuarios y no usuarios del sistema, lo que permitirá medir (aislando el efecto de las otras actividades del proyecto) el efecto de la información climática en la productividad / ingreso, todo lo demás constante.

G. Prácticas de manejo de recursos naturales para adaptación al cambio climático

38. El análisis de la tipología de planes de negocios del PPR mostró que aproximadamente el 38% de planes de negocios eran de producción de leche. Un 10% de los planes de negocios eran de producción de hortalizas. El promedio de hogares en cada plan de negocios fue de 54, con una desviación estándar de 60 (un máximo de 400 miembros y un mínimo de 10). Se pueden utilizar estos mismos parámetros para el nuevo proyecto, con lo cual el escenario planteado se basa en los resultados del PPR.

Tabla 3. Proyección de familias y planes de negocios

Tipo de plan de negocios	PPR		Número de familias promedio	Número de planes de negocios estimado (nuevo proyecto)
	Número	%		
Lacteos	86	37.4%	41	138.5
Hortalizas, flores, frutas y viveros	22	9.6%	34	35.4
Número de planes de negocios proyectado				370

Fuente: Elaborado en base al informe final del PPR, Anexo 8

39. **Producción lechera.** Adicionalmente a las actividades regulares de los planes de negocios preparados por el PPR, se propone incluir en las opciones para los agricultores: (i) manejo de pastos, que incluye la siembra de variedades con mayor producción de materia seca y resistencia inundaciones; (ii) recolección de agua en lagunas artificiales o pequeños embalses de acuerdo a las características topográficas del terreno; y (iii) manejo de residuos sólidos y líquidos de la producción lechera para el funcionamiento de biodigestores (fijos o portátiles). Ver Figura 10 para una descripción de la integración de las actividades al nivel de Grupo de Productores y al nivel individual. Actividades en ambos niveles contribuirán a reducir la presión sobre los recursos naturales y facilitar la adaptación al cambio climático.



Figura 10. Integración de las actividades al nivel de grupo de productores e individual

para limpieza y sanidad del hato. El almacenamiento de agua en lagunas artificiales y pequeños embalses (dependiendo de la topografía del terreno) permitirán reducir el riesgo de muerte y reducirán la pérdida de peso durante la época seca.

42. Finalmente, el uso de biodigestores para procesar los desechos sólidos y líquidos del ganado, permitirá una mayor limpieza de la finca y reducirá el tiempo de procesamiento de estos desechos. Adicionalmente, la calidad del abono animal resultado de un proceso anaeróbico es mayor que el de un proceso aeróbico. El Apéndice 4, Anexo 4, describe con detalle el proceso de integración y las características técnicas de los biodigestores que serán promovidos por el Proyecto.

43. **Producción de hortalizas.** La producción de hortalizas en el área de proyecto se concentra en tres rubros: (i) tomate (*Solanum lycopersicum*); (ii) pimentón (*locote*, *Capsicum annum*); y coliflor (*Brassica oleracea*). Debido a que las características del clima son favorables, se realizan entre dos a tres cosechas por año, dependiendo de la variedad. Sin embargo, las tecnologías que se podrán financiar con el proyecto incrementarán el número de cosechas a cuatro.

44. Se propone: (i) construcción de invernaderos con estructura de plástico y madera que permitan un control más efectivo de la temperatura, el agua y las plagas; (ii) almacenamiento de agua o sistemas de riego por goteo o microaspersión que maximicen el uso del agua y permitan un mejor control de la humedad en el suelo; y (iii) prácticas de manejo integrado de plagas, tanto para sistemas controlados (invernaderos) como para sistemas abiertos (tradicional).

45. El plan de negocios de hortalizas (tomando como base los planes de negocios del PPR) se compondrá básicamente de: (i) fortalecimiento de la organización de productores (incluyendo la posibilidad de ventas grupales); (ii) inversiones al nivel de la finca para incrementar la producción y adaptarse a nuevas condiciones climáticas y de mercado; y (iii) capital operativo de los productores a través de crédito privado apoyado por el Fideicomiso de Garantía. A pesar de que algunos grupos de productores que participaron en el PPR, indicaron su interés en procesar productos hortícolas (durante la preparación del proyecto, algunos de los productores también se mostraron interesados en esta opción), la inversión y gastos operativos asociados reducen la probabilidad de aprobación de este tipo de planes de negocios.

H. Políticas públicas de adaptación

46. En el marco del diseño del proyecto, se proponen actividades de fortalecimiento de la capacidad del MAG para desarrollar la normativa sectorial necesaria para generar los incentivos apropiados para un desarrollo agropecuario con énfasis en la adaptación al cambio climático y menor emisión de gases de efecto invernadero. Actividades relacionadas a infraestructura de adaptación

40. De esta manera el plan de negocios, que incluye generalmente inversiones en infraestructura (centros de ordeño), equipos (enfriamiento) y animales, será más integral en cuanto a la definición del negocio y reducirá la vulnerabilidad de las familias participantes. La productividad de la producción lechera se incrementará con el mayor número de animales, pero también aumentará la presión sobre los pastizales disponibles. Con un mejor manejo de los pastos se puede optimizar el número de animales por hectárea. Dependiendo del tipo de pasto y suplementación de alimentos y nutrientes, la carga animal puede ser de 4 a 6 animales/ha para la zona de proyecto.

41. Adicionalmente, un mayor número de animales requerirá mayores volúmenes de agua, tanto para uso directo del ganado como

(por ejemplo, regulación de cuencas, almacenamiento de agua a gran escala, entre otros) no están siendo consideradas para el diseño del proyecto, debido a las restricciones presupuestarias y énfasis en la agricultura familiar.

47. El MAG preparará dos documentos sectoriales, que forman parte del marco estratégico: (i) política sectorial de adaptación al cambio climático; y (ii) estrategia sectorial de adaptación al cambio climático. Ambos documentos estarán alineados a las respectivas política y estrategia nacional, que son preparados bajo el liderazgo de la SEAM. La política y estrategia sectorial permitirán al MAG establecer las metas y objetivos de mediano y largo plazo del Paraguay para adaptación y mitigación del cambio climático. Estos documentos facilitarán la revisión y diseño de normativa del MAG (por ejemplo, habilitación de tierras para agricultura) para avanzar en las metas propuestas en la políticas y estrategia sectorial.

48. Adicionalmente, el proyecto facilitará al MAG el manejo del riesgo climático a través de seguros y reaseguros agrícolas. Para facilitar los esfuerzos de adaptación privados, es importante fortalecer los mercados de seguros privados, sobre todo para tratar impactos climáticos específicos. Paraguay tiene un mercado de seguros agropecuarios, pero que funciona únicamente para cultivos de exportación (como la soya) y productores relativamente grandes. El proyecto apoyará el esfuerzo nacional del MAG para establecer parámetros de cobertura para cultivos específicos de la agricultura familiar. Para esto, las actividades de recolección de información climática podrán ser usadas para el cálculo de índices de precipitación o sequía, que faciliten el establecimiento de índices paramétricos. El proyecto financiará estudios específicos orientados al establecimiento de un mercado de seguros para pequeños agricultores en Paraguay.

I. Comentarios finales

49. Los modelos de cambio climático, para diferentes escenarios, indican que el incremento de temperaturas será más notorio en el norte que en el sur del país. Adicionalmente, las precipitaciones se incrementarán, pero se concentrarán en menos días, incrementando el número de días secos (periodo seco) en el país. Estos cambios resultarán en efectos en la disponibilidad de agua, pero también en la fisiología de los cultivos y metabolismo del ganado. La pequeña agricultura de Paraguay será más afectada al tener menor acceso a información, capital y actividades alternativas de generación de ingresos.

50. El diseño del proyecto permitirá a los pequeños agricultores adelantarse a los cambios previstos en el clima, y al mismo tiempo, contribuir a las metas globales de adaptación y mitigación. Para facilitar la planificación y toma de decisiones, se propone generar y distribuir información climática y pronósticos a los pequeños agricultores. En base a esta información, los agricultores podrán tomar decisiones productivas (por ejemplo, fechas de siembra o cosecha; o momentos adecuados de prácticas productivas) y reducir el riesgo productivo y las pérdidas antes y después de la cosecha.

51. El proyecto también propone apoyar al MAG, a través de la UGR, en el diseño de políticas y estrategias de adaptación, que permitan a la agricultura del Paraguay adelantarse a los efectos del cambio climático. Complementariamente, el proyecto también apoyará en los esfuerzos del MAG en el desarrollo de una plataforma de seguros agropecuarios para pequeños agricultores. Ambos esfuerzos de política pública, reducirán los riesgos y costos de adaptación para los pequeños agricultores.

52. Beneficios adicionales a los estimados por el proyecto se pueden observar gracias al incremento de actividades de adaptación al cambio climático. Por ejemplo, co – beneficios por la mitigación de gases de efecto invernadero se pueden calcular en base a las estimaciones del cambio de uso del suelo e incremento en la intensificación de la agricultura. Adicionalmente, las inversiones en biogestores contribuirán a la mitigación de gases de efecto invernadero a través de la combustión de metano y otros gases y la reducción en el uso de fertilizantes químicos (a través del uso de fertilizantes orgánicos).

J. Indicadores y metas de adaptación al cambio climático

53. **Indicadores.** A nivel de producto, se mide el número de hogares que reciben información climática geo-localizada, y el número de OR que llevan a cabo un plan de negocios con acciones de adaptación al cambio climático.

54. A nivel de efecto e impacto, las actividades propuestas en la sección G arriba contribuirán a alcanzar los objetivos del proyecto. Para medir los efectos del proyecto, se utiliza el indicador “personas que mejoran su adaptación al cambio climático”, calculado desde las “personas que mejoran su adaptación al cambio climático”. Se define a una granja familiar (unidad productiva) como “adaptada al cambio climático” si dos condiciones se cumplen:

- a) El agricultor recibe y utiliza información climática para toma de decisiones productivas u otras relacionadas a sus actividades diarias (a través del servicio “Motor de Búsqueda móvil”, ver Anexo 6 del Apéndice 4).
- b) El agricultor ha adoptado una o más de las prácticas de manejo de recursos naturales para adaptación al cambio climático promovidas por el proyecto (como se describen en la sección G arriba para la producción lechera y la producción de hortalizas).

55. De acuerdo al marco lógico del proyecto, este indicador de “adaptación al cambio climático” se encuentra al nivel del objetivo de desarrollo del proyecto. Los sub-indicadores a) y b) se encuentran a nivel de los componentes 1 y 2, y se las mide a través de encuestas organizadas por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) para determinar el uso de la información climática y la adaptación de las prácticas de manejo de recursos naturales para adaptación al cambio climático.

56. **Metas.** Para el proyecto, se apunta a llegar a 14.000 hogares que reciben regularmente información climática geo-localizada a través del al final del proyecto. El PS proporcionará esta información mensualmente al MAG, junto con los datos de cuantos mensajes se han enviado y cuantas solicitudes de información han sido recibidos por los usuarios. Además, se apunta a llegar a llevar a cabo 72 planes de negocios con acciones de adaptación al cambio climático, con 2.160 familias.

57. A nivel de efecto e impacto, se apunta a llegar a 6.000 hogares utilizan información climática para toma de decisiones, de las cuales unos 2.160 hogares adoptan técnicas productivas para mejorar su adaptación al cambio climático. Por lo tanto, serán 2.160 hogares (con 6.912 personas) que mejoran su adaptación al cambio climático.

K. Referencias

- Caffera, R. M. y E. H. Berbery. 2012. La Plata Basin Climatology in Climate Change in the La Plata Basin. Barros, V., R. Clarke y P. Silva Dias, eds. Interamerican Institute on Global Change. Washington, D.C.
- Carlos Naumann y María C. Coronel. 2008. Atlas Ambiental del Paraguay: con fines educativos. Cooperación Técnica Alemana (GIZ), Secretaría Ambiental del Paraguay (SEAM) y Ministerio de Educación y Cultura del Paraguay (MEC). Paraguay, Asunción.
- Collischonn, W., C.E.M. Tucci y R.T. Clarke. 2001. Further evidence of changes in the hydrological regime of the River Paraguay: part of a wider phenomenon of climate change? Journal of Hydrology. Vol. 245: 218 – 238.
- De la Torre, A., P. Fajnzylber y J. Nash. 2009. Desarrollo con menos carbono: Respuestas Latinoamericanas al desafío del Cambio Climático. Banco Mundial. Washington, D.C.
- FAO. 2007. Adaptation to climate change in agriculture, forestry, and fisheries: perspective, framework and priorities. Rome. Interdepartmental Working Group on Climate Change.

- Galindo, Luis Miguel y J. Samaniego. 2010. La Economía del Cambio Climático en América Latina y el Caribe: algunos hechos estilizados. Revista CEPAL 100. Abril 2010: 69 – 96.
- Gerald C. Nelson, Mark W. Rosegrant, Jawoo Koo, Richard Robertson, Timothy Sulser, Tingju Zhu, Claudia Ringler, Siwa Msangi, Amanda Palazzo, Miroslav Batka, Marilia Magalhaes, Rowena Valmonte-Santos, Mandy Ewing, y David Lee. 2009. Climate Change: Impacts on Agriculture and Costs of Adaptation. IFPRI, Washington D. C.
- Mechoso, C. Roberto. 2001. Climatology and Hydrology of the Plata Basin. A document of VAMOS, Scientific Study Group on the Plata Basin. The Variability of American Monsoon Systems (VAMOS) Panel is a component of the Climate Variability Program (CLIVAR), under the World Climate Research Programme (WCRP).
- Morales, César. 2012. Los costos de la inacción ante la desertificación y degradación de tierras en escenarios alternativos de cambio climático. CEPAL – The Global Mechanism. Santiago, Chile. [Enlace](#).
- Saurral, R., R. Mezher y V. Barros. 2006. Assessing Long Term Discharges of the La Plata River. Proceedings of 8 ICSHMO, Foz de Iguazu, Brazil, April 24 – 28, 2006. INPE: 821 – 829.
- SEAM. 2014. Propuesta de preparación para la reducción de emisiones causadas por la deforestación y degradación de bosques. Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF).
- Secretaría del Ambiente del Paraguay (SEAM). 2011. Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático.

Apéndice 7: Servicios financieros rurales

I. Introducción

1. El componente de Servicios Financieros Rurales busca apoyar y desarrollar los servicios financieros rurales para las Organizaciones Rurales (OR) que participan del proyecto. La experiencia del PPR ha sido de mucha utilidad para definir los objetivos del componente y permitió que muchas organizaciones lograrán acceder al crédito de las IFIs a través del mecanismo de garantías a través del CDA.

2. A partir de esta experiencia se propone profundizar el mecanismo de garantías para que las OR puedan acceder al crédito de las IFIs. Para ello se propone un mecanismo innovador de garantía, a través de la constitución de un Fondo de Garantía para que las OR puedan acceder al crédito de las IFIs que adhieran al sistema. El Fondo de Garantía será constituido a través de un fideicomiso que tendrá como Administrador Fiduciario a la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) u otra institución similar que esté autorizada por el Banco Central del Paraguay para operar. Se calcula que un con un monto aproximado de 1,2 millones de USD, se podrán apalancar al menos financiar 2,4 millones de USD para capital de trabajo de las OR.

3. El proyecto prevé como mejora respecto a la operatoria del PPR, que parte de las inversiones que la OR realice en el marco de su Plan de Negocios contengan una parte no reembolsable y una porción como crédito canalizado a través del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH). El 70% de la inversión asociativa será transferido por el proyecto como no reembolsable, mientras que el 30% de la inversión será transferida como crédito a través del CAH a partir del aporte del proyecto.

4. Además de las líneas de crédito para inversión asociativa y para capital de trabajo, el componente de servicios financieros rurales prevé también trabajar en otras dimensiones adicionales; por un lado con la creación de un sistema de información financiera rural que permita conocer el comportamiento financiero de las IFIs, OR y los productores de la agricultura familiar usuarios de los servicios financieros. Por otra parte se articulará la estrategia del proyecto en términos de la educación financiera con la estrategia nacional de inclusión financiera.

5. Finalmente el componente de servicios financieros rurales contempla el desarrollo de una experiencia piloto incorporando el servicio de seguro de crédito y sepelio para los miembros de las OR que han recibido crédito, para lo cual se buscará una compañía aseguradora que quiera participar de la experiencia.

6. En el siguiente capítulo se presenta el análisis institucional del Crédito Agrícola de Habilitación para conocer el posible alcance de la participación del mismo en el proyecto, para luego continuar con el desarrollo de las distintas líneas que se contemplan en el componente.

II. Análisis Institucional del Crédito Agrícola de Habilitación

7. El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) es un ente autárquico con personería jurídica, patrimonio y contabilidad propios, y regido por su Carta Orgánica Ley N° 551/7513 (<http://www.cah.gov.py/content/ley-nº-518914>). El “Banco Agrícola del Paraguay” creó en el año 1.943 una división especializada denominada “Crédito Agrícola de Habilitación”, quedando la administración a cargo de la primera. El C.A.H. se independizó del Banco Agrícola en el año 1.951. A partir de ese año el CAH, se convirtió en un ente autárquico, según la Ley N° 119/52, del 28 de noviembre de 1951.

8. Su misión se encuentra asociada al rol que le asigna la política pública expresada los pilares que define el Plan Estratégico Económico y Social (PEES) que consiste en “Desarrollar un sistema

¹³ Ley N° 551/75 "QUE REESTRUCTURA EL CRÉDITO AGRÍCOLA DE HABILITACIÓN (CAH) Y ESTABLECE SU CARTA ORGÁNICA"

financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los sectores económicos sin exclusiones”.

9. La institución se encuentra desarrollando un proceso de reconversión después de la profunda crisis que la afectó en el pasado (con mora generalizada). En los últimos años la institución viene recuperando su participación en el mercado y, especialmente, mostrando síntomas de cambios muy alentadores.

10. El CAH cuenta con 72 puntos de atención al cliente en todo el país. El activo total según el Reporte Mensual de Indicadores de Desempeño Institucional a octubre 2014, elaborado por la Gerencia de Planificación¹⁴, es de 346 mil millones de Guaraníes. El número de clientes activos con préstamo vigente a octubre es de 48 mil pequeños productores, lo que implica una cobertura del 30% de la población rural con acceso al crédito a través del CAH según el Censo Agropecuario Nacional de 2008. La cartera total vigente es de 243 mil millones de PYG, lo que implica un saldo promedio por cliente de 5 millones de PYG (aproximadamente USD 1.100 al cambio de la fecha)

11. La cantidad de funcionarios es de 453, de los cuales, 160 corresponden a oficiales de crédito. Esto hace una relación de 106 clientes por empleado y de 300 clientes por asesor de crédito. El número de clientes por asesor parece razonable mientras que podría ser un poco bajo el índice que relaciona empleados totales con cantidad de clientes.

12. Después de la crisis de cobrabilidad que afectó al CAH en el pasado, se han implementado estrategias de recuperación de clientes, brindando posibilidades de regularización (con apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería) que involucraban no solamente refinanciación sino fondos no reembolsables.

13. Actualmente el saldo de la cartera en riesgo (contabilizando la cartera impaga y la refinanciada) alcanza a octubre 2014, el 27%, lo que implica un porcentaje elevado para una operatoria de microfinanzas, aunque cabe destacar que la tendencia es positiva si se tiene en cuenta que en octubre de 2013, el saldo de cartera en riesgo era del 35%.

14. El índice de Gastos Operativos que relaciona todos los gastos con la cartera bruta promedio y el índice de costo por prestatario que relaciona todos los gastos con la cantidad promedio de prestatarios activos, son buenos indicadores para conocer la eficiencia y productividad de la institución. En el primer caso el índice para el CAH es de 9,91%, con una tendencia creciente (a octubre 2013, este índice estaba en el 5,53%). En el caso del índice de costo por prestatario en el CAH es de 659 mil PYG por prestatario mientras que en octubre 2013 era de 427 mil PYG.

15. En términos de la gestión financiera el CAH ha reducido de manera sustantiva su pasivo en el último año y al mismo tiempo ha crecido el patrimonio neto, razón por la cual la relación Pasivo/ Patrimonio neto ha venido decreciendo. Así mientras en octubre de 2013 esta relación era de 2,99 en octubre 2014 esta relación cayó a 0,91. La reducción del apalancamiento indica una mayor utilización de recursos propios, coincidentemente con una política de mayor capitalización del CAH en el último tiempo. Los pasivos más importantes, según balance corresponden al financiamiento de Japón (para fondear la línea PGP 14), el crédito de la cooperación financiera alemana (KfW) y el fondeo del BID.

16. Actualmente, el CAH cuenta con las siguientes líneas de financiamiento para pequeños productores: Fondo 02 para gastos operativos; Proyecto PG- P14 para gastos operativos e inversiones; Fondo APC para clientes en mora; CAH Mercadeo para financiar gastos del proceso de venta y Banca Comunal, para financiar Bancas comunales y el financiamiento a la cadena de valor a través de PPI y también financiando a través de empresas agroindustriales. Se está por lanzar el producto “Mujer Emprendedora”. El financiamiento de bancas comunales se ha dado en un proceso inducido por los organismos multilaterales y que parece haber buscado su desarrollo en el Paraguay (en la actualidad, Financiera El Comercio, Interfisa, Fundación Paraguaya y el propio CAH son algunas instituciones que desarrollan o están por desarrollar productos de apoyo para bancas comunales).

¹⁴ “Reporte Mensual de Indicadores de Desempeño Institucional. Gerencia de Planificación. Departamento de Estudios Económicos e Información Gerencial. Octubre 2014

17. El CAH ha venido teniendo cambios sustantivos dentro de la organización y funcionamiento. Así su imagen pública ha mejorado y la institución ha venido recibiendo apoyo técnico a través de diversas consultorías y logrando mejoras de gestión. Existe actualmente un sistema de incentivos para el personal en función del cumplimiento de metas y desempeño. Esto permite contar con incentivos de gestión necesarios para la actividad financiera eficiente. El mecanismo de incentivos fue desarrollado e implementado entre 2009 y 2010 y representa aproximadamente un 30% del salario de un empleado del CAH y se paga de manera trimestral acorde al cumplimiento de metas. Sin embargo está en estudio un cambio para 2015 de forma tal que el cobro esté atado a un porcentaje de los intereses cobrados por el CAH.

18. Sin embargo alguna de las restricciones estructurales del CAH aún subsisten. Es una entidad no regulada y no está habilitada para la captación de depósitos. Esto no solamente implica una menor oferta de productos y servicios (pasivos) sino que restringe las posibilidades de fondeo propio, lo que sumado a la necesidad de partida presupuestaria, le otorga a la institución una debilidad respecto de una entidad financiera regulada.

19. En octubre del año 2014 el Congreso Nacional sancionó la Ley 5361 (<http://www.cah.gov.py/sites/default/files/files/LEY%205361.PDF>) que modifica la Carta Orgánica del CAH. Si bien aún no fue reglamentada, algunos de los cambios más importantes son:

- (a) Cambio en el gobierno corporativo. La nueva Ley contempla los principios del buen gobierno corporativo, separando el Consejo Directivo de las funciones operativas y estableciendo claramente requisitos mínimos para ser Consejero.
- (b) Crea la Auditoría Interna dependiente del Consejo Directivo.
- (c) El Consejo Directivo nombra y remueve al Auditor Interno.
- (d) Crea la figura del Gerente General como Responsable Administrativo y legal, siendo claramente parte de las prácticas del buen gobierno corporativo.
- (e) Establece el Capital del CAH en 229 mil millones de Guaraníes.
- (f) Establece el origen de los fondos con los que se solventen los gastos administrativos o de operación del CAH.
- (g) Establece claramente la finalidad de la institución, *“prestar servicios financieros preferentemente a los sujetos de la reforma agraria, a los micro y pequeños productores que realicen actividades económicas, a las asociaciones, cooperativas y otras formas de organización que los nucleen”*.
- (h) La definición anterior amplía el objeto del CAH al poder incorporar otros servicios financieros además del crédito (leasing, seguros).

20. En octubre de 2014 el Ministerio de Hacienda aprobó el Manual Operativo del Proyecto “Equipamiento para la Producción Agrícola en el Paraguay”. Lo importante de este hecho administrativo es que la línea está fondeada con la emisión de Bonos Soberanos. La línea contempla 50 millones de dólares destinados al apoyo financiero de los productores agropecuarios y forestales, preferentemente de la agricultura familiar. Cada proyecto presentado tendrá un máximo de apoyo de 150 millones de Guaraníes y contempla a su vez un máximo de 70% del apoyo como no reembolsable; un mínimo de 30% de los recursos financieros deberá ser como crédito, a través del CAH; y un 20% adicional como aporte del beneficiario. El 30% que se entrega al beneficiario como crédito, tiene un plazo máximo de 7 años y una tasa del 10%, lo que hace muy atractiva la línea. Aún está en discusión, que probablemente se salde al momento de sancionar la reglamentación, como se realiza la evaluación y quien la realiza (MAG o CAH).

21. Es probable que parte de las conclusiones y elementos positivos recabados de las experiencia positiva del PPR hayan sido considerados en las líneas financiadas a través del CAH. Así el Programa de Producción de Alimentos (PAP) contempla un 90% en concepto de transferencia y un

10% en concepto de crédito. El beneficiario debe abrir una cuenta en una caja de ahorro donde el 20% del 90% queda prendado en concepto de garantía hasta que sea pagado el crédito.

22. Si bien normativamente el CAH no tenga impedimentos para financiar asociaciones o cooperativas (en tanto y en cuanto no se hagan con los recursos propios del CAH) en general la preferencia es por financiar de manera individual al productor (la experiencia pasada trajo algunos problemas al momento de querer hacer solidaria la organización en la cual algunos de los productores estaban en mora). Sin embargo hay antecedentes con la operatoria aplicada con los CDA promovidos por el PPR. Para las líneas del MAG a pesar que el proyecto pudiera ser asociativo, el CAH transforma en créditos individuales el monto total asociativo.

III. Consideraciones para la participación del CAH en el proyecto

23. El proyecto contempla un mecanismo innovador que permite que las OR accedan a los servicios financieros a través del acceso a un Fideicomiso de Garantía (FG) en el que obtienen la garantía necesaria para ir a las IFIs adheridas para conseguir el financiamiento del capital de trabajo. Al mismo tiempo una parte de los recursos destinado a inversiones comunes (el 30%) que se realizan, se transfieren como crédito. Los recursos crediticios podrían ser canalizados a través del CAH.

24. En este sentido el CAH podría participar de dos maneras: Por un lado siendo el agente financiero para desembolsar los recursos crediticios destinados a las inversiones productivas (el porcentaje no reembolsable se transferiría directamente desde el proyecto a la OR a través de otra entidad bancaria) comunes de los PNs de las asociaciones y por el otro como IFI que recibe la garantía del FG y otorga crédito para capital de trabajo.

25. El CAH no puede ser agente fiduciario y administrar el FG: la Ley 921 de Negocios Fiduciarios establece en su artículo 19 "Solamente podrán tener la calidad de fiduciarios los bancos y empresas financieras y las empresas fiduciarias especialmente autorizadas por el Banco Central del Paraguay". En el sector público solo el Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) están habilitadas a su rol como Fiduciario.

26. En cambio el CAH si podrá operar como "tomador de la garantía" y ofrecer también el crédito para capital de trabajo. Es decir que si el CAH participa de la operatoria para financiar capital de trabajo podría otorgar crédito para capital de trabajo a las OR con la garantía que otorgue el FG.

27. Con relación a la operatoria prevista por FIDA para el proyecto en diseño, y conociendo la operatoria prevista para la línea de equipamiento con fondeo de la emisión de bonos soberanos para financiar inversiones, la operatoria con el CAH para las inversiones podría ser de la siguiente manera:

- (a) El proyecto con la OR definen el Plan de Negocios (PN) y las inversiones a realizar.
- (b) El CAH participa en la etapa de formulación del PN de forma tal que la aprobación del mismo implica la aprobación de la inversión contiene la aprobación automática de la parte crediticia de la inversión.
- (c) El proyecto desembolsa el 70% de la inversión a la OR a través de la entidad financiera que considere o donde la OR tenga cuenta.
- (d) El CAH transfiere a la OR el 30% de la inversión como componente crediticio.

28. Con relación a la operatoria prevista en el proyecto para asistir a las OR con fondos para capital de trabajo, es importante considerar:

- (a) Que la operatoria del proyecto contempla la asistencia a organizaciones, por lo que debe quedar claro, ya que la mayor parte de la cartera de crédito del CAH corresponde a crédito individual.

- (b) La operatoria de asistencia para capital de trabajo establecida por el Proyecto contempla que cada IFI es responsable del capital prestado, mientras que el proyecto otorga, a través del FG, la posibilidad que las IFIs cuenten con una mejor garantía frente al préstamo. En el caso de la operatoria con fondos provenientes de los bonos soberanos, el capital prestado no es del CAH mientras que el capital recuperado formará parte del capital del CAH. Esta es una diferencia sustantiva y es el caso del proyecto FIDA.
- (c) Finalmente es importante considerar que las OR tengan fluido acceso al crédito para capital de trabajo en todas las IFIs, ya que el CAH será la única IFI que otorgará la parte crediticia de las inversiones, por lo que para algunas OR la facilidad de realizar el trámite para el crédito de capital de trabajo con la misma IFI será motivo de elección, por lo cual la operatoria del FG podría perder peso relativo y la ingeniería financiera y operativa para desarrollar esta herramienta podría no tener el impacto esperado.

29. Sería posible pensar en alguna experiencia piloto (sobre todo con el cambio de la carta orgánica) que contemplara la posibilidad de construir un fondo para asegurar a los productores de la agricultura familiar, concentrando la experiencia en una zona y en un cultivo. En función de un diagnóstico previo podría definirse el o los riesgos críticos, que pudieran ser asegurados. En este caso la alianza con alguna empresa aseguradora podría ser el punto de partida para que, en caso de resultar positiva, la experiencia piloto pudiera escalarse (situación mucho más difícil si se recurre al autoseguro).

30. De igual manera el componente de servicios financieros del proyecto podría tener una fuerte vinculación con el CAH para el desarrollo del componente de educación financiera para los prestatarios, teniendo en cuenta la experiencia y distribución del CAH en todo el país.

IV. Línea de crédito para la Inversión Asociativa

31. El proyecto contempla que dentro del Plan de Negocios la Organización Rural pueda realizar inversiones asociativas que permitan la mejora productiva, comercial o empresarial del conjunto. El proyecto contempla que el 70% de la inversión tenga el carácter no reembolsable, mientras que el 30% restante se transfiere como crédito a la organización, siendo el CAH la ventanilla de pago y de cobro del monto que se otorga como crédito.

32. En el caso que la OR tenga al menos el 50% de sus miembros mujeres o jóvenes (la UEP con el FIDA definirán el límite) el 30% del Crédito contendrá una condición de preferencia, que permitirá a la OR que cumpla en tiempo y forma con las cuotas del crédito se le considere cancelado el crédito al pagar el 20% del 30% previsto como crédito (lo que implica que la OR pagó entonces el 66,67% del crédito otorgado por el CAH). Al llegar a este momento, si la OR pagó las cuotas regularmente, el CAH considerará cancelado el crédito y solicitará al Proyecto el pago del 10% restante (lo que implica el pago del 33,33% del crédito otorgado mediante el CAH).

33. El CAH tiene como principal foco el financiamiento individual de los productores de la agricultura familiar. Es por ello que para esta operatoria será necesario que el CAH desarrolle tanto una línea de producto financiero específica para diferenciar esta línea de las existentes en el CAH.

34. Asimismo también será necesario que el CAH desarrolle, consecuentemente con la creación de la línea de crédito específica, un equipo dentro de la institución que tenga una afectación específica al proyecto. Esto no solo porque se considera que la demanda de crédito será creciente sino porque además los técnicos que se desempeñen allí, tendrán que tener una mirada evaluatoria y operativa distinta, al tratarse de organizaciones rurales de la agricultura familiar y contar con otras herramientas del proyecto.

35. Una vez definida la operatoria será necesario la firma de un convenio entre el MAG y el CAH cuyo contenido definirá las principales características que aquí se mencionan. Sería conveniente que este convenio tuviera la no objeción del FIDA, considerando que parte de los recursos provendrán del proyecto en diseño.

36. La operatoria crediticia deberá tener condiciones iguales o mejores a las que actualmente el CAH tiene para este tipo de inversiones y el manejo informativo del crédito deberá permitir la trazabilidad de la información de manera diferencial respecto de la cartera del CAH. Esto implica la posibilidad de auditar por parte del MAG o del FIDA la documentación financiera y administrativa.

37. El CAH podrá atender de manera individual a los productores de la agricultura familiar que forman parte de la OR complementando (en la medida que no resulte en un sobre endeudamiento) la inversión asociativa (financiada por el proyecto) con inversiones individuales adicionales que potencien el desarrollo del plan de negocios.

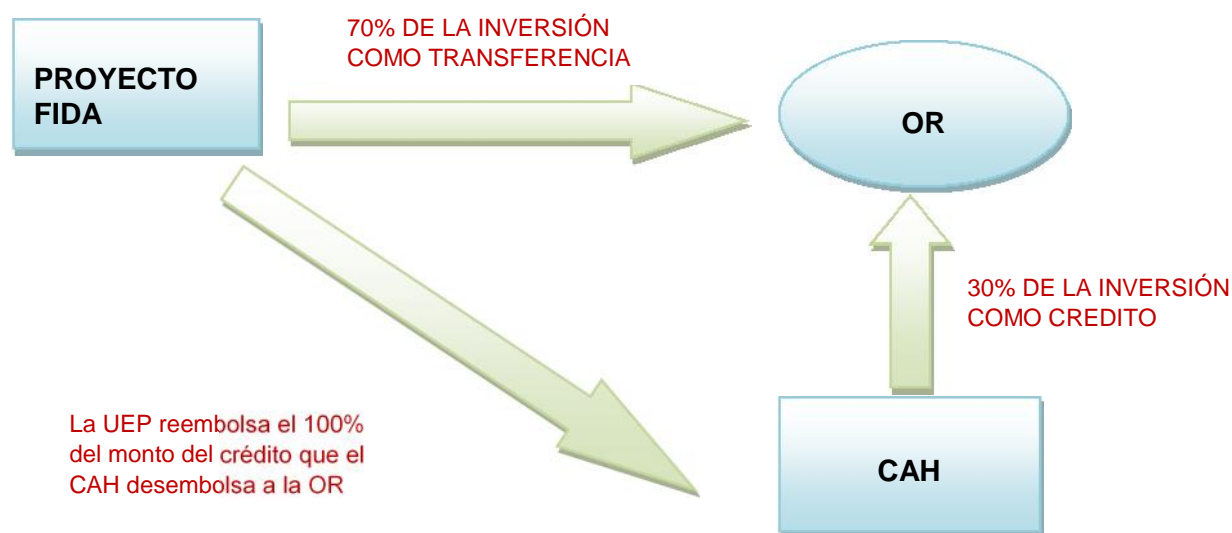
Mecanismo Operativo para el desarrollo del sistema

38. El CAH y la UEP desarrollarán un formulario común que permita la evaluación de la organización contextualmente (en un solo momento y en el mismo tiempo), evitando la duplicación de información solicitada y el tiempo de evaluación diferencial.

39. El CAH participará del Comité de Evaluación del Plan de Negocios (COSAPLAN) de manera efectiva. Esta participación garantizará que la aprobación del PN con la inversión asociativa, implica la aprobación del 30% del costo del PN como crédito de manera automática. Una vez aprobado el PN, el CAH comenzará a tramitar la parte de la inversión que corresponde a crédito, con el compromiso de desembolso en 7 días a partir de la aprobación.

40. El CAH desembolsará el importe del 30% del PN con recursos propios a través de transferencia bancaria a la OR y una vez realizado informará a la UEP que reembolsará al CAH el 100% de los fondos ejecutados. La otra parte no reembolsable, 70% del PN será transferida directamente por la UEP.

INVERSIÓN ASOCIATIVA



41. El CAH realizará el monitoreo de la inversión coordinando con el Área de Servicios Financieros Rurales del proyecto y el resultado del cobro del crédito serán recursos que formarán parte del capital del CAH.

V. Fideicomiso de Garantía para el Capital Operativo

42. El proyecto contempla además del financiamiento (reembolsable y no reembolsable) para las inversiones asociativas, crear las condiciones para el acceso al crédito para financiar el capital de trabajo. Tomando como experiencia el PPR donde las OR lograron acceder al crédito para capital de trabajo de las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) con un mecanismo de garantía a través de los Certificados de Depósitos de Ahorro (CDA) el diseño del nuevo proyecto contempla potenciar de manera sustentable el mecanismo de garantías para permitir el acceso al crédito.

43. Para ello, se prevé la constitución de un Fideicomiso de Garantía (FG) que ofrece a las OR una garantía líquida autoejecutable que les permita acceder al crédito para capital operativo (capital de trabajo) de las IFIs. El FG se constituirá con recursos del Proyecto, pero podrá ser incrementado por otras fuentes de recursos, tales como aportes, inversiones, etc.

Marco legal del FG

44. El FG se constituirá como Fideicomiso conforme a la Ley N° 921 de negocios fiduciarios de 1996 (www.cej.org.py/games/Leyes_por_Materia_juridica/BANCARIA/LEY%20No921.pdf). Conforme establece la ley “Por el negocio fiduciario una persona llamada fiduciante, fideicomitente o constituyente, entrega a otra, llamada fiduciario, uno o más bienes especificados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, con el propósito de que ésta los administre o enajene y cumpla con ellos una determinada finalidad, bien sea en provecho de aquella misma o de un tercero llamado fideicomisario o beneficiario”.

45. Con relación al Fiduciario, la ley establece que “Solamente podrán tener la calidad de fiduciarios los bancos y empresas financieras y las empresas fiduciarias especialmente autorizadas por el Banco Central del Paraguay, conforme a lo dispuesto en esta ley. En ningún caso el fiduciario podrá reunir la calidad de fideicomitente o de beneficiario en un negocio fiduciario”.

46. Tanto el Banco Nacional de Fomento (BNF) o la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) cumplen con la condición establecida en la Ley para ser fiduciarios. No obstante, el BNF ha mostrado interés en ser usuario del FG, razón por la cual no podría ser beneficiario y fiduciario; mientras que por la propia constitución de la AFD no es monetizador directo por lo que podría ser administrador fiduciario. Por lo tanto, por ser de carácter público y pro contar con experiencia en la administración de recursos a través de fiducias, la AFD podría ser seleccionada como Fiduciario.

47. Por otra parte durante el diseño del proyecto se tomó conocimiento de un proyecto de Ley (www.mic.gov.py/mic/site/noticias/pdf/PROYECTO%20DE%20LEY.pdf) enviado por el Poder Ejecutivo de Paraguay en octubre de 2014 al Congreso Nacional para crear un FG para las micro, pequeñas y medianas empresas, para reemplazar la Ley 606 de 1995 que no pudo ser puesta en marcha.

48. El FG propuesto por el Proyecto puede ser enmarcado (en caso de ser sancionada la Ley y su reglamentación) en el proyecto de Ley mencionado, o bien a través de un fideicomiso conforme la Ley de Negocios Fiduciarios. En ambos casos el fondo deberá poder ser aislado patrimonialmente.

Estructura del FG

49. Los monetizadores (quienes otorgarán el crédito a las OR) serán las IFIs que se adhieran al sistema previsto en el proyecto. Conforme lo relevado durante la misión el cambio del FG trae aparejado además un cambio importante en el sistema de garantías.

50. El sistema previsto corresponde a lo que se denomina “sistema chileno” por el cual la OR que necesita garantía no recurre al FG para obtenerla, sino que lo hace a través del monetizador (IFI). Si el solicitante de crédito cumple con las premisas previstas en el acuerdo entre la IFI y el FG, la OR obtiene la garantía de manera automática. Este mecanismo tiene como ventaja que agiliza la obtención de la garantía y como desventaja que reduce la independencia de la OR frente a la IFI (acude a aquella que le otorga la garantía). No obstante las ventajas de automatizar, facilita el acceso al crédito.

51. La garantía cubrirá un máximo del 50% del crédito de capital operativo, lo que implica un apalancamiento de 1:2 por el FG para el primer crédito (el proyecto de ley establece como porcentaje máximo de cobertura el 80% del monto solicitado). El apalancamiento aumentará en caso de garantías repetidas a una OR – se propone un 1:2,5 para el segundo crédito y 1:3 a partir del tercer

crédito. De esa forma, el monto disponible a una OR se aumentará con un monto garantizado fijo (definido por el PN). Los porcentajes máximos de garantía para los créditos repetidos serán inscriptos en el Manual Operativo del Proyecto (MOP). La IFI deberá pagar una cuota para el uso de la garantía, a definir en un porcentaje del monto garantizado, aproximadamente del 2% anualmente. De esta manera, si la IFI considera que la OR es suficientemente sólida, podrá no hacer uso de la garantía. Si traslada el precio de la garantía a la OR esta tendrá siempre la opción de encontrar otra IFI que forme parte del sistema.

52. La visión del FG es de una herramienta permanente. Sin embargo, por razones operativas, el FG tendrá una duración mínima de 6 años con una cláusula de renovación automática por otros 6 años. Al finalizar el período, los fondos, salvo disposición del propio MAG, deberán volver al Fiduciante.

53. En caso que la normativa vigente lo permita (dependerá de la sanción de la nueva ley y su posterior reglamentación), el FG buscará incorporar de manera inductiva a los CDAs todavía vigentes y utilizados de las OR del PPR. Esto podría realizarse a través de certificados de participación en el fideicomiso o el FG que le permitan a la OR “invertir” (sin perder la propiedad del recurso financiero) en el FG sus CDAs (generados con el PPR), otorgando algún beneficio adicional (p.ej. mayor apalancamiento, reducción en la tasa de interés o en la comisión cobrada por el FG).

54. Por el contrario, en caso que alguna de las OR solicitantes de crédito y garantía haya hecho uso del CDA del PPR, el FG podrá otorgar (en caso de poder identificarla con la información disponible) alguna condición diferencial que permita discriminar a aquellas organizaciones que sí conservaron su CDA con posterioridad a la finalización del PPR (p.e. reducción del apalancamiento, aumento de la tasa de interés, o cobro pleno de la comisión del FG).

Mecanismo Operativo del FG

55. El contrato de fideicomiso entre el Fiduciante y el Fiduciario deberá contemplar, destino, duración, mecanismo operativo y las alternativas de inversión disponibles para el fiduciario (p.e. inversión en letras del tesoro calificadas).

56. El FG constituido firma con las IFIs participantes el convenio de adhesión al sistema. Las IFIs se comprometen a otorgar los préstamos a las OR que cumplan con determinadas condiciones y en caso de incumplimiento de las obligaciones el FG se compromete a cubrir hasta el monto comprometido.

57. La IFI frente al requerimiento de la OR podrá optar por: a) no requerir de la garantía del FG (conoce a la OR o bien acepta el riesgo de la organización); b) verifica si la OR cumple las condiciones mínimas para acceder a la garantía máxima prevista (mínimo riesgo); o c) determina un porcentaje inferior de cobertura respecto del máximo previsto (riesgo intermedio).

58. En caso de cumplir con las condiciones previstas, la IFI otorga el crédito con la cobertura de garantía prevista en el convenio entre el FG y la IFI. El crédito otorgado contendrá el costo adicional de la garantía otorgada. Este costo podrá ser cubierto parcial y temporalmente por el proyecto.

59. En caso de incumplimiento por parte de la OR con el crédito garantizado contraído con la IFI, esta última luego del plazo de morosidad previsto (p.e. 90 días) y la comunicación fehaciente de la morosidad a la OR, el FG realizará la cobertura de manera inmediata y automática del monto comprometido.

60. En el momento que el FG realiza la cobertura del crédito en mora, pasará a ser dueño del activo impago. A los fines de no incrementar la estructura operativa la IFI continuará con la gestión de cobro del crédito, pero una parte del mismo (la que fue cubierta por el FG) ya no será parte del saldo impago de la IFI sino del FG. En este caso el resultado de cobro será aplicado proporcionalmente conforme haya sido establecida la garantía. Así si la cobertura de garantía fue del 50%, el resultado de la gestión de cobro que haga la IFI será aplicado en un 50% para restituir al FG.

61. La operatoria para el FG es entonces la siguiente:

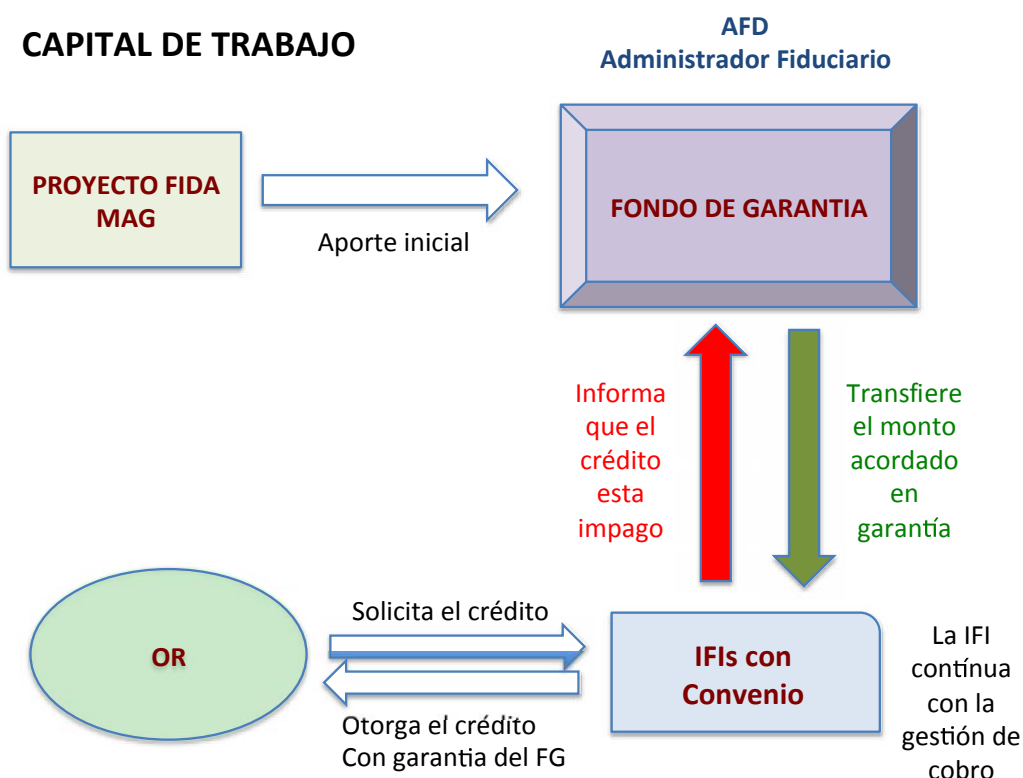
- i. El MAG establecería un contrato de Fideicomiso con la entidad elegida como Fiduciario.
- ii. Las IFIs participantes firman un convenio de adhesión con el Fiduciario para participar con la cobertura automática de crédito de capital operativo en determinadas condiciones (por ej. apalancamiento mínimo).

- iii. Las OR que cumplirán condiciones previas, como contar con un convenio de PN con el proyecto, pueden solicitar un Certificado de Garantía del Fiduciario, para el monto del capital de trabajo definido por el PN.
- iv. La UEP depositará el monto correspondiente en el FG conforme un plan de aportes y el Fiduciario será responsable, conforme el contrato de fiducia, de la administración financiera de los recursos.
- v. La OR busca entre las IFIs adheridas aquella que le ofrezca las mejores condiciones.
- vi. La IFI realiza la evaluación pre establecida y sobre esa base puede ofrecer mejores condiciones asumiendo el riesgo (p.ej. ofrecer más apalancamiento que el que cubre el Fondo, y tasas de interés más bajas)
- vii. Para cada Certificado de Garantía aceptado por una IFI, la IFI pagará al Fiduciario una cuota establecida previamente (aproximadamente 2% del monto garantizado por año)
- viii. En caso de incumplimiento del pago del crédito por parte de la OR, la IFI intentará el recupero del crédito. Si no tiene éxito, y habiendo cumplido con los pasos previstos en el acuerdo entre el Fondo y la IFI, solicitará al Fondo de Garantía la transferencia de la cobertura establecida de manera automática.
- ix. El Fondo de Garantía verifica el cumplimiento de los pasos previos (p.e. notificación a la OR de la situación de mora, información al Inforcomf, etc.) y luego transfiere de manera automática.
- x. La IFI continua con la gestión de cobro, siendo una parte de la deuda de su propiedad y otra parte correspondiente al Fondo de Garantía (donde actúa como agente de cobro)
- xi. En caso de recupero parcial de la deuda se mantendrá la proporción inicial de cobertura entre la IFI y el FG.

Recursos

62. A los efectos de poder estimar los recursos necesarios para constituir el FG, se asumieron los siguientes supuestos: i) el proyecto atenderá aproximadamente 10.000 productores involucrados en PN, con un mayor ritmo de incorporación entre los años 2 y 4: se asumió que la mitad de los productores que se incorporan al proyecto, año tras año, son demandantes de servicios financieros rurales y de garantía para crédito destinado a capital de trabajo, lo que llevaría a 5.000 demandantes (acumulativos) de crédito y por ende de garantía, en el año seis. ii) Se estimó la demanda de capital de trabajo en base a modelos de producción de mandioca (40% de los casos); de producción de leche (30% de los casos); de producción de tomate y pimiento (15% de los casos) y de producción de sésamo (15% de los casos). iii) Se asumió que las IFIs apalanquen el monto de la garantía con una relación 1 a 2.

63. Sobre la base de esta modelización en el año 6 acceden al crédito por un monto de aproximado USD 2,4 millones aportados por las IFIs participantes, 5.000 productores requiriendo un FG del orden de los USD 1.2 millones. En el apéndice 6 se consignan los cálculos del resultado del FG considerando algunos supuestos como el costo de administración que se asume en un 1,5% por todo concepto (los porcentajes suelen ser variables y menores en función del monto fideicomitado); una rentabilidad del 0% y un porcentaje de incobrabilidad anual del 3% del total de la cartera. Se estima que el monto total a transferirse para la constitución del FG, en el momento de pleno desarrollo e incorporación de beneficiarios, es de aproximadamente USD 1,2 millones, dependiendo del apalancamiento que se logre activar. Estos recursos serán de propiedad del MAG como fideicomitente, con el compromiso, mediante una cláusula de salvaguarda que se incluirá en el convenio de financiación con el FIDA, de mantener en funcionamiento el sistema por un periodo por lo menos igual a seis años siguientes al cierre del proyecto.



VI. Otros Productos y Servicios Financieros que contempla el proyecto

64. El proyecto contempla también dentro del componente de Servicios Financieros Rurales el tema de educación financiera. Para ello se propone articular con la estrategia nacional de educación financiera llevada a cabo por el Banco Central de Paraguay.

65. El tema de administración de fondos rotatorios, gestión de cobranza, otros productos financieros, son algunos de los temas que podrán ser contenido en la formación de formadores, de forma tal que pueda ser replicado.

66. El CAH también puede ser un socio junto a las IFIs participantes de la estrategia de educación financiera del proyecto.

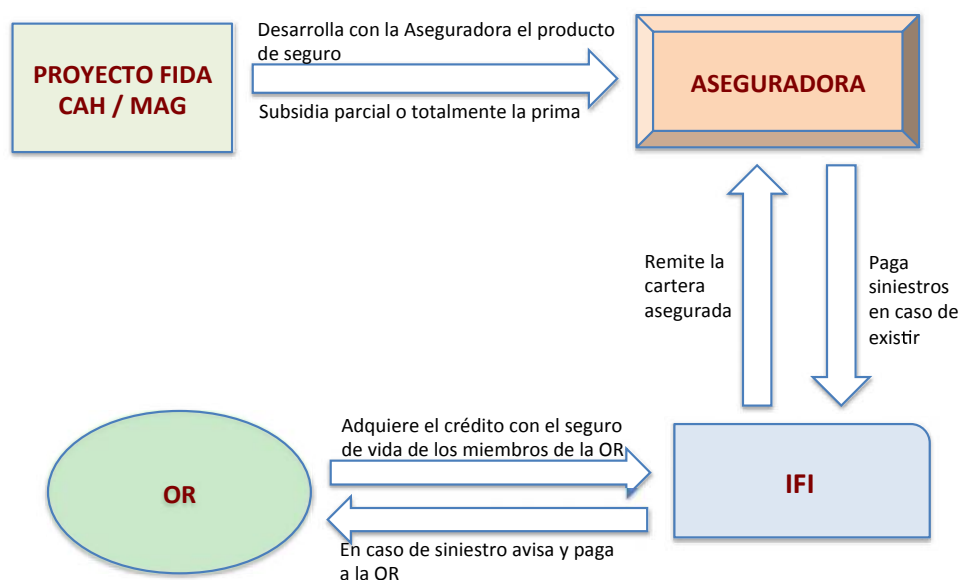
67. Por otra parte se prevé la realización de una experiencia piloto de cobertura a través de un seguro de vida que pueda cubrir el saldo de crédito para aquellos miembros de las OR que fallecen, y brindar además el otorgamiento de un monto adicional para cubrir el sepelio.

68. Para ello el proyecto diseñará el producto de seguro y definirá la población beneficiaria a cubrir y llamará a concurso a las aseguradoras locales para que contribuyan primero a la definición del producto y luego para la cotización del servicio.

69. El microseguro de vida y sepelio, deberá contar con las siguientes premisas: a) de fácil contratación (sin letra pequeña); b) de fácil gestión de cobro; y c) sin exclusiones o con exclusiones mínimas.

70. En función del diseño y el alcance el proyecto podrá subsidiar parcial o totalmente la prima de los beneficiarios de manera decreciente. El pago se hará a través de la IFI que gestionará ante la

Piloto de Seguro de Vida para miembros de la OR



aseguradora el reembolso. La IFI pagará el monto correspondiente al sepelio a la OR y descontará del saldo el monto correspondiente al crédito impago del titular fallecido miembro de la OR.

VII. Consideraciones Finales

71. El componente de Servicios Financieros Rurales ha ido creciendo conforme avanzaron las misiones técnicas del FIDA. El propio proceso de definición del proyecto ha agregado componentes y actividades no previstas, como la incorporación de un componente crediticio para las inversiones asociativas, como la incorporación de un producto de microseguro para los beneficiarios del proyecto.

72. El CAH esta tomando el rol de brazo financiero de las políticas públicas del MAG, por lo que tiene lógica que parte de las actividades del proyecto tengan como canal a esta institución. La evolución positiva del CAH permite pensar en esquemas donde parte de los recursos sean transferidos por el proyecto a las OR con carácter no reembolsable de manera directa desde el proyecto y parte a través del CAH como crédito.

73. Por otra parte la construcción de una herramienta financiera sustentable en el tiempo que permita garantizar el acceso al crédito a través de las IFIs, constituyendo un FG también hacen de la herramienta prevista en el proyecto como algo innovador y útil para generar el capital de trabajo necesario para potenciar las inversiones asociativas.

74. Finalmente utilizando la base de productores de la agricultura familiar que participarán del proyecto se prevé desarrollar una experiencia de aseguramiento de los tomadores de crédito permitiendo que en caso de fallecimiento el saldo de crédito quede cubierto por el seguro y se destine un monto adicional para cubrir los gastos de sepelio del productor fallecido.

75. Este producto innovador para el contexto general de seguros en el Paraguay y en particular para la agricultura familiar permitirá comenzar a construir la cultura aseguradora (permitiendo a las compañías aseguradoras comenzar a introducirse en el sector) que permita desarrollar a futuro productos de seguro que mitiguen riesgos de precios y climáticos.

Anexo 1: Cobertura del Crédito Agrícola de Habilitación



Anexo 2: Consideraciones sobre los CDA en el PPR

- Entre los resultados positivos del trabajo realizado por el Proyecto Paraguay Rural (PPR), se destacó la creación del mecanismo innovador de acceso a créditos con la colocación de parte de los recursos recibidos por las organizaciones, en el marco de sus Planes de Negocios (PN), en Certificados de Depósitos de Ahorros (CDA) que fueron endosados a favor de IFIs. Estos CDA sirvieron de garantía para que dichas ventanillas les concedieran micro créditos que emplearon como capital operativo para completar el desarrollo de sus actividades de producción y comercialización de los rubros financiados en los PN.
- Sin ser el PPR, un programa de crédito, sino de empoderamiento de las organizaciones y la armonización de inversiones, se destaca la notable apropiación que este mecanismo de acceso al crédito que han logrado con una gran parte de los beneficiarios.
- Por ello, la importancia que tienen los Servicios Financieros Rurales (SFR), en esta etapa luego del cierre del PPR, es porque que el funcionamiento de este mecanismo de acceso al crédito, incidirá en forma seria para la sostenibilidad de los PN de las organizaciones, afectando todo el proceso de construcción del empoderamiento que el Proyecto ayudó crear con gran esfuerzo y la posibilidad de replicar la experiencia en el nuevo proyecto en fase de diseño.
- Durante el diseño del nuevo proyecto se evidenció la falta de actualización de la información al 31 de diciembre de 2014, por parte del equipo del PPR, respecto a los CDA y las operaciones de crédito. Esto no permite arribar a conclusiones fundadas y completas sobre la actual situación de dichos instrumentos.
- La misión de supervisión del FIDA del mes de diciembre de 2013 había acordado en su ayuda memoria que el PPR realice una actualización de los datos, antes de su cierre, ya que el último dato oficial más completo elaborado data del 30 de setiembre de 2013 y que transfiera al PPI la base de datos que contenga el historial completo de este mecanismo de garantía y crédito. Esta situación dificulta un buen diagnóstico de la situación de los CDA y los a la fecha.

Cuadro 1: Comparación del FG con la Cartera de Créditos del PPR

Datos al 30/9/2013 (Preparado por Encargado de SFR)	No. Operaciones	Monto (PYG)
Préstamos	124	6,065,136,540
Fondo de Garantía (FG)	181	6,434,790,617
Diferencia	57	383,654,077
Relación de Apalancamiento		0.94
Datos al 31/12/2013 (Preparado por USE para el ITP)		
Préstamos	sin datos	sin datos
Según el dato del Encargado de SFR	124	6,065,136,540
Fondo de Garantía (FG)	225	8,023,605,120
Diferencia con el dato del encargado de SFR	101	1,958,468,580
Relación de Apalancamiento		0.76

- La última información completa preparada por el PPR sobre los CDA y los créditos, fue elaborada por el encargado de SFR en la última etapa de ejecución del Proyecto y contiene datos al 30 de setiembre del 2013. Por otra parte, la USE del PPR elaboró una base de datos al 31 de diciembre de 2013, con información relativa solamente a los CDA incluidos en los PN, sin consignar datos sobre la cartera de préstamos.

7. Debido a esta falta de información actualizada, la misión de diseño realizó un relevamiento con visitas al campo y consultas telefónicas a algunos de los ex coordinadores zonales del PPR, los que se mostraron muy colaboradores a pesar de estar ya ocupados en otra actividad. Los datos recogidos corresponden a 148 organizaciones del total que tuvieron fondos para los CDA, esto representa el 65% del universo total de 225. Se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Aplicación de Fondos de CDA del PPR, Junio de 2014

Coordinador Zonal	Número de PN con Fondos para CDA	Número de Fondos de CDA aplicados a otros destinos	% de CDA aplicados en otros destinos
Asunción Carballo (Concep.)	20	6	30%
María Esther Díaz (S.Pedro)	30	10	33%
Fabiola Melgarejo (Horqueta)	15	4	27%
Sonia García (Guairá)	27	7	26%
Adolfino Acosta (Santa Rosa)	21	4	19%
Marisa Giménez(Santani, Capiibary)	37	11	29%
Totales	150	42	28%

8. De los casos recibidos se evidencia que – aunque inicialmente todas las OR utilizaron los CDA para acceder a créditos – al final del proyecto un promedio del 28% de los CDA proveídos como recursos para apalancar créditos, fueron aplicados en otras operaciones motivadas por diferentes causas. Algunas de las aplicaciones a diferentes fines, se resumen en los siguientes puntos:

- para cancelar sus obligaciones crediticias vencidas con la IFI prestataria,
- para comprar activos fijos que les faltaron conforme a sus PN,
- para uso como fondos de crédito interno,
- se repartieron entre los miembros, esto ocurrió especialmente cuando no funcionó el plan de negocios, porque no se obtuvo la calidad de la producción requerida o el mercado de venta de los productos tuvo precios que no compensaron la inversión.

9. Otro de los datos recogidos, se refiere al número de organizaciones que apalancaron su primer crédito con Fondos depositados en CDA, concluimos que aproximadamente el 90% del total que recibieron dicho recurso lo aplicaron como garantía de préstamos.

10. Las IFIs que financiaron a las organizaciones al 30 de setiembre de 2013, fueron las siguientes:

Cuadro 3: IFIs Participantes del PPR, 30 de setiembre de 2013

Coop. CAROLINA	7 DE JUNIO	VISION BANCO	COOPAFIOL	Coop. Koeju	CAH	BNF	CREDICOOP	4 VIENTOS	TOTAL CARTERA
1.307.310.890,00	30.000.000,00	1.316.193.239,00	119.150.000,00	35.000.000,00	311.135.112,00	824.000.000,00	759.850.000,00	168.407.000,00	4.871.046.241,00
27%	1%	27%	2%	1%	6%	17%	16%	3%	100%

11. En la última línea del cuadro 3 se muestra el % de participación en el financiamiento de cada una de las IFIs que se vincularon con el Proyecto. Una de las observaciones que realizamos sobre la participación de las ventanillas es que de un porcentaje inicial mayoritario de la cartera operada a través del CAH, se pasó al aumentó la participación de la banca privada y en especial del Banco Visión.

12. Las tasas de intereses activas y pasivas, en promedio y la relación de apalancamiento, que se aplicaron en cada una de las IFIs:

Cuadro 4: Términos de Crédito de las IFIs Participantes del PPR

IFI	Tasa Promedio de los CDA (Tasa pasiva)	Tasa promedio de los Créditos (Tasa activa)	Relación FG/ Créditos
Coop. Carolina	6% (caja ahorro)	16.5%	1/1.5
Coop. 7 de junio	4	20%	1
Visión Banco	6	16.5%	1/1,3 y 1/ 2
Coopafiol	5	19%	1/1.5
BNF	6	12.75%	1/1
Credicoop	5	22%	1/1.5
4 vientos	4	15%	1/1
Coo. Koe yú	11% (caja ahorro)	24%	1/1
CAH	No recibe depósito	18%	1/1,41
DAP	6% (BNF)	12%	¼
Coop. Carlos Phanel	10% (Caja de ahorro)	18%	1/1.5

13. Se evidencian las diferentes condiciones que rigieron en cada caso. Las conclusiones a que arribamos sobre este punto se detallan continuación:

- Las organizaciones negocian una a una sus operaciones financieras con las IFIs, por eso tienen condiciones diferentes ya que se atomizan los recursos, considerando que los montos mayores o la sumatoria de los recursos en forma conjunta, son más atractivos para los negocios financieros.
- Se evidencia una migración desde el CAH que fue la fuente inicial de los créditos a otras fuentes de la banca privada o Cooperativas, motivada fundamentalmente por la agilidad que estas entidades le imprimen a sus operaciones. Tanto al gestionar el crédito, como en relación al recibo del ahorro como CDA ya que el CAH no tiene el dicho servicio por lo que deben recurrir a otra ventanilla que provea dicho servicio.

14. A continuación se exponen los puntos que deberían mejorarse:

- No se ha logrado aumentar la relación CDA/Crédito, con las diferentes ventanillas con quienes se operó, incluso en los casos que fueron realizadas más de una operación, uno de los únicos logros al respecto fue, el de reducir un 0.5 puntos la tasa de interés de los créditos con una sola IFI.
- No se ha logrado que las redes junten sus CDA para crear un respaldo de garantía de mayor cuantía y tener de ese modo la posibilidad de negociar mejores condiciones en cuanto al rendimiento de los depósitos.
- Existe un aumento de la morosidad interna en las organizaciones. Debe mejorarse el manejo de la cartera de préstamos, incluyendo el perfeccionamiento de los instrumentos de gestión crediticia, fundamentalmente el sistema de información sobre el estado de la cartera de créditos.
- No se estableció ningún mecanismo que produzca alguna capitalización aunque sea mínima de las OR. Por ejemplo, que los socios de la OR aporten como capital de la institución parte el aumento de sus ingresos por sus ventas, con ello se lograría contar con recursos propios, avanzar hacia una autonomía financiera a largo plazo y también aumentar el concepto de pertenencia de los socios hacia su Organización.
- En los PN aprobados y desembolsados, no se calculó adecuadamente el requerimiento de crédito de cada asociado, con lo que se planificó un monto por debajo de las reales necesidades de cada productor y por ello el mismo debe recurrir indefectiblemente a otras fuentes de crédito (almacenero, acopiador, usurero, etc.), abriendo su pasivo a varias fuentes lo que le impide cumplir en tiempo y forma con todos sus acreedores.
- Una de las razones para que no incluyan en sus PN el requerimiento total de créditos, es que los PN tienen definidos montos máximos por OR. Por lo cual, las mismas priorizan las inversiones en sus cálculos de costos y solo el saldo restante destinan a la garantía de sus créditos para capital operativo, resultando en muchos casos totalmente insuficiente con relación a los requerimientos de crédito.

Apéndice 8: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución

Marco Institucional para la Ejecución del Proyecto

1. **La Agencia Ejecutora del proyecto** será el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que implementará el proyecto por intermedio de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) dependiente de la Dirección Nacional de Administración de Proyectos (DINCAP) del mismo Ministerio. La institucionalidad pública que se vinculará con la ejecución del proyecto involucra cuatro áreas de gobierno: i) instituciones responsables de la definición del marco estratégico y político para el desempeño del proyecto; ii) instituciones responsables del monitoreo y evaluación de resultados e impactos; iii) instituciones responsables de su ejecución; y iv) instituciones de apoyo a la ejecución.

2. El MAG es responsable de la aplicación de las políticas agrícolas, ganaderas, forestales y de desarrollo rural. El MAG es responsable de los servicios de asistencia técnica, acceso a tierras, y de la aplicación de recursos para las campañas agrícolas. La política actual apunta al desarrollo de los territorios y áreas rurales y a la reducción de la pobreza en el sector y el desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina (AFC). El proyecto estará adscrito al MAG e implementado por intermedio de la DINCAP con la coordinación de la Oficina del Viceministro de Agricultura. Para el Proyecto, el MAG deberá asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las acciones que se encaran por cada uno de los componentes del proyecto, y la armonización, complementación y coordinación de las acciones del mismo, con proyectos y programas de otras agencias que se ejecutan en el ámbito institucional de este Ministerio.

3. El MAG está conformado por dos Viceministerios – el de Agricultura, que reviste una especial relevancia para el proyecto, y el de Ganadería – y las Direcciones especializadas. Entre las Direcciones son importantes para el proyecto:

i) **La Dirección General de Planificación (DGP)** asegura la convergencia entre el diseño de las políticas sectoriales para la agricultura y las normas para el comercio internacional y regional de los productos agrícolas y tiene por mandato institucional formular y coordinar los aspectos ejecutivos de las políticas, evaluar los planes programas y proyectos de las diferentes instituciones y/o reparticiones oficiales en el ámbito agrario y coordinar la cooperación nacional e internacional con los instrumentos de política pública diferenciales para la agricultura familiar y los campesinos pobres. La DGP, asegurará la convergencia entre el diseño de las políticas sectoriales para la agricultura y las normas para el comercio internacional y regional de los productos agrícolas del Paraguay, con los instrumentos de política pública diferenciales para la agricultura familiar y los campesinos pobres, especialmente en relación a los componentes principales de este proyecto: la construcción y fortalecimiento del capital social y la coordinación y armonización de las inversiones en los PN.

ii) **La Dirección de Extensión Agraria (DEAg)**, que aporta su experiencia como institución especializada en las actividades de asistencia técnica, transferencia de tecnología, extensión, organización y ejecución de programas de promoción agrícola y su vinculación con los Comités y organizaciones de productores.

- La DEAg es especializada en las actividades de asistencia técnica, transferencia de tecnología, extensión, organización y ejecución de programas de promoción agrícola. Se ha vinculado con procesos de diversificación productiva y ha colaborado y recibido apoyo de proyectos de cooperación internacional. Es una organización muy heterogénea en su composición en cuanto a las cualidades técnicas y personales de sus recursos humanos y en cuanto a capacidad de gestión y ejecución.
- Tiene una red de oficinas y de personal de campo que, en principio, podrían colaborar y ofrecer apoyo calificado a las actividades del proyecto. En las etapas iniciales de ejecución de proyecto, se capacitarán técnicos de la DEAg que podrán ser afectados, mediante convenio, a tareas específicas del proyecto, con cobertura de costos directos (no pago de salarios) por parte del proyecto. Dada la experiencia y el conocimiento de las localidades y territorios que poseen los técnicos de la DEAg y los TT del proyecto, podrán procurar su asistencia en la búsqueda de

información local que permita validar las opciones de productos, procesos productivos, canales comerciales y legitimidad de la dirigencia social.

- Se encuentra en un proceso de fortalecimiento. Ha definido su misión en brindar servicios de Asistencia Técnica organizativa, productiva y comercial a la AFC con enfoque de cadenas productivas basadas en la Zonificación Agroecológica. Su visión se centra en la AFC con Seguridad Alimentaria, Producción Competitiva y Recursos Naturales manejados con enfoques de Sostenibilidad, promovidas desde una Institución sólida, basada en criterios de calidad. La DEAg tiene a su cargo la asistencia técnica integral al productor, mediante el desarrollo de acciones conducentes, para que el productor adopte los materiales biológicos y los métodos más ventajosos, concernientes a la producción, manejo y comercialización de sus productos; así como la aplicación de técnicas de conservación de sus recursos productivos y del medio ambiente.
- Depende del Viceministro de Agricultura. Su estructura cuenta con un Director, un Departamento de Planificación, un Departamento de Operaciones de Campo, un Departamento de Apoyo Técnico, un Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas, y un Departamento de Comunicación. Tiene 18 oficinas departamentales (CDAs) y 141 Oficinas Distritales- Agencias Locales de Asistencia Técnica (ALAT). Atiende actualmente aproximadamente 36.000 pequeños productores y apunta a duplicar en el mediano plazo esa cobertura mediante la incorporación de nuevos técnicos que actualmente son aproximadamente 350, en el campo. La orientación actual es el trabajo de extensión clásico, el fortalecimiento de los comités de pequeños productores y establecer un sistema de coordinación e intercambio entre la extensión rural pública y la investigación agropecuaria y forestal, que permite la actualización continua de informaciones técnicas agropecuarias y de agronegocios. Al mismo tiempo la DEAg trata de apalancar al desarrollo rural mediante la planificación conjunta y el establecimiento de alianzas y acuerdos con otros actores públicos y privados del sector, mediante el fomento y asesoramiento de las mesas del SIGEST.

iii) **La Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP)** administrará el proyecto, asegurará su coordinación y complementación con otros programas y proyectos. De acuerdo con sus competencias será la encargada de velar por el cumplimiento de los términos acordados en el contrato de préstamo entre el FIDA y el Gobierno del Paraguay, así como asegurar la subordinación de las acciones del proyecto a las políticas sectoriales definidas. La DINCAP será la encargada de coordinar y articular las acciones del proyecto con otros proyectos de desarrollo ejecutados por el MAG:

- Sus objetivos institucionales son realizar el seguimiento, la evaluación y control en relación a los desembolsos, la gestión técnica, y administrativa de los proyectos de financiamiento externo que se implementan a través del MAG, ya sea mediante la ejecución directa o mediante la relación con las distintas Unidades Ejecutoras. La DINCAP cuenta con autonomía administrativa y financiera, para efectuar todos aquellos gastos por parte de los proyectos, previstos en sus respectivos planes operativos anuales, así como es una Sub Unidad de Administración Financiera y está habilitada para solicitar los desembolsos de recursos financieros a los Financiadores y al Ministerio de Hacienda, ya sea de fondos de préstamo, como de fondos de contraparte.
- Es especializada en la implementación de proyectos de desarrollo rural, coordina y ejecuta otros programas y proyectos y es la ubicación institucional más favorable para armonizar y complementar acciones, instrumentos e intervenciones. La DINCAP proveerá también el asesoramiento y los servicios jurídicos que eventualmente puedan requerirse para la ejecución del proyecto. El Director Nacional de la DINCAP será el punto de referencia del Proyecto con el MAG.
- La DINCAP dispone de una Dirección Técnica, responsable de la planificación y seguimiento de los proyectos administrados y de preparar y aprobar los planes operativos anuales de los diferentes proyectos, los informes requeridos por las autoridades y las agencias de cooperación, recopila, ordena y archiva la información de ejecución. Define y aplica los instrumentos de monitoreo y evaluación de acuerdo a los compromisos asumidos en cada contrato de préstamo, con los Directores y Responsables de cada proyecto o componente de los mismos. La estructura

de la DINCAP se completa con una sub UOC (relaciones con el Ministerio de Hacienda para autorización al gasto), Jefatura de Recursos Humanos, Asesoría Legal, Unidad de Control y Seguimiento, Centro de trámite documentario y secretaria. Cuanta con tres direcciones: Dirección de Administración Financiera (departamentos de Contabilidad, presupuesto, tesorería, administrativo, patrimonio, informática), Dirección técnica, con departamentos de planificación, de seguimiento, de fiscalización y de evaluación de obras; Direcciones Ejecutivas y de coordinación de proyectos que concentra las UEPs de los distintos Proyectos en ejecución. Dentro del MAG, la DINCAP es la unidad operativa con la capacidad e idoneidad técnico – institucional como para ejercer una efectiva administración, control de ejecución y orientación de los proyectos.

- Una tarea “institucional” que responde al mandato asignado a la DINCAP, es lograr la efectiva coordinación a nivel de campo de las acciones de los diferentes proyectos entre sí, con su propia estructura operativa y las diferentes unidades y direcciones del MAG vinculadas, ya sea por aspectos funcionales o territoriales, de manera de evitar contradicciones en las orientaciones, ejecución y aplicación de los recursos, evitando así mismo duplicaciones, y superposiciones. Se espera que el Proyecto pueda favorecer este proceso de articulación y armonización de inversiones.

4. Las principales entidades descentralizadas del MAG son: i) **El Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT)** tiene como mandato promover la integración armónica de la población campesina al desarrollo económico y social del Paraguay. Sus acciones deben procurar la participación de los campesinos y sus organizaciones en los procesos económicos y sociales para el desarrollo, el aumento de la productividad de sus fincas y la sostenibilidad ambiental. Atiende las demandas de tierras del sector campesino y promueve la regularización de la tenencia. Para la intervención en los asentamientos, se articulará con los servicios y las acciones que el INDERT realiza a sus grupos asistidos. ii) **El Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP)** es una institución autárquica adscrita al MAG. Su función principal es hacer cumplir la ley de cooperativas, coordinar las políticas y objetivos desarrollados por los demás organismos del estado en relación al cooperativismo y apoyar la difusión del cooperativismo. El INCOOP es una referencia fundamental para todas las cooperativas paraguayas, más allá de su dimensión económica y social, su especialización o giro de actividad y su localización geográfica.

5. **El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)** es una institución financiera no bancaria. Es un ente autárquico, que se vincula con el Poder Ejecutivo a través del MAG. Por Ley debe prestar servicios financieros, técnicos y de organización a los agricultores de bajo nivel de ingresos, nucleados en cooperativas, asociaciones y otras formas de sociedades y que no tengan posibilidad de obtener beneficios de otras instituciones de crédito. El CAH es un instrumento de una política activa de distribución de subsidios y de créditos a la pequeña agricultura familiar. En el proyecto el CAH será la ventanilla que complementará con créditos el monto requerido para las inversiones y también podrá aportar recursos para capital operativo de las OR por medio del mecanismo del Fondo de Garantía promovido por el proyecto.

6. Otras Instituciones vinculadas con la implementación son:

- i) **La Secretaría Técnica de Planificación (STP):** Tiene la responsabilidad de asignar recursos y prioridades en inversiones para el desarrollo en materia de infraestructura y servicios públicos, que pueden facilitar el abordaje territorial de la UEP y la concreción de la visión del desarrollo de los territorios que se construya a partir de la ejecución del proyecto. La infraestructura de caminos, carreteras, eventualmente obras de riego y drenaje e inversión en infraestructura de apoyo a la comercialización de la producción agrícola pueden ayudar a maximizar la expresión de las potencialidades productivas y comerciales de las Organizaciones de campesinos beneficiarios a partir de los Planes de Negocios aprobados.

La STP- se encarga de la elaboración y gestión del programa Sembrando Oportunidades, que es el Programa Nacional de Reducción de la Pobreza Extrema que tiene como objetivo “**Aumentar los ingresos y el acceso a los servicios sociales de las familias que viven en situación de vulnerabilidad**”.

El Gobierno Nacional definió como prioridad la meta de **reducción de la pobreza extrema del 18,8% al 9% para el 2015** y lo plasmó en el Decreto N° 291 de Setiembre del 2013.

- ii) **El Ministerio de Hacienda (MH)** tiene un papel clave en la definición de las asignaciones presupuestales y las autorizaciones de gastos entre programas y proyectos del sector público para el desarrollo, por tanto el mantenimiento de un diálogo fluido con este Ministerio a través de la Unidad del Sistema de las Inversiones Públicas (DSIP).
 - iii) **La Secretaría del Ambiente (SEAM)** respecto del proyecto, tiene participación directa en los temas de mitigación y adaptación al cambio climático. Colaborará mediante el respaldo a la UEP en la aplicación de normas y técnicas de protección y recuperación ambiental, especialmente complementando las acciones del MAG respecto al cambio climático y la información climática, la reforestación, recuperación de suelos y áreas degradadas y especialmente la adopción de técnicas productivas (uso del suelo y del agua) que permitan la sostenibilidad de los sistemas de producción agrícolas familiares. Se espera que la secretaría respalde técnicamente la acción de la UEP en el territorio, para los permisos de habilitación ambiental, toda vez que sea necesario para las acciones productivas y de inversión de una OR.
 - iv) **El Ministerio de la Mujer** debe jugar un papel muy importante participando activamente con el proyecto, sobre los instrumentos de política y las acciones concretas que debería impulsar desde el Poder Ejecutivo para crear condiciones reales de equidad de género. Prestará apoyo y colaboración, tanto en temas de acceso a oportunidades de empleo, acceso a la organización social, productiva y comercial, acceso al financiamiento, información, salud y capacitación adecuados para una inserción plena en la vida de la sociedad civil. Podrá utilizarse la estructura de la UEP para acciones de divulgación sobre los derechos de la mujer y su papel en el desarrollo rural con equidad.
 - v) **La Secretaría de Acción Social**, con rango de ministerio, es encargada de la ejecución de las políticas sociales y de la implementación de la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza (ENREP) y de programas como Tekoporã y es un “socio” político-estratégico clave para el proyecto.
 - vi) **La Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)**. La AFD puede ser una Institución relevante para la implementación como administradora del Fondo de Garantía Fiduciaria, o en todos los casos, tiene importancia como “fondeador” de IFIs. Ha sido creada por Ley N. 3330 del 2007 como persona jurídica de derecho público, autónoma y autárquica, para que desempeñe las funciones como: i) única banca pública de segundo piso; ii) único organismo ejecutor de los convenios de préstamos o donaciones para la financiación de proyectos y programas de desarrollo, a través de la actividad de intermediación financiera del Estado, que cuenten con la garantía del Estado paraguayo; y iii) único canal de préstamos del sector público a las entidades de intermediación financiera de primer piso públicas y privadas, cooperativas supervisadas y reguladas por el INCOOP y otras entidades. La AFD se relaciona con el Poder Ejecutivo por medio del MH.
- Se rige por la Ley N° 861/96, “General de Bancos, Financieras y Otras Entidades de Crédito”, y está sometida a la supervisión de la Superintendencia de Bancos. Para la obtención de recursos la AFD puede emitir bonos en moneda nacional o extranjera con garantía del Estado, previa autorización del Congreso Nacional. Puede actuar como: i) fideicomitente, fiduciario y beneficiario en negocios fiduciarios relacionados con su objeto social; ii) crear y administrar un Fondo de Garantías para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas; y iii) participar en procesos de financiamiento para obras de infraestructura pública, a través de la conformación de “fideicomisos públicos”, cuando las obras sean ejecutadas por el sector privado.
 - En el 2012, el Congreso Nacional aprobó un crédito de USD 50.000.000, ofrecido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a la AFD, correspondiente al Tercer Programa Individual bajo la línea de Crédito CCLIP Pr-X 1001. Se trata de una operación, bajo la línea de crédito para proyectos de inversión, que el BID aprobó en marzo de 2008, por un total de USD 150 millones. La AFD está ejecutando también el Programa Línea Microcrédito KfW/AFD, por EUR 5 millones. En materia financiera, en el año 2012 se destaca la negociación y colocación de Bonos AFD adjudicados íntegramente al Instituto de Previsión Social, con lo cual se observa una opción importante de fondeo de largo plazo para capitales nacionales. La última memoria disponible de

la AFD es del 2012 y consigna una cartera activa del orden de USD 450 millones, el 22% de los cuales colocados en el sector agrícola y ganadero.

- vii) **Las IFIs.** Entre las IFIs que han trabajado con el PPR, las más relevantes son: i) el Banco para la Comercialización y la Producción (BANCOOP), que es un banco cooperativo creado por 27 cooperativas multiactivas de producción. La Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD) cuenta con 32 cooperativas, 27 de las cuales forman parte de BANCOOP. Varias de las cooperativas que participaron del PPR forman parte de la entidad y son receptoras de los recursos. Las cooperativas, a su vez, también ofrecen servicios microfinancieros; ii) Banco Visión es la principal entidad financiera privada del Paraguay. Fue creada como entidad financiera en 1992 pero en 2007 se convirtió en Banco lo que le permitió ampliar la cobertura financiera. A partir de la participación en el Programa Global de Crédito del BID como entidad intermediaria fue profundizando su rol como entidad especializada; iii) Financiera El Comercio fue creada en 1976 y es la segunda entidad de micro finanzas privada del Paraguay. El grupo peruano ACP (Mi Banco) es dueña de parte del capital accionario. Tienen especialización en áreas rurales y atienden más de 100 mil clientes, siendo la mayor parte rurales; iv) La Fundación Paraguaya es una ONG fundada por un grupo de empresarios en 1985. Actualmente cuenta con una unidad de micro finanzas que opera en más de 130 ciudades del Paraguay.

Organización para la ejecución

7. **Gerencia estratégica.** El órgano de decisión del proyecto es el Ministro de Agricultura y Ganadería, quien aprobará el MOP y los Planes Operativos Anuales (POAs) del Proyecto. Será apoyado por un Comité de Orientación del Proyecto (COP). El COP estará integrado por el Ministro de Agricultura y Ganadería o quien el designe, que lo preside; el Director de la DGP, el Director de la DEAg y el Director de la DINCAP. A partir del segundo año de implementación del Proyecto, se incorporarán al COP dos representantes de OR que son beneficiarias del Proyecto. Corresponde al COP: (a) analizar y emitir un dictamen sobre los POAs del proyecto, previa No Objeción del FIDA; (b) analizar y emitir un dictamen sobre el MOP, previa No Objeción del FIDA; (c) apreciar los avances del proyecto con base en los informes de avance preparados por la UEP; y (d) dar orientación estratégica a la ejecución del Proyecto para lograr sus resultados. Se incluyen en el anexo 2 del Apéndice 14 los TdR del COP.

8. **La Unidad de Ejecutora del Proyecto** será adscrita a la DINCAP que es actualmente encargada de la implementación, entre otros, del Proyecto Paraguay Inclusivo – PPI La DINCAP será fortalecida por el proyecto en particular en los temas fiduciarios, de PSE y GC, y de servicios financieros rurales. El Director de la DINCAP, será el punto de referencia del Proyecto en sus relaciones con el MAG.

9. **Estructura de la UEP.** La UEP contará con una estructura conformada por: un Director del Proyecto; un Coordinador Territorial y cinco especialistas temáticos (uno para el área de asistencia técnica productiva y de comercialización, uno para el área de Diagnósticos Participativos Rurales (DPR) y fortalecimiento de organizaciones, uno para el área servicios financieros rurales, uno para el área género y comunidades originarias y uno para el área de planificación, seguimiento y evaluación y manejo del conocimiento). Adicionalmente, se contará con un consultor especialista en mitigación y adaptación al cambio climático. La UEP contará con un administrador, un contable y un responsable de adquisiciones y rendiciones de cuentas que apoyarán principalmente a las OR en estos temas. Se han previsto tres personas como asistentes administrativos, que además del apoyo administrativo a UEP, cooperarán con las organizaciones asistidas en las tareas de elaboración de sus rendiciones de cuentas y en el suministro de los datos para la carga en el sistema de seguimiento de la unidad de PSyE. La estructura en el momento de mayor presencia y cobertura territorial, con 8 técnicos territoriales, complementados por 6 técnicos de la DEAg, con las mismas funciones de los técnicos territoriales, en el marco de un convenio de colaboración con esta institución.

10. **Selección y nombramiento del personal.** El Director del Proyecto será seleccionado por medio de un llamado público por la DINCAP y nombrado por el MAG con la no objeción del FIDA. El Coordinador Territorial, los especialistas técnicos de la UEP central, el consultor especialista en mitigación y adaptación

al cambio climático y los Técnicos Territoriales, también serán contratados por intermedio de un concurso abierto. El personal de la DEAg, que se integrará de acuerdo a un convenio entre la UEP/DINCAP y la DEAg, que contará con la no objeción del FIDA, será seleccionado de común acuerdo entre la DINCAP, el Director del Proyecto y la DEAg. En el equipo central, como en los territoriales se buscará la transversalidad de las áreas temáticas (empoderamiento, género, jóvenes, pueblos originarios, ambiente y adaptación al cambio climático): el equipo tendrá técnicos de las ciencias sociales (Ingeniería en Ecología Humana) entre sus integrantes. Se dispondrá de equipos interdisciplinarios que permitan un enfoque amplio del trabajo en desarrollo rural, superando los esquemas meramente productivistas. Todo el personal técnico deberá tener dominio pleno del idioma guaraní y español.

11. **En cada equipo por departamento habrá un especialista en temas indígenas**, quien será el vínculo permanente con esta población, además de referentes en género y juventud. La experiencia exitosa del PPR permite reproducir la metodología participativa implementada en extensión rural. Esto exige complementar y articular los roles entre las organizaciones campesinas, los técnicos de campo y la dirección del Proyecto. En el inicio, el Proyecto organizará con los técnicos un seminario o taller en el cual se presenten estas metodologías participativas.

12. **La propuesta de esta estructura de personal es preliminar:** el MAG y la DINCAP analizarán la posibilidad de utilizar personal técnico y administrativo, teniendo en cuenta la estructura organizativa y operativa de la misma DINCAP, que cuenta con unidades como la Sub Unidad de Administración Financiera y teniendo en cuenta la presencia de la estructura de la UEP del PPI y las normativas locales relacionadas con la composición y financiamiento de los recursos humanos asignados a la gestión de proyectos con financiamiento internacional. Se ha acordado que la DINCAP prepare una propuesta de racionalización de la utilización de los Recursos Humanos, evitando duplicaciones y costos innecesarios y favoreciendo una institucionalización de los procesos. La DINCAP proveerá también el asesoramiento y los servicios jurídicos que eventualmente puedan requerirse para la ejecución del proyecto.

13. **Operación.** La UEP coordinará la ejecución de los componentes del proyecto con la Dirección de la DINCAP, y con la Dirección General de Planificación (DGP), así como con las demás Direcciones y oficinas del MAG, en particular con la DEAg, para definir convenios de colaboración que impliquen la afectación de personal DEAg con experiencias y capacidades reconocidas a nivel local, para colaborar directamente con el proyecto y la implementación de actividades.

14. **Ubicación de la UEP.** La UEP tendrá una Oficina en el territorio en un lugar equidistante de los Departamentos que conforman el área de intervención del Proyecto (se propone la ciudad de San Estanislao, a 150 km al noreste de Asunción), y desarrollará sus actividades en forma descentralizada en el área del proyecto mediante los técnicos territoriales.

15. En la Oficina de la UEP, radicarán el Director del Proyecto, el Coordinador Territorial y todas las unidades especializadas de apoyo administrativo, financiero contable y demás servicios generales para la ejecución del proyecto. El Director del Proyecto será responsable de la conducción estratégica y ejecutiva del proyecto, de formular y presentar los POAs, mantener las relaciones con la DINCAP, el MAG y el FIDA, aprobar y formalizar los acuerdos de asociación y los contratos de prestación de servicios con las organizaciones y entidades correspondientes y la responsabilidad del planeamiento estratégico y de la supervisión.

16. **El Coordinador Territorial**, será responsable de la coordinación operativa del proyecto, organizar la gestión del territorio, tomar contacto con las comunidades, autoridades locales en el área del proyecto, otras agencias de cooperación y desarrollo, y las OR, a los efectos de informar e inducir las actividades e instrumentos del proyecto. Deberá organizar las acciones del proyecto y sus componentes, coordinar y supervisar la actividad de los diferentes técnicos territoriales. El Coordinador Territorial estimulará también la creación de espacios de diálogo con las instituciones y autoridades locales (gobiernos, municipio, etc.).

17. **Los técnicos de la UEP son:** i) El especialista en género y comunidades originarias, será responsable del diseño de instrumentos específicos para género y pueblos indígenas; ii) el especialista institucional encargado del área de DPR y fortalecimiento de organizaciones apoyará la construcción de la visión del desarrollo de las OR, el DPR y los PF; iii) el especialista agropecuario, de PNs y comercialización,

encargado del área de asistencia técnica productiva, tendrá a su cargo la aplicación de la estrategia de AT productiva agropecuaria. Velará para que los servicios técnicos seleccionados y contratados por la misma OR, privados o mediante convenios, cumplan con el enfoque del proyecto; además tendrá como responsabilidad asistir al Coordinador Territorial del Proyecto, y los Técnicos Territoriales (TT) en la evaluación de las oportunidades de mercado para las actividades productivas que se identifiquen; iv) el especialista en servicios financieros rurales tendrá como responsabilidad asistir a la UEP en el proceso de constitución y de funcionamiento del FGF, y en la elaboración e implementación de los instrumentos de gestión crediticia en las organizaciones y proponer otros productos y servicios financieros; vi) el especialista en SyE encargado del área de planificación, seguimiento y evaluación y manejo del conocimiento tendrá bajo su responsabilidad la preparación de la base de datos y los informes regulares y extraordinarios; vii) el especialista en cambio climático recomendará la aplicación de medidas para la adaptación al cambio climático incluido en los PN, y también para actividades de mitigación. Asegurará la ejecución de las actividades del proyecto para la generación y distribución de información climática y pronósticos y el diseño de políticas y estrategias de adaptación con el MAG y estudios para seguros agropecuarios para pequeños agricultores. Todos deberán tener dominio pleno del idioma guaraní.

18. **La Unidad Administrativa-Contable**, tendrá la responsabilidad sobre el desempeño financiero y contable del proyecto. Brindará información para la evaluación y el seguimiento de los POAs. Esta Unidad será la responsable de preparar y mantener al día los estados contables del proyecto, informar y asistir la gerencia del proyecto. Será un cometido de la Unidad realizar el registro de los contratos de prestación de servicios técnicos a las OR para la ejecución de sus Planes de Negocios. La Unidad contará con un personal que acompañe las necesidades de las OR en el tema de adquisiciones y otro personal para las rendiciones de cuentas. Si bien a distancia, esta Unidad trabajará de manera muy integrada a la estructura existente de la DINCAP.

19. **Técnicos Territoriales**, La estructura operativa se completa con: i) tres o cuatro TT por Departamento, responsables de la labor en el terreno. Los técnicos estarán adscritos a las oficinas de la DEAg en cada Departamento específico, ocho de ellos serán personal a contrato del proyecto y seis serán personal de la DEAg afectados a estas tareas. Los TT identifican las OR, llevan a cabo las acciones de inducción, identificación de oportunidades de desarrollo a partir de sus fortalezas y debilidades y de los potenciales negocios agrícolas y no agrícolas, facilitan la ejecución de los DRP y acompañan y apoyan la preparación de los PF y sucesivos PN para su presentación al COSAPLAN.

20. **Las principales funciones de la UEP** serán:

- a) Promover y difundir información sobre el Proyecto entre los beneficiarios;
- b) Realizar diagnósticos de potencialidad en áreas que tienen OR y empresas que trabajan en los mismos rubros;
- c) Realizar los DRP en las comunidades donde los beneficiarios tienen potencial e interés en anticipar en el Proyecto;
- d) A través de sus TT, facilitar que cada OR ejecute su PF y formule un PN (en colaboración de una empresa que indica su interés de comprar la producción de la OR), transfiriendo para ello los recursos a la OR;
- e) Una vez recibido una PN, revisar y evaluar el plan, basándose en criterios preestablecidos, y remitirlo al COSAPLAN;
- f) En caso de ser aprobado el PN por el COSAPLAN, predisponer los pasos para: (a) la firma del convenio de PN; (b) la transferencia de recursos de capitalización; (c) la activación del sistema de acceso a los certificados del Fideicomiso de Garantía (FG);
- g) Coordinar las acciones del Proyecto y asegurando su funcionamiento y el uso apropiado de los recursos asignados, siguiendo los lineamientos establecidos en los documentos mandatorios;
- h) Mantener informado el COP;
- i) Verificar que se realizan los contratos conforme a las disposiciones establecidas;
- j) Planificar anualmente las actividades y consolidar los presupuestos;

- k) Dar seguimiento a las acciones e iniciativas en ejecución y al presupuesto del Proyecto;
- l) Comunicar y difundir adecuadamente los avances, logros y éxitos del Proyecto;
- m) Preparar los reportes e informes para las autoridades nacionales y el FIDA;
- n) Coordinar todos los procesos relacionados con las adquisiciones y la gestión financiera y administrativa del Proyecto, el cumplimiento del Manual Operativo, su normativa y dar el seguimiento para asegurar una operación fluida y conforme a la legislación.

21. **Representantes Rurales (RR).** Replicando las experiencias exitosas del PPR, para el enlace con las Organizaciones y las Comunidades se contará con RR nombrados por las OR. Los RR son miembros de las OR, seleccionados y elegidos por estas, uno por cada OR. Serán preferentemente jóvenes (hombres y mujeres) y su grado de legitimidad estará avalado por la propia organización que lo selecciona. Serán el punto de contacto más próximo entre el Proyecto y la OR.

22. **Los Facilitadores Rurales** (contratados por las OR con recursos de los PF y PN) serán aquellos integrantes de Comités con talento, experiencia y voluntad de participar en los procesos de nuevos grupos transmitiendo sus saberes, socializando experiencias, facilitando la comunicación horizontal y generando niveles de confianza mutua. Son “prestadores de servicios” y como tales recibirán un pago por parte de la OR con fondos del PF y del PN.

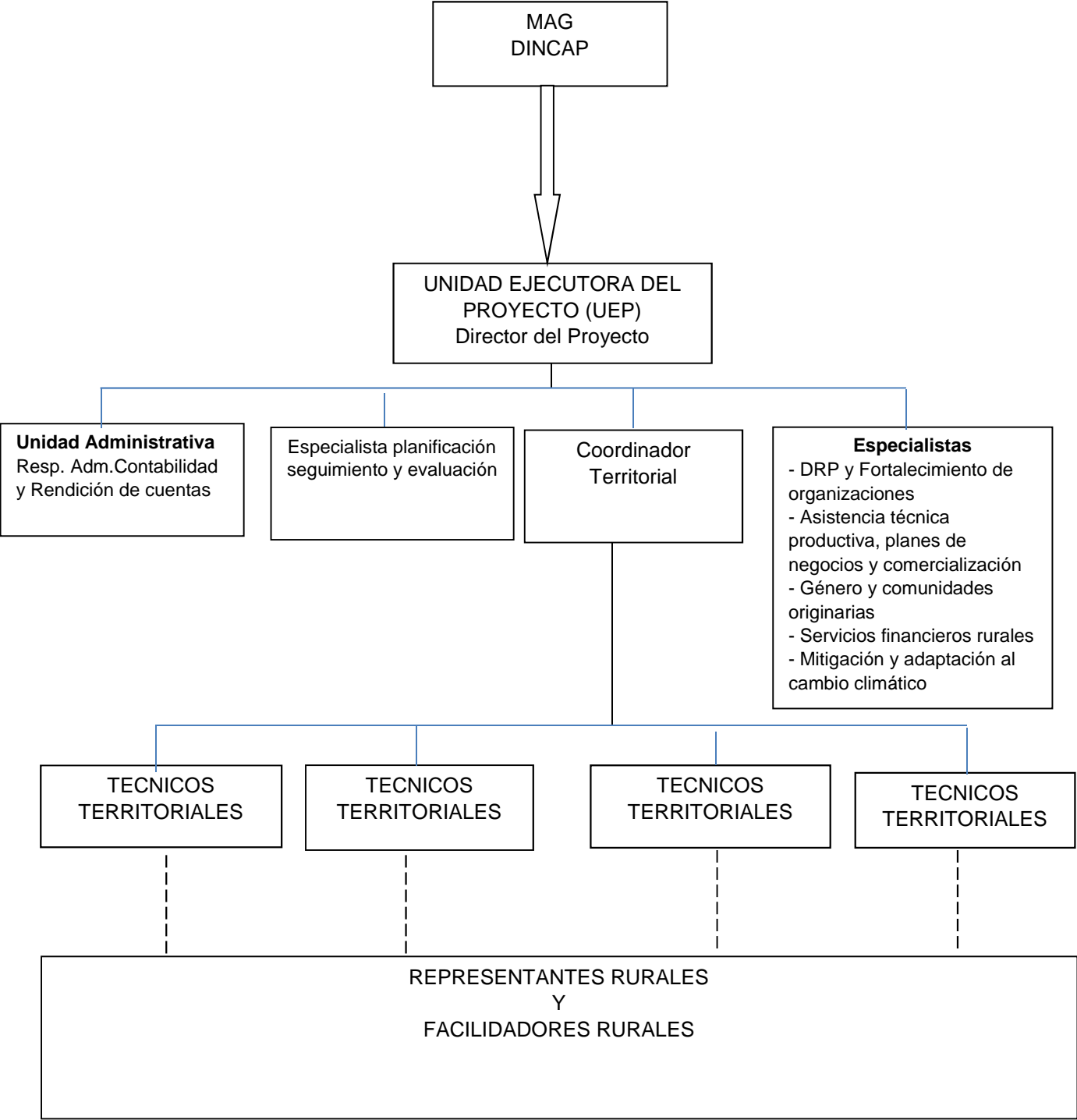
23. Para la ejecución de los servicios necesarios para el desarrollo y ejecución de los PF, de los DCI, de los PDC y de los PN se utilizarán **Prestadores de servicios técnicos** (contratados por las OR). Replicando la experiencia del PPR, las OR contratarán los servicios necesarios y especializados para las acciones previstas por los PF y los servicios técnicos especializados para la implementación de los PN. Ambos Planes incluirán los costos para estos servicios. Los técnicos serán especialistas privados o de alguna institución como la DEAg o Universidades u otras instituciones que puedan establecer convenios con el proyecto y las OR. Todos los técnicos involucrados deberán ser reconocidos por la UEP y necesariamente deberán participar (y aprobar) un curso de capacitación en los temas y enfoques del proyecto. La capacitación y formación de Prestadores de Servicios privados o de los técnicos en convenios con la DEAg será diferenciada en relación a la tarea para la cual se contraten los servicios. La capacitación se dirigirá a los proveedores de servicios ya contratados pero antes de que inicien su labor. La capacitación será a cargo de los Especialistas de la UEP (o servicios especializados contratados), de forma tal que los Prestadores de Servicios conozcan la orientación del Proyecto y sus objetivos. La capacitación será condición de efectividad del contrato.

24. La responsabilidad de la selección de la entidad prestadora de servicios será de la OR (o la CI) apoyada por los promotores, RR y el Coordinador Territorial. Una vez seleccionada será propuesta al Director del Proyecto y la UEP a los efectos de la evaluación de sus antecedentes y capacidad técnica. En el caso de la ejecución de los planes la empresa o entidad prestadora de los servicios será **evaluada** por la COSAPLAN, en el marco del PN presentado.

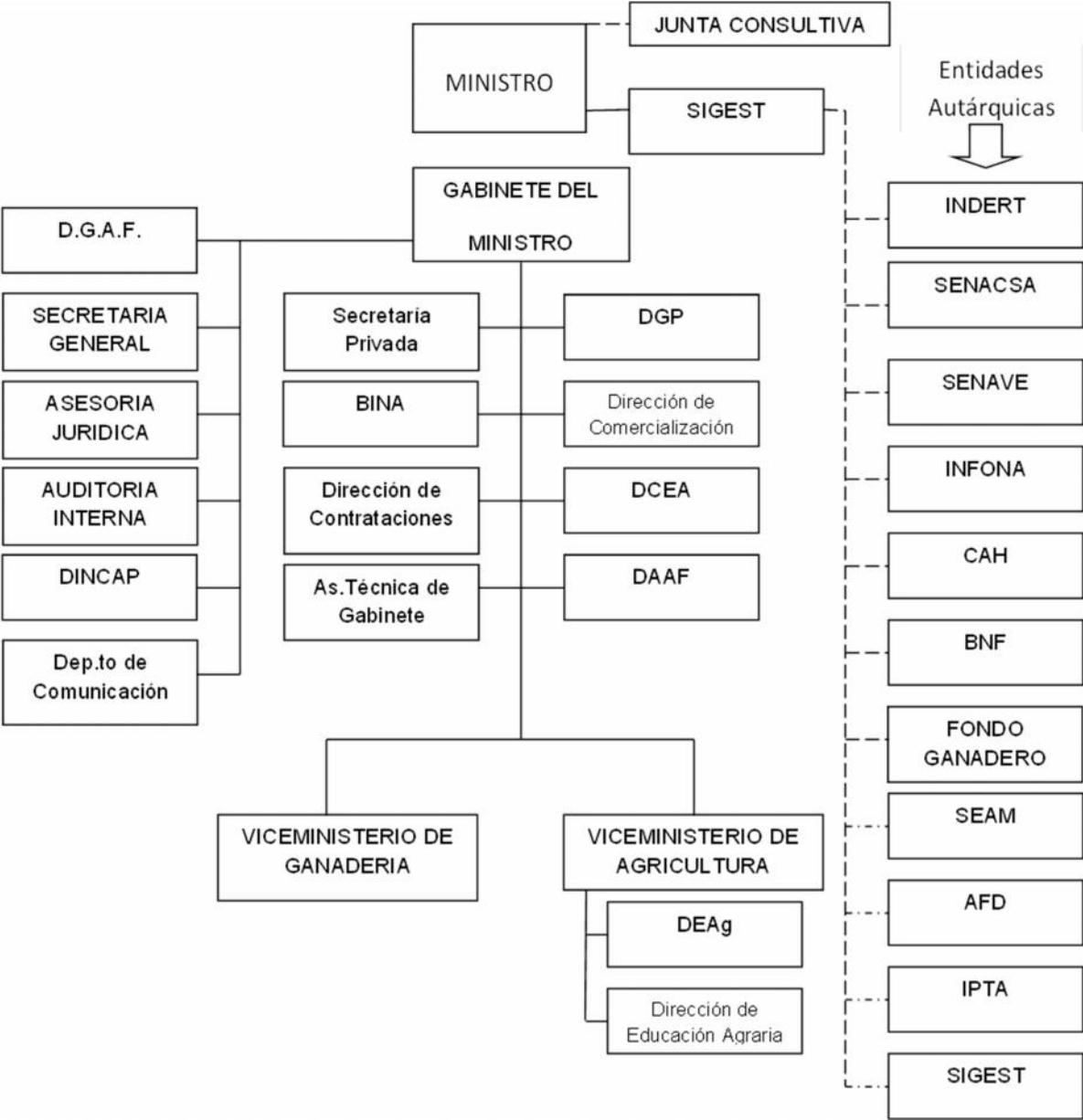
Anexo 1: Cuadro del Personal del Proyecto

Cantidad	Cargo	Localización	Función
1	Director del Proyecto	Territorio	Responsable de la ejecución.
1	Coordinador Territorial	Territorio	Responsable de las acciones y la implementación del Proyecto a nivel territorial. Coordina los Técnicos Territoriales. Desarrolla tareas de promoción con organizaciones de beneficiarios.
1	Especialista en género y comunidades indígenas	Territorio	Asesora a toda la UEP, respecto de los principios e instrumentos que aseguren la equidad de género y los pueblos indígenas
1	Especialista en diagnóstico y Fortalecimiento de Organizaciones	Territorio	Asiste al Coordinador Territorial en la construcción de la visión del desarrollo de las ORs, el DRP y los PFs
1	Especialista en el asistencia técnica productiva en planes de negocios y comercialización	Territorio	Tiene a su cargo la aplicación de la estrategia de AT productivas y que los servicios contratados cumplan con el enfoque del Proyecto. Participa activamente en el diseño y la evaluación de la factibilidad y potencialidades y planes de negocios, en relación con el mercado
1	Especialista en Servicios Financieros rurales	Territorio	Asiste a la UEP en el proceso de constitución y funcionamiento del FGF y el acceso a las ventanillas financieras a las organizaciones
1	Especialista en planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	Territorio	Encargado de la planificación, seguimiento y evaluación y la base de datos de los avances del Proyecto
1	Especialista en mitigación y adaptación al cambio climático	Territorio	Recomendará la aplicación de medidas para la adaptación al cambio climático
1	Administrador	Territorio	Responsable de los registros contables, la información económico/financiera de ejecución y los apoyos administrativos y de servicios a la UEP.
1	Contador	Territorio	Se encarga de la registración y procesamiento de la información.
1	Asistente administrativo	Territorio	Apoya en el proceso de ordenamiento de antecedentes y registro de contratos y firmas proveedoras de servicios. Supervisa el personal de servicio.
1	Encargado de Adquisiciones y Rendición de cuentas	Territorio	Se encarga de capacitar para la preparación correcta de las rendiciones, de cuentas, revisa las presentaciones de rendición y prepara la solicitud de reembolso al FIDA
1	Asistente de rendiciones	Territorio	Asiste en la preparación correcta de las rendiciones, de cuentas, y en la revisión de las presentaciones de rendiciones
1	Auxiliar de SyE	Territorio	Construye, alimenta y mantiene actualizada la base de datos, para medir los resultados e impactos del Proyecto.
14(3 - 4 por Depto.)	Técnicos Territoriales	Territorio	Realizan la promoción y los contactos con las organizaciones asistidas en los procesos de desarrollo de organizaciones. Participa del diseño y ejecución de los planes aprobados.

Anexo 2: Diagrama institucional UEP



Anexo 3: Diagrama institucional MAG



Apéndice 9: Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento

Antecedentes

1. El diseño del sistema de planificación seguimiento evaluación aprendizaje y gestión del conocimiento (PSEAC) del Proyecto ha sido basado en la experiencia del Proyecto Paraguay Rural (PPR). Las propuestas e instrumentos a emplearse son resultado del análisis de antecedentes, de bibliografía y documentación además de entrevistas a los principales actores involucrados, con quienes se evaluaron fortalezas, debilidades y se analizaron las lecciones aprendidas y se propusieron mejoras oportunas a integrarse en el PSEAC del nuevo Proyecto.

2. Respecto al PSEAC del PPR se mejoran las prácticas y metodologías y se introducen las innovaciones siguientes: i) adopción de un proceso participativo para la gestión general del Proyecto así como para la planificación, seguimiento y evaluación a nivel de organizaciones rurales (OR) y comunidades; ii) desarrollo de un sistema de clasificación de OR y comunidades en términos de su madurez, que aplica parámetros objetivos e integrados (indicadores institucionales, productivos, comerciales o de administración, financieros y socio-ambientales); iii) utilización de mapas como herramientas de diagnóstico de las condiciones actuales (línea de base de las familias).

3. El nuevo Proyecto construye sobre estas herramientas innovadoras y plantea soluciones para las dificultades relevadas con el PPR en relación a la gestión de datos y el desarrollo de una estrategia de aprendizaje y gestión del conocimiento, que sea sistemática y eficaz para el fortalecimiento del equipo técnico y de las relaciones interinstitucionales y públicas.

Enfoque y objetivos

4. El sistema de PSEAC está diseñado para permitir una gestión basada en resultados, a fin de asegurar que los procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los mismos, los cuales serán definidos claramente al inicio del Proyecto. La gestión por resultados provee un marco coherente para la planificación y gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Con la implementación del sistema se persiguen los siguientes objetivos:

- Empoderamiento de los actores involucrados. El enfoque participativo en el desarrollo de actividades de PSEAC, a nivel de comités, grupos, comunidades y del Proyecto mismo, permitirá fortalecer las capacidades a través de un mayor conocimiento de la problemática, procesos y estrategias. A lo cual se suman, los sistemas de gestión de datos y análisis descentralizados (sistema informático y mapas), aumentando la capacidad de todos los actores en la conducción de análisis y discusión de las estrategias necesarias para llegar a los resultados esperados.
- Transparencia y diálogo. El sistema de PSEAC será abierto, es decir su uso no será limitado a la UEP u otras reparticiones del gobierno, sino que también proporcionará información y aprendizaje para las diferentes partes involucradas en el Proyecto y para las organizaciones de productores. La transparencia y el dialogo serán factores clave para establecer confianza y sinergias entre diferentes organizaciones (proyectos, instituciones, beneficiarios) y una continua colaboración a nivel departamental y nacional.
- Eficiencia en la gestión de informaciones y datos. Se proponen herramientas sencillas, comprensibles y de fácil manejo para el Proyecto, organizaciones y beneficiarios que permitan contar con información precisa y completa. La introducción de un sistema automatizado/informatizado, facilitará esta tarea ya que las informaciones y datos del proyecto serán registrados de manera descentralizada, aspecto que simplificará los procesos de análisis e información.

5. El sistema de PSEAC está conformado por los subsistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento, cuyas características y particularidades se describen a lo largo de este Apéndice y se complementan con los Anexos.

Planificación

6. Será realizada a nivel estratégico y operativo. En la **fase estratégica** de arranque del Proyecto, será esencial la participación interinstitucional y de todos los actores, que con diferentes niveles de responsabilidad estarán directamente involucrados en el Proyecto, a fin de compartir la misma visión y coordinar actividades y responsabilidades. Asimismo, con el objeto de crear sinergias, promover el diálogo y la colaboración para una gestión basada en resultados transparente y eficaz, en la preparación de los eventos de planificación anual se establecerán los mecanismos para la colaboración con la DGP, DINCAP, DEAg y demás instituciones y organizaciones complementarias.

7. **Taller de puesta en marcha y planificación.** Servirá para interiorizar e interpretar la documentación del proyecto, a fin de desarrollar una comprensión total y común, que será importante para el equipo al momento de elaborar el Plan Operativo Anual. Al traducir el documento del proyecto y el concepto a la práctica, serán aclarados y acordados los roles, responsabilidades y rendición de cuentas de todos los ejecutores, además de las tareas que se esperan y los mecanismos institucionales que permitirán establecer una base para la mejora continua de todo el equipo del Proyecto - desde la Unidad de Gestión de Proyectos hasta los ejecutores a nivel de campo y las demás instituciones que colaboran/complementarias al Proyecto. Asimismo, serán identificados y desarrollados mecanismos de retroalimentación desde el terreno para la toma de decisiones.

8. El taller ayudará a los equipos de proyecto a interiorizar los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento (AGC) y sentará las bases para de una cultura de aprendizaje, de participación y de comunicación. El taller será seguido por: i) un curso de capacitación durante los primeros meses de ejecución; ii) el desarrollo del sistema de S&E y sus herramientas; iii) el desarrollo de una estrategia de AGC interna y externa y sus herramientas correspondientes.

9. Como resultado del taller se esperan los siguientes productos: i) Consolidación y revisión del marco lógico ii) POA iii) Organigrama del proyecto (actores directos e indirectos) iv) Estrategia de AGC preliminar: enfoque y actividades para el primer año (en función a la demanda).

10. La **planificación operativa**, se llevará a cabo anualmente mediante la definición de un conjunto lógico y coherente de actividades concretas que se realizarán cada año con los responsables involucrados, además se identificarán los recursos financieros necesarios para alcanzar los resultados propuestos. En líneas generales, los pasos a seguirse para la preparación del Plan Operativo Anual (POA) consisten en:

- i) Definición de resultados e indicadores (en lo posible por departamento/distrito) que se espera alcanzar año a año, tomando como referencia los resultados o las innovaciones promovidas por el Proyecto y el marco lógico;
- ii) Elaboración del Plan Operativo Anual, donde se presentarán acciones/actividades que desarrollará el Proyecto, sus plazos y los recursos financieros necesarios para lograrlos. Las metas por actividades deberán presentarse detalladas (mínimamente) por departamento más una hoja de resumen general para el Proyecto. El POA será presentado anualmente en el formato que ilustrado en el Cuadro 1 para la no objeción del FIDA.
- iii) A partir del segundo año se tomará en cuenta la evaluación de los resultados del año anterior, que permitirá al equipo del Proyecto integrar ajustes en ritmos de ejecución en función de la magnitud de los cambios alcanzados y los proyectados, tomando en cuenta las circunstancias concretas del contexto;

11. Los recursos necesarios para financiar los diferentes elementos se integrarán al POA, el mismo que debe tener relación con el ML y las metas intermedias y globales. Anualmente, los POAs serán integrados en el sistema informático del Proyecto para que cada técnico territorial pueda visualizar el avance de sus actividades. El POA como instrumento para la gestión del Proyecto, facilitará el seguimiento al cumplimiento de las actividades, el uso de los recursos y la ejecución del presupuesto, además será una herramienta de evaluación continua permitiendo la toma de decisiones informada y oportuna para ajustar y/o reprogramar el Proyecto sobre la marcha.

Cuadro 1: Formato para elaborar Plan Operativo Anual (POA)

Indicadores			Desempeño proyecto			Objetivo POA					POA Realizado		Responsable
Cód	Indicador es	Unid ad	Objetivo Proyecto (Fecha)	Realizado Acumulado (Fecha)	% Realiza do/obj.	Total	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Realizado en 2014	%/POA 2014	
Componente 1 Fortalecimiento de las Capacidades Organizativas													
1.1	# de PF	númer o	300	0	0	50	5	10	15	20	0	0	
1.2	# de familias	númer o	16200	0	0	3000	300	600	900	1200	0	0	

Seguimiento y Evaluación

12. Como se mencionó precedentemente, el taller de puesta en marcha del Proyecto revisará el marco lógico y los indicadores propuestos y además resultaran identificados y desarrollados los mecanismos de retroalimentación desde terreno para la toma de decisiones. En base a estos, durante el mes sucesivo a este taller, el responsable de S&E en colaboración con los especialistas temáticos, desarrollarán el sistema de S&E del Proyecto, identificando los indicadores de producto, los efectos directos, y definiendo los instrumentos, procesos y flujos de información necesarios para relevar los indicadores identificados. Esta tarea será realizada considerando la jerarquía de indicadores de S&E y su periodo de relevamiento, ilustrados más abajo en el Cuadro 2.

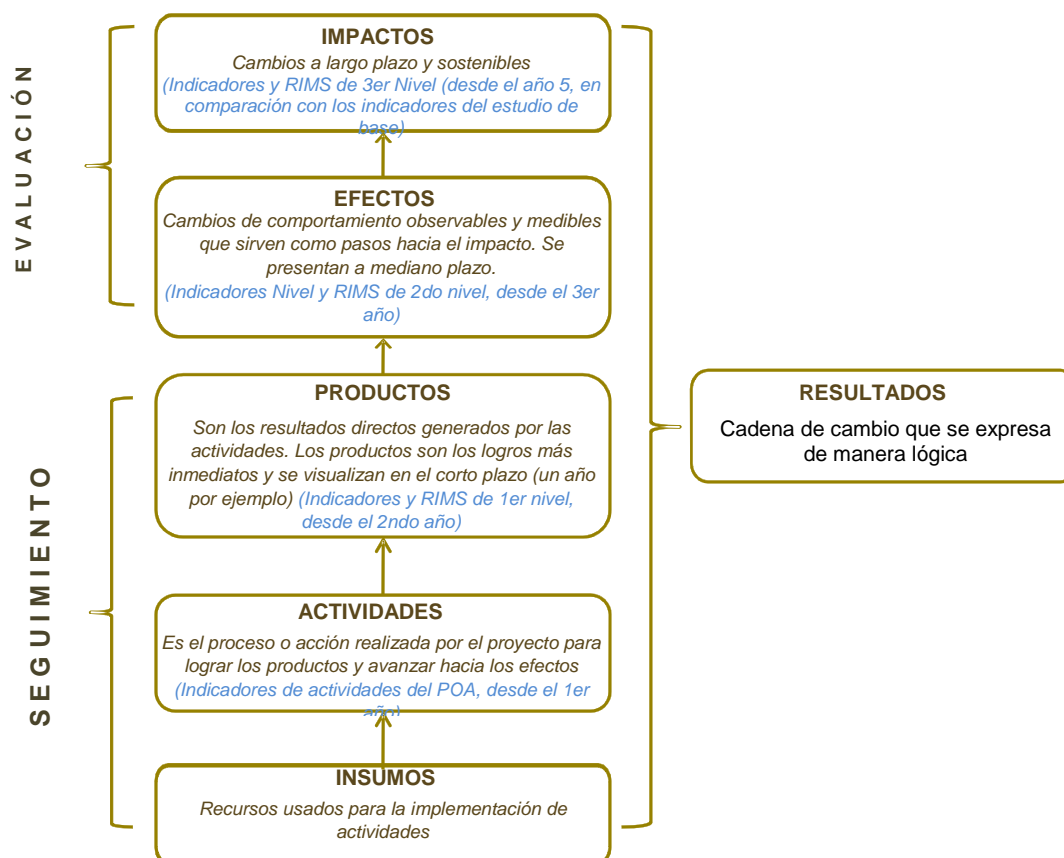
13. **Formación y capacitación.** El responsable de S&E será el encargado de organizar las sesiones de capacitación necesarias para el equipo, a fin de que tenga un manejo apropiado de las metodologías participativas de S&E, implementadas a nivel del Proyecto y sobre todo a nivel de las comunidades, para que conozca como consolidar y organizar la información recolectada a través de fichas y del sistema informático. Más allá de los especialistas, que aseguran un valor agregado importante, todo el personal que trabaja en el Proyecto deberá contar con una formación esencial sobre conceptos, metodologías y herramientas básicas de seguimiento y evaluación.

14. Los técnicos territoriales (TT) serán responsables de asegurar el control de calidad de la información de S&E recolectada de las OR y comunidades indígenas y también de que esta sea consolidada en los formatos previstos y sean adecuadamente utilizadas las herramientas establecidas por el Proyecto (mapas GIS y sistema de gestión de datos). Los TT destinarán una parte de su tiempo a actividades de carácter profesional requeridas, entre las cuales se encuentra la consolidación de datos e informaciones y el control de calidad, así como velar por su correcta integración en el sistema. Se impulsará la participación y colaboración de los jóvenes de las OR para que asuman responsabilidades y funciones en la recopilación de la información para fines de seguimiento y evaluación del avance de las organizaciones.

Seguimiento

15. Tendrá un carácter participativo y permanente respecto a los avances de las actividades y productos definidos en el POA y el uso de los recursos financieros. La toma de decisiones que implique y tenga efectos en correcciones y reorientaciones necesarias durante la marcha del Proyecto, será apoyada reportes generados por el sistema informático. Los técnicos actualizarán los avances en términos de actividades implementadas (POA) y proporcionarán las informaciones de seguimiento de las comunidades en formatos consolidados.

Cuadro 2. Jerarquía de indicadores de Seguimiento y Evaluación
Indicadores y periodo de revelamiento



16. Para este fin, el responsable de S&E de la UEP, diseñará instrumentos/formularios sencillos, que permitan recopilar, procesar y seguidamente analizar la información. Estas informaciones alimentarán un sistema informático sencillo descentralizado, cuyo diseño será realizado por el responsable de S&E (con el apoyo de técnicos informáticos) en colaboración con los especialistas temáticos, en base al marco lógico, identificando los indicadores de productos y resultados y las herramientas necesarias. A través de este sistema tanto oficinas territoriales como técnicos tendrán la posibilidad de actualizar los avances en términos de actividades implementadas (POA) y proporcionarán las informaciones de seguimiento de las OR. El sistema informático deberá estar en funcionamiento a más tardar en el primer semestre desde el inicio del proyecto.

17. A nivel territorial la información será utilizada para las reuniones mensuales de seguimiento y evaluación. Esta misma información será consolidada a nivel de proyecto por el responsable de S&E. En base a esta información se discutirá si el plan de trabajo ha sido implementado en los tiempos y forma previstos y programados; si las actividades realizadas son coherentes con los planes de trabajo; si la respuesta de la población involucrada en las actividades del proyecto es positiva; si hay participación y aceptación de las actividades y procesos; si existen circunstancias o eventos inesperados.

18. **Taller de seguimiento y aprendizaje.** Anualmente, pasados seis meses desde la aprobación del POA, se llevará cabo un taller para discutir los avances y si es necesario re-planificar las actividades conjuntamente con el equipo del proyecto incluyendo los RR, FR e instituciones asociadas pertinentes. Durante el taller se dialogará con otras organizaciones (como ser DINCAP, Secretaria Técnica de Planificación, otras que colaboran con el Proyecto, etc.) para planificar y fortalecer colaboraciones estratégicas. Actividades clave y productos del taller serán: i) seguimiento del POA; ii) diagnostico participativo de desempeño; iii) priorización y planificación de productos de aprendizaje y comunicación iv) análisis de problemas y soluciones.

Evaluación

19. La evaluación implica un análisis, que se realiza en distintos momentos y con alcances y profundidades diferentes. Las evaluaciones se focalizan principalmente en el análisis de los efectos y ponen menor énfasis en la implementación de las actividades o en los productos inmediatos. Esta tarea, se llevará a cabo principalmente con una evaluación (estudio de base) a inicios y otra al final (estudio de resultados e impacto) del Proyecto.

20. **Estudio de línea base.** Durante el primer semestre de ejecución, el FIDA y la UEP coordinarán la contratación de servicios especializados, para la medición y recolección de información que permita construir los valores iniciales de los indicadores, que conformarán el estudio de línea base de Proyecto. El estudio integrará la encuesta de impacto RIMS del FIDA y recolectará información para los principales indicadores del marco lógico del Proyecto. La medición de los activos de las familias y la malnutrición infantil se incluirá en el estudio según la metodología RIMS, para representar el nivel de bienestar de la población objetivo, y a través de ello el ingreso familiar. La medición y recolección información del Proyecto se realizará a través de estudios de campo (que incluyen encuestas) y de informes y sistemas de seguimiento y evaluación del MAG y del Proyecto. Este estudio se financiará con recursos adicionales a los previstos como financiamiento ASAP del proyecto y contará con el apoyo metodológico del fondo ASAP del FIDA.

21. **Estudio de resultados e impacto.** Para la evaluación final, a realizarse en el último año de ejecución del Proyecto, el responsable de S&E coordinará la contratación de servicios especializados para el estudio de resultados e impacto, que será realizado aplicando la misma metodología (incluyendo el diseño muestral) utilizada para la línea base, a fin de realizar una comparación objetiva del avance de implementación y una medición adecuada del impacto y resultados del Proyecto. La metodología y la muestra propuesta deberán contar con la no objeción de FIDA. Los resultados de este estudio proveerán insumos para el Informe de Terminación del Proyecto (ITP) después de la culminación del mismo.

22. **Índice de Madurez Institucional.** Para evaluar el proceso de madurez de las organizaciones participantes del proyecto, se ha desarrollado un cuestionario simple enfocado sobre los aspectos “clave” desde puntos de vista institucional, productivo, comercial (o de administración para el caso indígena), financiero y de sostenibilidad (véase Anexos 1A y 1B). Se trata de una herramienta simple con pocas preguntas, comprensibles para los beneficiarios y aplicadas por el Técnico Territorial con el fin de desarrollar un diagnóstico de las organizaciones a ser atendidas.

23. Durante los primeros dos meses del proyecto (antes de empezar el estudio de la línea de base) el responsable de S&E, en colaboración con los responsables temáticos y a través de un proceso participativo revisarán y ajustarán (si corresponde) los criterios propuestos en el Anexo 1A y 1B de este apéndice, para la calificación de las OR y de las comunidades indígenas. El índice se utilizará para evaluar los efectos directos del proyecto y coadyuvará en la toma de decisiones estratégicas. Los criterios e indicadores relacionados que son previstos por el Marco Lógico serán parte integrante de los estudios de línea de base e impacto que realizará el Proyecto.

24. Para fines de evaluación del progreso de las **Organizaciones Productivas (OP)**, este índice será aplicado en tres momentos; al inicio y al final del Plan de Fortalecimiento y a la finalización del Plan de Negocios. El diseño del Plan de Fortalecimiento y la duración del mismo, dependerá del nivel de madurez inicial de la organización y las áreas a fortalecerse. Una vez que la OP evaluada haya llegado al Nivel 3, estará lista para llevar a cabo un Plan de Negocios.

25. El Índice de Madurez Institucional, ha sido diseñado para que su aplicación sea sencilla, confiable y transparente, y sea usado como herramienta de gestión basada en resultados. En el caso de las **Organizaciones Productivas** cada una de las áreas evaluadas integra 10 preguntas con un puntaje asignado de 2 para cada una de ellas. Es decir, que se trabajara sobre un total de 100 puntos como base para la evaluación. En caso de tratarse de una OP netamente comercial o de servicios, el área productiva no se tomará en cuenta y los criterios del área comercial tendrán asignado un puntaje de 4 puntos/cada uno.

26. Para las **comunidades indígenas**, el índice será aplicado al inicio y al final de Plan de Desarrollo Comunitario, los aspectos “clave” a evaluarse han sido levemente diferenciados de las organizaciones rurales no indígenas. Los criterios se agregan en 5 aspectos: institucional, productivo, administrativo, financiero y de sostenibilidad (véase Anexo 1B). Cada una de las áreas evaluadas integra 9 preguntas con un puntaje asignado de 2 para cada una de ellas. Es decir, que se trabajará sobre un total de 90 puntos como base para la evaluación. En síntesis, las organizaciones serán clasificadas en términos de madurez, considerando los 5 niveles de desarrollo institucional presentados en el Cuadro 3, según el puntaje total obtenido.

Cuadro 3. Clasificación de Organizaciones según su Índice de Madurez Institucional

	Nivel de Desarrollo Institucional	OR no indígenas	Comunidades Indígenas
1	Con graves dificultades	menos de 20 puntos	menos de 18 puntos
2	Incipiente	de 20 a 50 puntos	de 18 a 45 puntos
3	En transformación	de 51 a 70 puntos	de 46 a 63 puntos
4	Consolidada	de 71 a 90 puntos	de 64 a 81 puntos
5	Autónoma	más de 91 puntos	más de 82 puntos

Informes adicionales parte del sistema de PSEAC

27. La provisión sistemática y oportuna de información a intervalos periódicos definidos, es parte integrante del seguimiento y la evaluación del Proyecto. Los informes de avance principales para analizar el desempeño del proyecto, por parte de su gerencia, por el FIDA, los técnicos y demás organizaciones involucradas son: i) el **informe de progreso**, que actualiza los logros hasta la primera mitad de año mediante un documento sintético, y se debe entregar al FIDA en el mes de junio de cada año y ii) el **informe anual**, en el marco de la elaboración del Plan Operativo del siguiente año, debe proveer una actualización exacta de los resultados del proyecto, identificar las principales restricciones y proponer orientaciones futuras. Analiza los factores subyacentes que contribuyen a cualquier posible falta de progreso, de modo que el proyecto pueda aprender de la experiencia y mejorar el desempeño. Serán acompañados por la planilla de resultados actualizada y por breves notas explicativas de los gráficos y resultados más significativos (problemas o sucesos). La presentación de este informe se realizará en el mes de enero de cada año.

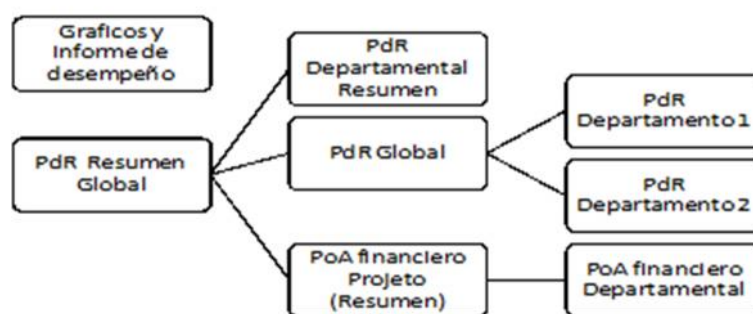
28. **Informe de Terminación del Proyecto (ITP).** Este informe describirá la situación al final de la implementación incluyendo una descripción de la misma, los resultados logrados en relación con las metas establecidas en el ML y las lecciones aprendidas. El informe se basará en encuestas cuantitativas y cualitativas comparables a las del estudio de base, que integrarán los indicadores RIMS requeridos por el FIDA. Se elaborará entre la fecha de terminación y antes de la fecha de cierre del préstamo. El informe es responsabilidad del Programa, y será elaborado siguiendo las directrices y formatos del FIDA.

Herramientas del Proyecto para facilitar la gestión por resultados

29. Tomando en cuenta las dificultades enfrentadas en el PPR, las siguientes herramientas han sido diseñadas para acelerar y simplificar el proceso de recopilación y análisis de la información y coadyuvar a la gestión por resultados:

30. **Planilla de Resultados.** permite comparar objetivos globales y anuales, planificados y alcanzados a nivel de productos, resultados (por componente) e impacto, incluyendo algunas informaciones financieras relevantes para la gestión. En el Anexo 3 se presenta una versión preliminar de la Planilla de Resultados que será revisada y actualizada una vez realizado el taller de arranque del Proyecto mencionado anteriormente. Esta herramienta de gestión será integrada en el sistema informático de seguimiento y evaluación del proyecto y será utilizada a nivel departamental y a nivel de la UPE.

Cuadro 4. Estructura de la Planilla de Resultados



31. A fin de visualizar las conexiones lógicas entre, los efectos y los productos por componente, la planilla se estructura de la siguiente manera: i) Resumen: presenta una síntesis de los indicadores de producto, efecto e impacto más importantes, desagregados parcialmente por departamento, género y la información financiera esencial. Los datos llegan directamente desde la hoja global; ii) Gráficos comparativos, que permiten visualizar la evolución del proyecto y se actualizan automáticamente al cambiar los datos de la hojas que integran la planilla; iii) Hoja global, presenta todos los indicadores que se utilizan en el proyecto, ML, POA, S&E. Los datos llegan directamente desde las hojas correspondientes preparadas a nivel departamental; iv) Hoja departamental, compilada directamente por cada TT; v) Financiera, presenta una selección de información financiera necesaria para el análisis (por ejemplo, aporte de los beneficiarios, POAs financieros etc.); y vi) descripción de indicadores: hoja donde son explicados todos los indicadores, clarificando cómo y cuándo se mide cada uno de ellos.

32. **Sistema automatizado de gestión de datos.** El proyecto desarrollará un sistema de gestión de datos descentralizado para facilitar y hacer más eficiente la tarea de análisis y coadyuvar a la toma de decisiones. Los datos se introducirán y validarán localmente y podrán vincularse a otras bases de datos para su análisis. Además, el sistema deberá tener una función de “importación” para incorporar datos presentados en formatos diversos, asegurando que se mantenga la integridad y la calidad de los mismos. Las inversiones serán destinadas principalmente al desarrollo inicial de la herramienta/plataforma y a la capacitación para su uso, los costos estarán cubiertos por el presupuesto del Proyecto.

33. El responsable de S&E bajo la supervisión del director de la UEP serán responsables de llevar a cabo el diseño del sistema con los técnicos informáticos en colaboración con los especialistas temáticos, asegurándose que el sistema procese la información de una manera que permita la producción informes según los formatos concordados con DINCAP, DGP y FIDA. La herramienta informática será desarrollada inmediatamente después de la finalización del sistema de S&E (a partir del tercer mes de inicio del proyecto) y deberá estar en funcionamiento (con los técnicos capacitados) al finalizar el primer semestre de implementación del proyecto.

34. **Creación de Mapas.** Se trata de una herramienta de apoyo transversal, dado que podrán ser utilizados en la selección, delimitación y focalización de las zonas de intervención (estudio de base) del Proyecto, en las tareas de planificación, seguimiento e incluso durante procesos de evaluación de la gestión y para la comunicación interinstitucional.

35. El proyecto utilizará los mapas para sintetizar información considerada estratégicamente importante para la planificación territorial y la evaluación de los cambios que ocurren en el territorio. La visión global permitirá proveer apoyo a los beneficiarios y desarrollar diálogos interinstitucionales. Los técnicos del proyecto podrán agregar y actualizar información relevante, como por ejemplo ubicación y caracterización de las OR o comunidades indígenas de intervención, características del PF y/o PN, canales de venta, autoridades locales. Los mapas comunitarios parlantes, las informaciones topográficas SIG y algunos datos de la línea de base serán los insumos iniciales para la elaboración y construcción de los mapas.

36. El responsable de S&E y los técnicos de la UEP: i) seleccionarán la información a proporcionar en los mapas ii) capacitarán al equipo sobre el terreno para ser facilitadores del SIG iii) verificarán la

calidad de datos en el mapa y conducirán los análisis relativos iv) se asegurarán de introducir los mapas como una herramienta de gestión tanto para el Proyecto como para las instituciones asociadas a la implementación. Durante los primeros cuatro meses del Proyecto, un especialista en SIG será contratado bajo la supervisión del responsable de S&E, y tendrá las tareas de: i) desarrollar la plataforma descentralizada y conectada al sistema informático de datos; ii) actualizar los mapas con los resultados de la línea de base iii) capacitar al equipo técnico de la UEP y territorial para que puedan agregar, visualizar y utilizar la información del SIG iv) preparar insumos para el manual operativo de la gestión del SIG.

37. A continuación se presenta un resumen de los principales informes, que hacen parte del seguimiento y evaluación del Proyecto, a compartir o coordinar con el FIDA.

Cuadro 4. Informes para el FIDA

Informe	Descripción	Fecha límite de entrega
POA	Utilizando la Planilla de resultados	15 de diciembre cada año
Informe de progreso	Información detallada sobre los alcances financieros y físicos (utilizando la Planilla de resultados), desafíos y oportunidades encontradas, y el enfoque para el próximo periodo	31 de marzo y 30 de setiembre de cada año
Encuesta de línea de base	Metodología FIDA. Responsable FIDA mediante coordinación con la DINCAP.	6 meses después de la entrada en vigor
Informe RIMS primer nivel	Información sobre los indicadores de primer nivel RIMS. Refleja los productos alcanzados por año (1 de enero - 31 diciembre).	Desde el año 2 se entrega el 31 de marzo
Informe RIMS segundo nivel	Información sobre los indicadores de segundo nivel RIMS. Refleja los resultados logrados en el año antecedente. Normalmente se empieza con la recolección de datos para estos indicadores desde el año 3.	Desde el año 4 se entrega el 31 de marzo
Encuesta de impacto	Encuesta cualitativa y cuantitativa. Comparación con la Encuesta de línea de base, con mirada "global".	Con el ITP
Sistematizaciones y estudios específicos	Fechas y temas identificados en la estrategia de aprendizaje y comunicación del proyecto.	A definir por la UEP
ITP	Información general sobre los alcances financieros y físicos, y análisis de las lecciones aprendidas.	A la fecha de cierre

Aprendizaje y gestión de conocimiento (AGC)

38. La estrategia de aprendizaje y gestión de conocimiento (AGC) del Proyecto pretende contribuir al empoderamiento de los actores involucrados. El "arte" de organizar correctamente el intercambio de experiencias y conocimientos se realizará partir del levantamiento de una "demanda" interna y externa, sistemáticamente planificada y actualizada por medio de encuestas específicas dirigidas al equipo del proyecto, a los beneficiarios y a las instituciones.

39. Durante los eventos de seguimiento y evaluación se identificarán los productos de aprendizaje que serán desarrollados anualmente para responder a la demanda levantada. Actividades o productos clave podrían ser: capacitaciones técnicas; sistematizaciones temáticas y metodológicas; notas de aprendizaje técnicas (por ejemplo: estudios de casos; análisis de fracasos y buenas prácticas); intercambios horizontales e intercambios entre instituciones y comunidades.

40. **Estrategia de comunicación.** Será diseñada desde el inicio del Proyecto por un especialista en comunicación, contratado durante los primeros meses del Proyecto, quien desarrollará las herramientas, canales y los mecanismos específicos para el Proyecto. Para proporcionar información

al "público" se propone una página web y una newsletter (por ejemplo: blog). Estas herramientas serán complementarias a las emisiones en la radio, vídeos, publicaciones que serán difundidas en momentos considerados estratégicos (por ejemplo convocatorias). Para uso exclusivo del Proyecto, se creará un espacio interno en la página web para debates, intercambio de información, de experiencias, de ideas, de búsqueda de posibles soluciones y se podrá almacenar documentos relevantes, fotos videos y comunicaciones de interés.

Anexo 1A - Índice de Madurez Institucional - Organizaciones Productivas

No. OR:	Nombre de la Organización:					Técnico Territorial:	Calificación
	Tipo	Comité	Asociación	Cooperativa	Federación		1
	Año de Constitución:						2
	Departamento:					Fecha de calificación:	3
	Distrito:						4
	Localidad:						5
	Socios/Socias: Mujeres adultas:____, Hombres adultos:____, de los cuales jóvenes de menos de 29 años:____						

Institucional		Producción		Comercialización		Financiera		Sostenibilidad (socio-eco y ambiental)	
Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.
1.0 La organización tiene Acta de constitución y estatutos aprobados por los socios/as		2.0 Existe una base de datos actualizada y realizada a partir de la caracterización productiva de los socios/as.		3.0 La OR tiene facturas de compra – venta propias		4.0 Existe un reglamento para el uso de recursos financieros de la organización		5.0 La organización posee una situación legal formalizada por más de cinco años (personería jurídica, estatutos, reglamentos, RUC)	
1.1 La OP está registrada a nivel de la municipalidad y/o de la DEAg y/o presenta número de RUC		2.1 Existe un Plan Productivo con rubros estratégicos en función de canales y posibilidades de venta		3.1 La OR tiene una experiencia de venta colectiva con un agente privado y/o público.		4.1 Los recursos financieros de la organización son manejados en una cuenta bancaria		5.1 La organización cuenta con patrimonio desde hace más de dos años (infraestructura, terrenos equipos y maquinarias)	
1.2 Existe una Comisión Directiva que se reúne de forma periódica y lleva Actas de registros		2.2 Existen registros de producción por socio/as en los rubros principales		3.2 Los/as socios/as de la OR se organizan para venta en ferias locales		4.2 La Comisión Directiva rinde cuentas a la organización acerca del manejo de los fondos y de los créditos internos trimestralmente		5.2 La organización brinda servicios a sus asociados por más de cinco años (crédito, comercialización, acopio, almacenamiento, capacitación)	

1.3 Existe una Asamblea General por año para rendir cuentas a los socios y lleva Actas de registros		2.3 La organización produce con rendimientos por encima de los promedios de la AF[1], en sus rubros principales		3.3 Se llevan registros de ventas colectivas		4.3 La organización tiene o tuvo crédito formal y no se encuentra en mora. (incluye crédito de inversión y de capital operativo; si no tiene crédito actualmente: poner n/a)		5.3 95% de los socios contribuyen puntualmente con cuotas fijadas por la organización	
1.4 Existe un registro de socios que se mantiene actualizado de forma permanente		2.4 Existen registros de inversiones e insumos para la producción de cada socio o de uso colectivo		3.4 Existe capitalización en infraestructura y bienes de uso necesarios para la comercialización		4.4 La organización cuenta con más de dos años de experiencia en el manejo de alguna herramienta financiera (p.e. créditos)		5.4 La producción o servicios de los miembros de la organización están cubiertos por algún sistema de seguros	
1.5 El RR mantiene informada a la Comisión Directiva de forma permanente sobre su gestión frente a otras instituciones		2.5 Los socios/as participan en actividades de capacitación y formación en producción		3.5 Los socios participan en actividades de capacitación y formación en comercialización		4.5 Existen registros contables entendibles y actualizados del manejo de recursos		5.5 La organización recibe o provee visitas de intercambio con otras organizaciones que trabajan en su rubro	
1.6 La OR formaliza y contrata un equipo multidisciplinario		2.6 Se realizan actividades de intercambio de experiencias entre las fincas de los socios/as		3.6 Se utilizan criterios de calidad homogéneos para la venta de los productos		4.6 La organización cierra las gestiones anuales con balances auditados		5.6 70% de los socios o más manejan cajas de ahorro en instituciones financieras	
1.7 La Comisión Directiva realiza los pagos de los servicios técnicos contratados y lleva un registro de los mismos.		2.7 Se promueve y adoptan medidas para el cuidado del medio ambiente y la adaptación al cambio climático		3.7 Los socios participan y realizan actividades de intercambio de experiencias comerciales		4.7 Los cambios en los reglamentos de manejo de recursos se hacen mediante procesos de consulta a los miembros de la organización		5.7 La OR reporta semestralmente a los socios la gestión interna respecto al avance de sus actividades	
1.8 La Comisión Directiva realiza el S y E de las actividades que los Asesores Técnicos llevan a cabo con los socios/as y mantienen registros		2.8 Se incorporan a las fincas nuevas tecnologías de producción adaptadas a la AFC		3.8 Las OR apoyan en la difusión y mercadeo de productos/ servicios		4.8 Los gastos administrativos de la organización están debidamente identificados y cubiertos por los socios integrantes de la misma		5.8 Más del 60% de los socios incorporan prácticas medioambientales en la producción (tales como: manejo del agua, suelos, abonos orgánicos).	
1.9 Se realizan actividades de capacitación y formación en fortalecimiento institucional para directivos/as y socios/as		2.9 Existen experiencias de actividades productivas de carácter colectivo		3.9 Las organizaciones tienen acceso a sistemas de información que permiten establecer precios de sus ventas		4.9 La OR mantiene una cartera de crédito con sus socios con mora a 30 días por debajo del 5%		5.9 Más del 60% de los socios reciben información climática mediante alguna TIC para la toma de decisiones	
Puntaje Institucional		Puntaje Producción		Puntaje Comercialización		Puntaje Financiero		Puntaje Sostenibilidad	
PUNTAJE GLOBAL:									

1[1] Registros de informes MAG. Censo Agropecuario 2008.

Anexo 1B - Índice de Madurez Institucional – Comunidades Indígenas

No. OR:	Nombre de la Comunidad:	Técnico Territorial:	Calificación
			1
	Departamento:		2
	Distrito:	Fecha de calificación:	3
	Localidad:		4
	Socios/Socias: Mujeres adultas:____, Hombres adultos:____, de los cuales jóvenes de menos de 29 años:____		5

Institucional		Producción		Comercialización		Financiera		Sostenibilidad (socio-eco y ambiental)	
Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.	Criterio	Pt.
1.0 La CI dispone de título de propiedad de la tierra que ocupa		2.0 Se dispone de un Plan productivo dentro del PDC para satisfacer necesidades alimenticias de la CI		3.0 La CI tiene responsables definidos para el control del cuidado y uso de todos los bienes recibidos		4.0 Existe un Reglamento para el uso de recursos financieros acordado en la CI		5.0 La comunidad cuenta con sus líderes políticos, religiosos y una estructura social estable por un periodo de al menos de cinco años	
1.1 Existe un líder religioso, un líder político y un referente de la CI para el vínculo con el exterior que devienen del acuerdo entre los grupos clánicos		2.1 Se establecen huertos escolares, viveros frutícolas, áreas de cultivo comunitarias, apiarios y tanques para piscicultura.		3.1 La CI acuerda de qué forma se utilizan y reparten los bienes y las actividades dentro de la misma y se lleva un registro.		4.1 Los recursos financieros de la CI son manejados en una cuenta bancaria		5.1 No existen crisis crónicas de gobernabilidad	
1.2 Existe un registro actualizado de las personas que viven en la comunidad y se identifican cuales participan del PDC		2.2 Existen registros de producción de la CI que permiten planificaciones futuras y decisiones productivas que apunten al fortalecimiento de su seguridad alimentaria		3.2 La CI acuerda de qué forma se registran las actividades de los técnicos y mantiene una actualización de los registros		4.2 El equipo técnico le rinde cuentas a la CI acerca del manejo de los fondos trimestralmente y solicita a la misma las definiciones para seguir adelante.		5.2 Se asegura una oferta de alimentos para la población de la CI estable y equilibrada durante todo el año.	
1.3 Existe infraestructura de uso comunitario (casa y patio ceremonial religioso)		2.3 Existen registros de inversiones e insumos para la producción que haya incorporado la CI y son conocidos por sus integrantes.		3.3 Los integrantes de la CI participan en actividades de capacitación en tareas administrativas básicas		4.3 La CI tiene historia de pago de su crédito en los plazos requeridos.		5.3 Se fortalecen las prácticas culturales y de identidad de la CI (danzas, oraciones, olla popular)	

1.4 Existen diferentes niveles organizativos internos en la CI (por ejemplo Comisión de Escuela)		2.4 Los integrantes de la CI participan en actividades de capacitación en producción		3.4 La CI y sus alrededores presenta prácticas de manejo y reciclado de los residuos (escuelas, patios familiares sin basura de plásticos, botellas, papeles)		4.4 Existen registros contables entendibles y actualizados del manejo de recursos que son llevados por el equipo técnico de la misma.		5.4 Se contribuye con el mantenimiento, limpieza y mejora de la infraestructura de uso colectivo incluida la escuela de la CI	
1.5 La CI formaliza y acuerda un equipo multidisciplinario con técnicos del DATCI de la DEAg		2.5 Los integrantes de la CI participan de actividades de mantenimiento de la infraestructura de uso colectivo		3.5 La CI, técnicos externos y supervisores del INDI, discuten, analizan y consensuan la "práctica del desarrollo"		4.5 La CI cierra las gestiones anuales con el apoyo del equipo técnico con balances auditados por el INDI		5.5 La CI establece un ordenamiento de su territorio con áreas de producción, vivienda, recreación, deportes, etc.	
1.6 La CI formaliza y acuerda un equipo de supervisión con el INDI		2.6 Se rescatan y promueven prácticas culturales para el cuidado del medio ambiente, los recursos naturales y las semillas nativas dentro de la CI		3.6 La CI recibe y analiza un informe oficial desde el INDI de forma trimestral sobre las "prácticas del desarrollo étnico en la comunidad" y hace sus aportes		4.6 Los cambios en los reglamentos de manejo de recursos se hacen mediante procesos de consulta a los miembros de la organización		5.6 Los jóvenes indígenas registran en audiovisuales las actividades colectivas, laborales, festivas y ceremoniales que permitan acumular el desarrollo de la CI	
1.7 Se realizan actividades de capacitación y formación en Desarrollo Comunitario para los integrantes de la CI		2.7 Se prioriza el manejo de las semillas nativas y se establecen prácticas de conservación, siembra, germinación, producción final, etc de las mismas.		3.7 La CI cierra las gestiones anuales con informes que son compartidos con todos los integrantes de la misma.		4.7 Los integrantes de la CI quedan con historia financiera en una IFI		5.7 Representantes de las Asociaciones étnicas, se reúnen 2 veces al año en asamblea comunitaria para intercambiar experiencias sobre el desarrollo en sus comunidades	
1.8 La CI aplica sus sistemas de cooperación y de reciprocidad entre sus integrantes.		2.8 La CI dispone una Comisión de salubridad y medioambiente		3.8 Los cambios en los reglamentos de manejo de recursos, insumos, prácticas, etc. se hacen mediante procesos de consulta a los integrantes de la CI		4.8 La CI mantiene una cartera de crédito a sus socios con una mora por debajo del 5% a 30 días		5.8 Existe un alto interés de los servicios técnicos en el manejo, conservación y promoción de semillas nativas, estableciendo experiencias piloto a replicarse en otras áreas.	
1.9 Se realizan actividades de capacitación y formación en fortalecimiento institucional para directivos/as y socios/as		2.9 Existen experiencias de actividades productivas de carácter colectivo		3.9 Las organizaciones tienen acceso a sistemas de información que permiten establecer precios de sus ventas		4.9 La OR mantiene una cartera de crédito con sus socios con mora a 30 días por debajo del 5%		5.9 Más del 60% de los socios reciben información climática mediante alguna TIC para la toma de decisiones	
Puntaje Institucional		Puntaje Producción		Puntaje Comercialización		Puntaje Financiero		Puntaje Sostenibilidad	
PUNTAJE GLOBAL:									

Anexo 2. Borrador de TdR - Solicitud de Propuestas para Encuesta de Base

Introducción

1. El “Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay”, permitirá mejorar los medios de vida de la población rural pobre de los departamentos y distritos seleccionados, de manera sostenible. Los objetivos específicos que persigue el Proyecto son: i) Organizaciones de pequeños productores consolidadas; ii) OR utilizan activos productivos para incrementar su producción y comercialización de manera sostenible y adaptada al cambio climático; y iii) OR acceden a servicios financieros apropiados.
2. Las actividades del Proyecto han sido organizadas en cuatro componentes: i) Fortalecimiento organizacional; ii) Desarrollo productivo sostenible; iii) Servicios financieros; y iv) Gestión del proyecto. Las acciones del Proyecto con las OR se desarrollarán a través de una secuencia de instrumentos: el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el Plan de Fortalecimiento (PF) y el Plan de Negocios (PN). Con las comunidades indígenas, los instrumentos serán adaptados a sus características, empleándose el Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI) y el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC).
3. Durante el diseño del Proyecto se definieron los indicadores de impacto y de progreso. Estos indicadores se describen en el marco lógico del Proyecto. Los presentes TdR describen y detallan la lógica de selección de estos indicadores así como las actividades y productos requeridos para el establecimiento de los niveles de línea base del Proyecto.

Objetivos

4. El objetivo principal del estudio de base es obtener la información necesaria para determinar los niveles preliminares de los indicadores del marco lógico del Proyecto. Para su medición una parte de los datos se recolectará a través de estudios de campo (que incluyen encuestas) y otra parte de la información se recolectará a través de los informes y sistemas de seguimiento y evaluación del MAG y del Proyecto. La línea base recolectará información para algunos de los indicadores del marco lógico compartido separadamente. Algunos indicadores de resultado (efecto) y los indicadores de producto se determinarán al momento de iniciar actividades.

Actividades

5. **Plan de trabajo.** La Solicitud de Propuesta debe incluir un plan de trabajo en base a los presentes TdR y a su oferta técnica. El plan de trabajo deberá incluir como mínimo lo siguiente: i) Cronograma de actividades; ii) hitos y fechas para la entrega de productos; iii) descripción del trabajo de campo, incluyendo la prueba piloto; y iv) descripción de las responsabilidades y distribución de trabajo entre el equipo.
6. **Revisión de documentación disponible.** Se incluirá una revisión de documentos de diseño del Proyecto, incluyendo los documentos de trabajo. Adicionalmente, se deberán revisar otros estudios de línea base relevantes realizados en Paraguay u otro país. Se deberá revisar con detenimiento todo documento de referencia para establecer la línea base del Proyecto. La Tabla 1 siguiente, describe los indicadores que deberán ser establecidos a partir de la línea base, que serán utilizados para medir el éxito y progreso del Proyecto, y su procedimiento de medición.

Tabla 1: Indicadores del marco lógico y estrategia de medición y recolección de información

[INTRODUCIR TABLA DEFINITIVA]

7. **Aspectos relevantes de los indicadores del Proyecto.** A nivel de la Organización Rural, muchos de los indicadores del marco lógico están asociados a índices de madurez organizacional, administrativa y de manejo de recursos naturales. Estos índices se generarán para todas las organizaciones rurales participantes, en base a criterios definidos ex – ante, varios de estos indicadores hacen parte del marco lógico como puede apreciarse en la Tabla 1, en algunos casos podrá requerirse la recolección de información a nivel de grupo familiar para medir los mismos, de manera de facilitar por un lado la construcción de los índices, y por otro lado, el estudio de impacto del Proyecto.

8. A nivel de hogar, los indicadores de impacto (Fin y Objetivo de desarrollo), así como los indicadores de resultado descritos más arriba requieren de la recolección de información a nivel de grupo familiar. La información por hogar, promedio, servirá para demostrar la viabilidad técnica y económica de la estrategia propuesta por el Proyecto. El trabajo de campo se basará en: i) definición del grupo objetivo y del grupo control; ii) definición de una muestra representativa para cada grupo; iii) elaboración de la boleta de encuesta; iv) prueba de campo de metodología y boleta de encuesta; y v) encuesta de línea base.

9. **Revisión del diseño muestral y metodología de análisis.** Se incluirá una revisión del diseño muestral preliminar preparado durante el diseño del Proyecto. En base a la revisión de la documentación disponible y en especial, de las encuestas de hogares, del Censo Nacional de Población y Vivienda 2002 y Censo Agropecuario de 2008, se podrán proponer modificaciones al diseño muestral. Durante la revisión del diseño muestral, se deberá tomar en cuenta la metodología propuesta para obtener resultados no sesgados y representativos del grupo objetivo del Proyecto. Las muestras deberán ser lo suficientemente confiables como para mantener un margen de error de máximo 5% con una confianza de 95%. La muestra deberá ser significativa a nivel global y del grupo poblacional analizado (indígena – no indígena), tomando en cuenta que las unidades productivas de cada estrato son actividades significativamente diferentes y para las cuales se esperan resultados diferentes. Durante el diseño de la muestra se determinará la viabilidad de estratificar la misma para ser representativa al nivel departamental o por sub – regiones. Sin embargo, se analizará la viabilidad de esta estratificación en base al presupuesto disponible.

10. **Elaboración de la boleta de encuesta.** La boleta de encuesta deberá incluir todas las preguntas necesarias para poder medir efectivamente los indicadores propuestos en el marco lógico, susceptibles de medición a través de la encuesta de campo. La boleta de encuesta se preparará en base a modelos disponibles en la DGEEC, así como también el modelo de encuesta de impacto RIMS diseñado por el FIDA. Adicionalmente, se podrá utilizar la herramienta MPAT, que incluye una propuesta de boleta de encuesta y protocolos de análisis de la información. Las boletas de encuesta preparadas por el FIDA permiten relevar los tres indicadores “ancla” que reporta el FIDA como parte de su contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos indicadores son: i) índice de activos, ii) prevalencia de la desnutrición infantil y iii) seguridad alimentaria. El diseño de la boleta de encuesta deberá además facilitar el almacenamiento de la información en una base de datos que permita realizar los cálculos necesarios de ingresos y productividad, todo ello compatibilizado con la metodología RIMS.

11. **Entrenamiento de los encuestadores.** Se incluirá entrenamiento y capacitación a los encuestadores, para aumentar la certeza de los resultados. Este entrenamiento deberá utilizar la boleta acordada con el MAG y el FIDA. El entrenamiento deberá ser provisto a todos los encuestadores. Encuestadores que no hayan realizado el entrenamiento no podrán participar en el trabajo de campo.

12. **Prueba piloto.** Se incluirá la coordinación de la realización de una prueba piloto, para verificar la consistencia de la boleta, la estrategia logística de campo y completar el entrenamiento de los encuestadores. La prueba piloto deberá ser realizada en por lo menos el 10% de la muestra total y será coordinada con el MAG. La prueba piloto deberá resultar en: i) modificaciones a la estructura, a preguntas y contenido de la boleta de encuesta; ii) modificaciones a la logística; iii) actualización del cronograma de realización del trabajo de campo; y iv) reforzamiento del entrenamiento de los encuestadores. Una vez que el MAG y el FIDA estén conformes con los resultados de la prueba piloto, se podrá proceder a realizar el trabajo de campo.

13. **Encuesta y trabajo de campo.** Se incluirá desplazamiento del equipo a las zonas del proyecto, en base al plan de trabajo y calendarios actualizados. Se reportará regularmente acerca del avance al MAG y al FIDA. El MAG y el FIDA revisarán semanalmente el avance del trabajo de campo y eventualmente acompañarán a las brigadas para verificar la calidad del trabajo de campo. Se deberá velar por la integridad y seguridad de las boletas de encuesta, así como de cualquier material electrónico que se genere durante el trabajo de campo.

14. **Digitación y tabulación.** El almacenamiento de la información deberá realizarse en una base de datos con capacidad suficiente como para manejar la cantidad de información que se generará durante el trabajo de campo. Se deberán establecer los protocolos necesarios para revisar, completar y corregir la información que se genere en el campo. Las encuestas que se deban corregir serán reportadas al MAG y FIDA y marcadas adecuadamente.

15. **Informe final.** Se incluirá un informe de sistematización de los resultados del trabajo de campo. Este informe incluirá lo siguiente: i) resumen ejecutivo; ii) diseño muestral; iii) identificación y selección de las

observaciones; iv) descripción de la metodología del estudio; v) descripción de la prueba piloto y correcciones a la boleta y diseño muestral; vi) descripción del trabajo de campo; vii) resultados; viii) conclusiones y recomendaciones. Se incluirán como anexos la base de datos, impresa y en formato electrónico.

16. Los resultados del estudio deberán prepararse en base a tablas de salida que resumirán los datos de las variables de interés. Esta información incluirá como mínimo: i) promedio; ii) número de observaciones; iii) desviación estándar; iv) mediana; v) valores máximos; vi) valores mínimos; vii) otros descriptores estadísticos. Se incluirán los análisis que se consideren convenientes para completar el estudio.

17. Se incluirá una presentación de los resultados del trabajo en un taller a realizarse en Asunción.

Productos

Se incluirá la presentación de los siguientes productos:

- a) Plan de trabajo, como se describe en el párrafo 5
- b) Informe de diseño muestral y diseño de boleta de encuesta, como se describe en los párrafos 9 y 10.
- c) Informe de la prueba piloto como se describe en el párrafo 12.
- d) Informe final en borrador de los resultados del trabajo de campo, como se describe en el párrafo 13.
- e) Informe final, como se describe en el párrafo 15.
- f) Taller de presentación del informe final.

Características

18. **Supervisión.** La Encuesta de Base será supervisada por el MAG y el FIDA. El MAG y el FIDA aprobarán los informes parciales y el informe final. En el FIDA, el Gerente de Programas para Paraguay, coordinará los comentarios y el apoyo técnico del FIDA.

19. **Propiedad de los productos.** Todos los productos generados por esta Encuesta de Base serán de propiedad del MAG y del FIDA.

20. **Costo, financiación y forma de pago.** El costo dependerá de la mejor oferta. La contratación y la financiación serán responsabilidad del FIDA. Los servicios se remunerarán bajo la modalidad de contrato global de prestación de servicios a suma alzada. Todos los costos asociados deberán estar incluidos en la oferta de precio. El esquema de pagos será el siguiente:

- a) 20% a la aprobación del plan de trabajo
- b) 80% a la aprobación del informe final y después de la realización del taller de presentación de resultados, descrito en la sección 4

21. **Calificaciones del equipo.** El equipo deberá demostrar experiencia en la realización de encuestas de ingresos en áreas rurales, manejo de bases de datos y sistematización de la información recolectada. El equipo mínimo será: i) coordinador – economista; ii) estadístico; iii) encuestadores.

Anexo 3 Borrador de Planilla de Resultados

Matriz de Resultados

Nivel: Nacional

PROMAFI, Paraguay
Indicadores Globales

Nivel: Nacional		Indicadores Globales			Última actualización		Fecha	
Indicadores claves	Unidad	Meta Proyecto (diseño)	Acumulado a la fecha		Meta POA Año	Realizado a la fecha		Métodos de verificación
			Nominal	%		Nominal	%	
Meta del Proyecto: Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural								
1. Total de hogares rurales que han incrementado sus activos, de los cuales	# Hogares	7 826						Encuestas RIMS de base y de impacto
Indígenas		1 980						
2. La malnutrición infantil en el área del Proyecto se reduce por lo menos en 3 puntos	%							
3. Total de Organizaciones Rurales (OR) que alcanzan un nivel maduro de desempeño (según IM)[1]	# Org.	60						Índice de madurez Institucional (IM)
Organizaciones Productivas		55						
Comunidades Indígenas		5						
Objetivo de Desarrollo: Incrementar los ingresos de manera sustentable por medio de capital social fortalecido e inversiones								
Alcance:								
1. Personas que reciben servicios del proyecto directamente	# Personas	60 000						
2. Hogares que reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.2), de los cuales	# Hogares	14 000						
Indígenas		2 475						
3. Organizaciones Rurales que reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.3), de los cuales	# Org.	336						
Indígenas		33						
Resultados:								
4. Hogares que aumentan sus ingresos por lo menos del 30%	# Hogares	5 846						Encuestas RIMS de base y de impacto;
5. Hogares que obtienen rendimientos por encima de los promedios de la AF, en sus rubros principales	# Hogares	7 826						Registros MAG; Censo
6. Organizaciones Rurales que obtienen un puntaje en sostenibilidad de 4 o 5 (= ofrecen servicios sostenibles a sus socios)	# Org.	221						Agropecuario 2008; Índice de madurez Institucional (IM)
Organizaciones Productivas		195						
Comunidades Indígenas		26						
7. Hogares que mejoran su adaptación al cambio climático [2] (RIMS 1.8.5)	# Hogares	6 000						Encuestas RIMS de base y de impacto
8. Personas que mejoran su adaptación al cambio climático (RIMS 1.8.6)	# Personas	26 000						

[1] Para mayor referencia acerca del Índice de madurez Institucional (IM) véase el Apéndice 9.

[2] La mejor adaptación al cambio climático en el contexto de este Proyecto se mide mediante: (i) familias que utilizan información climática para toma de decisiones (componente 1); y (ii) familias que adoptan técnicas productivas para mejorar su adaptación al cambio climático (componente 2).

Componente 1: Capital Social Fortalecido				
Efecto 1.1: Organizaciones rurales consolidadas				
1. Puntuación para: OR fortalecidas institucionalmente (RIMS 2.6.2)	Puntuación x/6	5/6		
1.1 OR que avanzan por lo menos 1 nivel de desarrollo institucional, de las cuales:	# Org.	221		Índice de madurez Institucional
Organizaciones Productivas		195		
Comunidades Indígenas		26		
1.2 OR que reciben o efectúan visitas de intercambio con otras OR que trabajan en su rubro		60		
1.3 OR que reportan semestralmente a los socios la gestión interna respecto al avance de sus actividades		100		
2. Puntuación para: Sostenibilidad de los grupos de producción agrícola/ganaderos formados (RIMS 2.2.3)	Puntuación x/6	5/6		
2.1 OR que reciben regularmente aportes de sus socios, de acuerdo a sus estatutos	# Org.	160		
Producto 1.1: PF funcionando y DCI elaborados				
1. Representantes rurales de OR capacitados en preparación de planes comunitarios (DRP y PF, DCI y PDC), de los cuales:	# Personas	336		
Indígenas		33		
50% mujeres		168		
2. Organizaciones Procutivas que finalizan Diagnostico Rural Participativo (DRP), de las cuales	# Org.	303		Sistema de SyE
20% Organizaciones Productivas solo de mujeres		61		
3. Organizaciones Procutivas con PF aprobados y Comunidades Indígenas con DCI terminados, de los cuales	# Org.	221		Sistema de SyE
Organizaciones Productivas con PF aprobados, en los Departamentos		195		
1. Caaguazu				
2. Concepción				
3. San Pedro				
4. Canindeyu				
Comunidades Indígenas con DCI terminados, en los Departamentos		26		
1. Concepción				
2. Caaguazu				
.....				
4. Organizaciones Procutivas con un PF finalizado	# Org.	336		Sistema de SyE
5. Comunidades Indígenas con un DCI finalizado	# Org.	33		
6. Socios de OR que son capacitados, de los cuales	# Personas	9 783		
socios de OP, de los cuales:		7 308		
Mujeres		2 192		
socios de Comunidades Indígenas, de los cuales:		2 475		
Mujeres		743		

Efecto 1.2: Pequeños productores cuentan con capacidades de adaptación al cambio climático				
1. Un sistema de alerta temprana en base a información climática funcionando				
1.1 Hogares que utilizan información climática para toma de decisiones	# Hogares	6 000		Informes periódicos de los Equipos Técnicos; Índice de madurez Institucional
1.2 OR fortalecidas en manejo de temas ambientales según indicadores 5.9 y 6.0 del IM (RIMS 1.6.10)	# Org.	58		
1.3 Índices climáticos elaborados para riesgos climáticos en las zonas específicas del proyecto	Índices climáticos			
Producto 1.2: Sistema de información climática y prestadores de servicios fortalecidos				
1. Hogares que reciben información climática geo-localizada		14 000		Sistema de SyE;
2. Técnicos que alcanzan 1 o más certificados de capacitación (RIMS 1.2.1); de los cuales	# Personas	25		Informes periódicos de los Equipos Técnicos
Técnicos del proyecto		15		
Independientes		10		
50% mujeres		13		
3. Facilitadores rurales capacitados para prestar servicios (RIMS 1.2.1), de los cuales	# Personas	30		
Indígenas		6		
50% mujeres		15		

Componente 2: Inversiones Productivas				
Efecto 2.1: OR utilizan activos y servicios técnicos productivos para incrementar su producción y comercialización en forma sostenible				
1. Puntuación 5/6 para: Producción agrícola y ganadera mejorada (RIMS 2.2.2)	# Hogares			
1.1 Hogares que adoptan técnicas productivas y ejecutan inversiones que aumentan su productividad		7 308		Sistema de SyE;
2. Puntuación 5/6 para: Sostenibilidad de gestión de riesgos climáticos y recurso naturales (RIMS 2.6.6)	# Hogares			Índice de madurez Institucional
2.1 Hogares que adoptan técnicas productivas para mejorar su adaptación al cambio climático		2 160		
3. Puntuación 5/6 para: Sostenibilidad de los grupos de comercialización formados o reforzados (RIMS 2.4.4)	# Org.			Índice de madurez Institucional; Sistema de SyE
3.1 OR que utilizan criterios de calidad homogéneos para la venta de los productos		136		
3.2 OR que establecen contratos estables con compradores, incluyendo OR con contratos de compras publicas		100 60		
Producto 2.1: PN y PDC funcionando				
1. Planes de Negocios (PN) y de Desarrollo Comunitario (PDC) aprobados por el COSAPLAN, de los cuales	# ORs	277		Sistema de SyE
Organizaciones Productivas, en los Departamentos	# PNs	244		
1. Caaguazu				
2. Concepción				
3. San Pedro				
4. Canindeyu				
Comunidades Indígenas, en los Departamentos	# PDCs	33		
1. Concepción				
2. Caaguazu				
.....				
2. OR que llevan a cabo un plan de negocios (PN), de las cuales	# Org.	244		
OR que incluyen acciones de adaptación al cambio climático, de los cuales		72		
socios que implementan biodigestores	# Personas	500		
OR con alta participacion de mujeres y jovenes (50%)	# ORs	122		
OR solo de mujeres		54		
3. Comunidades Indígenas que llevan a cabo un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC), de los cuales	# Org.	33		
el 50% de los beneficiarios son mujeres	# Personas	990		
4. Planes de Negocios (PN) y de Desarrollo Comunitario (PDC) con asistencia técnica, provista por	# PNs	221		
técnicos contratados y financiados directamente por la OR				
técnicos asignados de la DEAg, según convenio				
técnicos de empresa industrial o comercial que adquirirá la producción de la OR				
4. Organizaciones Procutivas con un PN finalizado	# Org.	224		Sistema de SyE
5. Comunidades Indígenas con un PDC finalizado	# Org.	33		
5. Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción y comercialización (RIMS 1.2.2; 1.2.3; 1.2.4)	# Personas	9 000		
6. Personas capacitadas en tecnología de adaptación o mitigación	# Personas	3 000		

Componente 3: Acceso a servicios financieros				
Efecto 3.1: OR acceden a servicios financieros adaptados a los pequeños productores				
1. Puntuación 5/6 para: Sostenibilidad de los grupos con acceso a servicios financieros (RIMS 2.3.1)	# Org.			Índice de madurez institucional; Informe de evaluación IFI;
1.1 OR que mantienen una cartera de crédito interna con mora a 30 días por debajo del 5% según indicador 5.0 del IM		97		
1.2 OR con crédito que no tienen mora (indicador 4.4 del IM: excluyendo las OR sin crédito, puntaje "n/a")	%	263		
1.3 OR que cuentan con más de dos años de experiencia en el manejo de alguna herramienta financiera (ejem, créditos) según indicador 4.5 del IM	# Org.	136		
2. Puntuación 5/6 para: Acceso mejorado de los pobres a servicios financieros (RIMS 2.3.2)	# Personas			Reportes internos de las OR
2.1 Pequeños productores que cuentan con crédito operativo, de los cuales:		4 092		
30% Mujeres		1 228		
2.2 Socios que manejan cajas de ahorro en instituciones financieras, de los cuales		3 000		
50% Mujeres		1 650		
Producto 3.1: Personas capacitadas en educación financiera y Fideicomiso de garantía funcionando				Sistema de SyE
1. Personas capacitadas en educación financiera, de los cuales (RIMS 1.3.2)	# Personas	7 308		
50% Mujeres		3 654		
2. OR que utilizan el Certificado de Garantía con IFIs para acceder a crédito operativo	# Org.	122		
3. Monto del crédito garantizado	USD	1 200 000		
4. Porción de garantías activadas por las IFIs (respecto del monto asegurado acumulado)	%	0		

Apéndice 10: Administración Financiera

Gestión Financiera

1. **Responsabilidad fiduciaria.** El MAG es responsable central en el manejo de la totalidad de los recursos del préstamo y, de la donación, para que se haga cargo de la administración o su transferencia. EL MAG asumirá la responsabilidad de responder por la totalidad de los recursos, incluyendo los respaldos contables respecto de aquellas actividades que lleven a cabo terceros y delegará la responsabilidad fiduciaria a la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP). El Manual Operativo del Proyecto (MOP) detallará los requerimientos fiduciarios y de manejo financiero que deberá incluir el MAG en sus convenios con los terceros.
2. **Estructura organizacional.** La UEP será establecida por el MAG y dependerá orgánicamente de la DINCAP u otra Dirección del MAG por éste indicada. La UEP ocupará un rol central en el manejo de los recursos del proyecto. Para ello es necesario que cuente con los sistemas adecuados y los recursos humanos necesarios, con capacitación y experiencia en el manejo de operaciones financiadas con fondos de créditos internacionales. La ejecución aprovechará las lecciones aprendidas del PPR y PPI.
3. **Responsabilidades de la UEP.** La modalidad de operación del PPI, que será aplicada también para el presente proyecto, permite: i) Preparar y consolidar el POA, el Plan de Adquisiciones (PAC) y los planes de caja gestionando las partidas presupuestarias necesarias; ii) Gestionar procedimientos de adquisiciones de bienes y las contrataciones de servicios de acuerdo a las Directrices del FIDA; iii) Preparar las solicitudes de desembolso que se presenten al FIDA y generar Solicitudes de Transferencia de Recursos (STR) al Tesoro Público para transferencias a terceros (entre otros, a las OR, y al FG); iv) Controlar y obtener rendiciones de cuentas periódicas de parte de otras entidades que gestionen y/o administren recursos del proyecto (FG y otras ventanillas de pago del Proyecto), así como también las rendiciones de gastos por parte de las OR; v) Preparar los estados financieros y asegurar la presentación de informes de auditoría anual al FIDA en tiempo y forma; vii) Llevar el libro de inventario y manejo de activos fijos y el registro de contratos; viii) Mantener y resguardar adecuadamente los archivos de documentación de sustento del proyecto (pagos, rendiciones y procedimientos de contrataciones y adquisiciones).
4. La operación del FG se ejecutará mediante un convenio de implementación con el Administrador Fiduciario. Los arreglos finales de dicho convenio de implementación, incluyendo aspectos relativos a la auditoría de las operaciones, deberán contar con la no objeción del FIDA.
5. **Personal.** La gestión financiera del proyecto contará con especialistas de la UEP y técnicos en la UEP, la dirección del Director del Proyecto y el apoyo de la estructura de la DINCAP. Para el arranque del proyecto se puede contar con el apoyo del personal de gestión financiera del PPI. Un plan para el fortalecimiento de la capacidad de la estructura de la DINCAP en gestión financiera y adquisiciones podría ser desarrollado y financiado por la contraparte del proyecto.
6. El Proyecto debe contar con personal calificado y profesional para asegurar una adecuada ejecución. Será seleccionado y contratado bajo la figura de consultorías individuales y la asignación funcionarios permanentes del MAG, mediante procesos competitivos y concursos públicos, en estrecha coordinación con las instancias responsables del manejo de Recursos Humanos en el MAG. Las normas básicas para la contratación del personal en el Proyecto serán: ser contratado mediante concurso público; ser contratados sobre la base de su comprobada y elevada calificación profesional, experiencia en gestión de proyectos con organismos de crédito internacional y manifestar su compromiso con el desarrollo rural. Los procedimientos de contratación serán los señalados en las Directrices de Adquisiciones del FIDA vigentes para servicios de consultoría.
7. **Honorarios profesionales de la Unidad Ejecutora del Proyecto:** En cumplimiento del Decreto 8334/12 Anexo A. Art 196 en lo que se refiere a los pagos con Recursos del Crédito Público que se realizan a los profesionales contratados como personal de la Unidad Ejecutora, sólo serán considerados como gastos admisibles para la financiación del FIDA aquellos relacionados con los honorarios profesionales del personal contratado para prestar servicios en el proyecto. Quedan excluidos de la financiación del FIDA los demás gastos de servicios del personal de la UEP, así como salarios del personal de planta del MAG u otras dependencias del GdP que se asignen al proyecto.

8. **Renovación de contratos.** La renovación de todos los contratos del personal de la UEP se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del FIDA.

9. **Procedimientos Financieros.** La modalidad de operación fiduciaria utilizada por el PPR y actualmente por el PPI será aplicada también para el presente proyecto. Permitirá gestionar a satisfacción del Gobierno y del FIDA, la administración de los recursos del FIDA, los procedimientos de contrataciones y adquisiciones y atención a cumplimiento de cláusulas contractuales y de las auditorías del proyecto. La organización de la administración del proyecto mantendrá el esquema de funcionamiento actual del PPI, ampliando la posibilidad de transferencia a las OR, y al Administrador Fiduciario del FG.

10. **Presupuesto Anual:** Antes del 30 de junio de cada año deberá asegurarse la incorporación en el ante proyecto de Ley de Presupuesto Nacional las partidas presupuestarias que serán requeridas en el año sucesivo. Para el primer año, ésta gestión deberá ser realizada por DINCAP considerando que las partidas deberán solicitarse antes de contarse con la estructura y responsables de la UEP definidos.

11. **Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones (PAC).** El POA es una herramienta esencial para la gestión. Sirve para plantear de manera integrada las prioridades de gestión para la implementación del proyecto, la previsión de los recursos y cuándo se necesiten: requerimientos de bienes y servicios por adquisiciones, recursos humanos y recursos financieros. El PAC, es instrumento que se utiliza para planificar y controlar la gestión de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones durante cada año calendario. La presentación y aprobación del POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución del Proyecto constituyen una condición previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA.

12. **Sistema Contable.** Antes del primer desembolso del Proyecto, la UEP deberá implementar previa no objeción del FIDA el sistema informático contable del Proyecto. Este sistema será el mismo que del PPI pero con bases de datos distintas. Este deberá establecer los sistemas y registros requeridos para el manejo y control presupuestario con base en el sistema contable del GdP. Con Dicho sistema deberá permitir el registro de información por fuente de financiamiento, categoría de gasto, componente, moneda nacional y USD, y tipo de cambio, así como datos específicos del proveedor/contratista y referencia a número de factura y cheque, generar solicitudes de retiro de fondos, mantener datos presupuestarios, generar conciliaciones bancarias, estados financieros, registro de los activos fijos, y listado de las solicitudes de desembolso en línea con los requisitos del FIDA. Los costos relativos a los ajustes del sistema contable serán elegibles a ser financiados con recursos FIDA.

13. **Desembolsos.** Para el desembolso de fondos, el proyecto utilizará principalmente el procedimiento de adelantos de fondos a través de la Cuenta Designada para cada financiamiento FIDA (Préstamo FIDA y Donación ASAP) cuyos topes se establecerán en la Carta al Prestatario/Receptor. En lo sucesivo, la UEP solicitará los desembolsos de acuerdo a los procedimientos establecidos por el FIDA en el Convenio de Financiación, la Carta al Prestatario/Receptor y en el Manual de Desembolsos del FIDA.

14. **Condiciones especiales previas de desembolso.** Serán: (i) apertura de las Cuentas Designadas; (ii) nombramiento del Director, el Coordinador Territorial y Administrador del Proyecto; y (iii) recepción del borrador del MOP, a satisfacción del FIDA; (iv) Evidencia de implementación del sistema contable y de gestión; (v) específicamente para desembolso de los fondos del FG al Administrador Fiduciario, la firma y aprobación del convenio y MOP del FG, a satisfacción del FIDA.

15. **Cuentas bancarias del Proyecto.** El Prestatario, a través del Ministerio de Hacienda, abrirá cuentas en el BCP para el Proyecto: la Cuenta Designada FIDA (USD) para el préstamo FIDA y la Cuenta Designada ASAP (USD) para la donación FIDA.

16. Adicionalmente, la UEP abrirá una cuenta operativa en moneda local (PYG) en el Banco Nacional de Fomento (BNF), para los recursos del préstamo y la donación FIDA. Contra esta cuenta se generarán las STRs para realizar los pagos inherentes a la ejecución del proyecto (proveedores, ORs, FG y otros).

17. **Diferencias de Cambio.** Si bien la mayoría de las modalidades previstas en el Manual de Desembolsos del FIDA no generan diferencias por el tipo de cambio utilizado para la conversión de

los gastos en moneda local a dólar/euro, en los casos en que estas diferencias se verifiquen (por ejemplo al procesarse un reembolso de gastos al Prestatario) deberán ser reintegradas con recursos de la contraparte local o bien, financiando gastos elegibles afines a los objetivos del proyecto. En este caso, se deberá contar con la no objeción previa del FIDA para su reconocimiento.

18. **Fideicomiso de Garantía.** El MAG establecerá un convenio con una entidad financiera pública o privada (el Administrador Fiduciario) para administrar el FG, y un reglamento específico del mismo (Manual Operativo del FG), aceptables para el FIDA. A esos efectos, el Administrador Fiduciario abrirá una cuenta independiente, en la que se depositarán los recursos desde la Cuenta Designada. Desde dicha cuenta, se autorizarán los desembolsos a las IFIs en caso de incumplimiento de la parte de las OR prestatarias. La firma y aprobación del convenio y MOP del FG, a satisfacción del FIDA, será condición de desembolso de los fondos del FG al Administrador Fiduciario.

19. El convenio MAG/Administrador Fiduciario y el MOP del FG deberán atender, entre otros, los siguientes temas:

- (i) Procedimiento y condiciones para la transferencia de fondos desde las cuentas del proyecto a la Cuenta del FG (periodicidad, montos, requisitos, condiciones y criterios de reposición/aumento del monto transferido, etc).
- (ii) Periodicidad de entrega de reportes de estado e información que deberá incluirse (saldos, estado de la cartera, etc).
- (iii) Términos de referencia y condiciones para la realización de auditorías externas del proyecto; Establecimiento de la entrega de una versión de los estados financieros de la Entidad al FIDA.
- (iv) Condiciones para la administración y utilización de los fondos que se mantienen inmovilizados en el FG.
- (v) Costos de administración, fuente de financiamiento y forma de pago por la gestión del FG.

20. **Ventanillas de pago a las OR por créditos de los PN.** De utilizarse otras ventanillas distintas de los bancos comerciales para realizar transferencias u otros pagos a organizaciones con recursos FIDA deberán gestionarse también acuerdos específicos entre el MAG y estas entidades para la ejecución de los fondos y rendición de cuentas. Asimismo, dichos convenios deberán contar con la no objeción del FIDA. En estos acuerdos se deberá establecer: (i) el flujo de fondos desde el Proyecto a través del mecanismo de “reembolso de pagos a la ventanilla” por los pagos realizados a las OR; (ii) que en todos los casos los pagos a las OR sean realizadas a través de transferencias bancarias; (iii) mantener archivos independientes de los de la organización para las transacciones inherentes al proyecto y (iv) que se facilite al acceso a la revisión de cuentas y documentación de sustento del Proyecto a auditores externos, organismos de contralor y el FIDA.

21. **Transferencias de recursos a las OR.** Las OR recibirán transferencias de fondos para el financiamiento e implementación de sus propuestas aprobadas. Serán transferidas a una cuenta abierta bajo la Personería Jurídica y a nombre de la OR para la administración de los fondos del proyecto (las transferencias no podrán ser en forma individual a los socios de la organización). Los requisitos específicos para los convenios con las OR serán establecidos en el MOP (condiciones para desembolsos, plazo de rendición, plazos de ejecución, condiciones de cancelación, habilitación de revisiones por organismos de contralor, auditoría y FIDA, etc). Las OR deben cofinanciar los planes y estos aportes deberán ser registrados contablemente (sean en especie o en efectivo).

22. **Procedimientos de apoyo y revisión de la ejecución por las OR.** Se deberán desarrollar normas y procedimientos que le permitan a la UEP dar seguimiento al uso de los fondos. Estas normas deberán contener al menos referencias sobre buenas prácticas: programación de actividades e inversiones; contabilidad; apertura y administración de cuentas bancarias; registro de los aportes de los beneficiarios; registro de inventarios; actas de distribución de bienes/materiales; reglamento de uso de maquinarias; reglamentos crédito; administración y mantenimiento de archivos de documentación de soporte; seguimiento técnico y financiero (informes de avance y finales). Estas normas y procedimientos deberán adjuntarse a los convenios que se suscriban con las OR y/o entregarse en instructivos o guías de implementación que orienten a las organizaciones en su aplicación.

23. Adicionalmente, la UEP deberá implementar un Plan de Capacitación anual a las OR en cuestiones de administración, gestión financiera, rendición de cuentas y de adquisiciones. Asimismo, deberá realizar supervisiones periódicas de control sobre las actividades realizadas por el personal del proyecto relacionado con la gestión fiduciaria.

24. **Registro de Aportes de Beneficiarios.** Los aportes de los beneficiarios (efectivo o especie), se registrarán a fin de monitorear la integración de los compromisos realizados en cada convenio. Estos registros, constituyen parte de los recursos previstos para cumplir con los objetivos del proyecto y deberán desarrollarse los procedimientos para el reporte y contabilización de estos aportes en el MOP.

25. **Estados financieros del Proyecto.** Anualmente la UEP presentará al FIDA los estados financieros del Proyecto. Estos deberán estar preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) y principios contables generalmente aceptados y deberán presentarse antes del 28 de febrero de cada año posterior al cierre del ejercicio.

26. **Auditoría Externa.** La UEP será responsable de que las cuentas del Proyecto sean verificadas en cada ejercicio fiscal durante la ejecución, y para eso, se contará con un sistema de auditoría independiente para las cuentas del mismo, incluyendo las financiaciones del FIDA, de acuerdo a las normas internacionales y a las Directrices para la Auditoría de los Proyectos del FIDA.

27. Todos los años la UEP deberá contratar, a satisfacción del FIDA, una empresa auditora independiente, para la realización de una auditoría anual de las cuentas y estados financieros del proyecto. El informe de auditoría contendrá la opinión explícita del auditor acerca de los estados financieros, el estado de las Cuentas Designadas, las Declaraciones de Gastos e irá acompañado de una carta sobre asuntos de gestión y una sección sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación relativas a cuestiones financieras. El trabajo deberá también abarcar visitas a las OR. El informe de auditoría deberá incluir también consideraciones sobre la ejecución del FG y de otras ventanillas de pago que utilice el proyecto (distintas de sus cuentas bancarias), incluyendo la auditoría de sus cuentas. Cuando estén disponibles deberán remitirse al FIDA también los estados financieros auditados de la Entidad administradora del FG.

28. El presupuesto del proyecto contemplar los recursos necesarios para las auditorías anuales. El informe de auditoría del proyecto deberá ser presentado en todos los casos antes del 30 de junio del año posterior al cierre del Ejercicio.

29. **Gobernanza.** Se acordarán, con todos los actores, los principios de buena gobernanza de transparencia y de participación y los mecanismos de integración de la difusión de información y de transparencia, adicionales y complementarios al sistema de seguimiento y evaluación. El MOP incorporará procedimientos en línea con la Política Anticorrupción¹⁵ del FIDA. Además, en línea con los arreglos del PPI, se promoverá la transparencia a través de una declaración jurada que se exigirá de cada presidente y tesorero de las organizaciones, de cada consultor y de todo el personal del proyecto de que “no aceptará ni facilitará ningún pago, regalo o favor en relación con los planes u otras actividades del Proyecto”.

¹⁵ <http://www.ifad.org/governance/anticorruption/>

Apéndice 11: Adquisiciones y Contrataciones

1. La adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de consultoría en el marco del Proyecto será conducida de conformidad con las "Directrices para la Adquisición de Bienes y Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos " del FIDA (Directrices del FIDA), con el Convenio de Préstamo, y también de acuerdo a las normas de adquisición y contratación de la República de Paraguay, en la medida en que éstas se alineen a las normas del FIDA. Se llevarán a cabo durante el periodo de vigencia del proyecto y tendrán coherencia con el Plan Operativo Anual (POA) aprobado, incluyendo un Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) con el fin de obtener la mejor relación precio-calidad.

2. **Aplicabilidad de las normas nacionales y del FIDA:** La legislación sobre contratación pública de la República de Paraguay, en su artículo 2º letra "c)", admite la aceptación y consecuentemente la aplicación de normas adquisición provenientes de organismos multilaterales de crédito, donde se encuadra el Convenio de Préstamo con el FIDA. De tal forma, las licitaciones seguirán los procedimientos descritos en las Directrices del FIDA, en este Apéndice y en la Carta al Prestatario. En ciertas situaciones, la legislación nacional podrá eventualmente ser utilizada, siempre que el Fondo exprese específicamente la aceptación de tales procedimientos, mediante consulta previa para cada caso.

3. **Responsabilidades del equipo de Adquisiciones:** La UEP coordinadamente con la sub Unidad Operativa de Contrataciones (SUOC) de la DINCAP, serán responsables de las tareas de ejecución del proceso de adquisición y contratación, a saber: (i) realizar el acompañamiento de la gestión de las adquisiciones de bienes y contratación de obras y servicios y garantizar el pleno cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias; (ii) preparar los PAC, y acompañar en su implementación; (iii) mantener, salvaguardar y proporcionar registros cuando sea solicitado por el FIDA y órganos de control; (iv) supervisar las acciones correctivas relativas a recomendaciones de situaciones de no-conformidad de adquisición y contrataciones, y adoptar las medidas necesarias; (v) notificar al Director Ejecutivo del Proyecto y al FIDA ante cualquier evento de irregularidad de adquisición y contratación que se haya percibido.

4. **Personal involucrado en las Adquisiciones del Proyecto:** El personal de las licitaciones del proyecto en su conjunto estará compuesto, el Especialista en adquisiciones de la UEP en coordinación con miembros de la SUOC, y tres asistentes de las oficinas locales. Actualmente la SUOC cuenta con profesionales con experiencia en operaciones financiadas por organismos internacionales similares al FIDA, como el BIRF y el BID. Sin embargo, existe la necesidad de fortalecer las capacidades del equipo de la SUOC actualizando sus conocimientos en relación a las normas vigentes del FIDA. La UEP deberá contar con al menos un especialista en adquisiciones, con conocimiento de las normas del FIDA o BIRF, que tenga también la responsabilidad de brindar apoyo a los asistentes de las oficinas locales y de capacitar a los ejecutores de los Planes de Negocios y de Fortalecimiento.

5. **Especialista en Adquisiciones de la UEP:** Tendrá como atribuciones: (i) Preparación de los PAC; Preparación de los anuncios de procesos de adquirentes, sus especificaciones, términos de referencia y cantidades estimadas; (ii) Formalización de los contratos: Gestión de los contratos; Verificación de facturas y pagos; solución de controversias, y la ejecución y evaluación de los contratos; (iii) Apoyar en asuntos de licitaciones a los equipos de las oficinas locales; y (iv) Ofrecer talleres de capacitación para los responsables de las contrataciones de las Organizaciones Rurales (OR).

6. **Comité de Evaluación:** el Comité de Evaluación estará compuesto por el Especialista en Adquisiciones de la UEP y técnicos de la UEP afines a la contratación en cuestión y personal de la SUOC/ DINCAP.

7. La SUOC de DINCAP apoyará los procesos de licitación en las siguientes funciones: (i) la realización de las actividades de pre-calificación, publicidad, administración de las manifestaciones de interés y la preparación de las listas de pre-selección; (ii) finalización de los documentos de solicitud de propuestas y de los documentos de los contratos; publicación de los documentos de licitación, aclaramiento de dudas y gestión general del proceso de licitación; (iii) recepción de propuestas, su apertura y evaluación; (iv) la preparación del informe de evaluación; la cancelación de

las ofertas; adjudicación y negociación de contratos; (v) solicitud de no objeciones; y (vi) elaboración de documentos contractuales y formalización de contratos.

8. **Procedimientos de licitaciones de la UEP:** En las disposiciones del Proyecto los procesos de adquisiciones serán establecidos por la UEP, por medio del Especialista en Adquisiciones y serán enviados para que sean conducidos por la sUOC/ DINCAP en coordinación con el Especialista de la UEP. Deberá ser mantenida, por parte da UEP, una comunicación directa con el FIDA, sometiendo, siempre que sea necesario, los documentos de licitación para su revisión previa, conforme a lo dispuesto la Carta al Prestatario y otras disposiciones del FIDA.

9. **Procedimientos de licitación de las OR.** Las adquisiciones y contrataciones realizadas por las OR deberán estar en conformidad con las prácticas que son aceptables para el FIDA. La UEP deberá realizar los esfuerzos necesarios para asesorar y capacitar estas instituciones.

10. **Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC).** El PAC es el documento que contiene la programación de las adquisiciones necesaria para la implementación del Proyecto y deberá ser actualizado anualmente o excepcionalmente conforme sea necesario. Debe ser preparado y presentado anualmente al FIDA en forma conjunta con el POA para su aprobación. Todas las adquisiciones y contrataciones deberán estar incluidas en el PAC. El PAC indica, entre otras informaciones: (i) breve descripción de los bienes, obras, servicios de no-consultoría y selección de consultores a ser adquiridos y contratados; (ii) el costo estimado de cada contrato; (iii) el método de adquisición y contratación; (iv) la aplicabilidad o no de la revisión previa; y (v) las fechas previstas para etapas importantes. Cabe resaltar que el PAC deberá incluir información sobre el valor total del contrato cuando la vigencia del mismo esté más allá de la fecha del Plan. El Anexo 1 contiene un borrador del primer PAC del proyecto, para un periodo de 18 meses para incluir también las adquisiciones y contrataciones que terminarán en el primer semestre del segundo año.

11. **Métodos de Adquisiciones.** Los métodos establecidos del Proyecto están previstos en las Directrices para adquisiciones del FIDA: (i) Licitación Pública Internacional - LPI (*licitación pública internacional*); (ii) Licitación Pública con Divulgación Nacional - LPN (*licitación pública nacional*); (iii) Comparación de Precios – CP (*comparación de precios*); y consultorías: (iv) Selección Basada en la Calidad y Costo - SBQC (*Selección basada en la calidad e costo*); (v) Selección Basada en la Calidad – SBQ (*Selección basada en la calidad*); (vi) Selección de Presupuesto Fijo - SOF (*Selección cuando el presupuesto es fijo*);(vii) Selección Basada en menor Costo - SMC (*Selección basada en menor costo*); (viii) Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores – SQC (*Selección basada en las cualificaciones de los consultores*); y, (ix) Selección de Fuente Única - SUF (*Selección basada en una sola fuente*).

12. **Límites para la aplicación de los métodos de adquisiciones y examen previo.** Los límites para el uso de cada uno de los diferentes métodos de adquisición o posibles selecciones serán definidos en el MOP, la Carta al Prestatario del Proyecto y las Directrices de Adquisiciones del FIDA. Los siguientes límites servirán como guía general: (i) para las obras, bienes y servicios comunes: (a) LPI para los contratos superiores a USD 100 mil; (b) LPN para contratos entre USD 20 mil y USD 100 mil, y (c) Comparación de Precios para contratos de hasta USD 20 mil; y (ii) para servicios de consultoría: (a) LPN con SBQC – por encima de USD 50 mil; (b) Selección de Consultores Individuales - hasta USD 50 mil. El examen previo del FIDA se requiere para los procesos de todas las modalidades; de todas las adquisiciones de obras, bienes, servicios comunes y de consultoría por encima de USD 100 mil y de todas las contrataciones directas. Estos valores podrán ser revisados a partir del segundo año de ejecución del Proyecto, mediante la validación de la supervisión.

13. **Archivo de documentación de las licitaciones.** Toda la documentación de los procesos de licitación debe mantenerse archivada por la sUOC / DINCAP para su revisión, supervisión y auditorías durante al menos diez años después de la fecha de cierre del proyecto. Estos registros incluyen avisos públicos, documentos de licitación y anexos, la información de apertura de ofertas, informes de evaluación de ofertas, recursos formales por parte de los oferentes y los resultados, los contratos y las enmiendas y los cambios relacionados, los registros de quejas y resolución de conflictos, objeciones y cualquier otra información pertinente. Toda la documentación deberá ponerse a disposición del FIDA, auditores externos y otros organismos de contralor cada vez que sea solicitado.

14. **Auditoria Externa.** El examen posterior de las licitaciones realizadas por el proyecto, deberá incluirse en el alcance del trabajo de la auditoria definiendo en los términos de referencia que esta comprenderá, las acciones y programas financiados por el Proyecto, considerando sus unidades descentralizadas y co-ejecutores. Este examen se centrará especialmente en el examen del proceso de licitación y la documentación de sustento relacionada con el cumplimiento de los contratos suscriptos.

15. **Medidas de mitigación del fraude y la corrupción.** La sUOC/ DINCAP deberá velar que los funcionarios, beneficiarios, oferentes, proveedores, contratistas y consultores en contratos financiados por el FIDA, observen los más altos estándares de ética e integridad durante la ejecución y contratación en el ámbito de dichos contratos, conforme lo indicado en la Política del FIDA de prevención del Fraude y la Corrupción en sus Actividades y Operaciones (Políticas Anticorrupción¹⁶) y reflejado en el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP). Además, de conformidad con las disposiciones del PPI, la transparencia también se brindará por una declaración que se requerirá a cada presidente y tesorero de las organizaciones rurales, a cada consultor y a todo el equipo del proyecto de que "no aceptará o facilitará cualquier pago o favor en relación con los planes y otras actividades del proyecto".

¹⁶ <http://www.ifad.org/governance/anticorruption/>

Anexo 1. Borrador del Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses

Cate goria	Comp o nente	Descripción del bien/servicio	Unida des	Canti dad	Costo estimad o (USD)	Método propues to	Revisión	Bases, No objeción	Publi- cación	Fin Publi- cación	Evalua- ción técnica	No objeci ón	Evalua-ción final	No objeción	Resolu- ción	Firma contrato	Dura- ción contrato
Bienes																	
	3	Camionetas doble cabina. Tracción 4 x 4. Marcas con mínimo de 5 años de venta y representación en el país	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Combustibles	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Mantenimiento vehículos	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Organizadora de Eventos	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Insumos oficina	núme ro			LPNG	Ex ante										
	3	Alquiler oficina (ASU y OTs)	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Material para comunicación y Difusión del Proyecto	núme ro			LPN	Ex ante										
	3	Equipos de cómputo. Se licitará paquete de equipos de escritorio (6), laptops(6) e impresoras (4)	Paque te			CPR	Ex post										
	3	Conjunto de muebles de oficina	Paque te			CPR	Ex post										
	3	Software (sistemas contable y operativos, y otros)	núme ro			CPR	Ex post										
	3	Equipos de comunicación	núme ro			CPR	Ex post										
Servicios																	
	2	Consultoría para el diseño de las bases de la convocatoria al concurso de planes	lump sum			CC	Ex post										
	2	Asesores para evaluar de PN de la convocatoria	PNA			CC	Ex post										
	3	Recursos humanos del proyecto (Director , Especialistas, Administrador, Contador Asistentes, Promotores, y auxiliares)	Perso na. Año			CC/OTR OS	Ex ante										
	3	Auditoría anual	núme ro			CPR	Ex ante										

Apéndice 12: Costos y financiación del proyecto

I. Introducción

1. El presente Apéndice presenta los costos y el financiamiento del Proyecto de acuerdo a los componentes, actividades, entidades que financiarán las diferentes actividades del proyecto, las instituciones participantes en su implementación y las categorías de gastos que se utilizan para organizar y facilitar los desembolsos del FIDA y del Gobierno del Paraguay. Específicamente, estos costos se presentan organizados en tablas y con comentarios adicionales que muestran las principales dimensiones del proyecto en sus costos, componentes y los aportes que realizarán las entidades financiadoras y las y los beneficiarios.

2. La información que se presenta en el siguiente texto y en las tablas que se anexan, se basa en algunos aspectos del diseño que se considera importante describir en esta introducción:

- La modalidad de implementación contempla la ejecución de los fondos del proyecto por las organizaciones de los agricultores familiares y comunidades indígenas participantes de las actividades del proyecto. Esto incluye la administración y aplicación de los fondos, las adquisiciones, la ejecución de sus propios proyectos y la rendición de cuentas de los adelantos, todo ello por parte de las organizaciones rurales (OR). Como se describirá más adelante, además de tener una incidencia directa en la apropiación y la participación directa de las OR en la ejecución de sus proyectos, esta modalidad tiene implicancias en los impuestos y contingencias y de precios utilizados para el cálculo de los costos del proyecto;
- El período de implementación del proyecto será de 6 años, a partir de la fecha de entrada en vigor de la financiación del FIDA; y
- Los modelos de negocios fueron utilizados para determinar los montos requeridos por las OR y sus asociadas/os por tipo de instrumento de apoyo, identificar el número de beneficiarias/os por instrumento, los requerimientos de inversiones a ser realizadas por las familias de agricultores familiares e indígenas y el aporte complementario que realizará el proyecto. Los modelos también han sido utilizados para complementar el análisis de la incorporación de OR y de beneficiarios por año.
- Los criterios de cálculo han sido los siguientes:

3. **Tipo de cambio**, 1 USD = 4.400 PYG. La tasa de cambio ha mantenido una tendencia estable en torno a ese valor. La economía paraguaya sigue creciendo a un ritmo razonable en los estándares internacionales y el país sigue siendo una plaza atractiva para el ingreso de capitales por lo que se proyecta una situación estable para el próximo futuro y se espera que el USD no descienda bajo esa tasa (de hecho, las últimas colocaciones de bonos de deuda por parte del Paraguay se han hecho a tasas anuales del 4,6%)

4. **Costos unitarios**. Los costos unitarios de las actividades y servicios a ser financiadas por el proyecto fueron estimados en USD. Los costos de los servicios a ser contratados con terceros fueron calculados en base a precios de mercado para servicios similares contratados por la DINCAP y por otros proyectos similares cofinanciados por el FIDA. Los requerimientos de fondos que financiarán: (i) la ejecución de PF; (ii) los bienes de los PN y (iii) la Asistencia Técnica especializada durante la ejecución de los PN, fueron calculadas con los modelos de negocios a precios de mercado;

5. **Contingencias de precios**. Los cálculos de costos han considerado una contingencia de precios locales del 3% anualmente, específicamente para actividades que se financiarán por un año o más. Esta ha servido también como una simulación del impacto que la inflación podría tener sobre estas actividades particulares. Si bien gran parte de los fondos serán ejecutados a través de organizaciones de agricultores familiares y comunidades indígenas, lo cual además de empoderamiento, asegura celeridad en los procesos de adquisición; es habitual que desde el inicio de formulación del proyecto hasta la adquisición de los bienes transcurra un plazo que provoque cambios en los precios de venta, por lo cual resulta prudente aplicar el mencionado margen de contingencia también a estos. No se tuvo en cuenta esta previsión por contingencia de precios en el Fideicomiso de Garantía, ya que el mismo se constituirá bajo la administración de algún organismo o institución especializada en finanzas que mantendrá el valor del mismo con inversiones financieras de bajo riesgo (ej. plazos fijos, etc.).

6. Por un lado, tal como ya ha ocurrido en proyectos financiados por el FIDA en el país, el uso de los fondos contará con directrices que especificarán, entre otras cosas, el menú de opciones a ser financiadas y los techos de financiamiento por beneficiaria/o. Por otro lado, los costos de los servicios a ser contratados por el proyecto contemplan una suma global total y por instrumento que representa un techo para el costo del servicio. Cualquier cambio en la naturaleza o alcance de la actividad o del servicio que pueda requerir fondos adicionales o cualquier eventual contingencia de precios deberán ser cubiertos con ahorros en otras líneas presupuestarias o aportes complementarios de otras fuentes.

7. **Contingencias físicas.** Se incluyó una previsión de contingencias físicas del 2% anualmente en lo referente a vehículos, bienes, servicios (inclusivo asistencia técnica) e insumos. Las inversiones en activos y capital de trabajo de los proyectos que se financiarán a las organizaciones prevén montos máximos por asociada/o, lo cual implica que cualquier requerimiento de cambios en los bienes y servicios a ser adquiridos que incremente el presupuesto del proyecto de negocios de la organización deberá provenir de, aportes adicionales de las organizaciones y sus asociados, o ahorros eventuales que se acumulen con la ejecución de los proyectos. Específicamente en el caso de la asistencia técnica en PF son actividades financiadas por el proyecto que se extienden al menos por un año y han sido consideradas con este margen. Definitivamente, la constitución del Fideicomiso de Garantía ni incluye contingencias físicas.

8. **Impuestos:** Se consideró el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 10% para servicios que sean contratados por el Proyecto.

9. **Componente importado.** Prácticamente no hay componente importado dada la naturaleza de las actividades a ser ejecutadas por el proyecto y el tipo de activos que la experiencia muestra que serán requeridos por las organizaciones y sus asociados. Como se prevé, ninguno de los servicios a ser contratados serían prestados por firmas o compañías internacionales. Si bien alguna organización podría adquirir alguna herramienta de trabajo importada, no es posible saberlo al momento del diseño.

Costo del Proyecto

10. El costo total del Proyecto para el período previsto de implementación de seis años, es de USD 23,8 millones, el 97% de los cuales corresponden a su costo base y el resto a las contingencias.

11. El Componente 1 que involucra Proyectos de Fortalecimiento de Organizaciones de Agricultores Familiares y de Familias Indígenas, Actividades de Identificación y Seguimiento de Organizaciones y Comunidades (asistencia técnica y capacitación), adquisición de vehículos, Instrumentos de adaptación al Cambio Climático (estaciones meteorológicas, equipamiento y capacitaciones), representa el 19,3% del costo total del Proyecto. El Componente 2, reúne los fondos para la ejecución de Planes de Negocios y el otorgamiento de becas para jóvenes, reúne el 61,4% de los recursos. El Componente 3 cuenta con el 6,4% de los fondos del Proyecto para constituir un Fideicomiso de Garantía, desarrollar un sistema de información y realizar estudios, capacitaciones y difusión de información. Por último, el Componente 4 orientado a realizar la Gestión del Proyecto, prevé la contratación de recursos humanos para constituir la Unidad de Ejecución del Proyecto (honorarios, viajes y viáticos), la realización de talleres, estudios y evaluaciones y cubrir costos operativos, reúne el 12,9% del costo total del Proyecto. La DINCAP pondrá a disposición del Proyecto la estructura administrativa con que cuenta desde su Sede en Asunción y la DEAg aportará algunos técnicos de terreno para brindar asistencia técnica para fortalecimiento y planes de negocios.

12. Se han establecido cinco Categorías de Gastos encuadradas en la clasificación de categorías estándar establecida por FIDA. Cada Categoría sólo contempla fondos para el pago de costos incrementales. Las Categorías de Gastos incluyen los siguientes gastos previstos:

1. Vehículos.

2. Bienes, servicios e insumos: Equipamiento informático y software, estaciones meteorológicas, capacitaciones, talleres, entrenamientos, asistencia técnica incluyendo los TT, becas para jóvenes, desarrollo de sistemas, estudios, comunicaciones y publicaciones, evaluaciones, estudios de base y de impacto.

3. Donaciones y Subvenciones: Incluye las transferencias a las OR para la ejecución de PF, PN y de PDC (bienes y asistencia técnica).

4. Crédito y Fondos de Garantía: Incluye los fondos para la constitución del Fideicomiso de Garantía para acceso a créditos, y los fondos de crédito para la financiación de los 30% de las inversiones de los PN y los 10% de los PDC.

5. Administración: Incluye sueldos de los integrantes de la UEP y la contratación del Coordinador Territorial. Además, incluye los costos operativos relacionados con boletos de viajes, movilidad e insumos requeridos para la gestión de las actividades cotidianas del proyecto.

Financiamiento del Proyecto

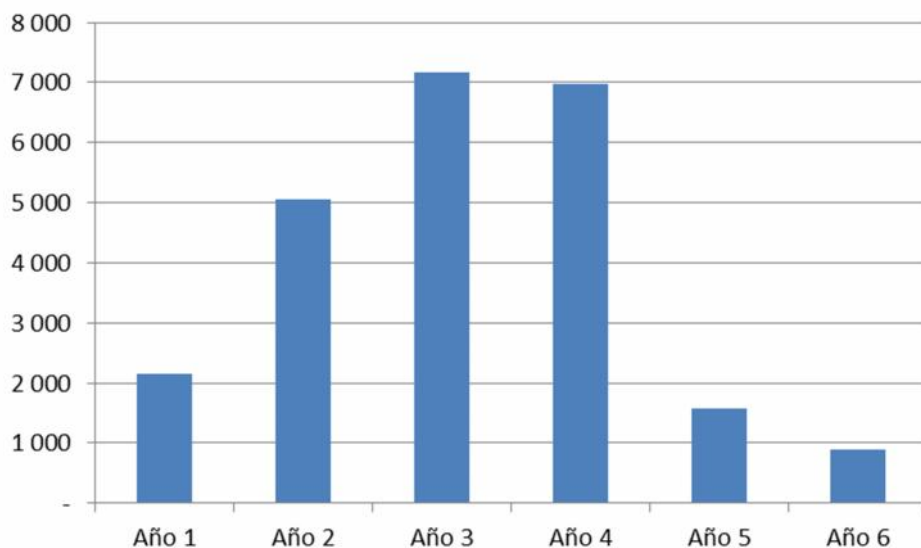
13. El Proyecto será financiado por: (i) FIDA por medio de un préstamo en Euros por un valor de USD 17,4 millones y una donación de USD 5,1 millones del Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala (ASAP); y (ii) los beneficiarios en especie estimado a USD 1,4 millones.

14. El Proyecto invertirá USD 1,5 millones en PF, USD 12,5 millones en PN y USD 1,5 millones en PDC y USD 0,1 millones en becas para jóvenes. De esta forma, unos USD 15,6 millones (65% de los costos totales del proyecto) están previstos para inversiones directas con los beneficiarios administrados por las OR. Adicionalmente, aproximadamente USD 5,1 millones (21% de los costos totales) están destinados para costos de inversión administrados por el proyecto. El resto, USD 3,0 millones (13% de los costos totales) son para la administración del proyecto.

Ritmo de Desembolsos

15. Se proyecta el ritmo de desembolso de los costos totales del Proyecto para los seis años de ejecución de forma creciente hasta el año 3, luego este ritmo se mantiene por el año 4 y decae en los dos últimos años. Durante los últimos 2 años se prevé principalmente el acompañamiento de las inversiones con asistencia técnica.

Gráfico 1. Gastos previstos por año (USD '000)



Anexo 1: Cuadros de costos

**Cuadro 1. Fortalecimiento Organizacional
Costos detallados**

	Unidad	Cantidades							Costo Unitario (USD)	Costo Base (USD)							Financiación (Incluye Impuestos)	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Cat.	Impuestos)
I. Costos de inversión																		
A. Fortalecimiento a Organizaciones Rurales																		
1. Planes de Fortalecimiento (PF)																		
PF para Organizaciones Productivos (OP) /a	número	30	90	102	78	3	-	303	5.000	150 000	450 000	510 000	390 000	15 000	-	1 515 000	3	FIDA
2. Identificación y Seguimiento a Organizaciones y Comunidades																		
Capacitaciones sobre enfoque del Proyecto /c	curso/taller	4	4	2	2	-	-	12	10.000	40 000	40 000	20 000	20 000	-	-	120 000	2	FIDA
Difusión del Proyecto /d	monto									30 000	15 000	5 000	-	-	-	50 000	2	FIDA
Vehículos	número	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35 000	-	-	-	-	-	35 000	1	FIDA
AT - Técnicos Territoriales contratados /e	persona-año	8	8	8	8	6	6	44	24.000	192 000	192 000	192 000	192 000	144 000	144 000	1 056 000	2	FIDA
AT - Técnicos Territoriales DEAg (viáticos) /f	persona-año	4	6	6	6	6	4	32	4.000	16 000	24 000	24 000	24 000	24 000	16 000	128 000	2	FIDA
AT para apoyo a Cls - Técnicos Territoriales DEAg (viáticos) /g	persona-año	2	6	6	6	6	6	32	4.000	8 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	128 000	2	FIDA
AT para apoyo a Cls -Trabajadoras sociales DEAg (viáticos) /h	persona-año	1	3	3	3	3	3	16	4.000	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	64 000	2	FIDA
Subtotal										325 000	307 000	277 000	272 000	204 000	196 000	1 581 000		
Subtotal										475 000	757 000	787 000	662 000	219 000	196 000	3 096 000		
B. Instrumentos Cambio Climatico																		
1. Información, procesamiento y análisis																		
Estaciones meteorológicas /i	número	20	-	-	-	-	-	20	20.000	400 000	-	-	-	-	-	400 000	2	don. ASAP
Equipos (computación, servidores y otros) /j	set	5	7	-	-	-	-	12	4.000	20 000	28 000	-	-	-	-	48 000	2	don. ASAP
Consultores de la DGR /k	persona-año	1	3	3	2	-	-	9	24.000	24 000	72 000	72 000	48 000	-	-	216 000	2	don. ASAP
Subtotal										444 000	100 000	72 000	48 000	-	-	664 000		
2. Difusión y Capacitaciones																		
Estudio de política y estrategia sectorial de adaptación	número	-	1	-	-	-	-	1	60.000	-	60 000	-	-	-	-	60 000	2	don. ASAP
Entrenamiento en cambio climático /l	curso	2	3	-	-	-	-	5	3.000	6 000	9 000	-	-	-	-	15 000	2	don. ASAP
Talleres y capacitaciones de beneficiarios /m	curso/taller	11	11	16	15	4	-	57	500	5 500	5 500	8 000	7 500	2 000	-	28 500	2	don. ASAP
Rutas de aprendizaje /n	número	-	1	1	1	-	-	3	25.000	-	25 000	25 000	25 000	-	-	75 000	2	don. ASAP
Difusión de información climática	año	1	1	1	1	1	1	6	30.000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	180 000	2	don. ASAP
Subtotal										41 500	129 500	63 000	62 500	32 000	30 000	358 500		
Subtotal										485 500	229 500	135 000	110 500	32 000	30 000	1 022 500		
Total - Costos de inversión										960 500	986 500	922 000	772 500	251 000	226 000	4 118 500		
II. Costos recurrentes																		
A. Personal																		
Coordinador Territorial	persona-año	1	1	1	1	1	1	6	24.000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	144 000	5	FIDA
B. Costos Operativos																		
Operación, manutención y seguro de vehículos	unidad-año	1	1	1	1	1	1	6	12.000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	72 000	5	FIDA
Total - Costos recurrentes										36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	216 000		
Total										996 500	1 022 500	958 000	808 500	287 000	262 000	4 334 500		

- la Contempla contratación de AT (DPR, Capacitaciones, Informe PF, Facilitadores, Formulación PN) y Adquisición de bienes básicos para gestión; para organizaciones productivas. Incluye movilidad y viáticos
- lb Asistencia técnica de terreno en Fortalecimiento Organizacional y de apoyo para la ejecución y seguimiento de Planes de Negocios. Los gastos de movilidad y viáticos de técnicos y coordinadores están incluidos
- lc Capacitaciones destinadas a Representantes Rurales, Asistentes Técnicos Privados, Campesinos e Indígenas
- ld Difusión de las actividades del Proyecto en el territorio dirigida a Agricultores Familiares e Indígenas. Incluye reuniones y talleres con Representantes Rurales, y también materiales de promoción, etc.
- le Contratados por la UEP. Son el 10 de un total de 16. Identifican y convocan a OR, guían a los técnicos privados en focalización del Proyecto, acompañan la ejecución del PF y PN y realizan el seguimiento PN.
- lf Técnicos de Campo pertenecientes a la DEAg para las funciones previstas de Técnico Territorial a los cuales se les cubren gastos de movilidad y viáticos.
- lg Técnicos de Campo pertenecientes a la DATCI de la DEAg para el apoyo a la preparación y ejecución de los PDCs para comunidades indígenas (6 personas a tiempo completo).
- lh Trabajadoras sociales pertenecientes a la DATCI de la DEAg para el apoyo social a la preparación y ejecución de los PDCs para comunidades indígenas (6 personas a tiempo completo).
- li Bienes complementarios para estaciones meteorológicas que permiten registrar información relacionada al Cambio Climático
- lj Incluye medidores de humedad de suelos.
- lk Para 3 consultores por 3 años para apoyar a la Dirección de Gestión de Riesgos en la elaboración de pronósticos de clima.
- ll Cursos de 2-3 días para personal de la UEP y del MAG en teorías, modelos, efectos y experiencias de adaptación al cambio climático.
- lm Talleres de un día para los socios de una OR con PN con adaptación a cambio climático, con orientación específica a la temática de la OR.
- ln Para rutas de 10 días para aproximadamente 20 beneficiarios y 10 personas del proyecto a experiencias en el país y en la región.

**Cuadro 2. Desarrollo Productivo Sostenible
 Costos detallados**

	Unidad	Cantidades							Costo	Costo Base (USD)							Financiación	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	(USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Cat.	Impuestos)
I. Costos de inversión																		
A. Planes de Negocios (PN)																		
1. PN regulares /a																		
PN regulares - Aportes del Proyecto	número	4	32	64	64	8	-	172	31.500	126 000	1 008 000	2 016 000	2 016 000	252 000	-	5 418 000	3	FIDA
PN regulares - Aportes de beneficiarios (30% crédito CAH)	número	4	32	64	64	8	-	172	13.500	54 000	432 000	864 000	864 000	108 000	-	2 322 000	4	FIDA
PN regulares - Aportes de beneficiarios (especie) /b	número	4	32	64	64	8	-	172	4.100	16 400	131 200	262 400	262 400	32 800	-	705 200	2	benef.
Subtotal										196 400	1 571 200	3 142 400	3 142 400	392 800	-	8 445 200		
2. PN con adaptación al CC /c																		
PN con adaptación CC - Aportes del Proyecto	número	1	19	24	24	4	-	72	31.500	31 500	598 500	756 000	756 000	126 000	-	2 268 000	3	don. ASAP
PN con adaptación CC - Aportes de beneficiarios (30% crédito CAH)	número	1	19	24	24	4	-	72	13.500	13 500	256 500	324 000	324 000	54 000	-	972 000	4	don. ASAP
PN con adaptación CC - Aportes de beneficiarios (especie) /c	número	1	19	24	24	4	-	72	4.100	4 100	77 900	98 400	98 400	16 400	-	295 200	2	benef.
Contrato de AT para biodigestores /d	número	-	1	1	1	-	-	3	50.000	-	50 000	50 000	50 000	-	-	150 000	2	don. ASAP
Biodigestores primera fase - Aportes del proyecto /e	número	-	100	150	-	-	-	250	480	-	48 000	72 000	-	-	-	120 000	3	don. ASAP
Biodigestores primera fase - Aportes de beneficiarios (20% crédito CAH)	número	-	100	150	-	-	-	250	120	-	12 000	18 000	-	-	-	30 000	4	don. ASAP
Biodigestores primera fase - Aportes de beneficiarios (especie) /f	número	-	100	150	-	-	-	250	200	-	20 000	30 000	-	-	-	50 000	2	benef.
Biodigestores segunda fase - Aportes del proyecto /g	número	-	-	-	250	-	-	250	300	-	-	-	75 000	-	-	75 000	3	don. ASAP
Biodigestores segunda fase - Aportes de beneficiarios (50% crédito CAH)	número	-	-	-	250	-	-	250	300	-	-	-	75 000	-	-	75 000	4	don. ASAP
Biodigestores segunda fase - Aportes de beneficiarios (especie) /g	número	-	-	-	250	-	-	250	200	-	-	-	50 000	-	-	50 000	2	benef.
Subtotal										49 100	1 062 900	1 348 400	1 428 400	196 400	-	4 085 200		
3. PDC para Comunidades Indígenas /h																		
PDC - Aportes del Proyecto /i	número	3	10	10	10	-	-	33	36.000	108 000	360 000	360 000	360 000	-	-	1 188 000	3	FIDA
PDC - Aportes de beneficiarios (10% crédito CAH) /j	número	3	10	10	10	-	-	33	4.000	12 000	40 000	40 000	40 000	-	-	132 000	4	FIDA
PDC - Aportes de beneficiarios (especie) /c	número	3	10	10	10	-	-	33	4.000	12 000	40 000	40 000	40 000	-	-	132 000	2	benef.
Supervisión de los PDCs - Técnicos INDI (viáticos) /k	visita	3	13	23	30	20	10	99	150	450	1 950	3 450	4 500	3 000	1 500	14 850	2	FIDA
AT para la supervisión de los PDC /l	monto	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000	2	FIDA
Subtotal										142 450	451 950	453 450	454 500	13 000	11 500	1 526 850		
Subtotal										387 950	3 086 050	4 944 250	5 025 300	602 200	11 500	14 057 250		
B. Capacitación																		
Becas para jóvenes rurales	persona	-	5	5	5	5	5	25	5.500	-	27 500	27 500	27 500	27 500	27 500	137 500	2	FIDA
TICs: servidores y software para el MAG	conjunto	1	-	-	-	-	-	1	20.000	20 000	-	-	-	-	-	20 000	2	FIDA
TICs: proveedor de servicio para la gestión del piloto /m	año									80 000	50 000	50 000	25 000	25 000	-	230 000	2	FIDA
Subtotal										100 000	77 500	77 500	52 500	52 500	27 500	387 500		
Total										487 950	3 163 550	5 021 750	5 077 800	654 700	39 000	14 444 750		

- \a Planes de Negocios de producción y comercialización
- \b En especie (mano de obra, materiales locales, etc.). Estimado en 10% de la transferencia (aporte del proyecto y crédito CAH).
- \c PN que contemplan inversiones con adaptación al cambio climático.
- \d Para promoción, instalación y seguimiento de 500 biodigestores en 3 años.
- \e Para los primeros 250 biodigestores: 80% de subsidio por el proyecto, financiado por la donacion ASAP.
- \f Para la mano de obra.
- \g Para 250 biodigestores: 50% de subsidio por el proyecto, financiado por la donacion ASAP.
- \h Planes de Desarrollo Comunitarios que contemplan fortalecimiento, inversiones en infraestructura social y productiva.
- \i Para infraestructura social y productiva.
- \j 10% de las transferencias totales del PDC.
- \k Técnicos de Desarrollo Etnico pertenecientes al INDI para la supervisión de la ejecucion de los PDCs (6 visitas por año a cada comunidad). Incluye NAFTA y viaticos.
- \l Para la preparación de informes de supervisión de la ejecución de los PDC.
- \m Para contratar un proveedor de servicio que gestiona el motor de busqueda y apoyo el MAG en la preparacion del contenido técnico.

**Cuadro 3. Servicios Financieros
Costos detallados**

	Unidad	Cantidades							Costo Unitario (USD)	Costo Base (USD)							Cat.	Financiación (Incluye Impuestos)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total		
I. Costos de inversión																		
A. Fondo de garantías y acceso a créditos																		
Capitalización Fideicomiso de Garantía	monto	0.03	0.17	0.38	0.37	0.05	-	1	1.200.000	36 000	204 000	456 000	444 000	60 000	-	1 200 000	4	FIDA
Sistema de información financiera	número	-	0.6	0.4	-	-	-	1	20.000	-	12 000	8 000	-	-	-	20 000	2	FIDA
Subtotal										36 000	216 000	464 000	444 000	60 000	-	1 220 000		
B. Actividades complementarias en finanzas rurales																		
Estudios varios	número	1	-	1	-	-	-	2	20.000	20 000	-	20 000	-	-	-	40 000	2	FIDA
Capacitaciones en finanzas rurales	curso	1	1	1	1	1	-	5	15.000	15 000	15 000	15 000	15 000	-	-	75 000	2	FIDA
Formación a formadores en finanzas rurales	curso	-	1	1	1	-	-	3	15.000	-	15 000	15 000	15 000	-	-	45 000	2	FIDA
Elaboración de índices para seguros /a	número	-	1	-	-	-	-	1	40.000	-	40 000	-	-	-	-	40 000	2	don. ASAP
Propuesta de marco normativo para seguros /b	número	-	-	1	-	-	-	1	50.000	-	-	50 000	-	-	-	50 000	2	don. ASAP
Talleres sobre seguros e instrumentos financieros /c	número	-	1	1	-	-	-	2	10.000	-	10 000	10 000	-	-	-	20 000	2	FIDA
Subtotal										35 000	80 000	110 000	30 000	15 000	-	270 000		
Total										71 000	296 000	574 000	474 000	75 000	-	1 490 000		

- \a Elaboración de índices para productos de seguros para la Agricultura Familiar (AF).
- \b Elaboración de un marco normativo para seguros para la AF.
- \c Difusión de estudios y propuestas sobre seguros y nuevos productos financieros

**Cuadro 4. Gestión del Proyecto
Costos detallados**

	Unidad	Cantidades							Costo	Costo Base (USD)							Cat.	Financiación (Incluye Impuestos)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Unitario (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total		
I. Costos de inversión																		
A. Bienes y servicios																		
Vehículos	número	1	-	-	-	-	-	1	35.000	35 000	-	-	-	-	-	35 000	1	FIDA
Sistema informático SyE /a	número	0.7	0.3	-	-	-	-	1	25.000	17 500	7 500	-	-	-	-	25 000	2	FIDA
Equipamiento informático y software /b	monto									20 000	5 000	-	-	-	-	25 000	2	FIDA
Comunicaciones y Publicaciones	monto	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000	2	FIDA
Subtotal										82 500	22 500	10 000	10 000	10 000	10 000	145 000		
B. Estudios, Capacitaciones y Auditorías																		
Estudio de línea de base /c	número	1	-	-	-	-	-	1		-	-	-	-	-	-	-	2	FIDA
Estudio de impacto /d	número	-	-	-	-	-	1	1	40.000	-	-	-	-	-	40 000	40 000	2	don. ASAP
Talleres y capacitaciones SyE/e	número	1	1	1	1	1	1	6	10.000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000	2	FIDA
Capacitaciones género /f	número	2	1	1	-	-	-	4	5.000	10 000	5 000	5 000	-	-	-	20 000	2	FIDA
Consultor en comunicación /g	persona-año	0.5	0.5	-	-	-	-	1	24.000	12 000	12 000	-	-	-	-	24 000	2	FIDA
Consultor en cambio climático /h	persona-año	-	1	1	1	1	-	4	24.000	-	24 000	24 000	24 000	24 000	-	96 000	2	don. ASAP
Consultor en SIG /i	persona-mes	6	-	-	-	-	-	6	2.000	12 000	-	-	-	-	-	12 000	2	FIDA
Estudios sobre adaptación al cambio climático /j	número	1	1	-	-	-	-	2	20.000	20 000	20 000	-	-	-	-	40 000	2	don. ASAP
Otros estudios	número	1	-	1	-	-	-	2	21.000	21 000	-	21 000	-	-	-	42 000	2	FIDA
Auditoría /k	número	1	1	1	1	1	1	6	12.000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	72 000	2	FIDA
Subtotal										97 000	83 000	72 000	46 000	46 000	62 000	406 000		
Total - Costos de inversión										179 500	105 500	82 000	56 000	56 000	72 000	551 000		
II. Costos recurrentes																		
A. Personal UEP /l																		
Director del Proyecto	persona-año	1	1	1	1	1	1	6	30.000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	180 000	5	FIDA
Técnicos especialistas /m	persona-año	5	5	5	5	5	5	30	24.000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	720 000	5	FIDA
Administrador/a	persona-año	1	1	1	1	1	1	6	30.000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	180 000	5	FIDA
Responsables de administración /n	persona-año	2	2	2	2	2	2	12	24.000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	288 000	5	FIDA
Asistentes y personal de apoyo /o	persona-año	3	3	3	3	3	3	18	12.000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	216 000	5	FIDA
Seguros para el personal /p	persona-año	13	13	13	13	13	13	78	1.000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	78 000	5	FIDA
Viáticos /q	gasto anual	1	1	1	1	1	1	6	45.000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	270 000	5	FIDA
Subtotal										322 000	322 000	322 000	322 000	322 000	322 000	1 932 000		
B. Costos Operativos																		
Alquiler de oficina UEP en territorio	unidad-año	1	1	1	1	1	1	6	12.000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	72 000	5	FIDA
Operación, manutención y seguro de vehículos	unidad-año	1	1	1	1	1	1	6	12.000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	72 000	5	FIDA
Operación, manutención y seguro de oficina	unidad-año	1	1	1	1	1	1	6	18.000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	108 000	5	FIDA
Insumos de oficina	unidad-año	1	1	1	1	1	1	6	14.000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	84 000	5	FIDA
Subtotal										56 000	56 000	56 000	56 000	56 000	56 000	336 000		
Total - Costos recurrentes										378 000	378 000	378 000	378 000	378 000	378 000	2 268 000		
Total										557 500	483 500	460 000	434 000	434 000	450 000	2 819 000		

- \a Incluye costo del informático y adquisición del sistema
- \b Computadoras, impresoras, fotocopadoras, etc. Software UEP, incluye sistema contable (USD 5.000) y GIS.
- \c La línea de base, con encuesta RIMS, se hará del FIDA sin costo al proyecto.
- \d Evaluaciones, con encuesta RIMS, e informe de cierre. Financiado por la donación ASAP.
- \e Talleres con grupos focales, sistematizaciones, talleres participativos regionales, capacitaciones a la UEP en SyE, evaluación de medio término
- \f Capacitaciones del personal del proyecto y prestadores de servicios, 3 días por capacitación.
- \g Para elaborar la estrategia de Comunicación del Proyecto, e iniciar su ejecución.
- \h Para un consultor por 4 años para apoyar a la UEP en temas generales de cambio climático.
- \i Para un consultor por 6 meses para apoyar a la UEP en establecer un SIG simple y capacitar al personal.
- \j Estrategia y política sectorial de adaptación al cambio climático.
- \k Incluye la auditoría del Fideicomiso de Garantía.
- \l La mitad de las posiciones serán de planta y financiados por el gobierno. Otras posiciones fin. FIDA. El FIDA no financia salarios y otros beneficios del personal de planta.
- \m Especialistas en producción y comercialización, Organizaciones, Género y comunidades indígenas, Servicios financieros, PSyE
- \n Contador/a y responsable de adquisiciones y rendiciones de las OR.
- \o Asistente en administración, asistente de rendiciones y secretaria, etc.
- \p Seguros de vida para el personal de la UEP en territorio.
- \q Viáticos del personal de la UEP.

Cuadro 5
Componentes por fuente de financiamiento
(USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA (ASAP)		Beneficiarios (especie)		Total		For. Exch.	Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%			
1. Fortalecimiento Organizacional	3 500	76.2	1 094	23.8	-	-	4 594	19.3	-	4 294	300
2. Desarrollo Productivo Sostenible	9 569	65.4	3 705	25.3	1 361	9.3	14 634	61.4	-	14 431	203
3. Servicios Financieros	1 418	93.6	98	6.4	-	-	1 515	6.4	-	1 484	32
4. Gestion del Proyecto	2 888	93.6	197	6.4	-	-	3 085	12.9	-	2 897	188
Total PROJECT COSTS	17 374	72.9	5 093	21.4	1 361	5.7	23 829	100.0	-	23 106	723

Cuadro 6
Categoría de gastos por fuente de financiamiento
(USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA (ASAP)		Beneficiarios (especie)		Total		For. Exch.	Local (Excl. Taxes)	Duties & Taxes
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%			
I. Investment Costs											
1. Vehículos	72	100.0	-	-	-	-	72	0.3	-	65	7
2. Bienes, Servicios e Insumos	2 809	49.1	1 553	27.1	1 361	23.8	5 723	24.0	-	5 151	572
3. Donaciones y Subvenciones	8 121	76.7	2 463	23.3	-	-	10 584	44.4	-	10 584	-
4. Crédito y Fondos de Garantía	3 654	77.2	1 077	22.8	-	-	4 731	19.9	-	4 731	-
5. Administración	2 718	100.0					2 718	11.4		2 575	143
Total PROJECT COSTS	17 374	72.9	5 093	21.4	1 361	5.7	23 829	100.0	-	23 106	723

Cuadro 7
Desembolsos por semestre y flujo de caja del Gobierno
(USD '000)

	Financing Available			Total	Costs to be Financed by Government of Paraguay		
	Préstamo	FIDA	Beneficiarios		Project	Cash	Cumulative
	FIDA	(ASAP)	(especie)		Costs	Flow	Cash Flow
	Amount	Amount	Amount				
1	779	284	17	1 080	1 080	-	-
2	779	284	17	1 080	1 080	-	-
3	1 735	651	143	2 530	2 530	-	-
4	1 735	651	143	2 530	2 530	-	-
5	2 617	727	237	3 581	3 581	-	-
6	2 617	727	237	3 581	3 581	-	-
7	2 513	719	255	3 488	3 488	-	-
8	2 513	719	255	3 488	3 488	-	-
9	638	123	29	790	790	-	-
10	638	123	29	790	790	-	-
11	404	42	-	446	446	-	-
12	404	42	-	446	446	-	-
Total	17 374	5 093	1 361	23 829	23 829	-	-

Cuadro 8
Resumen Costos del Proyecto por componente
(USD '000)

	(PYG Million)			(USD '000)			% Foreign Exchange	% Total Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
1. Fortalecimiento Organizacional	19 939	-	19 939	4 335	-	4 335	-	19
2. Desarrollo Productivo Sostenible	66 446	-	66 446	14 445	-	14 445	-	63
3. Servicios Financieros	6 854	-	6 854	1 490	-	1 490	-	6
4. Gestion del Proyecto	12 967	-	12 967	2 819	-	2 819	-	12
Total BASELINE COSTS	106 206	-	106 206	23 088	-	23 088	-	100
Physical Contingencies	487	-	487	106	-	106	-	-
Price Contingencies	2 921	-	2 921	635	-	635	-	3
Total PROJECT COSTS	109 614	-	109 614	23 829	-	23 829	-	103

Cuadro 9
Resumen costos del Proyecto por categoría de gastos (USD '000)

	(PYG Million)			(USD '000)			%	% Total
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Foreign Exchange	Base Costs
1. Vehículos	322	-	322	70	-	70	-	-
2. Bienes, Servicios e Insumos	24 009	-	24 009	5 219	-	5 219	-	23
3. Donaciones y Subvenciones	48 686	-	48 686	10 584	-	10 584	-	46
4. Crédito y Fondos de Garantía	21 763	-	21 763	4 731	-	4 731	-	20
5. Administración	11 426	-	11 426	2 484	-	2 484	-	11
Total BASELINE COSTS	106 206	-	106 206	23 088	-	23 088	-	100
Physical Contingencies	487	-	487	106	-	106	-	-
Price Contingencies	2 921	-	2 921	635	-	635	-	3
Total PROJECT COSTS	109 614	-	109 614	23 829	-	23 829	-	103

Cuadro 10
Categoría de gastos por componente - Totales incluyendo Contingencias (USD '000)

	Fortalecimiento Organizacional	Desarrollo Productivo Sostenible	Servicios Financieros	Gestion del Proyecto	Total
1. Vehículos	36	-	-	36	72
2. Bienes, Servicios e Insumos	2 806	2 034	315	567	5 723
3. Donaciones y Subvenciones	1 515	9 069	-	-	10 584
4. Crédito y Fondos de Garantía	-	3 531	1 200	-	4 731
5. Administración	236	-	-	2 482	2 718
Total PROJECT COSTS	4 594	14 634	1 515	3 085	23 829
Taxes	300	203	32	188	723
Foreign Exchange	-	-	-	-	-

Cuadro 11
Componentes por año -- Totales incluyendo Contingencias (USD '000)

	Totals Including Contingencies						Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
1. Fortalecimiento Organizacional	1 026	1 060	1 001	863	331	314	4 594
2. Desarrollo Productivo Sostenible	493	3 191	5 078	5 152	674	47	14 634
3. Servicios Financieros	72	302	586	478	77	-	1 515
4. Gestion del Proyecto	570	508	497	483	497	531	3 085
Total PROJECT COSTS	2 160	5 060	7 162	6 976	1 579	892	23 829

Cuadro 12
Categorías de gastos por año -- Totales incluyendo Contingencias (USD '000)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
1. Vehículos	72	-	-	-	-	-	72
2. Bienes, Servicios e Insumos	1 137	1 218	1 300	1 172	491	404	5 723
3. Donaciones y Subvenciones	416	2 465	3 714	3 597	393	-	10 584
4. Crédito y Fondos de Garantía	116	945	1 702	1 747	222	-	4 731
5. Administración	420	433	446	459	473	487	2 718
Total PROJECT COSTS	2 160	5 060	7 162	6 976	1 579	892	23 829

Apéndice 13: Análisis Económico y Social

I. Introducción

1. El presente apéndice presenta el análisis financiero y económico del Proyecto a partir de los cuales se analizó la viabilidad y sostenibilidad financiera y económica de la propuesta del proyecto, para sus beneficiarios directos y para la sociedad. Para ello se han desarrollado modelos de negocios que reflejan la situación productiva y de empleo de las y los beneficiarios del proyecto, agricultores familiares y comunidades indígenas. Es sobre dichos modelos de negocios que se ha definido la oferta de instrumentos del proyecto, complementada con el aporte de las y los propios beneficiarios.

2. El análisis financiero incluye la evaluación financiera de las inversiones de desarrollo en las unidades productivas de las/los beneficiarios/protagonistas organizados en cooperativas, grupos y organizaciones.

II. Análisis financiero

A. Metodología

3. Para realizar el análisis financiero del proyecto se ha utilizado el análisis Costo Beneficio, calculado a partir de los flujos de beneficios netos incrementales por un período de 10 años considerados adecuados para reflejar la madurez de las actividades apoyadas y/o promovidas por el proyecto y para asumir que nuevas tecnologías y opciones serán requeridas por el agricultor familiar para mejorar ulteriormente la producción y productividad de sus negocios y su ingreso familiar. El análisis financiero fue realizado a precios de mercado en dólares, a una tasa de cambio de 1 USD=4.400 PYG, mientras que la tasa de descuento utilizada fue del 12%, que es la tasa utilizada en análisis similares en el Paraguay.

4. Para realizar el análisis financiero y económico del proyecto se desarrollaron cinco modelos de Planes de Negocios (PN), cuatro de ellos vinculados a las principales, aunque no excluyentes, producciones sobre las cuales trabajará el Proyecto: Mandioca, Horticultura (tomate y pimiento), Sésamo y Tambo bovino; y el restante vinculado a inversiones que serán llevadas a cabo por comunidades indígenas, en el cual se contemplan mejoras en infraestructura social básica (vivienda, acceso al agua, entre otras) y bienes para la producción de alimentos para autoconsumo y venta de excedentes.

5. **Modelo 1: Mandioca** (30 familias): El modelo plantea un aumento del rendimiento del 33% sin aumentar la superficie explotada. El Plan contempla inversiones colectivas en maquinarias que permiten mejorar las condiciones para la producción y en actividades en comercialización que mejoran las oportunidades para la negociación de ventas para el comité.

6. **Modelo 2: Hortícola** (30 familias): El modelo propone una importante reducción de la superficie cultivada, pasando de una producción a campo a una bajo cubierta (invernadero). Esto permite aumentar considerablemente la eficiencia productiva por superficie y sostener la producción en épocas de altos precios. El Plan prevé un esquema de comercialización conjunta que mejora el precio de venta de ambos productos en mercados concentradores para todo el comité.

7. **Modelo 3: Sésamo** (30 familias): Esta producción que desde hace al menos 6 años viene incrementando su superficie cultivada por parte de agricultores familiares, requiere de un correcto manejo (control de malezas, fertilización, selección de semillas para la siembra) como así también de gestión comercial postcosecha. El principal impacto se da en la mejora de rendimiento (pasando de 700

a 1.000 kg/ha), el aumento de la superficie cultivada de 1 a 2 ha, y la gestión de ventas disponiendo de acopio para el producto y posterior venta.

8. **Modelo 4: Lácteo** (30 familias): El modelo se concentra en mejorar la eficiencia productiva de los animales disponibles a través de prácticas de manejo, sanidad y alimentación se incrementará la productividad de 5 a 8 l/día y el período de lactancia de 210 a 300 días. El plan contempla actividades de comercialización que permiten obtener un mejor precio de venta para todos los integrantes del comité.

9. **Modelo 5: Infraestructura social y productiva** (75 familias): Este de un PDC de carácter general está dirigido a comunidades indígenas, en las cuales actualmente existen serias falencias de infraestructura social básica como ser viviendas, acceso y distribución de agua potable, etc.. Atento a ello este plan prevé realizar inversiones que permitan superar esas condiciones, como así también llevar a cabo actividades de producción de alimentos para autoconsumo familiar y venta de excedentes.

Los Modelos y su Viabilidad y Sustentabilidad Financiera

10. Los modelos reflejan perfiles de organización y tecnológicos de intervención en las chacras, cuyos lineamientos provienen de la revisión de evidencias derivadas del conocimiento existente y de experiencias de otros proyectos completados, incluyendo en particular: (i) la experiencia previa de uso efectivo de tecnologías en la ejecución del PPR y en otros proyectos similares; (ii) estudios existentes de las cadenas productivas modelizadas; y (iii) las características de gestión de las unidades productivas de la agricultura familiar en los principales rubros que atenderá el Proyecto.

11. Algunos aspectos metodológicos generales que interesan a todos los modelos de planes de negocios:

- (i) Los **modelos de PN** han sido formulados considerando sus beneficios y costos incrementales esperados, con intervenciones sobre parte de las actividades del agricultor familiar o el asalariado o peón rural, manteniendo estable el resto de su actividad ('no incremental' en las situaciones "sin proyecto" y "con proyecto" y por tanto no incluida en el modelo). Usualmente la agricultura familiar tiene una combinación de dos o más actividades que complementan y diversifican sus ingresos y utilizan fundamentalmente la mano de obra familiar para todas las actividades prediales, con contratación de mano de obra en períodos cortos y muy específicos del ciclo productivo, particularmente la cosecha y acondicionamiento de la producción. La modelización no ha ignorado esta característica propia de la agricultura familiar, si bien a los fines de los cálculos se ha seleccionado una actividad considerada principal y que puede generar una respuesta más rápida y razonable en sus ingresos¹⁷.
- (ii) Para la situación "**sin proyecto**" se ha asumido que la condición actual será mantenida en el futuro. La situación "**con proyecto**" plantea la incorporación de tecnologías y nuevas prácticas, incremento de la producción y la productividad, mejor inserción en la cadena de valor y en mercados, los requerimientos adicionales de tierra no prevén el remplazo de otras producciones ya que la superficie disponible, a pesar de ser reducida, en general no es explotada en su totalidad principalmente por falta de financiamiento. La mayor parte de las necesidades adicionales de mano de obra son cubiertas con la oferta de mano de obra de la familia, la cual está contemplada en los costos de producción pero no está considerada entre las necesidades de crédito para capital de trabajo.

¹⁷. "Los casos se han planteado identificando con claridad una actividad principal, de mayor relevancia en la situación actual, respecto de la cual se evalúan los cambios entre la situación sin proyecto y con proyecto." En las tablas que se presentan al final de DT se pueden ver los cambios que se proponen.

- (iii) Los **precios son de mercado** y son todos en la chacra del agricultor familiar. Para el análisis de los precios, se ha revisado la evolución de los mismos para un período de cinco años, en especial para el caso de tomate y pimiento, los cuales presentan evidentes variaciones intra e interanuales. Los precios utilizados reflejan una situación promedio de acuerdo al momento y al lugar en el cual se realizarán las ventas.
 - (iv) Los productos agropecuarios sin procesamiento están exentos de **IVA** por lo que todos los precios incluidos en los modelos deben leerse al neto o sin impuestos. El impuesto al valor agregado (IVA) para insumos es del 10% excepto para alimentos procesados derivados de origen animal o vegetal, medicamentos y alquileres de inmuebles que es del 5%.
 - (v) Los **costos de comercialización** han sido incluidos en los modelos considerando en especial los costos vinculados al transporte de los productos hacia los destinos de venta. La disponibilidad de créditos para poder cubrir estos costos, permite que en la mayoría de los casos que los agricultores familiares obtengan importantes diferencias de precio respecto a la venta en puerta de chacra.
 - (vi) Los **intereses** de los créditos han sido incluidos en los modelos de negocios para todos los años de actividad. El fundamento de ello es que la experiencia indica que este perfil de productor familiar, una vez que accede a financiamiento crediticio de estas características, sostiene dentro de lo posible una renovación permanente del crédito obtenido. En general los agricultores familiares acceden a financiamiento informal o de la industria a la cual proveen a elevados costos (con tasas implícitas superiores al 50% por año). Este Proyecto facilitará a estas familias créditos con tasas de aproximadamente 25% por año.
12. Los **parámetros generales** que se han tomado en cuenta para la propuesta de tecnologías han sido el tiempo medio de adopción y el nivel razonable de producción alcanzable, dadas las características de la familia rural que conforman el grupo objetivo del proyecto. Ambas premisas han sido estimadas por especialistas con amplia experiencia en la producción agropecuaria del Paraguay y luego aplicadas a los modelos planteados. Un aspecto que no debe descuidarse es que en general el varón realiza trabajos fuera de la chacra para generar ingresos monetarios, por lo cual muchas de las actividades de producción las realizan las mujeres. Atento a ello los modelos no ignoraron esta realidad y contemplaron dimensiones y prácticas adecuadas y alcanzables en dicho contexto.
13. Todos los modelos contemplan un avance progresivo respecto al incremento de rendimientos y aumento de precios de venta fruto de mejoras en la gestión comercial. En todos los casos se estima que la incorporación de tecnología y mejores prácticas de manejo se logrará en forma paulatina y las metas previstas en los proyectos se alcanzarán a los 4 o 5 años.
14. Los modelos han sido útiles para definir los **niveles de apoyo** financiero al productor para todos los instrumentos ofrecidos por el proyecto, por tipo de tecnología y por beneficiario elegible, su viabilidad y sostenibilidad. Posteriormente, esta misma información ha sido utilizada, a precios económicos, para evaluar económicamente el proyecto en su conjunto.
15. Finalmente, la **TIR** y la **VAN** se calcularon sobre el flujo de caja incremental para un plazo de 10 años, asumiendo que los resultados se estabilizan a partir del año 4 ó 5 según el modelo y el efecto tecnológico se mantiene por los siguientes seis o siete años. Este es considerado un período razonable hasta que sea necesario incorporar nuevas tecnologías y prácticas más avanzadas y el modelo pierda actualidad.

Breve Descripción de los Modelos

16. Como se mencionó, los modelos de planes son cinco, cuatro de los cuales contemplan incremento de la producción, de la eficiencia productiva y del ingreso para Comités de agricultores familiares y uno prevé realizar inversiones de carácter social (vivienda, acceso a agua, etc.) y complementariamente productivas para autoconsumo y venta de excedentes para Comunidades indígenas. Estos planes representan producciones que actualmente son llevadas a cabo por las familias integrantes de los comités y que requieren pequeñas mejoras para lograr impactos significativos. En promedio cada comité está integrado por 30 familias de agricultores familiares y cada comunidad indígena por 75 familias.

17. Con diferentes niveles de intensidad, los diferentes grupos representados en los planes, acceden a cuatro instrumentos básicos del proyecto: (i) PF, (ii) fondos de inversión y adquisición de activos para su PN; (ii) asistencia técnica y capacitación en temáticas del tipo productiva, financiera y de mercado durante la ejecución de su PN; (iii) fondo de garantía que permite a la organización administrar fondos para que sus integrantes accedan a crédito de capital de trabajo. En todos los casos, estos instrumentos son complementados con inversiones propias de las familias beneficiarias.

18. Específicamente, los modelos para las y los productores familiares plantean una mejor articulación a las cadenas productivas y a los mercados, tecnologías para mejorar la producción y la productividad, adquisiciones y ventas conjuntas y asistencia técnica y capacitación. Algunas de estas inversiones, si bien se enmarcan en un proyecto asociativo, son de carácter individual y están principalmente relacionadas a la producción (Ej. vacas lecheras, herramientas, invernaderos); otras son de apropiación y uso colectivo y se caracterizan por estar vinculadas a la comercialización o a tecnologías de mayor escala (Ej. acopio y acondicionamiento postcosecha, tractores y arados,...).

19. Como se mencionó, también se ha formulado un plan de inversiones en infraestructura social básica y productiva para al menos 22 comunidades integradas por unas 2.200 familias indígenas. Estas serán apoyadas para acceder a bienes y servicios sociales familiares (Ej. mejora de viviendas) y de carácter colectivo (Ej. acceso y distribución de agua, galpón comunitario). Asimismo recibirán apoyo para realizar producciones con destinos de consumo familiar y venta de excedentes. Está previsto que las familias beneficiarias de estos planes realicen un aporte propio del 10% el cual puede ser en efectivo, con aporte de materiales y/o con mano de obra. Como se apreciará en la información respectiva, el modelo incluye las inversiones pero no se ha incluido ex-profeso beneficio alguno para el grupo por razones que se explican más abajo. Evidentemente no se explicita en el modelo el tipo de inversión que se realizará ya que la misma dependerá de las demandas que se presenten. Los montos de inversión previstos en el modelo permitirán a su vez complementar inversiones que se canalicen a través de otras instituciones públicas (viviendas, electrificación, etc.).

20. La Misión de diseño ha preferido dejar dicho plan sólo con sus inversiones dada la amplia oferta de servicios, beneficios y opciones para la familia y la comunidad. Cualquier beneficio que se hubiese elegido hubiese constituido un ejercicio de asunciones que hubiera aportado realmente muy poco al análisis. También se correría el riesgo de acreditar al proyecto (y asumir) beneficios que en realidad podrían corresponder a la gestión individual de las personas.

21. El detalle de cada plan con sus parámetros y su evolución en los 10 años previstos se incluye en el Anexo. Dichas tablas están precedidas por una descripción de las principales características de cada modelo.

Principales Características de los Modelos

22. Los modelos de PN plantean obtener aumentos en los volúmenes de producción, mejoras en la eficiencia productiva y gestión de comercialización colectiva que mejora el precio de venta y la capacidad negociadora del Comité. Para ello el PN contempla realizar inversiones de uso y apropiación colectiva

(maquinarias, depósitos, etc.) y otras de uso y apropiación individual (vacas, invernaderos, pequeños tinglados, etc.).

23. Cada modelo de PN representa a un Comité de agricultores familiares especializados en un tipo de producción (mandioca, hortalizas, sésamo, leche). Cada uno de estos modelos - excepto el de producción de sésamo - internamente está subdividido en dos sub-modelos que responden a la mayor o menor capacidad productiva de las familias para integrarse al PN. En este sentido, por ejemplo la producción de mandioca contempla un sub-modelo con aumento de superficie cultivada para una parte de los integrantes del comité y para el resto otro sub-modelo sin cambios en términos de superficie; sin embargo todos incrementan rendimientos y elevan sus precios de venta a partir de la incorporación de mejoras en la gestión comercial.

24. Todos los modelos sin excepción reflejan una realidad local en términos de los coeficientes empleados, el número de beneficiarios en función de su número en cada comité, los tipos de actividad y resultados a ser alcanzados, tecnologías, opciones de expansión, etc. Asimismo la evolución de los modelos presenta situaciones que se consideran normales y resultados posibles, los cuales se han obtenido en otros proyectos similares.

Modelo 1: Producción y comercialización de mandioca

- Este modelo corresponde a comités constituidos por 30 familias en promedio
 - Plantea incrementar la producción, la productividad y el precio de venta de la mandioca producida
 - Las principales prácticas que incorpora son la conservación adecuada de semillas en un depósito, la correcta selección y densidad de siembra, mejorar las condiciones de la cama de siembra, optimizar los momentos de siembra y cosecha y la fertilización suficiente que permita cubrir las demandas del cultivo. Respecto a la comercialización del producto, el comité contratará servicios de flete para entregar el producto en la industria y obtener un precio de venta superior.
 - Las inversiones de este modelo consisten en: (i) Bienes de uso y apropiación colectiva: Tractor de 100 HP, arado subsolador de 5 púas, Rolo cuchilla para incorporación de abono verde y depósito para insumos y productos; (ii) Bienes de uso y apropiación individual: Herramientas y materiales (azadas, etc.)
 - Este producto posee demandas de mercado en aumento por parte de las industrias productoras de almidón. Si bien una parte menor de la producción puede ser vendida para consumo en fresco a precios convenientes, los precios de venta considerados corresponden a valores de industria. El acceso a créditos permitirá al Comité contratar servicios de transporte para vender la producción en puerta de fábrica.
 - El comité contará con fondos para asistencia técnica especializada por un plazo de un año.
 - Se estimó un costo de acceso a financiamiento informal del 50% anual para la situación actual. Respecto a la situación con proyecto los costos de los insumos requeridos para la producción serán financiados con acceso a crédito promovido por el Fondo de Garantía del Proyecto con una tasa estimada del 25% anual.
 - Los integrantes del comité elevarán el rendimiento actual de 15.000 a 20.000 kg/ha sin incremento de la superficie cultivada. A su vez, la venta del físico en puerta de industria permite obtener un precio de venta de USD/kg 0,146 (PYG/kg 600) superior a los actuales USD/kg 0,08.
-

Modelo 2: Producción y comercialización hortícola (tomate y pimiento)

- Este modelo corresponde a comités constituidos por 30 familias en promedio
- Plantea incrementar la producción, la productividad, la calidad y el precio de venta del tomate y del pimiento producido por el Comité
- Las principales prácticas que incorpora son mejoras en el manejo sanitario del cultivo, reducción de la estacionalidad de la oferta, incorporación de riego por goteo y clasificación pos-cosecha de la producción con protocolos colectivos. Respecto a la comercialización del producto, que actualmente es vendido en la chacra a intermediarios, el comité contratará servicios de flete para entregar el producto en mercados concentradores, lo cual le permitirá obtener un precio de venta superior durante un período de comercialización más extenso.
- Las inversiones de este modelo consisten en: (i) Bienes de uso y apropiación colectiva: Pozo artesiano para abastecer aquellos productores que no cuenten con fuentes de agua (se estima un 30%); (ii) Bienes de uso y apropiación individual: Invernaderos, sistema de riego por goteo, conducción y reserva de agua y tinglado.
- Este producto posee demandas de mercado con alta variabilidad de precios durante el año y se comercializa en mercados concentradores. La Dirección de Comercialización brinda información permanente de los precios de venta y cuenta con un Centro de Comercialización para Productores Asociados (CECOPROA) de la Agricultura Familiar.
- El comité contará con fondos para asistencia técnica especializada por un plazo de un año.
- Se estimó un costo de acceso a financiamiento informal del 70% anual para la situación actual. Respecto a la situación con proyecto los costos de los insumos requeridos para la producción serán financiados con acceso a crédito promovido por el Fondo de Garantía del Proyecto con una tasa estimada del 25% anual.
- Prevé reducir el actual área de producción a campo y pasar a una producción intensiva bajo cubierta pasando de $\frac{1}{4}$ de hectárea a 350 m², triplicar el rendimiento actual de 60.000 kg/ha a 180.000 kg/ha en tomate y de 30.000 kg/ha a 90.000 kg/ha en pimiento. A su vez, la venta del físico en mercados concentradores durante una mayor parte del año permite obtener un precio de venta de USD/ kg 0,95 para tomate y de USD/ kg 1,09 para pimiento frente a los USD/kg 0,41 y USD/kg 0,45 respectivamente.
- Este sub-modelo libera tierras para otras actividades de producción, reduce riesgos por uso de riego y cobertura y se adapta a las actividades productivas de agricultoras familiares
- La consecución del aumento del rendimiento y mejora del precio de venta previsto se alcanzará en forma progresiva durante un plazo de 4 años.

Modelo 3: Producción de sésamo

- Este modelo corresponde a comités constituidos por 30 familias en promedio
- Plantea aumentar la superficie sembrada de sésamo de 1 a 2 ha por productor e incrementar los rendimientos de 700 a 1000 kg/ha. La venta del producto se realizará en forma colectiva y en puerta de industria con la contratación de fletes. La oportunidad de acopiar la producción permitirá mejorar las condiciones de negociación de precios de venta.
- Las principales prácticas que incorpora son la correcta selección de semillas para siembra y el control de malezas que es un factor controlable determinante del rendimiento. Respecto a la comercialización del producto, que actualmente es vendido en la chacra a intermediarios, el comité realizará acopio (manteniendo la identidad de la producción de cada familia) y venta colectiva con entrega del producto en puerta de empresas comercializadoras, lo cual permitirá obtener un precio de venta superior.
- Las inversiones de este modelo consisten en bienes de uso y apropiación colectiva: Tractor de 50 HP y carro de arrastre, báscula y depósito y una rastra de discos.

- Este producto posee demandas de mercado por parte de empresas exportadoras que demandan y pagan precios diferenciales a agricultores familiares ya que el sistema de manejo del cultivo y de la cosecha que realizan aseguran un producto de alto valor libre de residuos químicos como desecantes para cosecha (práctica indispensable para la producción extensiva).
- Se estimó un costo de acceso a financiamiento informal del 40% anual para la situación actual. Respecto a la situación con proyecto los costos de los insumos requeridos para la producción serán financiados con acceso a crédito promovido por el Fondo de Garantía del Proyecto con una tasa estimada del 25% anual.
- El comité contará con fondos para asistencia técnica especializada por un plazo de un año.

Modelo 4: Producción y comercialización láctea

- Este modelo corresponde a comités constituidos por 30 familias en promedio.
- Plantea incrementar la producción, la productividad de leche por vaca, la calidad y el precio de venta de la leche producida por el Comité.
- Las principales prácticas que incorpora son mejoras en genética, alimentación y manejo sanitario y productivo. Respecto a la comercialización del producto, la misma se realizará en forma conjunta acopiándola diariamente en un tanque de frío y vendiendo la mayor parte a usinas lácteas. Un mercado novedoso y de alto valor es el de compras públicas a agricultores familiares aprobada por ley en el Congreso.
- Las inversiones de este modelo consisten en: (i) Bienes de uso y apropiación colectiva: Tractor 50 HP con equipo forrajero (para picado), Tanque de frío, generador y tinglado y equipo básico de laboratorio; (ii) Bienes de uso y apropiación individual: implantación de pastura (pasto elefante) y caña de azúcar (1 ha por familia), tinglado de ordeño para las 30 familias, tarros lecheros (20 por familia) y picadora de forraje 2 HP.
- El comité contará con fondos para asistencia técnica especializada por un plazo de un año.
- Prevé mejorar el manejo sanitario y alimenticio de productores que cuentan con vacas de tambo con baja eficiencia productiva. En tal sentido se propone elevar la producción de leche por vaca de 5 a 8 l/día con lactancias de 300 días (en vez de 210 días). Para ello se reemplazará parte de la compra de alimento balanceado por la producción de caña de azúcar y forraje picado lo cual permite disminuir significativamente gastos recurrentes.
- A mediano plazo prevé ir incorporando genética que permita elevar el potencial productivo de sus animales
- La consecución del aumento del rendimiento y mejora del precio de venta previsto se alcanzará en forma progresiva durante un plazo de 5 años.

Modelo 5: Infraestructura social y productiva

- Este modelo corresponde a comunidades indígenas constituidas por 75 familias en promedio
- Se provee un soporte técnico para mejorar el funcionamiento organizativo y realizar diagnósticos participativos que permitan superar limitaciones al desarrollo de las familias indígenas.
- Se contempla el financiamiento de bienes de infraestructura básica como ser mejora de viviendas, acceso y distribución de agua y otros servicios básicos.
- También se contemplan fondos para ser aplicados a actividades productivas que permitan abastecerse y comercializar alimentos u otros productos que permitan generar ingresos.
- La comunidad contará con fondos para asistencia técnica especializada por un plazo de un año.

Análisis de la Viabilidad Financiera de los Modelos

25. Los indicadores utilizados para analizar la viabilidad financiera de las alternativas propuestas han sido: (i) los beneficios; (ii) el ingreso neto; (iii) los beneficios netos incrementales a precios de mercado (comparado con la situación “sin proyecto”); y (iv) el Valor Presente Neto financiero y la Tasa Interna de Retorno a precios de mercado. En todos los casos cada sub-modelo incluye las inversiones totales para cada modelo, detallando las inversiones con fondos del proyecto, las inversiones complementarias del agricultor familiar/organización rural (ahorros propios, apoyos de instituciones públicas, crédito de proveedores/compradores, financiamiento bancario) y los costos recurrentes.

26. Dado que las familias de agricultores rurales emplean fundamentalmente la mano de obra familiar la contratación de empleo externo es muy, reducida. El costo de la misma fue contemplada en los distintos modelos pero no fue tenida en cuenta en el monto de financiamiento crediticio.

27. **Viabilidad Financiera de los Modelos.** En la tabla que se incluye a continuación se muestran los beneficios con respecto a los costos de la situación “con proyecto” al quinto año de ejecutado su Plan de Negocios y, en todos los casos en que hay una situación “sin proyecto”. Los modelos muestran un gran impacto en los ingresos motivados por la baja productividad (escasos excedentes para venta, en general de baja calidad y con altos niveles de descarte) y la escasa gestión comercial actual (venta en chacra a demanda y en forma individual), frente a la cual mejoras organizacionales, asistencia técnica especializada y pequeñas inversiones generan importantes impactos en la economía e ingresos de las familias. Otro aspecto de carácter financiero a considerar es que en todos los modelos se han considerado los costos de mano de obra, la cual tiene un alto componente familiar; por lo cual entre el 25 y el 50% de los costos considerados – a los fines prácticos y teniendo en cuenta el bajo costos de oportunidad de empleo de los integrantes de estas familias – en cierta medida son ingresos generados por autoempleo.

28. En la situación modelizada la mujer, en muchos casos, pertenece a un hogar en el cual el varón suele trabajar en actividades fuera del establecimiento, al menos alguna parte de su tiempo; lo cual implica que gran parte de la gestión productiva familiar está bajo su responsabilidad. Las principales producciones relacionadas con esta realidad son la horticultura, granja y producción láctea.

Cuadro 1: Resultados del análisis financiero de los modelos (USD)

	Situación sin proyecto			Situación con proyecto		
				Ingreso incremental	TIR	VAN 12%
Modelos agregados por OR	Ingresos	Costos	Ingresos netos	(al año 5)	(10 años)	(10 años)
1 - Mandioca	17 898	10 266	7 631	12 396	41%	31 463
2 - Hortícola	151 364	109 122	42 242	61 745	32%	134 858
3 - Sésamo	19 091	10 820	8 271	20 484	31%	50 950
4 - Lácteo	18 766	13 577	5 189	30 323	34%	73 775

III. ANALISIS ECONÓMICO

A. Metodología

29. Para el Análisis Económico se utilizó la metodología de Beneficio-Costo basado en el cálculo del Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales para el período seleccionado de 10 años. El análisis beneficio-costo o de rentabilidad se ha realizado mediante la TIR y el VAN. Tanto para los beneficios como para los costos se utilizaron los precios sombra.

30. Para el análisis, sólo han sido considerados los beneficios y costos de carácter incremental asociados a las intervenciones del proyecto. Con éstos, valorados a precios económicos, se formuló el flujo de fondos para los 10 años definidos como horizonte de vida, conforme a la maduración y resultados esperados de las intervenciones apoyadas por el proyecto. Como base del análisis se han utilizado los cálculos realizados para los modelos de planes de negocios.

31. Algunos aspectos metodológicos adicionales:

- (i) como se explica más adelante, se ha reconocido la existencia de **externalidades positivas** y se revisaron opciones para su valoración, si bien se han encontrado limitaciones metodológicas para utilizarlas en este análisis;
- (ii) a los efectos de la identificación y valuación de costos económicos se han considerado todos los **costos incrementales** de inversión, operación y mantenimiento asociados a los resultados esperados del proyecto, incluyendo aquella parte de las inversiones necesarias para alcanzar las metas definidas en los modelos que serán financiadas con opciones no incluidas directamente en las actividades del proyecto (ahorros propios, financiamiento de instituciones públicas, crédito de la banca formal, prefinanciamiento por la industria), a cargo de las y los propios beneficiarios;
- (iii) se han utilizado **precios sombra** para analizar los flujos de fondos en todos aquellos casos en que los precios de mercados presentan distorsiones como ser salarios y combustibles considerándolos para este análisis sin su componente impositivo. No se ha considerado el impuesto a la renta de las actividades agropecuarias ya que la base de sujetos imposables corresponde a un perfil productivo superior a la población objetivo de este Proyecto.
- (iv) la **tasa de descuento** empleada para la obtención de la VAN fue la tasa promedio del 6% anual, una tasa que puede considerarse que promedia la tasa a la que el país se ha financiado en los últimos años¹⁸;

32. Los parámetros considerados han sido los siguientes:

- (i) **precios sombra.** Los precios de la producción primaria (primera extracción sin procesar) están exentos de impuestos y por tanto los precios sombra son iguales a los precios de mercado. Respecto a los insumos, los mismos están alcanzados por el 10% de IVA. Los combustibles, sin bien no están alcanzados por el impuesto al valor agregado, sí lo está por un impuesto específico que grava el uso de productos que poluyen o contaminan el ambiente del orden del 23% para naftas y del 14% para gasoil. A los fines prácticos, para los modelos, se calculó que el 50% del costo de servicios de labores culturales (aradas, rastreadas, etc.) corresponde al consumo de gasoil; respecto al costo en consumo de combustible del Proyecto se aplicó el impuestos a naftas al ítem correspondiente. Los salarios y servicios,

18. En 2013, El Gobierno paraguayo emitió bonos soberanos por un total de USD 500 millones en la conocida bolsa de valores de Nueva York. El plazo de los mismos es de 10 años, a una tasa del 4,625 %. En 2012 colocó bonos por USD 58 millones a una tasa del 7% anual. Dado que las tasas actuales pueden considerarse bajas, se ha decidido utilizar la tasa del 6%, considerada un buen promedio para reflejar la tasa a la que se ha estado financiando el país.

también están gravados por un 10% de IVA a cargo de cada contribuyente. Para este análisis los precios de estos insumos han sido considerados sin impuestos;

- (ii) **mano de obra.** Los modelos han respetado la dinámica de uso de la mano de obra familiar que es característico de las familias de agricultores familiares (elasticidad estadísticamente significativa de la oferta de mano de obra familiar), con una contratación muy puntual de mano de obra y para momentos críticos del ciclo productivo, generalmente carpidas, cosecha y embolsado. En la mayoría de los modelos, hay creación de empleo familiar y contratado.
- (iii) **la estimación de costos consideró:** (i) las inversiones y costos de operación de las fincas de agricultores familiares, valuados con precios sombra; (ii) la parte de los costos del proyecto no incluida en los modelos de negocios, valuados con precios económicos; y (iii) los costos recurrentes del Proyecto; y
- (iv) finalmente, los **costos del proyecto** que se han incluido en el análisis son los que corresponden a Fortalecimiento Organizacional (USD 3,08 millones), Desarrollo Productivo Sostenible (USD 0,51 millones), Servicios Financieros (USD 0,32 millones) y Gestión del Proyecto (USD 3,09 millones). Los restantes USD 16,843 están incluidos como inversiones en los modelos de negocios y no se incluyen separadamente de los beneficios netos incrementales de los mismos.

33. De las 277 OR con planes de inversiones (véase el Cuadro 1 del texto principal), han sido integrados los 221 OR (80%) que se estiman lograr los beneficios del Proyecto.

Externalidades del Proyecto

34. Uno de los principales beneficios y externalidades positivas del proyecto, decididamente el mayor, es el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones de base de los agricultores familiares y comunidades indígenas que se promovió durante la implementación del PPR.

35. En una sociedad democrática, la creación de institucionalidad, la democratización de procesos, la promoción del diálogo entre ciudadanos y sus gobiernos de turno y, lo que es más importante, la creación y el desarrollo de una sociedad civil organizada y demandante, son de por sí criterios centrales para multiplicar los beneficios sociales del proyecto y el aporte a la sociedad, posibles de valorar en USD o no.

36. Otra externalidad que debe considerarse es el desarrollo y consolidación de las formas asociativas de agricultores familiares y asalariados y peones rurales, con beneficios públicos y privados, incremento del conocimiento, fortalecimiento organizativo, autoempleo y venta de servicios, expansión de la base asociativa y de sus capacidades de gestión, vinculación horizontal y vertical con otras estructuras asociativas, consolidación de la relación con los mercados de productos y servicios, mejora en el acceso a servicios básicos/públicos de mejor calidad y que ahorran tiempo y dinero de la gente, con su consiguiente efecto derrame. Este efecto derrame puede incluir también el entrelazamiento entre financiamiento, capitalización de las fincas, la creación de empresas de servicios para las explotaciones agropecuarias y la vinculación más estrecha a las cadenas productivas, o la venta de productos y servicios fuera de la comunidad. Todos estos son efectos muy probables que incrementarían la TIR esperada en los distintos escenarios considerados.

B. Viabilidad Económica del Proyecto

37. El Proyecto resultó económicamente viable, pues los indicadores del análisis económico resultan positivos: Tasa Interna de Retorno (TIR) económica del 16,54% y un Valor Actual Neto (VAN) económico de USD 6,9 millones (por más detalles ver Cuadro 5).

Cuadro 5: Análisis Económico del Proyecto (USD)

ANALISIS ECONOMICO DEL PROYECTO (USD)											
Modelos de Negocios	Número de OR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mandioca	70	-194 950	-315 097	-299 307	109 186	641 223	642 753	633 753	696 753	642 753	633 753
Hortícola	22	-196 516	-474 721	-617 051	-372 797	272 459	780 638	1 047 993	1 193 818	1 233 880	1 241 880
Sésamo	55	-261 144	-718 649	-776 032	-52 019	677 022	998 661	1 087 106	1 120 979	1 126 625	1 126 625
Lácteo	48	-304 520	-480 013	-691 329	-284 561	415 811	942 904	1 197 374	1 361 787	1 436 621	1 455 501
Infraestructura social y productiva	26	-136 840	-119 470	56 320	330 530	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000
TOTAL BENEFICIOS NETOS INCREMENTALES	221	-1 093 970	-2 107 950	-2 327 398	-269 661	2 786 515	4 144 956	4 746 226	5 153 337	5 219 879	5 237 759
COSTOS DEL PROYECTO (otros no incluidos en los modelos de negocios) /a		-1 595 741	-1 310 910	-1 217 886	-1 064 986	-907 002	-891 605	0	0	0	0
FLUJO DE FONDOS		-2 689 712	-3 418 859	-3 545 284	-1 334 647	1 879 513	3 253 351	4 746 226	5 153 337	5 219 879	5 237 759
a En los costos del proyecto no están incluidos los costos de ANR para inversiones ni los ANR para Planes de Fortalecimiento (Aportes del Proyecto y de los Beneficiarios) ya que los mismos han sido considerados como costos de los modelos											
TIR=	16.5%										
VAN 6% =	\$6 877 311										

C. Riesgos del Proyecto y Sensibilidad a Cambios de los Escenarios Previstos

38. Los modelos han sido desarrollados en Excel, lo que ha permitido realizar una serie de pruebas sobre la reacción de la situación descrita en los modelos frente a: (i) cambios en los precios de los productos e insumos; (ii) retardo de los modelos de negocios en alcanzar su desarrollo esperado; y (iii) que no se alcancen los incrementos de productividad que se han previsto (aunque en este caso, los modelos han considerado una situación muy razonable de producción y productividad).

39. Desde el punto de vista **institucional**, la Dirección de Comercialización (DC) y la DINCAP han mostrado un considerable nivel de conocimientos sobre el territorio y la realidad productiva de los agricultores familiares y comunidades indígenas. Esto permitió contar con valiosa información para realizar los correspondientes análisis y cuantificación económica de los modelos productivos y sociales y del propio Proyecto. La experiencia de la DINCAP en ejecución de Proyectos de desarrollo rural financiados por FIDA y la voluntad de la misma de integrar sus recursos humanos y físicos para realizar una gestión más eficiente, son una muestra del grado de compromiso asumido, lo cual reduce el riesgo que el proyecto pueda tener una implementación errática por falta de apoyo institucional.

40. **Presupuestariamente**, los requerimientos de presupuesto público no son una preocupación de este Proyecto ya que el financiamiento previsto será aportado en su totalidad por el FIDA a través de los fondos del Préstamo y de la donación (ASAP).

41. **Técnicamente**, las propuestas tecnológicas incluyen técnicas probadas y disponibles para las y los agricultores familiares por lo que no se ve ningún riesgo por limitaciones de acceso a las tecnologías. Además, uno de los instrumentos del proyecto incluye “Asistencia Técnica y Capacitación” que está destinada precisamente a asegurar los objetivos previstos para el agricultor familiar, la producción y las tecnologías. En términos de la **participación de las y los beneficiarios**, el proyecto se suma a un esfuerzo que ya viene siendo implementado por pequeños productores que fueron apoyados por PPR y por otras organizaciones de base por lo que los esfuerzos del proyecto, además que serán muy bienvenidos por las y los asociados a las organizaciones, se suman a procesos que están efectivamente ocurriendo. Al respecto el Proyecto prevé contar con Facilitadores Rurales que son beneficiarios del PPR que brindarán asistencia técnica con base en su experiencia.

42. En términos de la **estabilización de la producción y los ingresos** en el tiempo previsto de las situaciones modelizadas, las tecnologías previstas y su facilidad/dificultad para su incorporación (para darse una idea, “la tecnología más dificultosa” podría ser considerada la producción bajo invernáculo y el uso de riego por goteo, tecnologías que están disponibles para este segmento de productores desde hace años y que además pueden visitarse una gran cantidad de producciones similares), así como la inversión propia que debería realizar el agricultor familiar, no han mostrado ser una limitación en el caso de otros proyectos similares.

43. **Inversiones que corresponden al productor**. Cada tipo de PN requiere distintas inversiones, por lo cual el monto por beneficiario varía respecto al mismo. Si bien en promedio cada familia accederá a un monto de aportes no reembolsables para realizar las inversiones previstas en su PN (bienes individuales + bienes colectivos + asistencia técnica privada) de USD 1.010, entre las distintas producciones los montos por familia pueden variar de USD 700 a 2.300 por familia y entre los distintos modelos van de USD 700 a 3.300 por familia. Atento a ello se consideró que en aquellos modelos en los cuales las familias beneficiarias reciban más de USD 2.000, estas deberán realizar un aporte propio del más del 30% previsto como mínimo en el proyecto.

44. **Riesgos ambientales**. Todos los modelos plantean mejoras respecto al manejo sustentable del suelo y agua. En las producciones agrícolas, el actual manejo de cultivos viene provocando caídas en los rendimientos principalmente por pérdida de materia orgánica y fertilidad en los suelos. Los modelos de producción de mandioca, sésamo y hortalizas contemplan un incremento en el uso de abonos orgánicos y fertilizantes que permita recuperar estructura y materia orgánica. En los modelos de producción lechera, se prevé reemplazar la adquisición de alimento balanceado (considerando los daños ambientales que este tipo de industrias ocasionan) por producción propia de maíz y caña. En cuanto al uso del agua, la tecnología a aplicar es de riego por goteo, de muy bajo consumo de agua.

45. El Proyecto a su vez realizará actividades de capacitación, evaluación, monitoreo e información sobre adaptación al cambio climático, lo cual permite anticiparse frente a riesgos de esta naturaleza.

46. **A nivel de la viabilidad financiera del proyecto**, en líneas generales, las diferentes pruebas de sensibilidad han mostrado que los indicadores de viabilidad económica no son muy sensibles a la reducción de los beneficios o al atraso en el logro de los mismos. Ello implica que, aún en situaciones de moderada reducción de las expectativas de beneficios, una incorporación más lenta de beneficiarios a las actividades del proyecto o reducciones moderadas de precios de los productos no constituyen un riesgo que pueda comprometer la viabilidad del proyecto.

47. Existe mayor sensibilidad a la disminución de precios que al aumento de costos de los modelos. Hay que recordar que sólo se ha modelizado aquella parte de la finca del agricultor familiar que se espera que incremente los ingresos y no se han contemplado las eventuales economías (como sí se han tomado en cuenta para la mano de obra familiar) que podrían derivarse de las restantes actividades de la finca que podrían atenuar dichos efectos.

48. Un escenario probable es que las producciones propuestas en los modelos que conllevan mayor complejidad técnica en la producción puedan sufrir disminuciones en sus rendimientos respecto a lo previsto; y a su vez los productos que están expuestos a variaciones frecuentes en los precios de venta puedan presentar disminuciones.

49. Se presenta a continuación un cuadro en el que se resumen los resultados obtenidos de las diferentes simulaciones en los modelos y en el posible retraso de puesta en marcha de los PN de un año. Cuando el resultado de la TIR es equivalente al 6%, la misma se iguala al costo de oportunidad del capital y nos encontramos en el punto de equilibrio en el cual el proyecto no estaría generando excedentes medidos únicamente desde el punto de vista financiero en cuanto a los modelos productivos planteados.

Cuadro 6: Simulaciones de la sensibilidad económica del proyecto

Aumento de los costos de inversión en 10%		15,3%
Disminución de los ingresos operativos en 10%		10,9%
Aumento de los costos de ejecución del proyecto en 10%		16,0%
Retraso de un año en los beneficios del proyecto		11,4%

50. Adicionalmente, la simulación de una situación de costos de oportunidad más altas para el capital de inversiones del desarrollo rural ha producido un VAN de USD 3,2 millones, lo que indica que la viabilidad económica del proyecto se mantiene en una situación de aumento de la tasa de interés de préstamos internacionales.

Anexo 1 – Modelos del Análisis Financiero

MODELO 1 - Producción y comercialización de mandioca

Modelo de finca familiar. Situación actual y proyectada. En usd

	Unidad		Cantidad	Unidad	Producción/unid. Objetivo		Unidad			USD/UNID		Situación									
										actual PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10	
Ingresos		Sin Proyecto	Con proyecto		Sin Proyecto	Con Proyecto															
Mandioca	ha	0,5	1,0	Kg/ha	15.000	25.000	usd/kg	0,08	0,14	597	2.159	2.625	2.875	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	
Subtotal Ingresos sub-modelo 1	ha	0,5	1,0	Kg/ha	15.000	25.000	usd/kg	0,08	0,14	597	2.159	2.625	2.875	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	3.409	
Subtotal Ingresos sub-modelo 2	ha	0,5	0,5	Kg/ha	15.000	20.000	usd/kg	0,08	0,14	597	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	1.364	
Egresos Recurrentes																					
Semilla	Kg	500	1.000				usd/kg	0,03	0,06	15	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	
Bolsas para embalaje	bolsa	200	667				usd/bolsa	0,12	0,25	25	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	
Limpieza terreno	jornal	3	10				usd/jornal	7,95	7,95	24	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	
Arada	jornal	3	6				usd/jornal	7,95	7,95	24	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
Rastreada	jornal	3	6				usd/jornal	7,95	7,95	24	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	
Siembra	jornal	3	10				usd/jornal	7,95	7,95	24	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	
Carpida	jornal	7	19				usd/jornal	7,95	7,95	56	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	
Cosecha	jornal	10	50				usd/jornal	7,95	7,95	80	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	
Embolsado	jornal	3	10				usd/jornal	7,95	7,95	24	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
Flete	Kg		25.000				usd/kg		0,003	-	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
Fertilizante	bolsa		1,5				usd/bolsa		27		41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	
Intereses del financiamiento	%	50%	25%				usd/año	47,8	296,3	48	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 1										342	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 2										342	761	761	761	761	761	761	761	761	761	761	

CANTIDAD DE PRODUCTORES POR COMITÉ PARA ESTE MODELO	30
---	----

Inversiones individuales necesarias

Bienes	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total	Observaciones
Herramientas y materiales varios	azada, etc..	30	300	9 000	Reposicion necesaria cada 3 años

Inverisiones colectivas necesarias (Actividades de labores culturales, selección de ramas, asistencia técnica y comercialización conjunta)

Indicadas en el modelo anterior para los 60 integrantes

Financiamiento del proyecto

Destino	Financiador	Monto/% para el comité	Monto para este modelo	Observaciones
Asistencia técnica para Plan de Fortalecimiento	PAF	3 800	1 267	Beneficiarios de este modelo reciben AT C1 * 1/3
Asistencia técnica en Plan de Negocios	PAF	1 200	400	Beneficiarios de este modelo reciben AT *1/3
Bienes para la gestion asociativa	PAF	2 000	667	Beneficiarios de este modelo reciben bienes para gestión C1 * 1/3
Activos productivos del Plan de Negocios	PAF	80%	23 733	Beneficiarios de este modelo reciben 1/3 del tractor, subsolador y rolos. Además reciben herramientas
Activos productivos del Plan de Negocios	Beneficiarios	20%	5 933	Beneficiarios de este modelo reciben 1/3 del tractor, subsolador y rolos. Además reciben herramientas
Fondos para el acceso a crédito	PAF	5 322	5 322	Monto que integra el Fondo de Garantía que viabiliza créditos para estos agricultores familiares

Flujo de fondos

RESULTADO ESTIMADO A NIVEL COLECTIVO	PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10
SUBTOTAL INGRESOS	17 898	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909	40 909
SUBTOTAL EGRESOS OPERATIVOS	10 266	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881	20 881
INVERSIONES INDIVIDUALES	9 000			9 000			9 000			9 000	
INVERSIONES COLECTIVAS (PF, PN, BS)	23 000			-			-			-	
RESULTADO OPERATIVO	7 631	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028	20 028
RESULTADO INCREMENTAL	-	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396	12 396
FLUJO NETO DE FONDOS	(24 369)	12 396	12 396	3 396	12 396	12 396	3 396	12 396	12 396	3 396	12 396

IRR 10=	41%	VAN 10=	\$31 462.92
---------	-----	---------	-------------

MODELO 2 Producción y comercialización hortícola (tomate y pimiento)

Modelo de finca familiar. Situación actual y proyectada. En usd																				
	Unidad	Cantidad		Unidad	PRODUCCION/UNID OBJETIVO		Unidad	USD/UNID		Situación										
		Sin Proyecto	Con proyecto		Sin Proyecto	Con Proyecto		PY0	PY3	actual PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10
Ingresos																				
Tomate	ha	0,15	0,025	kg/ha	60.000	180.000	usd/kg	0,41	0,95	3.682	2.847	3.297	3.780	4.295	4.295	4.295	4.295	4.295	4.295	4.295
Pimiento		0,10	0,010		30.000	90.000		0,45	1,09	1.364	648	752	863	982	982	982	982	982	982	982
Subtotal Ingresos sub-modelo 1										5.045	3.495	4.049	4.643	5.277	5.277	5.277	5.277	5.277	5.277	5.277
Tomate		0,15	0,15		60.000	75.000		0,41	0,53	3.682	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983	5.983
Pimiento		0,1	0,1		30.000	45.000		0,45	0,59	1.364	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659	2.659
Subtotal Ingresos sub-modelo 1										5.045	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642	8.642
Egresos recurrentes tomate																				
Semilla(Delta)	Sobre 10 gr.	1,7	0,4					59,32	59,32	98	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Cal Agrícola	Kg.	150	33					0,08	0,08	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Materia orgánica	Kg.	1.800	1.300					0,03	0,03	61	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Fertilizante	Kg.	150	65					1,10	1,10	166	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Insecticida	Lt.	1	0,1					28,6	28,6	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Fungicida	Kg.	1	0,1					22,1	22,1	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Herbicida	Kg.	2	0,4					20,5	20,5	37	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Acaricida	Lt.	0	0,1					24,5	24,5	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tutores	Ud	3.150	682,5					0,05	0,05	143	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Alambre liso	Quintal	1	0,2					127	127	114	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Postes	Ud	33						3,41	3,41	113	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hilo ferretería	Madeja	1	0,2					2,86	2,86	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolsita plástico	Ud	3.300	715					0,01	0,01	27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Caja para embalaje	Ud	600	300					1,02	1,02	614	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307
Preparación de Sustrato	Jornal	1,0	0,4					9	9	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cargado de macetas	Jornal	5,0	2,0					9	9	45	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Siembra	Jornal	1,3	0,5					9	9	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Manejo de mudas	Jornal	1,0	0,4					9	9	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Limpieza	Jornal	1,3	0,5					9	9	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Encalado	Jornal	0,5	0,2					9	9	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Arada	contr.	0,3	0,1					68	68	17	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Rastreada	contr.	0,3	0,1					45	45	11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Apertura de hoyos	Jornal	2,0	0,8					9	9	18	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Aplicación de estiércol	Jornal	1,0	0,4					9	9	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Fertilización básica	Jornal	1,0	0,4					9	9	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Instalación de tutor	Jornal	5,0	2,0					9	9	45	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Trasplante y replante	Jornal	2,5	3,0					9	9	23	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Pulverizaciones	Jornal	10,0	6,0					9	9	91	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Fertilización de cobertura	Jornal	4,0	1,6					9	9	36	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Desbrote	Jornal	6,3	5,0					9	9	57	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Cosecha y embalado	Jornal	22,5	11,3					9	9	205	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Flete	Cajas Techo 7X50		4500,0						0,11	-	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506
Reposicion anual techos plasticos			1						341			341		341		341		341		341
Intereses del Credito	%	70%	25%					570,3	131,5	570	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

Egresos recurrentes pimiento																
Semilla	Kg.	0,04	0,01	1.636	1.636	65	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Cal Agrícola	Bolsas	4,00	1,30	15,3	15,3	61	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Materia orgánica	Tn.	3,00	1,63	22,7	22,7	68	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Fertilizante	Kg.	50,00	32,50	1,5	1,5	77	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Insecticida	Lt.	0,40	0,13	30,7	30,7	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Acaricida	Lt.	0,30	0,10	25,6	25,6	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Herbicida	Kg.	0,40	0,13	40,9	40,9	16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Fungicidas	Kg.	0,40	0,13	30,7	30,7	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Abono foliar	Kg.	0,40	0,13	25,6	25,6	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tutores	unidad	500,00	125,00	0,1	0,1	57	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Cintas	Kg.	2,00	0,50	8,0	8,0	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Embalaje	Bolsa tipo red	70,00	21,00	0,5	0,5	36	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Prep. del suelo para almácigo	Jornal	0,6	0,3	8	8	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Siembra (almácigo)	Jornal	0,2	0,1	8	8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cobertura y manejo	Jornal	0,8	0,4	8	8	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Aplicación de cal	Jornal	0,4	0,2	8	8	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Limpieza, arada, rastreada	Jornal	1,6	0,8	8	8	13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Aplicación de estiércol	Jornal	2,0	1,0	8	8	16	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Trasplante , replante y tutorado	Jornal	5,2	2,6	8	8	41	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Carpida y aporque	Jornal	4,0	1,0	8	8	32	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Aplicación de fertilizante	Jornal	2,4	1,2	8	8	19	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Sanitación	Jornal	6,0	3,0	8	8	48	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Recolección, clasificación y embolsado	Jornal	12,0	3,6	8	8	95	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Flete			900,0		0,11		101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Intereses del Credito	%	70%	25%	307,3	44,0	307	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 1						3.637	1.922	2.263	1.922	2.263	1.922	2.263	1.922	2.263	1.922	1.922
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 2						3.637	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878	6.878

[illegible]

MODELO 3 Producción y comercialización de sésamo

Modelo de finca familiar. Situación actual y proyectada. En usd																				
	Unidad	Cantidad		Unidad	PRODUCCION/UNID OBJETIVO		Unidad	USD/UNID		Situación actual PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10
Ingresos		Sin Proyecto	Con proyecto		Sin Proyecto	Con Proyecto		PY0	PY3											
Sesamo	ha	1,0	2,0	kg/ha	700	1.000	usd/kg	0,91	1,14	636	1.840	1.903	2.028	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091
Sub-total Ingresos										636	1.840	1.903	2.028	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091
Egresos recurrentes																				
Semilla	Kg.	4	13					1,4	1,4	6	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Herbicida	Lt.		3					15,5	15,5	-	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Insecticida	Lt.		2,0						13,3	-	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Bolsas	Bolsas	18	51					0,5	0,5	9	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Carpa	5 x 5 m.	1	2					39,8	39,8	40	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Fertilizante	bolsa		3						27,0	-	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
										-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Limpieza	Jornal	3,0	10,4					8,0	8,0	24	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Arada	Jornal	2,0	5,2					18,2	18,2	36	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Rastreada	Jornal	2,0	5,2					13,6	13,6	27	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Siembra	Jornal	2,0	5,2					8,0	8,0	16	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Carpida	Jornal	5,0	20,8					8,0	8,0	40	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Aplicación de herbicida	Jornal	2,0	5,2					8,0	8,0	16	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Cosecha	Jornal	8,0	26,0					8,0	8,0	64	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Secado y embolsado	Jornal	8,0	16,0					8,0	8,0	64	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Flete	Tn		2						27,3		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Intereses del Credito		40%	25%					19,6	56,8	20	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Subtotal Egr. Recurrentes										361	1214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214

CANTIDAD DE PRODUCTORES POR COMITÉ PARA ESTE MODELO					30							
Inverisiones colectivas necesarias												
Bienes	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total	Observaciones							
Depósito		2	6 000	12 000								
Bascula	2000 kg	2	1 000	2 000								
Tractor	50 HP	1	20 000	20 000								
Carro de arrastre		1	5 000	5 000								
AT especializada Plan de negocio	un año	1	500	6 000	30 productores							
Rastra de discos	18 discos	1	8 000	8 000								
Financiamiento del proyecto												
Destino	Financiador	Monto/% para el comité	Monto para este modelo	Observaciones								
Asistencia técnica para Plan de Fortalecimiento	PAF	3 800	3 800	C1								
Asistencia técnica en Plan de Negocios	PAF	1 200	1 200	Beneficiarios de este modelo reciben AT		un año mas ver						
Bienes para la gestion asociativa	PAF	2 000	2 500	bienes para gestión C1								
Activos productivos del Plan de Negocios	PAF	70%	37 100									
Activos productivos del Plan de Negocios	Beneficiarios	30%	15 900									
Fondos para el acceso a crédito	PAF	3 272	3 272									
Flujo de fondos												
RESULTADO ESTIMADO A NIVEL COLECTIVO	PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10	
SUBTOTAL INGRESOS	19 091	55 200	57 082	60 845	62 727	62 727	62 727	62 727	62 727	62 727	62 727	62 727
SUBTOTAL EGRESOS OPERATIVOS	10 820	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972	33 972
INVERSIONES INDIVIDUALES	-											
INVERSIONES COLECTIVAS (PF, PN, BS)	60 500											
RESULTADO OPERATIVO	8 271	21 228	23 110	26 873	28 755	28 755	28 755	28 755	28 755	28 755	28 755	28 755
RESULTADO INCREMENTAL	-	12 957	14 839	18 602	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484
FLUJO NETO DE FONDOS	(52 229)	12 957	14 839	18 602	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484	20 484
	TIR = 31%		VAN 12% =		50 950							

MODELO 4 Producción y comercialización láctea

Modelo de finca familiar. Situación actual y proyectada. En usd

	CANTIDAD			PRODUCCION/UNID		USD/UNID		Situación											
	Unidad			Unidad		Unidad		actual	PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10
		Sin Proyecto	Con proyecto																
Ingresos																			
Leche prod nueva	vacas	-	2,0	lt / vc / año		3.300	usd/lt		0,40	0	1.868	2.134	2.401	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668
Leche prod existente	vacas	2	2		1050	2400	usd/lt	0,30	0,40	626	1.083	1.346	1.631	1.783	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940
Subtotal Ingresos sub-modelo 1										626	2.950	3.480	4.033	4.451	4.609	4.609	4.609	4.609	4.609
Subtotal Ingresos sub-modelo 2										626	1.083	1.346	1.631	1.783	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940
Costos Incrementales			30%																
Balanceado alta produccion	Kg./vaca	900	400					0,29	0,29	259	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Sal mineral	racion/mes	3	12					1,91	1,91	6	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Productos veterinarios	global / cab / mes	5	10					5,74	5,7	29	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Electricidad	kw h/mes		12						10,6	-	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Mano de obra	jornal	30	80					5,32	5,3	160	426	426	426	426	426	426	426	426	426
Inseminacion artificial	unidad		2						25,5	-	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Maiz (rend. 3000 kg)	has		1						425,5		426	426	426	426	426	426	426	426	426
Fertilizante pastura y caña	bolsas		3						27,0		81	81	81	81	81	81	81	81	81
Varios (5 %)	%		5%					0,0	64,7	-	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Intereses del Credito			25%								155	155	155	155	155	155	155	155	155
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 1										453	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513
Subtotal Egr. Recurrentes sub-modelo 2										453	757	757	757	757	757	757	757	757	757

CANTIDAD DE PRODUCTORES POR COMITÉ PARA ESTE MODELO					30	37%					
Inversiones individuales necesarias											
Bienes	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total	Observaciones						
Pasturas (pasto elefante)	0,5 ha por flia	15	650	9 750	35 productores						
Implantación de caña (con encalado)	0,5 ha por flia	15	500	7 500	35 productores						
Tinglado de ordeño		30	400	12 000	35 productores						
Tarros 20 lt		30	20	600	35 productores						
Picadora de forraje	2HP	30	400	12 000	35 productores						
Inverisiones colectivas necesarias											
Indicadas en el modelo anterior para los 60 integrantes											
Financiamiento del proyecto											
Destino	Financiador	Monto/% para el comité	Monto para este modelo	Observaciones							
Asistencia técnica para Plan de Fortalecimiento	PAF	3 800	1 409	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Asistencia técnica en Plan de Negocios	PAF	1 200	445	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Bienes para la gestion asociativa	PAF	2 000	742	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Activos productivos del Plan de Negocios	PAF	80%	42 677	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Activos productivos del Plan de Negocios	Beneficiarios	20%	10 669	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Fondos para el acceso a crédito	PAF	4 661	4 661	35 productores con el 38% de la producción del comité							
Flujo de fondos											
RESULTADO ESTIMADO A NIVEL COLECTIVO	PY0	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	PY6	PY7	PY8	PY9	PY10
SUBTOTAL INGRESOS	18 766	32 477	40 366	48 945	53 493	58 213	58 213	58 213	58 213	58 213	58 213
SUBTOTAL EGRESOS OPERATIVOS	13 577	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700
INVERSIONES INDIVIDUALES	41 850										
INVERSIONES COLECTIVAS (PF, PN, BS)	14 093										
RESULTADO OPERATIVO	5 189	9 776	17 666	26 244	30 792	35 512	35 512	35 512	35 512	35 512	35 512
RESULTADO INCREMENTAL	-	4 587	12 476	21 055	25 603	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323
FLUJO NETO DE FONDOS	(50 753)	4 587	12 476	21 055	25 603	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323	30 323
	TIR = 34%		VAN 12% =		73 775						

Apéndice 14: Borrador incompleto del MOP

REPÚBLICA DEL PARAGUAY

Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Region Oriental del Paraguay

MANUAL OPERATIVO DEL PROYECTO

(Versión preliminar)

Diciembre de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
I. Introducción	226
A. Definiciones y conceptos	226
B. Vigencia y modificaciones	227
II. Descripción del Proyecto	227
A. Objetivos	227
B. Población objetivo y beneficiarios	227
C. Área del Proyecto	228
D. Estrategia del Proyecto	228
E. Componentes	230
F. Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento del Proyecto	232
III. Estructura organizativa del Proyecto	226
A. Los Actores del Proyecto	226
B. Las Instancias de Decisión del Proyecto	228
IV. Instrumentos operativos del Proyecto	241
A. Fase de promoción, identificación y selección de organizaciones	241
B. Diagnóstico Rural Participativo (DRP)	232
C. Los Planes de Fortalecimiento (PF)	233
D. Los Planes de Negocios (PN)	234
E. Instrumentos empleados en las comunidades indígenas	254
F. Arreglos de la implementación de la estrategia de género	256
G. Adquisiciones con recursos del Proyecto	257
V. Procesos administrativos y financieros	259
A. Responsabilidades de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP)	259
B. Personal del Proyecto	260
C. Manejo de activos	263
D. Gestión financiera	263
E. Gobernanza	268
F. Terminación y cierre del Proyecto	268

ANEXOS

- Anexo 1. Flujo de Fondos
- Anexo 2. Borrador de TdR del Comité de Orientación del Proyecto (COP)
- Anexo 3. Borrador de TdR de Auditoría
- Anexo 4. Borrador de TdR del Personal Clave del Proyecto

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AFC	Agricultura Familiar Campesina
AFD	Agencia Financiera de Desarrollo
BCP	Banco Central del Paraguay
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAH	Crédito Agrícola de Habitación
CDA	Certificado de Depósito de Ahorro
CI	Comunidad Indígena
COP	Comité de Orientación del Proyecto
DATCI	Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas
DCI	Diagnóstico Comunitario Indígena
DEAG	Dirección de Extensión Agraria
DGJR	Dirección de Género y Juventud Rural
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
DINCAP	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos
FG	Fideicomiso de Garantía
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FR	Facilitador Rural
IFI	Institución de Intermediación Financiera
INDI	Instituto Paraguayo del Indígena
ITP	Informe de Terminación del Proyecto
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEA	Marco Estratégico Agrario
MH	Ministerio de Hacienda
ML	Marco Lógico
MOP	Manual Operativo del Proyecto
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no Gubernamental
OP	Organización Productiva
OR	Organización Rural
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PF	Plan de Fortalecimiento
PN	Plan de Negocios
POA	Plan Operativo Anual
PPR	Proyecto Paraguay Rural
RENAF	Registro Nacional de la Agricultura Familiar
RIMS	Results and Impact Management System
RR	Representante Rural
STR	Solicitudes de Transferencias de Recursos
TdR	Términos de Referencia
TT	Técnico Territorial
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
USD	Dólares de los Estados Unidos de América
UPSEyGC	Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión de Conocimiento

I. Introducción

1. El presente Manual Operativo del Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en los Departamentos de la Región Oriental del Paraguay (PROMAFI) establece las normas de funcionamiento y los reglamentos operativos que regirán la ejecución del mismo. Su cumplimiento será obligatorio para todo el personal directivo, técnico y administrativo del Proyecto, así como consultores contratados y toda otra persona que represente o cumpla actividades para el Proyecto, aunque sea de carácter transitorio. Los objetivos del MOP son: i) definir la organización y las responsabilidades para la ejecución del Proyecto; ii) definir la normativa y las responsabilidades de los actores en los procesos del ciclo de diseño; iii) determinar las relaciones entre los diferentes actores responsables de la ejecución; vi) y establecer el marco para el manejo administrativo y financiero del Proyecto.

2. Si alguna disposición incluida en el presente es, o resulta ser, incompatible con las disposiciones del Convenio de Financiación (Préstamo No 2000000646 y Donación ASAP No. 2000001397), prevalecerá lo dispuesto en dicho Convenio, y de ser necesario, se procederá a enmendar el Manual Operativo.

A. Definiciones y conceptos

3. En el Cuadro 1 se presentan las definiciones de los principales conceptos utilizados en este Manual. Siempre que el presente Manual Operativo haga referencia a alguna de las instituciones o términos definidos a continuación, los mismos deberán entenderse en la forma en que los define en este Manual, lo que a su vez está en concordancia con lo establecido en el Convenio de Financiación.

Cuadro 1: Definiciones y conceptos

DEFINICIÓN	SIGNIFICADO PARA ESTE MANUAL
Año del Proyecto	El período que comience en la fecha de entrada en vigor y termine el 31 de diciembre siguiente. Posteriormente, cada uno de los períodos que comiencen el 1° de enero y concluyan el 31 de diciembre, o en la fecha de terminación del Proyecto si ésta fuese anterior.
Beneficiario	Es una persona o conjunto de personas del grupo-objetivo, considerado elegible según lo que se detalla en este manual, y que participa en las actividades del Proyecto
COSAPLAN	Comité de Selección y Análisis de Planes de Negocios
COP	Comité de Orientación del Proyecto, con funciones de orientación general y revisión de avances y de los Planes Operativos Anuales
Dólar o USD	Moneda de los Estados Unidos de América
Euro o EUR	Moneda de la Unión Europea
Ejercicio Fiscal	Cada uno de los períodos que comienzan el 1° de enero y terminan el 31 de diciembre
Fecha de entrada en vigor	Fecha de entrada en vigor del Convenio de Préstamo, conforme a lo dispuesto en la Sección 13.02 de las Condiciones generales del referido Convenio. Se produce el día en que el Fondo notifica al Prestatario que ha recibido pruebas satisfactorias de que se han cumplido las condiciones previas especificadas en la Sección 7.01. del Convenio. Esta fecha es el xxx según comunicación realizada por el FIDA en fecha xxx
Fecha de cierre del Préstamo	Fecha en que hayan transcurrido seis meses después de la fecha de terminación del Proyecto, u otra fecha posterior que el Fondo indique mediante notificación al Prestatario
Fecha de terminación del Proyecto	Fecha en que se cumpla el sexto aniversario de la fecha de entrada en vigor, o sea el xxxx, u otra fecha posterior que el Fondo indique mediante notificación al Prestatario.
El Fondo	Se refiere al FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)
El Proyecto	Se refiere al Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en los Departamentos de la Región Oriental del Paraguay (PROMAFI)
ONG	Organización No Gubernamental

Organismo responsable del Proyecto	El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del Prestatario
POA	El Plan Operativo Anual para la ejecución y el financiamiento del Proyecto en un determinado año del mismo
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (del FIDA), por sus siglas en inglés (Results and Impact Management System).
UEP	La Unidad Ejecutora del Proyecto, establecida en la DINCAP y mantenida durante el período de ejecución del Proyecto, con las funciones y organización establecidas en este Manual
Plan de Negocios (PN)	Plan elaborado por las propias organizaciones, que de resultar aprobado, recibirá el financiamiento del Proyecto a través del componente 2 del mismo.

B. Vigencia y modificaciones

4. El presente Manual Operativo del Proyecto rige a partir de la obtención de la No Objeción por parte del FIDA y la aprobación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante la Resolución correspondiente, y estará vigente hasta el cierre del Préstamo. Cualquier modificación posterior deberá ser propuesta formalmente por parte de la UEP y será efectiva solamente tras la No Objeción por parte del Fondo FIDA y la resolución ministerial que apruebe dichas modificaciones.

II. Descripción del proyecto

A. Objetivos

5. El fin del proyecto es: Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural. Su objetivo de desarrollo es: Mejorar la productividad y comercialización a través de organizaciones fortalecidas. Los objetivos específicos son: i) Fortalecer a las organizaciones a través de Diagnósticos Rurales Participativos (DRP), capacitaciones y elaboración participativa de planes de negocios; ii) OR implementan Planes de Negocios para incrementar su producción y comercialización de manera sostenible y adaptada al cambio climático; iii) Comunidades indígenas implementan planes de desarrollo comunitarios; y iv) OR acceden a servicios financieros apropiados.

B. Población objetivo y beneficiarios

6. El grupo objetivo del proyecto comprende a los pobres rurales de distritos más pobres de los departamentos de la región Oriental del Paraguay. Incluye específicamente los productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) y sus familias (categoría en la cual se incluyen los colonos de los asentamientos), y a las familias y comunidades indígenas. Dentro de este grupo objetivo, se priorizará la participación e inclusión de mujeres y jóvenes.

7. Los/las beneficiarios (as) directos del proyecto, serán pobladores rurales integrantes de la población objetivo. Esta población objetivo está compuesta por: i) agricultores familiares de del área del proyecto en situación de pobreza y que forman parte de organizaciones rurales; ii) comunidades indígenas del área del proyecto. Deben tener como máximo ingresos familiares brutos inferiores a dos veces el salario mínimo establecido por Ley, pertenecer a las categorías de pobreza o pobreza extrema, o tener integrantes pertenecientes a los grupos vulnerables, de acuerdo a las siguientes definiciones:

Beneficiarios directos

8. Los beneficiarios directos del Proyecto serán personas físicas inscriptas en el RENAF-RENABE, siempre y cuando formen parte de Organizaciones elegibles o de comunidades indígenas. El Proyecto no atenderá en forma directa a personas o familias, sino a Organizaciones Rurales (OR), lo que incluye a organizaciones productivas (OP), entre las que se encuentran comités y otras formas asociativas con fines productivos, o a comunidades indígenas (CI) que agrupan a estos beneficiarios.

En todos los casos, las OR deberán estar ya formadas. El Proyecto se relacionará con las OR y sólo a través de ellas con las familias como medio para ofrecer los instrumentos del Proyecto.

Las Organizaciones Rurales

9. En su trabajo con las OR, el Proyecto cumplirá con los siguientes principios:
- (i) Podrán ser elegibles a los efectos de recibir los beneficios del Proyecto, comités u otras organizaciones de diverso tipo y grado de consolidación, así como comunidades indígenas.
 - (ii) El Proyecto atenderá sólo a organizaciones ya existentes y no será promotor de la creación de organizaciones para acceder al mismo.
 - (iii) Será considerada organización existente toda aquella que tenga al menos 1 año de trayectoria comprobable.
 - (iv) Serán Organizaciones elegibles aquellas que no han recibido el financiamiento para un Plan de Negocios del PPR o del PPI,
 - (v) Las condiciones a controlar para determinar la elegibilidad estarán contenidas en el formulario de inscripción de Organizaciones. Un contenido tentativo del mismo se presentará en Anexo del Manual. Esta ficha que será manejada por la UEP del Proyecto y aplicada al momento de analizar las solicitudes de apoyo recibidas.
 - (vi) Las Organizaciones serán categorizadas al momento de realizarse el Diagnóstico Rural; Participativo (DRP), como será explicado más adelante, aplicándose un instrumento que otorgará calificaciones a diversos criterios y servirá para construir un índice de madurez que orientará las acciones de apoyo a ser realizadas por el Proyecto con cada una de ellas.

C. Área del Proyecto

10. El área del proyecto incluye a 4 departamentos de la región Oriental (Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú). Dentro de estos Departamentos se priorizarán los Distritos con mayor concentración de pobreza rural. Estos departamentos cuentan con Distritos que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, agricultores familiares y comunidades indígenas y áreas de concentración de pobreza escasamente atendidas.

D. Estrategia del Proyecto

11. El Proyecto se basa principalmente en dos elementos: (i) el fortalecimiento de las OR que constituye uno de los ejes centrales del proyecto, debido a que se concibe a las mismas como instrumentos fundamentales para que las familias individuales puedan superar los problemas que limitan su potencial de desarrollo, tales como la pequeña escala de producción, las dificultades de comercialización, la escasa capacidad de negociación, y la falta de acceso a servicios financieros e informaciones relevantes para la producción y comercialización, entre otros; (ii) los apoyos previstos por el Proyecto (recursos para inversiones, asistencia técnica, capacitación) se canalizan por medio de las Organizaciones Rurales (organizaciones productivas y comunidades indígenas), y no a través de familias o personas individuales.

12. La estrategia del Proyecto para lograr los objetivos propuestos se basa en la implementación de una secuencia de instrumentos de apoyo a las OR: (i) el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), (ii) el Plan de Fortalecimiento (PF) y (iii) el Plan de Negocios (PN). Con las comunidades indígenas, los instrumentos serán adaptados a sus características, empleándose el Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI) y el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). Estos instrumentos serán explicados en mayor detalle en las próximas secciones.

13. **Estrategia de Género.** La estrategia de género tomará las fortalezas y enseñanzas extraídas del trabajo con género en el PPR. El Proyecto apoyará tanto a las OR de mujeres como a mujeres en organizaciones mixtas. La experiencia del PPR mostró que los comités mixtos, integrados por varones y mujeres, adquieren mayor dinamismo y consolidación. Por ello, el Proyecto favorecerá especialmente la constitución de comités o asociaciones mixtos, donde las mujeres ocupen lugares

destacables dentro de las conducciones de estas OR, con capacidad para tomar decisiones en igualdad de condiciones que los varones. La estrategia de género en el primer componente consistirá en: i) asegurar la participación de las mujeres en las actividades del proyecto, estableciendo metas específicas: 20% de las organizaciones que se beneficiarán de los PF y PN serán organizaciones sólo de mujeres; en el total de las organizaciones mixtas que se beneficiarán de los PF y PN, el 35% de los beneficiarios serán mujeres; en las comunidades indígenas, el 50% de las beneficiarias serán mujeres; ii) difusión de las actividades del Proyecto entre las mujeres mediante medios que las pueden alcanzar más fácilmente (radio, promoción directa, ferias, etc.); iii) promover su participación activa y la representación de sus intereses a través de su inclusión en la formulación e implementación del DRP y en la formulación y actividades incluidas en el PF.

14. La herramienta “cerrando brechas” se integrará en el desempeño del DRP; iv) promover su participación activa en los procesos de toma de decisión y de que asuman papeles de liderazgo dentro de las OR; un apoyo estructurado y con formaciones continuas a lo largo de todo el Proyecto apoyará a las mujeres participantes a fortalecer sus capacidades de autoconfianza, liderazgo y toma de decisión; Por lo menos 40% de Representantes Rurales (RR) serán mujeres v) capacitar a los técnicos y a los beneficiarios sobre el enfoque de género para incorporarlo de forma práctica en sus actividades; entre otros temas, se incluirán los papeles de las mujeres en las actividades del hogar, tanto reproductivas como productivas de la AFC, los desafíos que enfrentan y ejercicios prácticos incluidos en los DRP utilizando metodologías reconocidas. Para contribuir a la equidad de género en este nivel, el 50% de los técnicos seleccionados serán mujeres; vi) promover una redistribución más equitativa de la carga de trabajo dentro del hogar; las posibles acciones para reducir la sobrecarga de trabajo de las mujeres serán identificadas durante el DRP y el PF y podrán incluir, por ejemplo, tecnologías ahorradoras de tiempo, servicio de cuidado para los niños como guarderías móviles y las capacitaciones; vii) inclusión de las metas de género – algunas definidas por los propios socios en el DRP-en el sistema de SyE.

15. **Estrategia para los jóvenes.** Los jóvenes rurales paraguayos enfrentan falta de oportunidades laborales, de acceso a la tierra, educación e infraestructura social. Estas limitantes afectan a toda la población rural, pero tienen un impacto más determinante sobre las generaciones jóvenes del medio rural, en particular en las mujeres. El proyecto pretende beneficiar a los jóvenes ayudándoles a desarrollar actividades productivas rentables a través de una mayor inclusión dentro de las organizaciones rurales. Para alcanzar este objetivo, el Proyecto: (i) valorizará fortalezas, tales como sus mayores niveles de escolaridad, promoviendo la incorporación de jóvenes en puestos administrativos dentro de las OR; de las personas capacitadas para cubrir estos papeles dentro de las organizaciones, el 25% tendrán que ser jóvenes con menos de 29 años de edad, de los cuales, la mitad mujeres; (ii) se aprovecharán las capacidades de innovación y las mayores conexiones a la información a través de los medios de comunicación; el Proyecto otorgará 25 becas para jóvenes menores de 29 años miembros de OR que estarán vinculadas a los objetivos del PN; y el financiamiento de las becas será adicional al presupuesto que la OR disponga para financiar el PN; Por lo menos el 40% de los beneficiarios de las becas serán mujeres (iii) a través de las formaciones y capacitaciones a disposición de las OR, se tratará de incentivar a que los jóvenes asuman los papeles de Representantes Rurales (RR) y Facilitadores Rurales (FR), promoviendo la autoestima y capacidades de liderazgo.

16. **Estrategia de inclusión de los pueblos indígenas.** Para la inclusión de las 2.500 familias indígenas pertenecientes a las 33 comunidades, la UEP tomará en cuenta la idiosincrasia y pautas culturales específicas de manera tal de asegurar la mayor comprensión de la naturaleza y actividades del Proyecto. El modelo de intervención con las comunidades indígenas consistirá en la elaboración de un Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI), concebido como un diagnóstico comunitario participativo, seguido de la elaboración e implementación de un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). A partir de las acciones previstas, se pretende que las 33 comunidades indígenas participantes logren: (i) autoevaluar sus problemáticas e incorporar acciones resultantes de las propuestas del Proyecto; (ii) adquirir mecanismos autónomos de diálogo y negociación con otras organizaciones públicas y privadas además de las propuestas por el Proyecto; (iii) mejorar la

disponibilidad y variedad de alimentos durante todo el año en las 33 comunidades; (iv) que al menos 10 de las 33 comunidades comercialicen excedentes de alimentos; (iv) que el 50% de sus mujeres y el 20% de sus jóvenes jueguen un rol activo en el desarrollo de la visión y planificación a mediano plazo de sus organizaciones. Para la implementación de las actividades previstas para la población indígena, el Proyecto prevé colaborar con los técnicos del Programa de Agricultura y Economía Indígenas del Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI) de la DEAg. Además, el proceso inicial de trabajo del proyecto en las comunidades indígenas será a través del INDI, de las “asociaciones étnicas” y de las autoridades centrales de cada comunidad, con la asistencia de personal especializado, informando sobre los objetivos e instrumentos del Proyecto, seguido de la eventual aprobación por la comunidad reunida en asamblea. A esto seguirá la elaboración del DCI y la preparación y ejecución del PDC.

E. Componentes

17. Las actividades del Proyecto se organizan en cuatro componentes.

Componente 1: Fortalecimiento organizacional

18. El proyecto está centrado en la creación y consolidación del capital social, es decir el fortalecimiento de las organizaciones de base, principalmente comités pero pueden también incluir a otras formas asociativas (asociaciones, etc.) y comunidades indígenas para que logren una condición suficiente de empoderamiento de todos sus miembros que les permita identificar, gestionar y ejecutar negocios productivos basados en asociativismo. La capacidad de inclusión de hombres, mujeres y jóvenes es también un principio fundamental para el desarrollo de dichas organizaciones, de forma que los intereses de quienes participan activamente en la AFC puedan ser reconocidos y reflejados dentro de las OR. El objetivo de este componente es fortalecer las organizaciones de los pobres rurales para que identifiquen su propia demanda, manejen negocios y representen los intereses de sus miembros.

19. El enfoque del componente estará orientado a: i) el fortalecimiento de los instrumentos de participación de los beneficiarios para la identificación, priorización y canalización de la demanda de servicios de desarrollo; ii) la instrumentación de un sistema de promoción y captación de la demanda; ii) la inclusión mujeres y jóvenes en las OR y en los servicios ofrecidos, promoviendo su un rol activo en desarrollar la visión, y la planificación de sus organizaciones; iii) la capacitación focalizada y sistemática de los pobres rurales, microempresarios y productores agropecuarios en temas relacionados con la identificación de oportunidades de negocios; y iv) la capacitación de las OR en cuestiones organizativas y de gestión para fortalecer sus capacidades y permitir, en una fase posterior, una buena gestión de PN y de las actividades productivas promovidos por ellos. Algunas de estas capacitaciones serán también incluidas en los PN, pero más focalizadas en las características de cada PN y de las actividades productivas y estrategia de comercialización propuestas. En el caso de comunidades indígenas, los instrumentos serán adaptados a sus características.

20. La metodología inicia el proceso con la identificación de los potenciales Representantes Rurales (RR), indicados por las mismas organizaciones, que se capacitarán para que conduzcan el proceso participativo en el seno de la organización. Se realizará un Diagnóstico Rural Participativo (DRP), el cual culmina con una visión compartida de la organización y del cual se desprende el Plan de Fortalecimiento (PF), elaborado participativamente por los beneficiarios bajo la responsabilidad de los Técnicos Territoriales (TT) de la UEP. Con el nuevo Proyecto se agrega, a la metodología del PPR, el Facilitador Rural (FR), que será un integrante de una OR, capacitado, con talento, experiencia y voluntad de participar en el fortalecimiento de otros grupos transmitiendo sus saberes (metodología campesino a campesino). El FR podría ser un RR que ya trabajó con el PPR, en caso en que tenga las condiciones requeridas. Sus servicios serán cubiertos por las OR con fondos transferidos para la ejecución del PF.

21. Las actividades previstas en este Componente incluyen:

- i) Promoción del Proyecto;

- ii) Capacitación de técnicos de la DINCAP y del Proyecto;
- iii) Capacitación y formación de los RR y a FR en el enfoque y las modalidades del Proyecto;
- iv) Entrenamiento de los directivos, RR y FR en preparación de DRP y PF (y de DCI y PDC en el caso de comunidades indígenas);
- v) Formación de prestadores de servicios especializados (del área organizativa, social y productiva, comercial y administrativa/gestión) que serán sucesivamente contratados por las OR, antes de que inicien su labor, la que será efectuada por los técnicos de la UEP;
- vi) Capacitaciones sobre el tema de género en todos los niveles, desde el personal de la UEP, DINCAP, DEA a nivel territorial y TT.
- vii) Identificación de las OR que podrían ser beneficiarias del Proyecto, incluyendo la evaluación del cumplimiento de las condiciones de elegibilidad;
- viii) Elaboración de DRP y DCI
- ix) Formulación y ejecución de PF.
- x) Formulación de PN y de PDC.
- xi) Montaje y funcionamiento del sistema de información climática y sobre adaptación al cambio climático, incluyendo instalaciones de estaciones meteorológicas, capacitación, talleres, procesamiento, análisis y difusión.

Componente 2: Desarrollo productivo sostenible

22. El objetivo de este componente es que las OR implementen inversiones y contraten utilicen servicios técnicos productivos para incrementar su producción y comercialización en forma sustentable. El componente aporta recursos financieros para la implementación de los PN y PDC aprobados. La contrapartida requerida de los beneficiarios será de 30% en el caso de organizaciones (OR) de agricultores familiares y de 10% en comunidades indígenas (CI) que implementan los PDC. En el caso de los PN, la exigencia de contrapartida se reduce 20% del costo total si la OR tiene al menos el 50% de mujeres o jóvenes, por intermedio de un mecanismo de incentivos: el aporte "nominal" será del 30% que se reduce el 20% en caso de que estas OR paguen las cuotas hasta el 20% (o sea el 66% del crédito) en tiempo y forma. Estos recursos de contrapartida se financiarán a través de créditos del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH). El componente incluye también recursos para la formación de jóvenes rurales a través de becas.

23. El Proyecto ejecutará sus acciones a través de OR conformadas por agricultores familiares y por comunidades indígenas. El instrumento principal del componente es el PN con sus diferentes elementos complementarios. El PN aprobado por el COSAPLAN, se plasmará en un convenio entre la UEP y la OR para su implementación. Los PN incluirán como elemento central la inversión, y los recursos respectivos, sin embargo deberán considerar obligatoriamente recursos para el fortalecimiento específico (relacionado con el negocio o actividad) y la asistencia técnica. El proyecto ofrecerá condiciones especiales para PN que contemplen adaptación al cambio climático, por ejemplo los PN de hortalizas que cuentan con la instalación de invernaderos, riego y la introducción de fermentadores de abono (biodigestores) para la producción de biogás. Estos PN (en principio para hortalizas, leche, aves, mandioca y granos básicos) contarán con formación y acompañamiento especial por parte de técnicos formados por la UEP específicamente en la adaptación del ciclo productivo al cambio climático, con disponibilidad de informaciones específicas, especialmente climáticas y ambientales.

24. Las inversiones de los PN se cubrirán con recursos no reembolsables en razón de aproximadamente el 70% de los costos en el caso de los PN (con un mecanismo de aumento al 80% en caso de mujeres y jóvenes y un buen desempeño en el servicio del crédito) y del 90% en el caso de PDC. El aporte de contrapartida del 30%, 20% o 10%, según el caso, será efectivizado mediante el acceso a una línea de crédito canalizada por intermedio del CAH.

Componente 3: Servicios Financieros Rurales

25. Este componente consistirá en un Fideicomiso de Garantía, mediante un acuerdo de fideicomiso, y ofrecerá garantías a las IFIs para que otorguen créditos de capital operativo a las OR. La UEP negociará las condiciones básicas con los IFIs interesadas, incluyendo la tasa activa y el apalancamiento. Cada OR escogerá la IFI apropiada, y accederá al crédito para capital operativo conforme a su respectivo PN. El Administrador Fiduciario será posiblemente la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) y el Fiduciante será el Ministerio de MAG con el aporte del proyecto. La garantía emitida podrá ser utilizada por las OR en cualquier IFI de su elección que se encuentre adherida al Proyecto. Los recursos afectados para la garantía a la OR serían recursos públicos y no de propiedad de las OR.

26. El componente incluye la capacitación financiera de las OR y los productores, facilitará el desarrollo de productos financieros adaptados a la agricultura familiar (tales como seguros, créditos para sectores específicos, y productos que incentiven y faciliten el ahorro), y promoverá un sistema de información financiera rural que permita conocer el comportamiento de las IFIs y las OR así como la evolución de los prestatarios internos dentro de las OR. Además, el proyecto contribuirá a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, promovida por la Superintendencia de Bancos del Banco Central del Paraguay, por medio de un curso de formación de formadores en educación financiera rural que incluirá alfabetización financiera y protección de consumidores de productos financieros.

27. El Componente contempla la creación de un sistema de información de los servicios financieros rurales, que permita por un lado crear indicadores de monitoreo tanto de las OR como de las IFIs; ya sea en términos de situación inicial (para ver la evolución a lo largo del proyecto), como información para la toma de decisiones (plazos, tasas, etc.). Promoverá talleres de intercambio entre las IFIs y las OR para contribuir a un mayor y mejor encuentro de la oferta y la demanda de recursos financieros.

F. Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento

28. Las actividades del sistema de seguimiento, evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento serán responsabilidad de la Unidad de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (UPSEyGC).

29. El sistema de PSEAC está diseñado para permitir una gestión basada en resultados, persiguiendo los siguientes objetivos: (i) empoderamiento de los actores involucrados en el desarrollo de actividades de PSEAC, a través de comités, grupos, comunidades y del Proyecto mismo, así como sistemas de gestión de datos y análisis descentralizados; (ii) transparencia y diálogo, proporcionando información a la UEP, a otras reparticiones del gobierno, a otros actores involucrados en el Proyecto y a organizaciones de productores; (iii) eficiencia en la gestión de informaciones y datos. El sistema de PSEAC está conformado por los subsistemas de Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento.

Planificación

30. **Taller de puesta en marcha y planificación.** Servirá para traducir el documento del proyecto y el concepto a la práctica, aclarar roles y responsabilidades de todos los ejecutores, y sentar las bases de los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento (AGC). El taller será seguido por: i) un curso de capacitación durante los primeros meses de ejecución; ii) el desarrollo del sistema de S&E y sus herramientas; iii) el desarrollo de una estrategia de AGC interna y externa y sus herramientas correspondientes.

31. La **planificación operativa** se llevará a cabo anualmente. Los pasos a seguir para la preparación del Plan Operativo Anual (POA) incluirán: (i) evaluación de resultados del año anterior; (ii) definición de resultados por indicador (si es posible por departamento/distrito) que se espera alcanzar en el año, y (iii) elaboración del POA. Las metas por actividades deberán presentarse detalladas (mínimamente) por departamento más una hoja de resumen general para el Proyecto. El POA será presentado anualmente para la no objeción del FIDA, siguiendo el formato del cuadro 2. El

POA financiero complementará al POA físico con los elementos a financiar. Ambos serán integrados en el sistema informático del Proyecto para que cada técnico territorial pueda visualizar el avance de sus actividades.

Cuadro 2: Formato para elaborar Plan Operativo Anual (POA)

Indicadores			Desempeño proyecto			Objetivo POA					POA Realizado		Responsable
Cód	Indicador es	Unidad	Objetivo Proyecto (Fecha)	Realizado Acumulado (Fecha)	% Realiza do/obj.	Total	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Realizado en 2014	%/POA 2014	
Componente 1 Fortalecimiento de las Capacidades Organizativas													
1.1	# de PF	número	300	0	0	50	5	10	15	20	0	0	
1.2	# de familias	número	16200	0	0	3000	300	600	900	1200	0	0	

Seguimiento y evaluación

32. El responsable de S&E será el encargado de organizar las sesiones de capacitación necesarias para que el equipo del Proyecto tenga un manejo apropiado de las metodologías participativas de S&E. Todo el personal que trabaja en el Proyecto deberá contar con una formación esencial sobre conceptos, metodologías y herramientas básicas de seguimiento y evaluación.

33. Los técnicos territoriales (TT) serán responsables de asegurar el control de calidad de la información de S&E recolectada de las OR y comunidades indígenas y también de que esta sea consolidada en los formatos y sean adecuadamente utilizadas las herramientas establecidas por el Proyecto (mapas GIS y sistema de gestión de datos). Uno de los TT consolidará los datos e información y asegurará su calidad e integración en el sistema. Se impulsará la participación y colaboración de los jóvenes en temas recolección de la información para fines de seguimiento y evaluación del avance de las organizaciones.

Seguimiento

34. El responsable de S&E de la UEP diseñará instrumentos/formularios cuantitativos y cualitativos sencillos que permitan recopilar, procesar y seguidamente analizar la información. Estas informaciones alimentaran un sistema informático sencillo, cuyo diseño será realizado por el responsable de S&E (con el apoyo de especialistas informáticos) en colaboración con los especialistas temáticos, en base al marco lógico, identificando los indicadores de productos y resultados y las herramientas necesarias. A través de este sistema, los técnicos tendrán la posibilidad de actualizar los avances en términos de actividades implementadas (POA) y proporcionarán las informaciones de seguimiento de las OR. El sistema informático deberá estar en funcionamiento a más tardar en el primer semestre desde el inicio del proyecto.

35. La información será utilizada para las reuniones mensuales de seguimiento y evaluación. Esta misma información será consolidada a nivel de proyecto por el responsable de S&E. En base a esta información se discutirá si el plan de trabajo ha sido implementado en los tiempos y forma planteados; si las actividades realizadas son coherentes con los planes de trabajo; si la respuesta de la población involucrada en las actividades del proyecto es positiva; si hay participación y aceptación de las actividades y procesos; si existen circunstancias o eventos inesperados.

36. **Taller de seguimiento y aprendizaje.** Anualmente, pasados los seis meses de la aprobación del POA, se llevará cabo un taller para discutir los avances y si es necesario re-planificar las actividades conjuntamente con el equipo del proyecto incluyendo los RR, FR e instituciones asociadas pertinentes. Durante el taller se dialogará con la DINCAP, la Secretaria Técnica de Planificación, entidades no gubernamentales que colaboran con el Proyecto, etc. para planificar y fortalecer colaboraciones estratégicas. Las actividades clave y productos del taller serán: i) seguimiento del POA; ii) diagnostico participativo de desempeño; iii) priorización y planificación de productos de aprendizaje y comunicación iv) análisis de problemas y soluciones.

Evaluación

37. **Línea de base.** Durante el primer semestre de ejecución, el FIDA y la UEP coordinarán la contratación de servicios especializados para realizar la línea de base. El estudio integrará la encuesta de impacto RIMS del FIDA y recolectará información para todos los indicadores del marco lógico del Proyecto. La medición y recolección de información se realizará a través de estudios de campo (que incluyen encuestas) y de informes y sistemas de seguimiento y evaluación del MAG y del Proyecto. El diseño de la muestra para la línea de base incluirá una muestra representativa de OR.

38. **Estudio de resultados e impacto.** Para la evaluación final, a realizarse en el último año de ejecución del Proyecto, el responsable de S&E coordinará la contratación de servicios especializados para el estudio de resultados e impacto, que será realizado aplicando la misma metodología (incluyendo el diseño muestral) utilizada para la línea base. La metodología y la muestra propuesta deberán contar con la no objeción de FIDA. Los resultados de este estudio proveerán insumos para el Informe de Terminación del Proyecto (ITP).

39. **Índice de Madurez de las organizaciones.** Para medir la madurez de las organizaciones participantes del Proyecto, se utilizará un cuestionario simple enfocado sobre los aspectos “clave” desde puntos de vista institucional, productivo, comercial (o de administración para el caso indígena), financiero y de sostenibilidad. Se trata de una herramienta simple con pocas preguntas, comprensibles para los beneficiarios y a ser aplicadas por los Técnicos Territoriales con el fin de desarrollar un diagnóstico de las organizaciones a ser atendidas, y la definición de su nivel de madurez (Cuadro 3).

40. Durante los primeros 2 meses del proyecto (antes de empezar el estudio de la línea de base) el responsable de S&E, en colaboración con los responsables temáticos y a través de un proceso participativo, revisará y ajustará (si corresponde) los criterios propuestos para la calificación de las OR y de las comunidades indígenas. El índice se utilizará para evaluar los efectos directos del proyecto y coadyuvará en la toma de decisiones estratégicas. Los criterios e indicadores relacionados en el Marco Lógico serán parte integrante de los estudios de línea de base e impacto que realizará el Proyecto.

41. Para fines de evaluación del progreso de las OR no indígenas, este índice será aplicado en tres momentos; al inicio y al final del Plan de Fortalecimiento y a la finalización del Plan de Negocios. El diseño del Plan de Fortalecimiento y la duración del mismo, dependerá del nivel de madurez de la organización y las áreas a fortalecerse. Una vez que la OR evaluada haya llegado al Nivel 3, estará lista para llevar a cabo un Plan de Negocios. En cuanto a las Comunidades Indígenas, el índice será aplicado al inicio y al final de Plan de Desarrollo Comunitario.

42. En el caso de las organizaciones rurales no indígenas cada una de las áreas evaluadas integra 10 preguntas con un puntaje asignado de 2 para cada una de ellas. Es decir, que se trabajara sobre un total de 100 puntos como base para la evaluación. En el caso de tratarse de una OR netamente comercial o de servicios, el área productiva no se tomará en cuenta y los criterios del área comercial tendrán asignado un puntaje de 4 puntos/cada uno.

43. En el caso de las comunidades indígenas los aspectos “clave” a evaluarse serán levemente diferenciados de las organizaciones rurales no indígenas. Los criterios se agregan en 5 aspectos: institucional, productivo, administrativo, financiero y de sostenibilidad. Cada una de las áreas evaluadas integra 9 preguntas con un puntaje asignado de 2 para cada una de ellas. Es decir, que se trabajara sobre un total de 90 puntos como base para la evaluación. En síntesis, las organizaciones serán clasificadas en términos de madurez, considerando los 5 aspectos de desarrollo institucional de más abajo, según el puntaje total obtenido.

Cuadro 3: Clasificación de la madurez de las OR

Nivel	Desarrollo Institucional	OR no indígenas	Comunidades Indígenas
1	Con graves dificultades	menos de 20 puntos	menos de 18 puntos
2	Incipiente	de 20 a 50 puntos	de 18 a 45 puntos
3	En transformación	de 51 a 70 puntos	de 46 a 63 puntos
4	Consolidada	de 71 a 90 puntos	de 64 a 81 puntos
5	Autónoma	más de 91 puntos	más de 82 puntos

Informes adicionales

44. Los informes de avance principales para analizar el desempeño del proyecto son: i) el **informe de progreso**, que actualiza los logros hasta la primera mitad de año, el que se entrega en el mes de junio de cada año y ii) el **informe anual**, en el marco de la elaboración del POA del siguiente año, debe proveer una actualización exacta de los resultados del proyecto, identificar las principales restricciones y proponer orientaciones futuras. Analiza los factores subyacentes que contribuyen a cualquier posible falta de progreso, de modo que el proyecto pueda aprender de la experiencia y mejorar el desempeño. Serán acompañados por la planilla de resultados actualizada y por breves notas explicativas de los gráficos y resultados más significativos (problemas o sucesos). La presentación de este informe se realizará en el mes de enero de cada año.

45. **Informe de Terminación del Proyecto (ITP).** Describirá la situación al final de la intervención incluyendo una descripción de la misma, los resultados logrados en relación con las metas establecidas en el ML y las lecciones aprendidas. El informe se basará en encuestas cuantitativas y cualitativas comparables a las del estudio de base, que integrarán los indicadores RIMS requeridos por el FIDA. Se elaborará entre la fecha de terminación y antes de la fecha de cierre del préstamo. El informe es responsabilidad del Programa, y será elaborado siguiendo las directrices del FIDA.

46. **Planilla de Resultados.** Este instrumento servirá para comparar objetivos globales y anuales, planificados y alcanzados a nivel de productos, resultados (por componente) e impacto, incluyendo algunas informaciones financieras relevantes para la gestión. En Anexo se presenta una versión preliminar que será revisada y actualizada una vez realizado el taller de arranque del Proyecto. Esta herramienta de gestión será integrada en el sistema informático de seguimiento y evaluación del proyecto y será utilizada a nivel departamental y a nivel de la UPE.

47. A fin de visualizar las conexiones lógicas entre, los efectos y los productos por componente, la planilla se estructura de la siguiente manera: i) Resumen: presenta una síntesis de los indicadores de producto, efecto e impacto más importantes, desagregados parcialmente por departamento, género y con limitada información financiera. Los datos llegan directamente desde la hoja global; ii) Gráficos comparativos, que permiten visualizar rápidamente la evolución del proyecto y se actualiza al cambiar los datos de la hojas anteriormente mencionadas; iii) Hoja global, presenta todos los indicadores que se utilizan en el proyecto, ML, POA, S&E. Los datos llegan directamente desde las hojas departamentales; iv) Hoja departamental, compilada directamente de manera descentralizada por cada TT; v) Financiera, presenta una selección de información financiera necesaria para el análisis (por ejemplo, aporte beneficiarios, POAs financieros etc.) y; vi) descripción de indicadores: hoja donde son explicados todos los indicadores, clarificando cómo y cuándo se mide cada uno de ellos.

48. **Sistema automatizado de gestión de datos.** El proyecto desarrollará un sistema de gestión de datos descentralizado para facilitar y hacer más eficiente la tarea de análisis y coadyuvar a la toma de decisiones, donde los datos se introducirán y validaran localmente y podrán vincularse a otras bases de datos para su análisis. Además, el sistema deberá tener una función de “importación” para incorporar datos presentados en formatos diversos, asegurando que se mantenga la integridad y la calidad de los mismos. Las inversiones serán destinadas principalmente al desarrollo inicial de la herramienta/plataforma y a la capacitación para su uso.

49. El responsable de S&E, bajo la supervisión del Director del Proyecto, será responsable de llevar a cabo el diseño del sistema en colaboración con los especialistas temáticos, asegurándose que procese la información de una manera que permita la producción de informes según los formatos concordados con DINCAP, DGP y FIDA. La herramienta informática será desarrollada inmediatamente después de la finalización del sistema de S&E (desde el tercer mes) y deberá estar en funcionamiento (con los técnicos capacitados) al finalizar el primer semestre de implementación del proyecto.

50. **Mapas.** El Proyecto utilizará mapas para sintetizar información considerada estratégicamente importante para la planificación territorial y la evaluación de los cambios que ocurren en el territorio. La visión global permitirá proveer apoyo a los beneficiarios y asumir diálogos interinstitucionales. Los técnicos del proyecto podrán agregar y actualizar información relevante, como por ejemplo ubicación y caracterización de las OR o comunidades indígenas de intervención, características del PF y/o PN, canales de venta, autoridades locales. Los mapas comunitarios parlantes, las informaciones topográficas SIG y algunos datos de la línea de base serán los insumos iniciales para los mapas.

51. El responsable de S&E y los técnicos de la UEP: i) seleccionarán la información a proporcionar en los mapas ii) capacitarán al equipo sobre el terreno para ser facilitadores del SIG iii) verificarán la calidad de datos en el mapa y conducirán análisis relativos iv) se asegurarán de introducir los mapas como una herramienta de gestión tanto por Proyecto como por las instituciones complementarias. Durante los primeros cuatro meses del Proyecto, un especialista en SIG será contratado bajo la supervisión del responsable de S&E, y tendrá las tareas de: i) desarrollar la plataforma (descentralizada, gratuita, conectada al sistema informático de datos); ii) actualizar los mapas con los resultados de la línea de base iii) capacitar al equipo técnico de la UEP y territorial para que puedan agregar, visualizar y utilizar la información del SIG iv) preparar insumos para el manual operativo de la gestión del SIG.

Cuadro 4. Informes para el FIDA

Informe	Descripción	Fecha límite de entrega
POA	Utilizando la Planilla de resultados	15 de diciembre cada año
Informe de progreso	Información detallada sobre los alcances financieros y físicos (utilizando la Planilla de resultados), desafíos y oportunidades encontradas, y el enfoque para el próximo periodo	31 de marzo y 30 de setiembre de cada año
Encuesta de línea de base	Metodología FIDA. Responsable FIDA mediante coordinación con la DINCAP.	6 meses después de la entrada en vigor
Informe RIMS primer nivel	Información sobre los indicadores de primer nivel RIMS. Refleja los productos alcanzados por año (1 de enero - 31 diciembre).	Desde el año 2 se entrega el 31 de marzo
Informe RIMS segundo nivel	Información sobre los indicadores de segundo nivel RIMS. Refleja los resultados logrados en el año antecedente. Normalmente se empieza con la recolección de datos para estos indicadores desde el año 3.	Desde el año 4 se entrega el 31 de marzo
Encuesta de impacto	Encuesta cualitativa y cuantitativa. Comparación con la Encuesta de línea de base, con mirada "global".	Con el ITP
Sistematizaciones y estudios específicos	Fechas y temas identificados en la estrategia de aprendizaje y comunicación del proyecto.	A definir por la UEP
ITP	Información general sobre los alcances financieros y físicos, y análisis de las lecciones aprendidas.	A la fecha de cierre

Aprendizaje y gestión de conocimiento (AGC)

52. Durante los eventos de seguimiento y evaluación se identificarán los productos de aprendizaje que serán desarrollados anualmente para responder a la demanda levantada. Actividades o productos clave podrían ser: capacitaciones técnicas; sistematizaciones temáticas y metodológicas; notas de aprendizaje técnicas (por ejemplo: estudios de casos; análisis de fracasos y buenas prácticas); intercambios horizontales e intercambios entre instituciones y comunidades.

Estrategia de comunicación

53. Será formulada desde el inicio por un especialista en comunicación, contratado durante los primeros meses del Proyecto, quien desarrollará las herramientas, canales y los mecanismos específicos para el Proyecto. Para proporcionar información al "público", se diseñará una página web y una newsletter (por ejemplo: blog). Estas herramientas serán complementarias a las emisiones en la radio, vídeos, publicaciones que serán difundidas en momentos considerados estratégicos (por ejemplo convocatorias a nivel departamental). Para uso exclusivo del Proyecto, se creará un espacio interno en la página web para debates, intercambio de información, de experiencias, de ideas, de búsqueda de posibles soluciones y se podrá almacenar documentos relevantes, fotos videos y comunicaciones de interés.

III. Estructura organizativa del proyecto

A. Los actores del Proyecto

54. **Las familias de los Productores Familiares (AFC) y las familias de las Comunidades Indígenas (CI):** Son los beneficiarios directos del Proyecto.

55. **Las Organizaciones Rurales:** Son las organizaciones productivas de primer grado (comités, asociaciones, etc.) o segundo grado (Redes) conformados por los productores familiares campesinos y las comunidades indígenas, a través de las cuales hombres, mujeres y jóvenes acceden a inversiones y servicios financiados por el Proyecto.

56. **Las Redes:** Son agrupaciones de organizaciones productivas formalizadas con el fin de comprar insumos, vender productos y/o tomar crédito de forma conjunta.

57. **Empresas industriales y comercializadoras:** En las diferentes cadenas de valor son empresas constituidas formalmente que adquieren productos cultivados por los beneficiarios para su industrialización y/o venta en mercados locales, regionales, nacionales y de exportación. El Proyecto establecerá contactos con estas empresas para hacer conocer las acciones que desarrolla y promover acuerdos comerciales entre ellas y los beneficiarios, en los casos en que sea posible. La organización presentará la carta de un comprador que manifiesta el interés en adquirir la producción (por ej. empresa agroindustrial, agroexportadora, etc.) en el caso de productos destinados a la agroindustria o a la exportación, o de lo contrario identificará claramente el mercado y las vías de comercialización en caso de otros productos.

58. **Técnicos Territoriales (TT).** El Proyecto contará con Técnicos Territoriales (TT) que se adscribirán a las oficinas de la DEAg en cada Departamento y estarán encargados de: (i) participar de la difusión del Proyecto y recoger las expresiones de interés en trabajar con el Proyecto de OR; (ii) realizar los Diagnósticos Rurales Participativos (DRP) y los Diagnósticos Comunitarios Indígenas (DCI) en las comunidades indígenas; (ii) hacer seguimiento a la implementación de los Planes de Fortalecimiento (PF) de los Planes de Negocios (PN), así como de los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC) en el caso de las comunidades indígenas, y facilitar la ejecución de los mismos; (iii) monitorear los avances físicos y financieros de los PF, PN y PDC y reportar a la UPSEyGC. El proyecto se propone que la mitad de los TT sean mujeres.

59. **Representantes Rurales (RR).** Son miembros de las OR que tendrán como función principal servir de enlace entre el Proyecto y las Organizaciones y las Comunidades Indígenas y apoyar en tareas como la elaboración de DRP y actividades de capacitación y asistencia técnica. Serán con

preferencia jóvenes (hombres y mujeres), con una participación de representantes rurales mujeres de 40%. Los RR serán seleccionados por su propia organización. Serán el punto de contacto más próximo entre el Proyecto y la OR y no recibirán salarios del Proyecto ni de las OR, aunque ésta podrá financiar con fondos del PF y del PN gastos menores relacionados con el cumplimiento de su tareas (por ej. transporte).

60. **Facilitadores Rurales (FR).** Son miembros de las organizaciones con talento, experiencia y voluntad de participar en los procesos de apoyo a nuevos grupos, transmitiendo sus saberes socializando experiencias, facilitando la comunicación horizontal y generando niveles de confianza mutua. Son “prestadores de servicios” y como tales recibirán un pago por parte de la OR con fondos de PF y de PN. Se incentivará mujeres y jóvenes a asumir este papel, siempre que cumplan con el perfil adecuado.

61. **Proveedores de servicios técnicos.** Son técnicos que proporcionarán servicios de asistencia técnica y capacitación previstos en los PF y los PN. Para incentivar la equidad de género, se buscará que la mitad de los técnicos contratados sean mujeres. Deberán tener experiencia de campo y ser perfectamente bilingües (Guaraní y Español). Podrá tratarse de técnicos privados locales que son contratados por las OR con recursos incluidos en su PF o PN, o de técnicos locales de la DEAg que son asignados para desarrollar tareas en determinados PF y PN, como resultado de convenio con el Proyecto. En este último caso, el PF y el PN podrán destinar fondos para el pago de gastos necesarios para el desarrollo de las tareas de asistencia técnica y capacitación (por ej. viáticos y combustible), pero no complementaciones salariales ni otro tipo de incentivos.

62. La capacitación y formación de Prestadores de Servicios privados o de los técnicos en convenios con la DEAg será diferenciada en relación a la tarea para la cual se contraten los servicios. La capacitación se dirigirá a los proveedores de servicios ya contratados pero antes de que inicien su labor. La capacitación será a cargo de los Especialistas de la UEP (o servicios especializados contratados), de forma tal que los Prestadores de Servicios conozcan la orientación del Proyecto y sus objetivos. La capacitación será condición de efectividad del contrato. Tanto los técnicos privados como los pertenecientes a la DEAg serán evaluados en su desempeño por las OR, y podrán ser sustituidos en cualquier momento que la OR lo decida. Todos los técnicos involucrados deberán ser reconocidos por el Proyecto y necesariamente deberán participar (y aprobar) un curso de capacitación en los temas y enfoques del proyecto.

63. Los proveedores de servicios – junto con el personal del proyecto y los técnicos territoriales – tendrán que participar en capacitaciones de género antes desarrollar sus funciones colaborar para los DRP, PF y PN. Las capacitaciones tendrán una vinculación directa con sus tareas, para que puedan incorporar los principios de equidad de género de forma práctica en sus actividades. Las capacitaciones abordarán temas generales como papeles e inequidades de género, junto con temas prácticos como la incorporación de género en la planificación de las actividades, técnicas de facilitación, medidas para apoyar la participación activa de mujeres y transversalización del enfoque de género en seguimiento y evaluación.

64. **Formación en la metodología “cerrando brechas”.** Bajo la supervisión de la especialista de género de la UEP, las capacitaciones de los TT dedicarán aproximadamente media jornada para que los técnicos responsables de las actividades de género puedan familiarizarse con la metodología “cerrando brechas” y aprender cómo implementarla (esto corresponde a la primera fase, paso 1 del manual de la metodología)¹⁹. Los técnicos aprenderán como utilizar las herramientas, las boletas, los formatos de calificación de las organizaciones, la interpretación de los resultados y las posibles acciones afirmativas. Si fuera necesario, los técnicos adaptarán la metodología a las exigencias específicas del proyecto, por ejemplo añadiendo/eliminando criterios de evaluación sistematizando los pasos del “cerrando brechas con el calendario de actividades del proyecto y crear pasarelas entre los resultados del ejercicio y el índice de madurez.

¹⁹ www.ifad.org/gender/pub/cerrando.pdf

65. **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG):** Rige la política sectorial e impulsa el desarrollo agrario sustentable y sostenible contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Es responsable por la ejecución del Proyecto,

66. **Ministerio de Hacienda:** es la Secretaría Estatal que tiene a su cargo administrar el patrimonio y el proceso presupuestario del Estado Paraguayo, así como la formulación y manejo de su política fiscal y de endeudamiento interno y externo.

67. **Crédito Agrícola de Habilitación (CAH):** será la institución financiera a través de la cual se canalizarán los fondos a las OR para financiar la contrapartida de los beneficiarios prevista en cada PN.

68. **Instituciones Financieras:** Participarán indirectamente en el Proyecto como proveedores de capital de giro a los pequeños productores que participan en los PN, utilizando el mecanismo de garantía previsto por el Proyecto.

69. **Agencia Financiera de Desarrollo.** Gestionará el fideicomiso del Fondo de Garantía, el que servirá para garantizar parte del crédito otorgado a las OR para financiar el costo operativo de los PN.

B. Las instancias de decisión del Proyecto

Las instancias responsables del Proyecto

70. La institución responsable de la implementación del Proyecto, será el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de la UEP dependiente de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP). Aunque el MAG asumirá la responsabilidad global de la ejecución, la gobernanza del Proyecto corresponderá al funcionamiento de los siguientes órganos de dirección y participación.

El Comité de Orientación del Proyecto

71. El Comité de Orientación del Proyecto (COP) es el organismo de Gobernanza del proyecto. Estará conformado por el Ministro de Agricultura y Ganadería o quien lo represente, el Director de la Dirección General de Planificación (DGP) del MAG, el Director de la DEAg y el Director de la DINCAP. El Director Ejecutivo del Proyecto será el Secretario del COP. Las funciones del COP incluyen: i) la orientación a la ejecución del proyecto para lograr sus resultados, en el marco de las políticas del MAG y del GOP; ii) la revisión y aprobación una vez por año de los Planes Operativos Anuales (POAs) que preparará la UEP; iii) el análisis y aprobación del MOP; iv) analizar los avances del proyecto y dar seguimiento a su ejecución con base en los informes de avance preparados por la UEP. Los Términos de Referencia (TdR) del COP se encuentren en el Anexo 2. [A finalizar en la versión del MOP a ser aprobada al inicio de la ejecución]. A partir del segundo año de implementación del Proyecto, se incorporarán al COP dos representantes de OR que son beneficiarias del Proyecto.

El Comité de Selección y Análisis de los Planes de Negocios (COSAPLAN)

72. El COSAPLAN es un comité que evalúa y aprueba los PN y PDC que se presentan al Proyecto, el cual sesionará en la UEP o en un lugar apropiado en la ciudad en la que se encuentra. Estará integrado por el Director del Proyecto o quien éste designe en su representación, dos especialistas de la UEP designados por el Director del Proyecto, el Coordinador Territorial, un Técnico Territorial, tres delegados de las organizaciones de los beneficiarios en la zona respectiva, y un representante del CAH de la oficina local. Sesionará al menos una vez cada seis meses, y con la frecuencia que sea necesaria de acuerdo a la cantidad de PN y PDC que se presenten. Los PN y PDC pasan por un análisis previo, realizado un Comité de Evaluación conformado por técnicos del Proyecto y por un técnico del CAH que será invitado a participar. Este análisis previo tendrá como objetivo garantizar un nivel mínimo de calidad los PN y PDC. Una descripción más detallada del funcionamiento del COSAPLAN se presenta en la sección F del capítulo IV.

La Unidad Ejecutora del Proyecto

73. Conformada por un Director y seis profesionales de áreas técnicas específicas: i) asistencia técnica productiva de planes de negocios y comercialización, ii) DRP y fortalecimiento de organizaciones, iii) servicios financieros rurales, iv) género y comunidades indígenas, v) planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento y vi) especialista en adaptación al cambio climático.

74. Sus principales funciones serán:

- i) Promover y difundir información sobre el Proyecto entre los beneficiarios y otras instituciones socias en la ejecución, así como entre empresas que pueden establecer relaciones comerciales con las OR;
- ii) Establecer convenios con entidades que participarán en diferentes aspectos de la ejecución, entre ellas la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) para la administración del Fondo de Garantía, el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) para transferir los fondos a los beneficiarios de los créditos para financiar su contrapartida al financiamiento de los costos de los PN, y otras Instituciones Financieras para proporcionar créditos para capital operativo en los PN, utilizando el mecanismo de Fondo de Garantía.
- iii) Realizar los Diagnósticos Rurales Participativos (DRP) y los Diagnósticos Comunitarios Indígenas (DCI) en las OR que tienen interés en participar en el Proyecto y los miembros cumplen con los requisitos de elegibilidad.
- iv) A través del Coordinador Territorial y Técnicos Territoriales, y con el apoyo de los especialistas de la UEP, facilitar que las OR ejecuten sus PF y, en su etapa final, formulen una propuesta de PN;
- v) Una vez recibido un PN, revisar y evaluar el plan, basándose en los criterios preestablecidos. En caso de obtener el puntaje mínimo establecido, remitirlo al COSAPLAN; en caso negativo, devolverlo a la OR con su justificación.
- vi) Organizar las sesiones del COSAPLAN para evaluar a los PN;
- vii) Coordinar las acciones del Proyecto y asegurando su funcionamiento y el uso apropiado de los recursos asignados, siguiendo los lineamientos establecidos en los documentos mandatorios;
- viii) Establecer y mantener una relación adecuada con el COP;
- ix) Verificar que se realizan los contratos conforme a las disposiciones establecidas;
- x) Planificar anualmente las actividades y consolidar los presupuestos;
- xi) Dar seguimiento a las acciones e iniciativas en ejecución y al presupuesto del Proyecto.
- xii) Comunicar y difundir adecuadamente los avances, logros y éxitos del Proyecto.
- xiii) Preparar los reportes e informes para el FIDA y autoridades nacionales;
- xiv) Coordinar todos los procesos relacionados con las adquisiciones y la gestión financiera y administrativa del Proyecto, el cumplimiento del MOP y su normativa, y dará el seguimiento para asegurar una operación fluida y conforme legislación.

IV. Instrumentos operativos del proyecto

75. No obstante que, para fines descriptivos, administrativos, financieros y de seguimiento, el Proyecto está dividido en componentes, la UEP ejecutará las actividades como un ciclo o secuencia continua, cuyas fases y etapas se describen a continuación.

A. Fase de promoción, identificación y selección de organizaciones

Promoción y difusión del Proyecto, e identificación de organizaciones

76. El Coordinador Territorial junto a los y las TT llevarán a cabo esta etapa mediante actividades de gabinete, en el campo, y en contacto con referentes locales. Para ello, también serán apoyados por el Director del Proyecto y especialistas de la UEP.

77. La actividad a desarrollar garantizará transparencia y amplias posibilidades de acceso a la información, asegurando que el conocimiento de la existencia del Proyecto y los requisitos de ingreso al mismo sea lo más amplio posible. Para ello, el Proyecto realizará inicialmente talleres tendientes a generalizar el grado de comprensión del Proyecto por parte del personal integrado a la Unidad, y para discutir los lineamientos estratégicos. Estas actividades serán preparadas y ejecutadas por personal de la UEP y, en caso de ser necesario, participarán otras dependencias del MAG, por lo que no generarán contrataciones adicionales. En caso que se requirieran, los aportes puntuales de consultoría se cubrirían mediante contrataciones realizadas con ajuste a las normas legales vigentes y a la No Objeción del FIDA.

78. Posteriormente, los técnicos especialistas de la UEP, el Coordinador Territorial y los Técnicos Territoriales se encargarán de realizar la promoción y difusión del Proyecto a los diferentes actores, en particular entre las Organizaciones Rurales (OR). Se tendrá una especial atención por los aspectos de focalización, en particular el trabajo en los distritos y municipios más pobres de los departamentos que integran el área del Proyecto, y la difusión de las condiciones de elegibilidad (productores familiares, superficie, ingreso). Un énfasis particular será puesto en la difusión de las características de los instrumentos del Proyecto (DRP, PF, PN).

79. Para apoyar las tareas de difusión, serán empleados diferentes formatos comunicacionales dependiendo de la audiencia, tales como la realización de talleres, radio, folletos, videos y otras herramientas de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los que estarán disponibles en español y guaraní. Para que la difusión tenga una mayor llegada entre las mujeres, se buscará acercarse a los espacios que éstas suelen frecuentar, como las ferias locales, así como comunicarse en forma directa con hogares y organizaciones de mujeres. Para los jóvenes, se enfatizará en las TICs y en los centros de agregación juveniles. El diseño de los materiales de difusión y apoyo a la capacitación será realizado por personal de la UEP, con eventual apoyo de consultores especializados, y la confección de los mismos contratada siguiendo procedimientos establecidos en las normas generales.

80. La UEP realizará un análisis, con base en la información primaria y secundaria e informes relevados, de las Organizaciones de la zona que agrupan a la población objetivo, como paso para la identificación de potenciales organizaciones beneficiarias. Al momento de manifestar el interés y relevancia mutua de incorporar una OR al Proyecto, la organización deberá completar una ficha conteniendo información básica sobre ella para entrar en la base de datos del Proyecto. En base a las posibilidades de atención del Proyecto, se establecerá un plan tentativo de incorporación de organizaciones a ser asistidas por el proyecto, según la caracterización primaria disponible de las mismas. Es importante destacar que esta primera etapa de diagnósticos no excluya a ninguna OR, sino es un instrumento interno del Proyecto para enfocar mejor sus intervenciones.

Inscripción en Registro de Organizaciones

81. Al momento de manifestar su interés, la organización completará una ficha conteniendo información básica para permitir a la UEP una primera aproximación a las características de la organización. Un modelo del formulario a emplear se presenta en el Anexo de este manual.

Preselección de Organizaciones y designación de Representantes Rurales

82. Una vez producido el registro, y realizado un primer análisis de la información, se seleccionarán OR que serán potenciales beneficiarias del Proyecto. Esta selección será realizada en base a criterios de focalización que incluyen el ubicarse en distritos y municipios priorizados del área

del Proyecto por poseer altos índices de pobreza. Además, deberán cumplir con requisitos de elegibilidad: (i) que los socios estén inscriptos en el Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF); (ii) que los socios posean no más de 20 ha cada uno; (iii) que tengan un ingreso familiar de hasta dos veces el valor del salario mínimo nacional.

83. Junto a las OR preseleccionadas, se procederá a seleccionar hasta 2 candidatos(as) a Representantes Rurales (RR) por organización. Estos serán miembros de las organizaciones y serán elegidos por éstas. Se sugerirá a las organizaciones que tengan especial consideración por los candidatos mujeres y jóvenes, y de ambos sexos. Las mujeres y los jóvenes miembros de las OR serán incentivados a asumir este papel a través de las formaciones iniciales, trabajando liderazgo y autoestima. Se establecerá una meta de que 40% de los representantes rurales serán mujeres considerando para el cálculo de esta meta tanto a las organizaciones mixtas como a las de solamente mujeres. En la medida que la tarea demandará participación en actividades que requieren capacidad de lectura y escritura, habilidades mínimas en estas áreas serán condición necesaria para la postulación.

84. Las tareas a desarrollar por los RR consistirán en:

- i) Constituirse en nexo y canal permanente de comunicación entre la organización y el Proyecto,
- ii) Facilitar la comprensión de la oferta del Proyecto a nivel de la organización y la comunidad en general,
- iii) Asumir la responsabilidad de participar activamente en la realización del DRP a nivel de la organización, en las condiciones y plazos establecidos, para lo cual podrá solicitar apoyo técnico al Proyecto.

85. La designación de los RR será la condición necesaria para que las Organizaciones registradas resulten seleccionadas para recibir el apoyo de la siguiente etapa, consistente en la preparación de los diagnósticos participativos. La UEP realizará una serie de actividades de difusión y capacitación a la que serán convocados estos candidatos a RR propuestos por las organizaciones, incluyendo temas como liderazgo masculino y femenino. En esta fase también se dedicará entre 30 minutos y una hora para explicar a los candidatos a RR los objetivos de la metodología cerrando brecha y sus modalidades de implementación. De forma conjunta, se decidirá el número de socios que tomará parte al ejercicio del “cerrando brechas”²⁰ y se recolectarán todas las informaciones sobre la organización que ayude a entender su estructura, funcionamiento, visión, éxitos y limitaciones. Estas actividades corresponden al paso 2 y 3 de la primera fase de la metodología.

86. Se comunicará claramente a la organización y a los RR que las decisiones, especialmente en la formulación y gestión del PN, corresponden a los órganos de conducción de la organización y sus miembros, y no al RR.

87. El Proyecto verificará en forma periódica que las responsabilidades y atribuciones definidas se cumplan a cabalidad. En cualquier momento, ya sea por planteo de la Organización, o como resultado de la verificación de desvíos en las responsabilidades y atribuciones definidas por parte del Proyecto, la designación podrá ser revocada sin más trámite, procediéndose a una nueva designación.

88. Los RR desarrollarán su trabajo en forma voluntaria. No obstante, en el marco de los contratos de fortalecimiento y ejecución de los PF y PN, podrán incluirse, a solicitud de la organización, recursos para cubrir los gastos emanados de la actividad de los RR. Para superar los desafíos que las mujeres enfrentan en desempeñar las tareas de RR, las reuniones se organizarán en horarios y

²⁰ Si una organización tiene de 2 a 40 socios, se trabaja en este paso con 25% del total de los socios y 25% del total de las socias en la aplicación de la herramienta. Si una organización tiene más de 40 socios se puede trabajar con un 20% de socios y un 10% de socias. Consultar el manual “cerrando brechas” para mayores informaciones.
www.ifad.org/gender/pub/cerrando.pdf

condiciones compatibles con sus exigencias. Por ejemplo, evitando de organizar reuniones en los días de ferias o por la noche.

89. La frecuencia de asistencia de los RR a las actividades organizadas, la demostración de vínculo con la organización, y la magnitud del compromiso verificado y comprensión de las posibilidades de la organización en el marco del Proyecto, serán elementos claves de selección. El personal de la UEP realizará un seguimiento del desempeño de los candidatos a RR. Para ello, se consensuarán criterios que permitan calificar la asiduidad y desempeño de los mismos en las diversas actividades.

90. Las organizaciones que, culminado este proceso no cuenten con personería jurídica aprobada e inscripción en la Secretaría de Tributación, con Número de RUC vigente, no podrán continuar con la siguiente fase, hasta que no regularicen esos aspectos.

91. En forma periódica la UEP analizará las posibilidades de incorporación de nuevas organizaciones inscriptas en el Registro, basados en la capacidad operativa del proyecto y de los recursos asignados en el periodo fiscal.

B. Diagnóstico Rural Participativo

92. Una vez seleccionada una comunidad como potencial beneficiaria del Proyecto y seleccionados los RR, se realizará un DRP que será responsabilidad principal del TT asignado al Departamento correspondiente. Los especialistas temáticos de la UEP apoyarán a los TT en las tareas de preparación del DRP, y colaborarán en forma activa los RR. Antes de empezar el proceso, la UEP y los TT presentarán a la organización los objetivos del ejercicio y su metodología de implementación. En el DRP, las organizaciones participantes pasan por un proceso de reflexión sobre sus propias debilidades, fuerzas, riesgos y oportunidades.

93. El DRP incluirá un trabajo participativo que normalmente tendrá una duración de cuatro días, de los cuales dos serán de discusión de las características de la organización y análisis FODA, un día será de discusión de los principales resultados y conclusiones y un día será de elaboración del PF. Como parte del DRP, se aplicará un instrumento de evaluación de la OR que servirá para calcular el Índice de Madurez de la organización. Este índice será elaborado sobre la base de indicadores que reflejan diferentes aspectos sobre la organización, tales como la experiencia en organización y gestión de recursos, la participación de mujeres y jóvenes, y la existencia de rotación de autoridades. Los resultados de la evaluación servirán de base para la formulación del PF, y asegurar que éste tenga los contenidos y la duración necesarios para superar las debilidades que se identifican en el DRP.

94. Tanto los TT como el personal de la UEP asegurarán la participación activa en el DRP de las mujeres y de los jóvenes en las discusiones y en los procesos de toma de decisión, estimulándolos a tomar un papel activo. En este sentido, se estimulará el diálogo sobre las inequidades de género, abordando temas como los papeles de género en el hogar (tareas reproductivas y productivas de la AFC) y desafíos que las mujeres enfrentan. Para ello, se aplicará una metodología de análisis de las OR complementada por un análisis de la situación, perspectivas, expectativas y visión del grupo familiar, utilizando las metodologías basadas en los hogares. Se utilizará un mecanismo de participación ampliada a todos los miembros de los grupos familiares que conforman las organizaciones, con el objetivo de asegurarse de que los DRP tomen en cuenta los intereses, vínculos y oportunidades de los miembros de la familia. Como consecuencia, se podrán formular PF y PN más basados en las reales posibilidades de todos los miembros del hogar. Así, se buscará evitar, por ejemplo, que el incremento de la producción se traduzca en sobrecarga de trabajo para algunos de los miembros, y promover una distribución equitativa de los ingresos generados entre los miembros de cada familia que participa en el PN.

95. El responsable del tema de Género en la UEP se ocupará, en cooperación con el Coordinador Territorial, de seleccionar las herramientas de las metodologías basadas en los hogares

recomendadas por el FIDA²¹ que mejor se puedan adaptar al contexto de las zonas rurales del Paraguay. Estas herramientas serán adaptadas en cooperación con los TT y los RR (previamente capacitados en estas metodologías), desarrollando una guía de implementación. Las herramientas se utilizarán durante reuniones con la presencia de todos los miembros de la familia, con el objetivo de obtener: i) mapas de la parcela y de las tareas de cada miembro de la familia; ii) una visión de lo que quieren obtener; y iii) la estrategia para alcanzar esta visión, incluyendo los vínculos y las oportunidades de cada miembro del hogar, junto con los pasos concretos a realizarse. Este marco de desarrollo del hogar alimentará el DRP y los PF, asegurando la participación de jóvenes y mujeres en el desarrollo de las OR, bien como su acceso a los beneficios de los PN.

96. Durante el DRP se realizará también la parte principal del ejercicio “cerrando brechas”, que consiste en una auto-evaluación de la equidad de género dentro de la organización por parte de sus socios, completada por la definición de las acciones de fortalecimiento.

97. La programación de estas actividades de género puede llevar en total un poco más que la mitad de un día (una mañana o una tarde). Para facilitar el análisis del ejercicio “cerrando brechas”, se recomienda que éste se realice luego de las actividades de diálogo sobre las inequidades de género.

98. Los resultados del DRP, incluyendo la aplicación del instrumento de evaluación, así como el PF elaborado, serán analizados y refrendados por un Comité de Evaluación formado por el Coordinador Territorial y los especialistas temáticos de la UEP.

99. El apoyo técnico del Proyecto para la preparación del DRP, incluyendo la elaboración del PF, será brindado por el TT y el personal de la UEP, por lo que salvo excepciones, no se requerirán contrataciones adicionales. Los costos de la etapa se limitarán a apoyo de logística y materiales para el desarrollo de talleres y otros eventos y se financiarán con cargo al Componente 1. del Proyecto.

C. Los Planes de Fortalecimiento

100. En la fase final de implementación del DRP, y como resultado de las fortalezas y debilidades identificadas y de la visión futura de la OR, se elaboran las bases del PF. Posteriormente, el PF es finalizado por el TT, con el apoyo del Coordinador Zonal y especialistas temáticos de la UEP, y es presentado a la OR para su conocimiento y aprobación final. La calidad del PF será evaluada al interior de la UEP por el Comité de Evaluación formado por el Coordinador Territorial y los especialistas temáticos.

101. El PF contiene principalmente acciones de capacitación en aspectos que se identifiquen como débiles en la evaluación de la OR realizada como parte del DRP, y podrá incluir hasta 20% de su valor en mobiliario (por ejemplo, sillas mesas, archivo) y equipamientos (por ejemplo, computadora, impresora) que se identifiquen como necesarios para fortalecer a la OR. Los tipos de gastos elegibles son:

- (i) Capacitación que refleje las necesidades de la OR y que fueran determinadas a partir del DRP, y tomando en consideración el grado de avance de las organizaciones, según lo identificado por las informaciones obtenidas en el formulario de evaluación de organizaciones. Podrá incluir temas como contabilidad, administración, gobernanza, control interno, comunicación interna, seguridad alimentaria, apoyo al desarrollo de liderazgo (hombres y mujeres), talleres sobre la división del trabajo en las familias (especialmente metodologías de hogares) y discusiones orientadoras preliminares sobre la búsqueda de mercados para definir el rubro productivo, los servicios de la OR y las actividades específicas que serán financiados con el PN. Para fomentar su participación en el proyecto, la estrategia de inclusión aprovechará las fortalezas de los jóvenes, como sus mayores niveles de educación. Se establecerá la meta de que el 25% de las personas que serán formadas para cargos administrativos dentro de las organizaciones serán jóvenes, de los cuales la mitad mujeres.

²¹ Ver <http://www.ifad.org/knotes/household/index.htm>

- (ii) Compra de equipamientos menores de apoyo a la estructuración de la organización, tales como archivos, sillas, mesas y equipamiento informático básico.
- (iii) Gastos necesarios para la formalización de la organización, incluyendo trámites y gastos complementarios como alimentación, movilidad y alojamiento.
- (iv) Gastos para la formulación del Plan de Negocios (PN), el que se prepara en la fase final de ejecución del PF.

102. El monto máximo de un PF será de USD 5.000, con un máximo por familia de USD 150. Este monto incluye un valor máximo de USD 1.000 para ser utilizado exclusivamente para el pago de servicios técnicos necesarios para la formulación del PN. No se requerirá un número mínimo de familias por PF, pero orientativamente no deberían ser de menos de 10, apuntando a un promedio de 20 familias. El financiamiento de la ejecución del PF será realizado por el Proyecto por el 100% de su valor, no siendo requerida contrapartida de la OR. El monto establecido será transferido de la UEP a la OR a una cuenta a su nombre. Los pagos serán realizados en dos desembolsos, y el segundo requerirá que se haya rendido cuentas del total de los gastos del primer desembolso.

103. Para poder implementar el PF y transferir los fondos a la OR, ésta deberá firmar un convenio con el Proyecto que establece con claridad las condiciones y contar con una cuenta corriente o de ahorro a nombre de la OR. Para poder firmar el convenio, la OR deberá presentar un conjunto de documentos que serán detallados en la versión definitiva del Manual Operativo. El principio general será exigir el menor número de documentos posibles, reducir los tiempos y costos para los beneficiarios, evitando solicitar documentos innecesarios. Una vez aprobado, y luego de la firma del Convenio de asistencia correspondiente, la UEP transferirá el monto a la cuenta bancaria de la OR para que ésta realice los gastos previstos en el PF.

104. Durante la ejecución de los PF, el TT será responsable del contacto entre la UEP, la OR y los técnicos contratados. Además, estará encargado de hacer el seguimiento de los avances del PF y reportará los resultados al Coordinador Territorial, quien a su vez reportará los avances a la Unidad de SyE. Los resultados también se socializarán de forma participativa con la organización misma.

105. Todas las actividades de fortalecimiento contempladas en esta etapa, incluyendo la preparación de los perfiles de PF, deberán ser participativas, y su contenido deberá contar con el conocimiento y aval de la organización. Estas instancias de participación deberán documentarse, identificando ámbito, método y participantes.

D. Los Planes de Negocios

Contenidos y requerimientos para los Planes de Negocios

106. El Plan de Negocios constituye una propuesta para incrementar la producción de los beneficiarios, o diversificar su producción por medio de la introducción de nuevos rubros. Tiene una orientación productiva y comercial, buscando aumentar la disponibilidad de productos para la venta o mejorar las ventas. El PN contiene: inversiones colectivas para la organización (por ej. tanques de enfriamiento de leche, motocarros para el transporte de productos, o centros de lavado y empaque de hortalizas); inversiones individuales para mejorar la producción (por ej. vaca lechera, herramientas); capacitaciones y asistencia técnica para mejorar las técnicas de producción, la comercialización de la producción y la gestión de la organización. Junto al PN, la organización presentará la carta de un comprador (por ej. empresa agroindustrial, agroexportadora, etc.) que manifiesta el interés en adquirir la producción.

107. Para asegurar la integración de las mujeres socias, cada PN de las organizaciones mixtas detallará de forma explícita de qué forma se van a integrar a los rubros seleccionados, describiendo como se abordarán los desafíos de género relacionados con la actividad productiva que fueron identificados en fase de DRP. Este “plan de integración” indicará claramente i) desafíos de género que permanecen en la organización después de la implementación del PF, ii) medidas y acciones necesarias para superarlos, iii) recursos y servicios necesarios para implementar estas medidas, iv) programación temporal de estas medidas.

108. El PN deberá incluir en forma explícita las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente. Además, se promoverá la inclusión de acciones para mitigar efectos del cambio climático, por ejemplo, por medio de obras de almacenamiento de agua o instalación de sistemas de riego por goteo o microaspersión que mejoran la eficiencia del uso del agua, o de mejoramiento de pastos por siembra de variedades con mayor producción de materia seca y resistencia a inundaciones; o de construcción de invernaderos en hortalizas para un control más efectivo de la temperatura, el agua y las plagas.

109. La duración máxima del PN será de dos años, aunque las inversiones se realizarán en su mayoría durante los primeros meses de su ejecución.

110. El PN será presentado en un formato que incluye las informaciones requeridas, analizando la situación actual, las oportunidades y los problemas que deben superarse para que la OR y sus miembros aumenten su producción. Los PN deberán incluir un informe técnico que demuestre la viabilidad del mismo y sus resultados esperados a través de un análisis económico financiero, descripción clara de los procesos a desarrollar, estudios de mercados, institucionales, y análisis de impacto sobre el grupo de beneficiarios. Salvo excepciones debidamente fundadas, los planes requerirán un componente de fortalecimiento de la organización (formas de gobierno, administración y manejo financiero). Como norma general, al menos el 30% del presupuesto debe corresponder a este tipo de actividades. Deben presentarse los antecedentes que avalen la idoneidad de los proveedores

Financiamiento de los PN

111. Los valores máximos de un PN serán los siguientes:

- (i) Monto por organización: USD 50.000
- (ii) Monto por familia participante: USD 2.000
- (iii) En todos los casos operará el menor de estos límites.

112. El Proyecto financiará en forma no reembolsable el 70% de los costos del PN aprobado, es decir un máximo de USD 35.000 por organización. El desembolso del monto aprobado de cada PN o PDC, a las OR o a la CI se hará por tramos. El 30% de los costos del PN será aporte de contrapartida de los beneficiarios, la que se financiará por medio de un crédito del CAH que será aprobado en forma automática al aprobarse el PN por parte del COSAPLAN. Las condiciones del crédito del CAH serán las mismas que las que el CAH determina para créditos de inversión.

113. Para favorecer el acceso de mujeres y jóvenes a los beneficios de los PN, las organizaciones con alta participación de mujeres o jóvenes, el proyecto incluye un mecanismo de incentivo que permite una reducción de la contrapartida en forma de crédito. Todos PN tendrán un 30% de las inversiones en forma de crédito. Sin embargo, al pagarse 2/3 del crédito total en tiempo y forma, para las OR con alta participación de mujeres y jóvenes (por lo menos el 50%) se descontará un tercio de la deuda contraída con el CAH. Estas mismas condiciones se aplicarán a organizaciones sólo de mujeres, sólo de jóvenes u organizaciones mixtas con más de 50% de mujeres o de jóvenes.

Mecanismos operativos del crédito para el financiamiento de la contrapartida de los beneficiarios

114. Para implementar el funcionamiento del crédito previsto en el financiamiento de los PN, serán realizadas las siguientes acciones:

- (i) El Proyecto firmará con el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) un convenio para el financiamiento por medio de créditos de largo plazo del 30% de los costos totales de los PN requeridos como contrapartida a las OR (20% en el caso de OR con mayoría de mujeres o jóvenes, que cumplan en tiempo y forma con sus pagos, y 10% en comunidades indígenas). El convenio preverá los aportes del Proyecto, por medio de fondos del FIDA, así como detalles sobre las responsabilidades de las partes. El Convenio será analizado por el FIDA para su No Objeción antes de comenzar la operatoria.

- (ii) El CAH creará una línea específica de financiación contemplando las características especiales del Proyecto y un área específica con técnicos especializados para la atención de esta línea. El Área de Servicios Financieros Rurales del Proyecto será la contraparte operativa del Área que el CAH creará para la ejecución de esta línea de crédito.
- (iii) La administración de los recursos y la documentación correspondiente al proyecto tendrá un manejo diferencial dentro del CAH permitiendo su trazabilidad independiente. Esto implica la posibilidad de auditar por parte del MAG o del FIDA la documentación financiera y administrativa, lo que será incluido dentro del acuerdo que el CAH firmará con el MAG, acuerdo que llevará la no objeción del FIDA.
- (iv) Las condiciones de la línea de crédito para la inversión asociativa será en condiciones iguales o mejores a las que actualmente tiene el CAH. Además, el CAH puede utilizar las líneas con las que actualmente cuenta para financiar complementariamente a los productores individuales en su inversión.
- (v) El CAH formará parte del COSAPLAN y del Comité de Evaluación de PN interno del Proyecto que evalúa los PN antes de su envío al COSAPLAN. La aprobación del PN debe considerarse como aprobación automática del crédito.
- (vi) El CAH y el Proyecto diseñarán el formulario que permita que la información recogida para efectos del procesamiento del crédito sea la necesaria y evite duplicación de información solicitada.
- (vii) Una vez que el PN es aprobado, el CAH desembolsa de manera automática a la OR el porcentaje correspondiente a la parte reembolsable de la inversión que cubre los costos de la contrapartida de los beneficiarios. Ese desembolso corresponderá al 30% del costo total del PN, y en el caso de los PDC de comunidades indígenas, corresponderá al 10% del costo total. Los pagos a las OR son realizados por medio de transferencias bancarias a sus cuentas. El Proyecto reembolsa al CAH la mitad del desembolso realizado por concepto del crédito, contra la comprobación del mismo.
- (viii) En el caso de PN de OR con más del 50% de mujeres o de jóvenes, y que hayan abonado en tiempo y forma las dos terceras partes del crédito, el CAH condonará las cuotas finales correspondientes a un tercio del total del crédito. El Proyecto cubrirá el costo de estas cuotas finales, transfiriendo su valor al CAH.
- (ix) El Proyecto será responsable del acompañamiento técnico de la ejecución del PN y el CAH del monitoreo del uso de los recursos de crédito por parte de la OR, a través del área específica.
- (x) El CAH será responsable de las gestiones de recuperación de créditos, y el recupero del crédito quedará como recurso capitalizable para el CAH.
- (xi) El CAH proporcionará al Proyecto información en forma periódica sobre la situación de la cartera, con el fin de ser utilizada con fines de seguimiento y evaluación del Proyecto, de acuerdo a un formato que será acordado al inicio de la ejecución. También proporcionará datos que sean solicitados por el Proyecto de manera excepcional, tanto sobre la cartera como de OR beneficiarias.

Gastos elegibles y determinación del monto de financiamiento

115. Los gastos elegibles para ser financiados por el PN podrán corresponder a:

- (i) asistencia técnica productiva (agrícola y de procesamiento);
- (ii) asistencia técnica comercial;
- (iii) asistencia técnica organizacional (formas de gobierno, administración y manejo financiero);
- (iv) inversiones en tecnologías ahorradoras de tiempo u otras medidas que sirvan para hacer posible la participación de las mujeres en el PN,
- (v) fondo de capitalización (inversiones de la organización agrícolas y no agrícolas, desarrollo de instrumentos financieros, y capital de trabajo para iniciar el plan);

- (vi) cobertura de costos de titulación de tierras que potencian el plan; y
- (vii) asistencia para lograr la habilitación ambiental exigida para la formalización del negocio.

Financiamiento de capital operativo para los PN

116. El diseño de cada PN deberá identificar y cuantificar las necesidades de capital operativo. Para facilitar el acceso a ese capital operativo, será creado un Fideicomiso de Garantía (FG) que será administrado por la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD). El Proyecto firmará un contrato con la AFD para la administración del fondo, estableciendo las siguientes condiciones:

- (i) El FG se constituirá con recursos del Proyecto, para lo cual éste realizará transferencias sobre la base de la proyección de demanda de créditos para capital operativo, en base a los Planes Operativos Anuales del Proyecto. Las transferencias también tomarán en cuenta el avance del POA del año anterior, considerando especialmente a los PN previstos que no fueron financiados, de manera de evitar sobredimensionar al FG en relación a los PN aprobados y efectivamente implementados. El FG podrá ser incrementado por otras fuentes de recursos, tales como aportes e inversiones.
- (ii) La AFD depositará los recursos del FG de manera segura y no especulativa. Cualquier ingreso del depósito formará parte de los aportes al FG.
- (iii) El FG podrá recibir aportes de terceros vinculados (por ej. Certificado de Depósito de Ahorro - CDA de las organizaciones que fueron beneficiarias del PPR que quisieran participar). En este caso, las OR que realicen el aporte tendrán un retorno similar al que estuviera obteniendo en la IFI donde el CDA se encontraba depositado y podrá obtener un apalancamiento mayor (computando el CDA como garantía adicional).
- (iv) La AFD establecerá un costo de administración a ser cobrado anualmente sobre el fondo, a ser acordado entre las partes. El costo del FG podrá ser subsidiado parcialmente por el Proyecto durante los primeros 2 años.
- (v) El FG deberá durar todo el período de ejecución del Proyecto, incluyendo cualquier extensión de su fecha de cierre que se establezca. Con posterioridad a este plazo, el Fondo deberá continuar operando con la administración de la AFD para garantizar cualquier operación crediticia de OR que hayan o no participado del proyecto durante otros 6 años adicionales. Al finalizar este período, el fondo deberá ser devuelto al MAG, salvo otra disposición del MAG y del Ministerio de Hacienda.
- (vi) El FG será utilizado solamente para el otorgamiento de garantía a Organizaciones Rurales que son beneficiarias de Planes de Negocios y Planes de Desarrollo Comunitario financiados por el Proyecto, y que han sido aprobados por el COSAPLAN. Podrá ser utilizado solamente como garantía de préstamos para capital operativo; no podrá ser utilizado para otros fines, tales como garantía de préstamos a OR que no son beneficiarias del Proyecto, de financiamientos individuales o de créditos de inversión.
- (vii) Serán definidas las condiciones para autorizar la liquidación de la garantía del FG. En caso de liquidación de la garantía del FG, la IFI presentará documentación específica (por ej. información al Infoconf, intimación comprobada, información del crédito, etc.), y el FG le transferirá el monto garantizado. Mientras tanto, la IFI continuará realizando la gestión de cobro a partir del propio Convenio de Adhesión.

117. Para operacionalizar el FG, el Proyecto firmará convenios con Instituciones Financieras de Intermediación (IFIs), los que establecerán condiciones para el otorgamiento de créditos para capital operativo en los PN aprobados, incluyendo entre otras cosas las condiciones de los créditos.

118. Las OR con PN o PDC aprobados, podrán solicitar crédito para capital operativo en cualquiera de las IFIs adheridas. Una vez aprobado el PN, la OR podrá seleccionar de entre las IFIs que han firmado convenios con el Proyecto a aquella que le resulte más conveniente, de acuerdo –por ejemplo- las condiciones de crédito ofrecidas y la cercanía de la agencia bancaria. La garantía será

automática, en caso que la OR que tramite el préstamo de la IFI cumpla con determinados requisitos, los que serán definidos entre el AFD y el Proyecto. La IFI adherida al FG otorgará el crédito, siendo una parte del mismo (máximo de 50%) asegurado por el FG. La IFI también puede considerar que la OR no necesita garantía.

Presentación y análisis de perfiles de PN

119. Como paso previo a la formulación del PN, y durante la ejecución del PF, será elaborado un perfil de PN. Los perfiles deberán presentarse en un formato que contemple los contenidos mínimos requeridos por la UEP. Una propuesta de esos contenidos se adjunta dentro del anexo XXX de este manual [a ser elaborado en la versión final]. El perfil será analizado por el personal técnico y por la Comisión de Evaluación de la UEP. El resultado del análisis puede clasificar a los perfiles en alguna de las siguientes categorías:

- (i) Perfil elegible y aprobado.
- (ii) Perfil elegible con carencias u observaciones: Faltan datos en la presentación, o algunas explicaciones son insuficientes a juicio de los evaluadores. El mismo es devuelto a la Organización para ser mejorado.
- (iii) Perfil no elegible. No cumple con condiciones básicas de elegibilidad o cuentan con objeciones ambientales severas. Ya sea por no incluir beneficiarios o actividades elegibles, o por tener deficiencias muy fuertes en la lógica y coherencia del planteo, no se habilita la etapa de preparación, y se recomienda la no reiteración de la propuesta.

120. En caso de aprobado el perfil, se habilitan dos procesos:

- (i) El financiamiento del estudio de preinversión; y
- (ii) El inicio de la formulación del PN en su versión definitiva o de factibilidad.

Preparación del PN

Selección de asesoría técnica para preparación de los PN.

121. De resultar aprobado el perfil, el Proyecto apoyará a la organización para que participe activamente en la selección de la entidad (o especialista) formuladora del PN y en la elaboración del contenido del mismo. Al igual que en la preparación del perfil, la UEP se encargará de garantizar, apoyando a las organizaciones, que los PN se preparen en forma participativa y su contenido cuente con el conocimiento y aval de la organización. Con el fin de promover la apropiación del producto por parte de los beneficiarios, la entidad (o especialista) prestadora de servicios deberá ser propuesta por la organización, procediendo el Proyecto a otorgar el financiamiento necesario para la contratación del servicio por parte de la Organización.

122. En casos excepcionales, se podrá objetar la calidad, adaptación a los requerimientos u otras características del proveedor elegido, llegando a proponer la denegación de la solicitud. En esos casos, deberá fundamentar la objeción por escrito ante la Dirección del Proyecto, debiéndose conservar ese documento como parte de la ficha o legajo del PN y deberá ser exhibido a la Organización solicitante junto a la comunicación formal de la resolución. En esos casos, se solicitará a la Organización la propuesta de un nuevo proveedor de servicios.

123. La propuesta de entidad proveedora, deberá ser respaldada, en cualquiera de las situaciones descriptas antes, por sus antecedentes de trabajo, su equipo profesional y su vínculo con la organización, localidad o tipo de actividad que se propone.

124. En el caso de que la organización, por diversos motivos, manifestara su voluntad de no elegir al prestador de servicios, la UEP procederá a seleccionar al prestador, debiendo recabarse por escrito la delegación de esa responsabilidad por parte de la organización.

125. Las entidades proveedoras de estos servicios, podrán ser profesionales independientes, profesionales asociados, empresas de servicios u ONGs, que se encuentren inscriptas o procedan a inscribirse en el registro que mantendrá la UEP. Excepcionalmente, cuando la organización se encuentre participando en proyectos financiados por el MAG u otras instituciones, que cuenten con

asesoramiento técnico, estos profesionales podrán ser propuestos por la organización. En esos casos, el monto de apoyo financiero será menos que el máximo, y surgirá de decisiones a nivel de las coordinaciones de los respectivos proyectos.

126. Durante la preparación del Plan por parte de la entidad proveedora de servicios, el Proyecto realizará actividades de capacitación, talleres de discusión y acciones de seguimiento, de forma de garantizar la participación de los beneficiarios en la elaboración de su Plan de Negocios. A la vez, el Proyecto será responsable de realizar actividades de información y discusión dirigidas a las entidades seleccionadas para la asistencia a las organizaciones en la elaboración de PN.

Financiamiento de la formulación del PN

127. Como parte de los costos del PF, se prevé que la UEP otorgue un financiamiento no reembolsable a las Organizaciones para la formulación del PN. Para ello, deberá haberse aprobado el perfil del PN, a través de la presentación de un formulario en el que constará el nombre de la entidad formuladora, el procedimiento por el cual fue seleccionada, el financiamiento al que se aspira, y el tiempo estimado de preparación. A dicho formulario se adjuntará el perfil aprobado. El monto máximo para financiar la elaboración de un PN será de USD 1.000. El monto sólo será inferior si así lo solicitara la Organización solicitante. El monto se otorgará de acuerdo a las siguientes pautas:

128. Al momento de aprobarse la solicitud, y a juicio del Coordinador Territorial, en función de la complejidad del trabajo, se hará un adelanto de hasta un 40% del valor total (un máximo absoluto de USD 400). El saldo del monto acordado será desembolsado a la OR una vez que el PN resulte aprobado por el COSAPLAN. En caso de no ser aprobado el PN por el COSAPLAN, la UEP no estará obligada a pagar el saldo no desembolsado del monto del contrato. Esto quedará establecido en el Convenio a firmarse entre el Proyecto y la OR, así como en la vinculación contractual entre el oferente técnico formulador del PN y la OR. El eventual adelanto otorgado a la OR no será reclamado, considerándose como una compensación financiera del trabajo realizado. No obstante, deberá presentar al proyecto una rendición con la documentación de sustento que acredite los gastos sufragados.

Asistencia técnica para implementar los PN

129. El PN incluirá recursos para financiar los costos de asistencia técnica durante su período de ejecución, es decir por un máximo de dos años. Se prevén tres fuentes distintas:

- (i) técnicos contratados y financiados por la OR, los que proporcionarán asistencia a la organización y a sus socios en los aspectos productivos, tecnológicos y comerciales.
- (ii) técnicos de la DEAg que son asignados para asistir a ciertos PN, de acuerdo a convenio firmado entre el Proyecto y la DEAg. En este caso, el PN cubrirá costos de combustible y viáticos que sean necesarios para las tareas de asistencia técnica.
- (iii) técnicos de una empresa industrial o comercial que adquiere la producción de una OR. En este caso, el PN no cubrirá costos de esta asistencia técnica, aunque podrá financiar la contratación de servicios técnicos especializados que sean necesarios para viabilizar el PN, y que no pueden ser proporcionados por la asistencia técnica proporcionada normalmente por la empresa.

130. La solicitud de asistencia técnica deberá incluir un plan de trabajo para todo el período de ejecución del PN que detalla la frecuencia de visitas técnicas, las tareas de asistencia técnica individual, grupal y a la organización, los temas específicos a ser tratados, y las capacitaciones que sean realizadas. Los técnicos presentarán un informe mensual breve de actividades a la OR, y esta realizará en forma periódica una evaluación de su desempeño, que incluirá no solamente el cumplimiento de actividades previstas, sino también los resultados en términos de la implementación del PN. En caso de evaluación negativa de desempeño por parte de la OR, ésta podrá suspender la vinculación que posee con el técnico y proceder a la contratación de otro, comunicando a la UEP su decisión.

Presentación de los Planes

131. Los PN podrán ser presentados en forma continua, y la UEP evaluará las propuestas ingresadas en forma periódica. La frecuencia de evaluación dependerá del momento del año (ciclos productivos), cantidad de propuestas, u otras consideraciones. A efectos de promover equidad en la distribución geográfica del financiamiento a PN, la UEP podrá limitar, en determinados momentos, la competencia por fondos a determinados departamentos o regiones que hayan resultado menos favorecidos.

132. Los planes serán presentados a la UEP por los representantes autorizados de las OR postulantes. La organización postulante recibirá una constancia. A efectos de asegurar la transparencia del procedimiento, se procederá a instrumentar el registro y publicación en la página web del Proyecto de las propuestas recibidas, y el resultado del análisis de elegibilidad y calificación recibido.

Planes basados en redes u asociaciones entre organizaciones

133. Todos aquellos casos en que el PN tenga un costo mayor al máximo establecido en este manual, el Proyecto deberá solicitar la No Objeción del FIDA, enviando todos los antecedentes. Solamente se considerarán estos casos excepcionales ante las siguientes situaciones: (i) el PN agrupa a más de una organización, o a una red de organizaciones; (ii) se presentan asociaciones que supongan integración vertical; y (iii) o se verifiquen otras circunstancias excepcionales que justifiquen un monto de financiamiento superior.

Planes de adaptación al cambio climático

134. El Proyecto financiará tanto PN que tienen por objetivo la adaptación a los efectos del cambio climático, como PN comunes en los que, en la medida de lo posible, se incluirán acciones para mitigar los efectos del cambio climático. Los requisitos de presentación, las condiciones de financiamiento y las exigencias de contrapartida (30%) serán los mismos que para los PN comunes.

Escalamiento de los planes

135. Durante el desarrollo de los PN, pueden verificarse situaciones que demanden la expansión de actividades previstas. Esto puede deberse a diversas circunstancias, tales como incorporación de nuevos socios u nuevas organizaciones, identificación de nuevas inversiones necesarias, cambios en el mercado que demanden mayor producción, u otras debidamente justificadas. Para estos casos excepcionales, la Organización deberá presentar una solicitud de ampliación del monto de financiamiento originalmente aprobado y justificarlo técnicamente. La UEP podrá aprobar dicha solicitud, siempre que se cumpla con las siguientes condiciones: (i) que la solicitud sea presentada antes de la finalización del plazo original de ejecución del PN establecido en el contrato; y (ii) que el monto adicional a otorgar por todo concepto, no supere el 25% del monto original otorgado.

Segundas propuestas

136. Una misma organización podrá, una vez finalizado el contrato de ejecución de su PN, y en forma excepcional, realizar una nueva solicitud de financiamiento de PN. Esa situación se autorizará en una sola oportunidad, en casos excepcionales. Para ello, deberá realizarse una solicitud de no objeción previa al FIDA.

Becas para jóvenes en los PN

137. El proyecto otorgará becas para jóvenes menores de 29 años miembros de OR. Las becas estarán vinculadas a los objetivos del PN, y financiarán costos asociados a formaciones específicas o desarrollo de actividades adicionales. Los jóvenes serán seleccionados por las organizaciones de acuerdo a criterios y mecanismos claros que serán públicamente conocidos por los candidatos para garantizar la mayor transparencia e igualdad de oportunidades para todos aquellos que estén en la misma situación. Al menos el 40% de los jóvenes integrados deberán ser mujeres. Para asegurar la

transparencia, los antecedentes de cada postulante se evaluarán por una mesa integrada por: (i) el/la responsable de género y poblaciones indígenas de la UEP; (ii) el Coordinador territorial; (iii) el/la TT de la zona; (iii) representantes de dos comités de la zona. Los antecedentes y el resultado de la evaluación serán remitidos al COSAPLAN, el que evaluará a las solicitudes de becas junto a la evaluación del PN correspondiente.

138. Cada beca tiene un monto máximo de USD 5.500 por persona. Las modalidades de desembolso dependerán del objetivo de la beca y tendrán que ser presentadas con la misma demanda de beca para ser aprobadas. Las becas servirán para financiar costos de matrículas, hospedaje, alimentación y transporte, y la solicitud deberá incluir una propuesta detallada de los costos a ser financiados.

139. Se integrará a los jóvenes al sistema de becas de acuerdo a los siguientes requisitos: (i) tener compromiso con sus comunidades locales; (ii) vinculación previa a un modelo de empresa familiar; (iii) vocación de liderazgo y voluntad de hacer una experiencia de trabajo, integrado como miembro de una OR; (iv) haber concluido como mínimo la escuela primaria y preferentemente estar cursando o haber completado la escuela media; (v) tener conocimientos, aun cuando sean básicos, sobre la realidad productiva de la zona a la que pertenecen.

140. Al final del proceso de capacitación, se realizará un encuentro taller entre todos los participantes (becarios e instituciones) para un intercambio de aprendizajes e integración con el sistema de producción y comercialización de la organización. El financiamiento de las becas será adicional al presupuesto disponible para los PN.

141. A través de las formaciones y capacitaciones a disposición de las OR se tratará de incentivar a que los jóvenes asuman los papeles de RR y FR, trabajando la autoestima y capacidades de liderazgo. El Proyecto impulsará particularmente la participación activa de los jóvenes en innovaciones a implementarse mediante uso de TICs y en temas relacionados a recolección de información, requerida para realizar seguimiento y autoevaluación de las OR.

E. Instrumentos empleados en Comunidades Indígenas

142. El Proyecto se propone atender la situación de los indígenas a partir de una estrategia diferenciada que prevé, en primer lugar que el foco de actuación será la comunidad indígena, y en segundo lugar, que se respetará la legislación nacional que establece el consentimiento libre, previo e informado como requisito previo a cualquier intervención de desarrollo.

143. La focalización será en forma directa en los territorios donde se implementa el Proyecto, organizando el trabajo en zonas que incluyan a entre 8 y 12 comunidades, con un total de unas 500 familias. Para la selección de estas zonas, el Proyecto difundirá los objetivos e instrumentos del Proyecto entre las Federaciones o Asociaciones Indígenas, y priorizará las zonas a ser atendidas en conjunto con el Instituto Paraguayo del Indígena (INDI), la DATC de la DEAg. Una vez realizada la selección de entidades, se realizará una preselección de comunidades con el INDI y con las Organizaciones Étnicas correspondientes, en las zonas definidas, con el principio de que haya relativamente poca distancia entre las comunidades para facilitar el trabajo. Para la selección de las comunidades, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: (i) comunidades con títulos de propiedad; (ii) Comunidades que no reciban cooperación de entidades públicas, privadas y religiosas en materia de producción alimentaria; (iii) comunidades que no se encuentren en crisis de gobernabilidad interna (iv) comunidades localizadas en distritos de mayor concentración de la pobreza; (v) comunidades acordadas y consensuadas con las Asociaciones étnicas de los pueblos que las representan.

144. Para trabajar en cada zona, el Proyecto realizará un proceso de selección y contratación de entidades especialistas en comunidades indígenas. Estas entidades, con el acompañamiento y la supervisión del Proyecto, serán responsables por realizar las acciones en comunidades indígenas, con la excepción de la difusión y la selección de comunidades.

145. Una vez preseleccionadas las comunidades, se comenzará un proceso de consulta previa, libre e informada, que será realizada por el Técnico Territorial, con apoyo del especialista temático de

la UEP, y con la entidad o entidades especialistas en comunidades indígenas contratadas para trabajar en cada zona que se defina. Las actividades de consulta se harán en coordinación con referentes designados por el INDI, conforme a lo establecido en la resolución 2039/2010, que regula la aplicación de la consulta en comunidades indígenas. La consulta tiene como objetivo fundamental que las comunidades indígenas ejerzan su derecho de decidir sobre un proceso de desarrollo que afectará sus vidas, creencias, procesos organizativos, socio-productivos y los territorios que ocupan, conforme a lo establecido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La consulta consistirá en una reunión comunitaria convocada por las autoridades centrales de la comunidad, la que servirá para informar a la comunidad sobre las características del Proyecto y, finalmente, su eventual aprobación por la comunidad reunida en asamblea. Los indígenas pueden otorgar o no su consentimiento, porque ellos tienen derecho a la autodeterminación, y la consulta es una tarea que debe realizarse durante todo el ciclo del proyecto.

El Diagnóstico Comunitario Indígena

146. Con aquellas comunidades que han dado su consentimiento de trabajar con el Proyecto, se utilizarán instrumentos diferenciados que constituyen adaptaciones de los empleados con los agricultores familiares. En primer lugar, se realizará el Diagnóstico Comunitario Indígena (DCI), el cual incluye a toda la comunidad y contiene adaptaciones en comparación con el DRP, tanto en su contenido y la metodología empleada para su implementación. La implementación del DCI será responsabilidad de las entidades seleccionadas, con el apoyo y supervisión del Proyecto (a través del TT y del especialista en poblaciones indígenas de la UEP). Se buscará coordinar el apoyo del INDI y de la DATCI en la preparación del DCI. El DCI identificará los medios de vida de la comunidad (capitales humano y cultural, social, natural, financiero, y físico), las necesidades, las principales problemáticas y las barreras que afectan su resolución. El DCI servirá de base para el diseño del Plan de Desarrollo Comunitario.

El Plan de Desarrollo Comunitario

147. Una vez finalizado el DCI, en lugar de implementar PF y PN, se formulará un Plan de Desarrollo Comunitario (PDC). La formulación estará a cargo de las entidades especializadas contratadas para trabajar con comunidades indígenas en cada zona, bajo la supervisión del Proyecto, y en lo posible con la colaboración del DATCI y la asesoría del INDI. El PDC tiene un enfoque integral, incluyendo inversiones en infraestructura social comunitaria, inversiones productivas para la comunidad y sus miembros individuales, asistencia técnica y capacitaciones en aspectos productivos y de fortalecimiento organizativo.

148. La orientación productiva del PDC priorizará la seguridad alimentaria, promoviendo el aumento de la producción y su diversificación, con el objetivo de aumentar la disponibilidad y variedad de alimentos durante todo el año. En caso de identificarse oportunidades, se apoyará también la producción dirigida a mercados locales por parte de la comunidad o grupos de familias dentro de ella.

149. El monto máximo no reembolsable a ser aportado por el Proyecto para un PDC será de USD 40.000. La comunidad deberá aportar una contrapartida del 10% del valor del PDC, el cual será financiado con crédito proporcionado por el CAH. El funcionamiento del crédito se explica en detalle en la sección D.3.

150. Entre las inversiones elegibles a ser financiadas por el PDC se encuentran herramientas básicas para que cada familia desarrolle tareas agrícolas, hortícolas, frutícolas, forestales, apicultura, piscicultura, galpones comunitarios e infraestructura para la cría de gallinas y otros pequeños animales. No serán elegibles para ser financiadas por el PDC la construcción de viviendas, compra de ganado vacuno, equinos y cualquier tipo de vehículo de cualquier índole. En caso que la comunidad o algunas familias deseen, tanto al momento del diseño del PDC como durante su implementación, adquirir algunos de estos bienes no elegibles, podrán hacerlo por medio de créditos del CAH, para lo serán apoyados en la elaboración de la solicitud por la asistencia técnica contratada como parte del PDC.

151. El PDC incluirá capacitaciones y asistencia técnica, tanto en aspectos socio-organizativos como productivos y comerciales (en caso de que se incluyan producciones para la venta). El programa de capacitaciones y de asistencia técnica será claramente establecido en el PDC, y será responsabilidad de la entidad contratada. El Proyecto, a través del TT en cada zona y del especialista temático en la UEP, hará un seguimiento del cumplimiento de las actividades previstas y su calidad, consultando también a las comunidades y sus autoridades para conocer sus opiniones al respecto.

152. El PDC será presentado por cada comunidad en el COSAPLAN, acto considerado una expresión del consentimiento libre, previo e informado. Para evaluar los PDC, se incorporarán al COSAPLAN un representante del INDI y uno de la DATC de la DEAg.

F. El Comité de Selección y análisis de los Planes de Negocio (COSAPLAN)

153. Para la evaluación de los PN y PDC, se constituirá el COSAPLAN del Proyecto cuya composición puede verse en el párrafo 72 más arriba.

154. Las decisiones serán por simple mayoría de los presentes con un quórum mínimo de 4 presentes. En caso de empate, el Director del Proyecto o su representante tendrán el voto doble.

155. Previo a la presentación en el COSAPLAN, todos los PN y PDC serán evaluados por un Comité de Evaluación ubicado en la UEP y formado por los especialistas temáticos de la misma, a lo que se agregará un técnico del CAH. Este Comité hará una revisión preliminar para asegurar la calidad de los PN y PDC y requerir correcciones en caso de ser necesario.

156. Una vez aprobado en primera instancia a nivel del Comité de Evaluación de la UEP, el PN o PDC será presentado en el COSAPLAN por la propia OR. Quien presente al plan y lo defienda serán los miembros de la OR y no el/los técnicos que participaron de su formulación o que la asesoran. De esta forma, el COSAPLAN evaluará no solamente la calidad del plan, la viabilidad de las propuestas técnico-productivas y la existencia de un mercado específico, sino también los aspectos organizativos y la apropiación que la OR y sus miembros tienen del plan. De esta forma, será valorado el grado de conocimiento que la OR tiene de su PN y la participación de sus miembros en la presentación y defensa. Así, el COSAPLAN evaluará indirectamente también al proceso de trabajo del Proyecto a la OR, es decir el DRP y el PF.

157. Al recibirse los planes se verificará su elegibilidad, en base a la revisión de condiciones básicas de elegibilidad de la organización, aprobación previa del Perfil de Plan por la UEP, y cumplimiento de los contenidos establecidos en la convocatoria. A partir de declararlos elegibles, se evalúan y se ordenan por puntaje decreciente. El puntaje se obtendrá a partir de la evaluación de diferentes aspectos, incluyendo la viabilidad tecnológica, comercial y los posibles riesgos.

158. Como resultado de la calificación, pueden surgir las siguientes categorías de Planes:

- i. Plan Aprobado y Financiado: Se aprueba su ejecución en las condiciones planteadas.
- ii. Plan con aprobación y financiamiento condicionado: Cuando es aprobada su ejecución, pero sujeta al cumplimiento de requisitos adicionales. Deben cumplir con un requisito solicitado por la UEP a efectos de ser incluidos en el listado de proyectos a ejecutar. Deberán pasar nuevamente por la UEP según sea el caso para verificar que se dio cumplimiento a los requisitos solicitados.
- iii. Plan Aprobado sin financiamiento: El Plan obtiene el puntaje mínimo exigido, pero por su lugar en el ranking no accede a financiamiento en ese llamado.
- iv. Plan Observado: No se aprueba debido a problemas en el documento de Proyecto. Faltan datos, no se aclaran problemas u otros. Puede ser reformulado y vuelto a presentar.
- v. Rechazado: cuando su ejecución se considere definitivamente inviable, porque la idea, la organización, el mercado u otros factores no resultan convenientes o viables.

159. Los planes del tipo (iii), aprobados sin financiamiento, que habiendo superado el mínimo de puntaje que los hace elegibles, por razones presupuestales no puedan ser financiados, quedan

automáticamente en lista de espera para el próximo llamado. Los mismos podrán ser retirados por el postulante para ser mejorados, o volver a concursar en las mismas condiciones.

160. Para verificar la participación e involucramiento de los beneficiarios en la propuesta, la evaluación incluirá una “defensa” pública por parte de la Organización, que tendrá un peso importante en el resultado de la evaluación.

161. El resultado de la calificación, incluyendo las planillas empleadas, los informes y actas del COSAPLAN y toda otra documentación relevante, será enviado a la UEP, para proceder a la adjudicación de fondos de financiamiento.

162. La UEP procederá a un control de formalidades y un chequeo de consistencia de los planes que resultarían financiados. Si en algún caso, dentro de los 30 días de recibidos, encuentra motivos para su descalificación, mantendrá los recursos correspondientes a la iniciativa sin adjudicación a la espera de dialogo con la organización para proceder a retirar el PN y PDC objetado o en su efecto adjudicarlo.

163. Los motivos de no adjudicación de financiamiento a un PN o PDC pueden responder a problemas de elegibilidad de las organizaciones, constatación de vicios formales en el proceso de calificación, u otros que se justifiquen. En ningún caso la UEP podrá modificar los puntajes otorgados por el COSAPLAN, ni los montos de financiamiento aprobados, salvo en el caso de que por motivos no previstos, no se disponga de asignación presupuestaria en ese momento.

G. Arreglos de la implementación de la estrategia de género, jóvenes e indígenas

164. El/la responsable de Género e Indígenas de la UEP, articuladamente con las instituciones nacionales con incumbencia en el tema de género, en especial con la Dirección de Género y Juventud Rural (DGJR) del MAG, elaborará una estrategia de abordaje de la población vulnerable que incluirá de manera detallada: (i) metodología y técnicas participativas de capacitación para cada uno de los subgrupos a fortalecer (mujeres, jóvenes) ; (ii) duración y frecuencia de las reuniones y capacitaciones acorde con las posibilidades de cada destinatario, atendiendo especialmente a la disponibilidad horaria de las mujeres para asistir a las reuniones; (iii) contenidos desarrollados de las capacitaciones; (iv) la operacionalización de la transversalidad de género, tomando en cuenta los lineamientos de la estrategia de género del Proyecto. Los avances en la estrategia tendrán que ser evaluados por las misiones de supervisiones, midiendo sus resultados y desafíos.

165. El/la responsable de género de la UEP y los expertos de género en los equipos territoriales deberán garantizar que todos los técnicos de campo y los técnicos de la DEAg, integrados por acuerdos de ejecución específicos sean sensibilizados y capacitados sobre la perspectiva de género y de jóvenes, incluyendo la aplicación concreta de la perspectiva de género en su trabajo. Estos técnicos de campo, en relación directa con las familias y organizaciones, son los responsables de incluir la perspectiva de género en todas las actividades de capacitación y asistencia técnica, práctica que será supervisada por el responsable de género de la UEP.

166. La perspectiva de género estará presente desde la misma selección de los técnicos. El Proyecto propone la mitad de los técnicos previstos sean mujeres.

167. El técnico especialista en género y poblaciones indígenas de la UEP, junto a los TT, serán los responsables de realizar el relevamiento de la demanda, así como de definir las actividades de sensibilización e inducción para la incorporación al Proyecto de mujeres y jóvenes en todas las etapas claves de apoyo a las OR (DRP, PF y PN). Para ello, trabajarán con los TT, los técnicos contratados por las OR y los técnicos de otras instituciones que trabajen como personal de campo para el Proyecto. En general, la metodología a implementar en la elaboración de DRP, PF y PN será: (i) participativa e inclusiva en todas sus etapas desde la convocatoria; (ii) se dirigirá a productores de la AF de diferentes rubros productivos, edades, sexo, buscando reflejar la heterogeneidad existente en cada zona; (iii) los facilitadores a cargo deberán haberse formado y tener capacidad para proponer dinámicas grupales sencillas y espacios de puesta en común. En todos los casos, prestará particular atención a garantizar la circulación de la palabra, de modo que todos los asistentes

(mujeres, jóvenes, productores de menor calificación y/o menor nivel de instrucción) puedan hacer oír su voz.

168. La UEP establecerá los contactos que considere necesarios con la Dirección de Género y Juventud Rural (DGJR) del MAG, el Departamento de Género y Juventud de la DEAg, y el Ministerio de la Mujer para articular las acciones de capacitación en el territorio en los casos en que sea pertinente y posible, por la presencia de delegaciones locales y/o para aportarles datos e información que enriquezca el conocimiento que estos organismos tienen sobre los jóvenes y las mujeres de las áreas rurales.

169. Las metas de género serán incluidas en el sistema de SyE, que recogerá datos desagregados por sexo y edad.

Servicio de Información y TICs

170. El componente 2 incluye recursos para desarrollar un servicio de información clave y de asesoramiento para la producción y comercialización, con mensajes de texto o audio-grabaciones proporcionados por el MAG, en particular la Dirección de Comercialización (DC) y la Unidad de Gestión del Riesgo (EGR) y la Dirección de Extensión Agraria (DEAg) así como la Secretaría Nacional de Tecnología de la Información y Comunicación (SENATICs) que tienen alguna iniciativa piloto muy limitadas y otras Instituciones públicas. El servicio se ofrecerá en colaboración estratégica con uno de los operadores de redes móviles.

Adaptación al cambio climático

171. El Componente 1 incluye actividades para la adaptación al cambio climático, complementando la red de estaciones agro meteorológicas nacionales con 20 estaciones adicionales en el área del proyecto y la formación de técnicos en adaptación y uso sostenible de las fincas, motivando la inclusión en los PN de inversiones de reforestación, manejo de pastos, uso de biodigestores, etc. En el marco del proyecto, se propone distribuir información climática a los productores a través de las redes de teléfonos móviles en colaboración con la Unidad de Riesgos del MAG y en colaboración con la DEAG y la SEM. Las actividades para la adaptación al cambio climático serán integrados en los PN (componente 2) a fin de que se promuevan inversiones productivas que reduzcan los efectos actuales y esperados del cambio climático. De esta manera, para formas de producción con alta susceptibilidad a efectos del cambio climático (por ejemplo, subidas de temperatura, periodos secos inusuales e inundaciones), las inversiones se harán reduciendo los riesgos climáticos.

Biodigestores

172. Para los primeros 250 socios de OR que soliciten la inclusión de biodigestores, el Proyecto financiará hasta el 80% del costo del mismo. Para los siguientes 250, el Proyecto financiará el 50% del mismo. Los biodigestores se instalarán en las fincas de los productores de leche que dispongan de material orgánico (por ejemplo estiércol, mínimo de 30 kg por día) y agua suficiente para alimentar el biodigestor. Se espera que este incentivo diferenciado facilite la adopción temprana de la tecnología y facilite la contratación del mismo.

H. Adquisiciones con recursos del Proyecto

173. El Proyecto prevé adquisiciones y contrataciones por parte de la UEP y de las OR. Las adquisiciones de bienes y servicios por la UEP se harán siguiendo lo establecido en los Manuales y Directrices del FIDA, el Convenio de Préstamo, la Carta al Prestatario y el presente MOP. Las contrataciones y adquisiciones que realicen las OR para la ejecución de los PF y PN serán reguladas por los contratos a suscribir con la UEP y bajo la supervisión de ésta.

174. **Plan de adquisiciones y contrataciones (PAC).** Como parte del POA, la UEP deberá preparar y presentar al FIDA un PAC de 12 meses que deberá incluir: una descripción breve de cada actividad de adquisición o contratación (cada contrato), el valor estimado, el método de adquisición o contratación, el método de examen que aplicará el FIDA y el cronograma previsto. El PAC deberá

estar disponible y archivado con los documentos y bases de datos del Proyecto y deberá ser actualizado regularmente para reflejar las necesidades actuales de la implementación del proyecto y el avance de la ejecución del plan.

175. Métodos de adquisición a emplear por la UEP. La UEP utilizará los mecanismos y procedimientos previstos en las normativas nacionales, en la medida en que éstas sean afines a las Directrices de Adquisiciones del FIDA. Para cada contrato, se definirá el método de adquisición o contratación en el plan de adquisiciones y contrataciones (PAC), que hace parte del POA. Básicamente, se utilizarán los siguientes procedimientos descritos en la ley de contrataciones públicas para la adquisición y contratación:

- a) Para compras que superen el monto equivalente a los diez mil jornales mínimos (unos USD 115.000 al tipo de cambio del día²²), según el Banco Central del Paraguay (BCP), debe utilizarse la Licitación Pública Nacional.
- b) Para compras cuyo valor se encuentre entre los dos mil y diez mil jornales mínimos (aproximadamente equivalente al rango que va de los USD 22.500 a USD 115.000) se empleará la Licitación por Concurso de Ofertas.
- c) Para aquellas contrataciones que sean inferiores al monto equivalente a dos mil jornales mínimos, (hasta aproximadamente USD 22.500), podrá aplicarse la Contratación Directa²³ (con un mínimo de tres ofertas), con excepciones establecidas por las leyes y decretos.
- d) Según se establece el párrafo 3, Modulo F5 del Manual de Adquisiciones del FIDA, está sujeta al método de Licitación Pública Internacional:
 - i) la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de bienes de valor superior a USD 200.000 o su equivalente;
 - ii) la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de obras de valor superior a USD 1.000.000 o su equivalente;
 - iii) la adjudicación de cualquier contrato de servicios de consultoría de valor superior a USD 100.000 o su equivalente.

176. Adquisiciones y contrataciones a cargo de las organizaciones. La regla general es que los pequeños productores y sus organizaciones lleven a cabo sus adquisiciones por la comparación de cotizaciones de al menos tres proveedores. En algunos casos específicamente permitidos por la UEP, cuando el costo de la compra competitiva implicaría un proceso desproporcionado para la organización, se podrán utilizar el método de Compra Directa, con solamente una cotización. Las organizaciones participantes también pueden asociarse a otras para poder obtener mejoras en sus precios realizando compras conjuntas. No están previstas compras centralizadas desde la UEP y su posterior distribución (ya sea para una o más OR) para los bienes previstos en los PF y/o PN, excepto para la adquisición de los biodigestores.

177. Examen por el FIDA de las decisiones relativas a las adquisiciones. La aplicación del examen previo de las decisiones relativas a las adquisiciones se definirá en el PAC de acuerdo a lo estipulado en la Carta al Prestatario. Tentativamente, esto incluirá:

- i) la adjudicación de cualquier contrato de adquisición de bienes por un valor de USD 100.000 o su equivalente o más;
- ii) la adjudicación de cualquier contrato de obras de un valor de USD 100.000 o su equivalente o más;
- iii) la adjudicación de cualquier contrato de servicios de consultoría de un valor de USD 50.000 o su equivalente o más.

178. Los siguientes documentos serán sometidos a examen previo:

- i) documentos de licitación;

²² USD 1 = PYG 4.631 al 19 de diciembre de 2014. Fuente: Banco Central del Paraguay (BCP)

²³ Para la normativa Nacional "Contratación Directa" equivale a "Concurso de Precios" según la normativa del FIDA.

- ii) criterios de evaluación de las ofertas;
- iii) composición de los comités de evaluación de las ofertas;
- iv) informes de evaluación de las ofertas y recomendaciones de adjudicación, y
- v) borradores de contratos.

179. Todos los procesos de licitación sin importar su valor serán sujetos de revisión posterior por el FIDA, así como toda la documentación (términos de referencia, documentos de licitación y solicitud de ofertas, ofertas o propuestas recibidas, correspondencia de todas las licitaciones cualquiera que se haya recibido antes o después de la adjudicación del contrato y cualquier enmienda subsiguiente) debe ser mantenida hasta al menos durante los 10 años posteriores a la fecha de cierre del proyecto.

180. Todas las disposiciones mencionadas en los párrafos anteriores correspondientes a adquisiciones por la UEP, adquisiciones por las organizaciones y examen por el FIDA de las decisiones relativas a las adquisiciones, serán revisadas en la versión final del MOP, alineando su contenido a lo establecido en la Carta al Prestatario.

V. Procesos administrativos y financieros

181. Los procedimientos administrativos y financieros, que se describen a continuación tienen el propósito de que los gastos e inversiones del Proyecto sean realizados con la mayor transparencia y agilidad posible dentro del marco de la legislación vigente y normas administrativas.

A. Responsabilidades de la UEP

182. En la oficina de la UEP radicarán el Director del Proyecto, el Coordinador Territorial y todas las unidades especializadas de apoyo administrativo, financiero contable y demás servicios generales para la ejecución del proyecto. El Director será responsable de la conducción estratégica y ejecutiva del proyecto, de formular y presentar al COP los POAs, mantener las relaciones con la DINCAP, el MAG y el FIDA, aprobar y formalizar los acuerdos de asociación y los contratos de prestación de servicios con las organizaciones y entidades correspondientes y la responsabilidad del planeamiento estratégico y de la supervisión. La Unidad de Administración y Contabilidad de la UEP, bajo la responsabilidad del Director será la encargada de la gestión financiera y de las adquisiciones del proyecto.

183. La UEP ocupará un rol central en el manejo de los recursos del Proyecto, siendo responsable por: i) Preparar y consolidar el Plan Operativo Anual (POA), el Plan de Adquisiciones (PAC) y los Planes de caja, gestionando las partidas presupuestarias necesarias ; ii) Gestionar procedimientos de adquisición de bienes y la contratación de servicios, de acuerdo a las Directrices del FIDA; iii) Preparar las solicitudes de desembolso que se presenten al FIDA y generar Solicitudes de Transferencia de Recursos (STR) al Tesoro Público para transferencias a terceros (entre otros, a las OR, y al Fondo de Garantía (FG)); iv) Controlar y obtener rendiciones de cuentas periódicas de parte de otras entidades que gestionen y/o administren recursos del proyecto (FG y otras ventanillas de pago del Proyecto), así como también las rendiciones de gastos por parte de las OR; v) Preparar los estados financieros y asegurar la presentación de informes de auditoría anual al FIDA en tiempo y forma; vi) Llevar el libro de inventario y manejo de activos fijos, registro de contratos; vii) Mantener y resguardar adecuadamente los archivos de documentación de sustento del proyecto (pagos, rendiciones y procedimientos de contrataciones y adquisiciones).

184. **El Coordinador Territorial.** Será responsable de la coordinación operativa del proyecto, organizar la gestión del territorio, tomar contacto con las comunidades, autoridades locales en el área del proyecto, otras agencias de cooperación y desarrollo, y las OR, a los efectos de informar e inducir las actividades e instrumentos del proyecto. Deberá organizar las acciones del proyecto y sus componentes, coordinar y supervisar la actividad de los diferentes técnicos territoriales. El Coordinador Territorial estimulará también la creación de espacios de diálogo con las instituciones y autoridades locales (gobernaciones, municipio, etc.). Esta estructura operativa, se completa con Técnicos Territoriales (TT) responsables de la labor en el terreno. Parte de ellos serán personal a

contrato del proyecto y el resto será personal de la DEAg afectado a estas tareas. Se buscará constituir un equipo multidisciplinario con un equilibrio entre técnicos de las ciencias sociales y de las ciencias agrarias. Los TT identifican las OR, llevan a cabo las acciones de inducción, identificación de oportunidades de desarrollo a partir de sus fortalezas y debilidades y de los potenciales negocios agrícolas y no agrícolas, facilitan la ejecución de los DRP y apoyan la preparación y ejecución de los PF y sucesivos PN.

Personal del Proyecto

185. El Proyecto debe contar con personal calificado y profesional para asegurar una adecuada ejecución. Será seleccionado y contratado bajo la figura de consultorías individuales y funcionarios permanentes del MAG, mediante procesos competitivos y concursos públicos, en estrecha coordinación con las instancias responsables del manejo de Recursos Humanos en el MAG. Las normas básicas para la contratación del personal en el Proyecto serán: ser contratado mediante concurso público; ser contratados sobre la base de su comprobada y elevada calificación profesional, experiencia en gestión de proyectos con organismos de crédito internacional manifestar su compromiso con el desarrollo rural. Los procedimientos de contratación serán los señalados en las Directrices de Adquisiciones del FIDA vigentes para servicios de consultoría. Las recontrataciones y confirmación de las asignaciones en los años subsiguientes estarán sujetas al resultado de una evaluación de desempeño de acuerdo con la normativa local y con la aprobación del FIDA.

Asignación personal de planta MAG/DINCAP

186. El MAG y la DINCAP analizarán la posibilidad de utilizar personal técnico y administrativo de planta, teniendo en cuenta la estructura organizativa y operativa de la DINCAP. La DINCAP preparará una propuesta de racionalización de la utilización de los recursos humanos, evitando duplicaciones y costos innecesarios y favoreciendo una institucionalización de los procesos. En ese marco, la DINCAP proveerá el asesoramiento y los servicios jurídicos que eventualmente puedan requerirse para la ejecución del Proyecto. Además, se capacitará a funcionarios de la DINCAP que cumplen funciones relacionadas con la ejecución del Proyecto con recursos de aporte local. La propuesta de asignación de personal de planta de la DINCAP al proyecto deberá ser puesta a consideración del FIDA para su revisión y decisión en relación a la evaluación de riesgos y capacidad institucional que realice.

Contratación del/la Director/a del Proyecto

187. El punto de partida para la selección del personal y formación del equipo del Proyecto, es la contratación del/a Director/a del Proyecto, considerando que será responsable de las siguientes acciones, y quien debe revisar y ajustar las características del equipo y cada uno de los profesionales, respetando las condiciones de los documentos que dan origen al Proyecto.

188. Los criterios y mecanismos para la contratación del puesto del Director/a del Proyecto están incluidos en los documentos contractuales del Proyecto, las Directrices de Adquisiciones vigentes para servicios de consultoría.

189. Serán tareas del/la Director/a del Proyecto:

- La conducción estratégica y ejecutiva del Proyecto;
- La formulación y presentación de los POA;
- La coordinación y supervisión del Coordinador Territorial;
- Las relaciones con la DINCAP, el MAG y el FIDA;
- La aprobación y formalización de los acuerdos de asociación y los contratos de prestación de servicios con las organizaciones y entidades correspondientes.
- El apoyo al seguimiento y evaluación de las acciones del Proyecto.
- La difusión de los logros del Proyecto y de sus características innovadoras.

Selección y Contratación del personal del Proyecto

190. **Constitución del Comité de Selección de Personal.** Para garantizar un proceso transparente y con criterios de calificación y capacidad para la selección del personal. Se organizará un Comité de Selección de Personal, formado por el Director de la DINCAP, un representante del MAG, un representante de la DGP, un representante de la Secretaria de la Función Pública y participará un delegado del FIDA, en calidad de observador, con voz pero sin voto.

191. Este Comité será responsable de aprobar el proceso, mecanismos y criterios para la selección del personal, con base en las condiciones del Convenio de Financiación. Si el Comité lo considera adecuado, podrán contar con asesoría especializada en todo el proceso o parte de éste. Los procedimientos de contratación serán los señalados en Directrices de Adquisiciones vigentes para servicios de consultoría.

192. El Director de la DINCAP revisará y ajustará los Términos de Referencia para cada puesto, la Guía de Entrevistas, una Matriz de Evaluación y selección del personal y una guía para evaluación de aptitudes. El proceso de selección del personal también podrá ser sub-contratado con una entidad especializada.

193. Una vez definidos los perfiles, las responsabilidades, requisitos y calificaciones requeridas para cada cargo, se debe diseñar o concertar los criterios de valoración y calificación para su selección. Esta información será entregada al Comité de Selección para proceder con el proceso.

194. **Concurso para selección del personal.** La DINCAP realizará la convocatoria, de conformidad con los mecanismos definidos anteriormente. Esta convocatoria deberá ser pública, acompañada de la entrega de perfiles de los puestos como complemento a una publicación de tipo general en los periódicos nacionales y regionales. Al completarse el período establecido para la presentación de candidatos/as, y recibidos los CV, el Comité, a recomendación del Director de la DINCAP, revisará el cumplimiento de los criterios de selección y características previstas, con lo que hará una pre-selección de los que cumplen con los requisitos solicitados. A los pre-seleccionados, se les evaluará aplicando los parámetros, criterios y puntajes, definidos.

195. **Selección final y contratación.** Para completar el proceso se realizará el ordenamiento de los CV, resultado del proceso de calificación, la aplicación de las matrices de calificación y las propuestas definitivas de los/as candidatos/as a ser pre-seleccionados/as. La selección final se realizará con la ayuda de entrevistas y pruebas, completando así el proceso de selección basada en competencia. El Comité completa el proceso, llenando la matriz (grilla) con los/as candidatos/as, con los puntajes finales y recomienda a quien contratar basado en los resultados de las mismas. Las matrices de evaluación deberán estar fechadas y firmadas por los responsables de su preparación y aprobación en todos los casos.

196. **Contratación.** Para el personal esencial, se procederá a solicitar la no objeción del FIDA. Las contrataciones se realizarán de acuerdo a los procedimientos señalados en las Directrices de Adquisiciones vigentes para servicios de consultoría y las normas propias del Proyecto. En todo el proceso de identificación, selección y nombramiento del personal no debería haber más de cuatro meses plazo.

197. **Contratos de Personal temporal.** La UEP tiene autoridad para contratar personal temporal y administrar sus contratos de conformidad con los procedimientos señalados en las Directrices de Adquisiciones para servicios de consultoría. La contratación de consultores individuales y la designación de personal esencial están sujetas a los procedimientos y a la revisión previa del FIDA.

La Administración de los Contratos y el Personal

198. Una vez contratado, el personal deberá mantener su comportamiento bajo los códigos de conducta y el reglamento interno del Gobierno del Paraguay, aceptando éstos como el marco normativo del ejercicio de sus funciones. Las normas para el desempeño del personal en el Proyecto serán: mostrar probidad en el desarrollo de sus funciones, transparencia y comportamiento ético en todas sus actividades.

199. Proceso de Inducción. Una vez que se cuente con todo el personal del Proyecto, se realizará el proceso de inducción del personal, para homogeneizar conceptos y uniformar la visión sobre el Proyecto y sus alcances. Durante la organización del equipo el personal se familiarizará con el nuevo grupo de profesionales con quienes trabajará en la ejecución del Proyecto. Esto será la inducción del personal previo a la entrada en servicio, que incluirá al menos: reuniones con el Director , el MAG, introducción a los principales contactos, estudiar los documentos principales del Proyecto, presentación, información de métodos de trabajo, información sobre normas financieras y administrativas, procedimientos para adquisiciones.

200. Información del personal. Cada funcionario completará un formulario de información personal individual en donde se detalla el contrato de consultoría, documentos de identidad y registros de permisos recibidos.

201. Renovación de contratos. La renovación de todos los contratos del personal de la UEP se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y anuencia del FIDA. Los contratos de consultoría se renovarán anualmente, a partir de la evaluación de desempeño. El evaluador enviará una nota al Director, dependiendo del caso, indicando la continuidad o cesación si fuera el caso, con un resumen de la evaluación del desempeño del funcionario. Para todo el personal clave del Proyecto, deberá recibir la no objeción del FIDA.

202. Un contrato de trabajo podrá ser terminado por: vencimiento del período del contrato, rescisión anticipada del contrato, o renuncia. En los dos primeros casos, el empleado deberá ser notificado formalmente y por escrito con una antelación mínima de un mes. La carta deberá estar firmada por el Director del Proyecto. En el caso de renuncia, el funcionario debe enviar una carta dirigida al Director .

203. En caso de rescisión anticipada del contrato, se deberá realizar una justificación basada en: incompetencia o rendimiento insatisfactorio conforme la descripción del puesto; rechazo y/o incapacidad para llevar a cabo las instrucciones dadas por un supervisor directo; actos ilícitos o conductas perjudiciales al Proyecto. El Director informará a la DINCAP y al FIDA antes de notificar al funcionario y obtener su aprobación previa.

204. Evaluación de desempeño. El Proyecto aplicará un sistema de evaluación anual del desempeño del personal, basado en la gestión por objetivos, fijando objetivos al inicio del año y evaluación de los logros reales de los objetivos al final del año. La evaluación de desempeño debe servir para apreciar cualidades profesionales del personal, competencia, productividad, actitud hacia el trabajo (espíritu de equipo, relación con colegas) y habilidades de liderazgo (creatividad, iniciativa, habilidades de supervisión). Se evaluarán al menos en dos niveles: una auto-evaluación y una evaluación de parte del supervisor directo. El Director del Proyecto será evaluado por el COP, mientras que el resto del personal lo evaluará su supervisor directo. Luego de los 6 meses del primer contrato de cada consultor/funcionario asignado se realizará una evaluación de desempeño. Luego las evaluaciones se realizarán anualmente.

205. **Honorarios profesionales de la UEP.** En cumplimiento del Decreto 8334/12 Anexo A. Art 196 en lo que se refiere a los pagos con Recursos del Crédito Público que se realizan a los profesionales contratados como personal de la Unidad Ejecutora, sólo serán considerados como gastos admisibles para la financiación del FIDA aquellos relacionados con los honorarios profesionales del personal contratado para prestar servicios en el proyecto. Quedan excluidos de la financiación del FIDA los demás gastos de servicios del personal de la UEP, así como salarios del personal de planta del MAG u otras dependencias del Gobierno del Paraguay que se asignen al proyecto.

B. Manejo de Activos

206. Todos los bienes adquiridos serán registrados en el inventario de bienes del MAG y formarán parte de los activos del Proyecto. El Director es el responsable último de todos los activos adquiridos a nombre del mismo.

207. Los responsables de componentes, según sea el caso donde se ubique el usuario final del bien, tendrán a su cargo la recepción, uso, conservación, mantenimiento y custodia de los bienes que se adquieran con recursos del Proyecto. Se harán por tanto, responsables por el extravío o los daños causados, que no sean objeto del deterioro normal del bien, por lo que deberán llevar un registro e inventario paralelo de los bienes que sea coincidente con el del Departamento de Administración Financiero Contable. Este registro permitirá la actualización de activos y el registro de cesiones.

208. La adquisición de activos fijos será manejada por el Encargado de Adquisiciones, mientras que el control lo realizará el Departamento de Administración Financiero Contable. Cada año, el inventario de los activos fijos del Proyecto lo hará el Contador bajo la supervisión del Departamento de Patrimonio de la DINCAP, para verificar que los activos que figuran en el registro se encuentran físicamente en la oficina y en buenas condiciones de trabajo. Al final del ejercicio, el Contador preparará una lista del inventario que certifica la presencia de todos los activos.

209. Todo el personal está obligado a cuidar los bienes del Proyecto y tomar las medidas para garantizar que se mantengan en buen funcionamiento y con seguridad. Los equipos que requieren mantenimiento preventivo debe ser realizados por un proveedor especializado seleccionado en un proceso competitivo.

210. El mantenimiento de los bienes y obras en los PN aprobados será responsabilidad de las OR y por lo tanto deberá ser parte de la negociación para la ejecución de las inversiones, a fin de que sean quienes se responsabilicen de su conservación, mantenimiento y operación.

C. Gestión Financiera

211. **Personal responsable.** La gestión financiera del proyecto contará con especialistas de la UEP y técnicos en las coordinaciones zonales, bajo coordinación de su Director y con la estructura de la DINCAP. Para el arranque del proyecto se puede contar con el apoyo del personal de gestión financiera del PPI. Un plan para el fortalecimiento de la capacidad de la estructura de la DINCAP en gestión financiera y adquisiciones podría ser desarrollado y financiado por el proyecto con recursos de la contraparte.

212. Solo serán considerados como gastos en personal admisibles para la financiación del FIDA aquellos relacionados con los honorarios profesionales del personal contratado para prestar servicios en el proyecto. Quedan excluidos de la financiación del FIDA los demás gastos de servicios del personal de la UEP, así como salarios del personal de planta del MAG u otras dependencias del GdP que se asignen al proyecto. La renovación de todos los contratos del personal de la UEP se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio de acuerdo a normativa vigente nacional y con la anuencia del FIDA.

213. **Cuentas bancarias del Proyecto.** El Prestatario, a través del Ministerio de Hacienda, abrirá para el Proyecto las siguientes cuentas en el Banco Central del Paraguay:

- (i) Cuenta Designada en dólares de los Estados Unidos de América (USD) para los desembolsos del préstamo del FIDA
- (ii) Cuenta designada en USD para los desembolsos de la donación del FIDA, con fondos de ASAP.

214. El Proyecto hará las solicitudes para que el Ministerio de Hacienda realice los desembolsos de estas cuentas a las cuentas operativas.

215. Adicionalmente, la UEP abrirá y gestionará una cuenta operativa en moneda local (Guaraníes) en el Banco Nacional de Fomento (BNF) para los recursos del préstamo y la donación del FIDA.

216. Contra esa cuenta se generarán las STRs para realizar los pagos inherentes a la ejecución del proyecto (proveedores, OR, FG y otros).

217. La apertura de Cuentas Bancarias será responsabilidad del Director del Proyecto. Una condición para iniciar desembolsos para las inversiones, será el nombramiento del Director y el Administrador y el registro de sus firmas como responsables del manejo de las cuentas.

218. **Desembolsos.** Para el desembolso de fondos, el proyecto utilizará principalmente el procedimiento de adelantos de fondos a través de la Cuenta Designada para cada financiamiento FIDA (préstamo y donación) cuyos topes se establecerán en la Carta al Prestatario/Receptor. En lo sucesivo, la UEP solicitará los desembolsos de acuerdo a los procedimientos establecidos por el FIDA en el Convenio de Financiación, la Carta al Prestatario/ Receptor y en el Manual de Desembolsos del FIDA.

219. **Condiciones previas de desembolso.** Las condiciones previas para que el FIDA realice el primer desembolso serán las siguientes: (i) nombramiento del personal esencial del Proyecto (el Director del Proyecto, un Coordinador Territorial, un Administrador) y a tres de los cinco especialistas temáticos tras obtener la no objeción del Fondo; (ii) recepción del texto definitivo del Manual Operativo del Proyecto, a satisfacción del FIDA; (iii) apertura de las Cuentas Designadas; (iv) evidencia de implementación del sistema contable y de gestión; (v) Presentación y aprobación del Plan Operativo Anual (POA) incluyendo el Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) para los primeros 18 meses de ejecución del Proyecto; (vi) específicamente para el desembolso de fondos de crédito, que se haya firmado un acuerdo, a satisfacción del FIDA, entre el MAG y el CAH para financiar créditos de inversión en el marco de los Planes de Negocios y Planes de Desarrollo Comunitario; y (vii) específicamente para el desembolso de fondos al Administrador Fiduciario correspondientes al Fideicomiso de Garantía, la firma y aprobación del convenio y Manual de Operaciones del FG, a satisfacción del FIDA.

220. **Diferencias de Cambio.** Si bien la mayoría de las modalidades previstas en el Manual de Desembolsos del FIDA no generan diferencias por el tipo de cambio utilizado para la conversión de los gastos en moneda local a dólar/euro, en los casos en que estas diferencias se verifiquen (por ejemplo al procesarse un reembolso de gastos al Prestatario) deberán ser reintegradas con recursos de la contraparte local, o bien financiando gastos elegibles afines a los objetivos del proyecto. En este caso, se deberá contar con la no objeción previa del FIDA para su reconocimiento.

221. **Presupuesto Anual.** Antes del 30 de junio de cada año, el Proyecto deberá asegurarse de incorporar en el ante proyecto de Ley de Presupuesto Nacional las partidas presupuestarias que serán requeridas en el siguiente. Para el primer año, ésta gestión deberá ser realizada por la DINCAP considerando que las partidas deberán solicitarse antes de contarse con la estructura y responsables de la UEP definidos.

222. **Flujo de Fondos del Proyecto.** Los procedimientos para el flujo de fondos del Proyecto serán implementados con la debida diligencia para proteger los recursos y asegurar la ejecución oportuna de los pagos.

223. La Cuentas Designadas para el Préstamo y la Donación del FIDA recibirán únicamente fondos del FIDA y serán únicamente usadas para gastos elegibles bajo el Préstamo y la Donación respectivamente. Bajo ninguna circunstancia podrán ser usados fondos en las Cuentas Designadas para cubrir otro tipo de gastos ajenos a los establecidos en el Convenio de Financiación. Está absolutamente prohibido el hacer préstamos de una cuenta a otra.

224. **Transferencias de recursos a las OR.** Las OR recibirán transferencias de fondos para el financiamiento e implementación de sus Planes de Fortalecimiento (PF) y Planes de Negocios (PN) que hayan cumplido con los requisitos y procesos establecidos en el presente Manual. Los fondos serán transferidas a una cuenta bancaria abierta bajo la Personería Jurídica y a nombre de la OR para la administración exclusivamente de los fondos del proyecto. Para poder transferir los fondos, el Proyecto y la OR deberán firmar un Convenio que incluye detalles sobre el monto a ser transferido, los fines (ejecución del PF o PN), y las responsabilidades y derechos de las partes firmantes. Los modelos de convenio serán incluidos en la versión final del MOP. Para la tramitación del convenio, la

OR deberá reunir una serie de documentos, los que serán detallados también en la versión final del MOP. Los requisitos documentales serán elaborados con el principio de reducir los requerimientos burocráticos, evitar duplicaciones y requisitos innecesarios.

225. Las transferencias a organizaciones para la ejecución de PF y de PN serán realizadas desde las cuentas operativas en el BNF a la cuenta designada de la OR.

226. Para el uso de recursos del préstamo FIDA para créditos de inversión a través del Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), se firmará un acuerdo de financiación entre el MAG y el CAH que determine que se financiarán exclusivamente créditos de inversión en el marco de PN y PDC, que el CAH informará trimestralmente al MAG sobre la cartera, inclusive sobre su calidad. Los términos de los créditos serán similares a las aplicadas con el programa “bonos” del MAG actualmente en ejecución por el CAH.

227. **Ventanillas de pago a las OR por créditos de los PN.** De utilizarse otras ventanillas distintas de los bancos comerciales para realizar transferencias u otros pagos a organizaciones con recursos FIDA deberán gestionarse también acuerdos específicos entre el MAG y estas entidades para la ejecución de los fondos y rendición de cuentas. Asimismo, dichos convenios deberán contar con la no objeción del FIDA. En estos acuerdos se deberá establecer: (i) el flujo de fondos desde el Proyecto a través del mecanismo de “reembolso de pagos a la ventanilla” por los pagos realizados a las OR; (ii) que en todos los casos los pagos a las OR sean realizadas a través de transferencias bancarias; (iii) mantener archivos independientes de los de la organización para las transacciones inherentes al proyecto y (iv) que se facilite al acceso a la revisión de cuentas y documentación de sustento del Proyecto a auditores externos, organismos de contralor y el FIDA.

228. **Procedimientos de apoyo y revisión de la ejecución de fondos por las OR.** Se deberán desarrollar normas y procedimientos que le permitan a la UEP dar seguimiento al uso de los fondos. Estas normas deberán contener al menos referencias sobre buenas prácticas relacionadas con: programación de actividades e inversiones; contabilidad; apertura y administración de cuentas bancarias; registro de los aportes de los beneficiarios; registro de inventarios; actas de distribución de bienes/materiales; reglamento de uso de maquinarias; reglamentos crédito; administración y mantenimiento de archivos de documentación de soporte; seguimiento técnico y financiero (informes de avance y finales). Estas normas y procedimientos deberán adjuntarse a los convenios que se suscriban con las OR y/o entregarse en instructivos o guías de implementación que orienten a las organizaciones en su aplicación.

229. Adicionalmente, la UEP deberá implementar un Plan de Capacitación anual a las OR en cuestiones de administración, gestión financiera, rendición de cuentas y de adquisiciones. Asimismo, deberá realizar supervisiones periódicas de control sobre las actividades realizadas por el personal del Proyecto relacionado con la gestión fiduciaria.

230. **Registro de aportes de beneficiarios.** Como parte de las informaciones recogidas para el seguimiento y evaluación del Proyecto, serán registrados los aportes de los beneficiarios (efectivo o especie), que se realicen al financiamiento de los PN y de los PDC, adicionalmente a la contrapartida requerida y que es financiada por medio de créditos otorgados por el CAH.

231. **Fideicomiso de Garantía (FG).** El MAG establecerá un convenio con una entidad financiera pública o privada (el Administrador Fiduciario) para administrar el fideicomiso de Fondo de Garantía, y un reglamento específico del mismo (Manual Operativo del FG), los que deberán recibir la No Objeción del FIDA. A esos efectos, el Administrador Fiduciario abrirá una cuenta independiente, en la que se depositarán los recursos que serán transferidos por el Proyecto. Desde dicha cuenta, se autorizarán los desembolsos a las IFIs en caso de incumplimiento por parte de las OR prestatarias. La firma y aprobación del convenio y MOP del FG, a satisfacción del FIDA, será condición de desembolso de los fondos del FG al Administrador Fiduciario.

232. El convenio MAG/Administrador Fiduciario y el Manual de Operaciones del FG deberá atender, entre otros, los siguientes temas:

- (i) Procedimiento y condiciones para la transferencia de fondos desde las cuentas del proyecto a la Cuenta del FG (periodicidad, montos, requisitos, condiciones y criterios de reposición/aumento del monto transferido, etc.).
- (ii) Periodicidad de entrega de reportes de estado e información que deberá incluirse (saldos, estado de la cartera, etc.).
- (iii) Términos de referencia y condiciones para la realización de auditorías externas del proyecto;
- (iv) Establecimiento de la entrega de una versión de los estados financieros de la Entidad al FIDA.
- (v) Condiciones para la administración y utilización de los fondos que se mantienen inmovilizados en el FG.
- (vi) Costos de administración, fuente de financiamiento y forma de pago por la gestión del FG

233. Procedimientos Contables y Reportes Financieros. La contabilidad de los recursos del Proyecto será llevada por la Administración de la UEP. La Dirección deberá contar con un Analista Contable que será responsable por la administración del sistema, cuyas características son:

- (i) Proveer información compatible con los estándares de contabilidad acordados para el Proyecto;
- (ii) Que sea sencillo y amigable a los usuarios;
- (iii) Fácil de instalar y mantener;
- (iv) Proveer documentación adecuada y dejar rastros auditables;
- (v) Proveer información a tiempo confiable; y,
- (vi) Mantener la integridad;
- (vii) Haber sido implementados y con resultados comprobables en otros proyectos con financiamiento internacional.

234. Antes del primer desembolso del Proyecto, la UEP deberá implementar, previa no objeción del FIDA, el sistema informático contable del Proyecto. Este sistema será el mismo que del PPI pero con base de datos distintas. Este deberá establecer los sistemas y registros requeridos para el manejo y control presupuestario con base en el sistema contable del Gobierno de Paraguay. Dicho sistema deberá permitir el registro de información por fuente de financiamiento, categoría de gasto, componente, moneda nacional y USD, y tipo de cambio, así como datos específicos del proveedor/contratista y referencia a número de factura y cheque, generar solicitudes de retiro de fondos, mantener datos presupuestarios, generar conciliaciones bancarias, estados financieros, registro de los activos fijos, y listado de las solicitudes de desembolso en línea con los requisitos del FIDA. Los costos relativos a los ajustes del sistema contable serán elegibles a ser financiados con recursos FIDA.

235. El año fiscal del proyecto será del 1 de enero al 31 de diciembre.

236. Control interno. El Control Interno será realizado de conformidad a las normativas nacionales y aplicadas en las entidades responsables de la ejecución del Proyecto, la UEP y el FG aprobadas y supervisadas por la Contraloría General de la República. El Control Interno será evaluado por el Director del Proyecto, quien es responsable final de su correcta ejecución, y por los asesores internos y externos (auditores y/o consultores). Se sujeta a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y los Principios Fundamentales de Administración.

237. Los mecanismos de administración de fondos serán definidos en un Manual de Control Interno, el cual será elaborado por el Departamento de Administración Financiero Contable y deberá ser sometido a la no objeción del FIDA. En su preparación, deberán observarse las normativas nacionales y las requeridas por el FIDA en materia de registros y controles. Deberá contener en lo fundamental, los aspectos concernientes a:

- a) Administración de los fondos:
 - i) Caja chica

- ii) Manejo de cuentas bancarias, considerando que el Proyecto contará con dos tipos de cuentas para su operación:
 - **Especiales:** las cuentas donde se recibirán y mantendrán los fondos recibidos del FIDA, se abrirán y mantendrán en el Banco Central del Paraguay en dólares, las firmas autorizadas en estas cuentas serán las de las personas que designe el Ministerio de Hacienda (MH).
 - **Operativas:** las cuentas donde se recibirán y mantendrán los fondos que resulten en guaraníes del cambio de los dólares provenientes de la cuenta designada, así como los aportes de contrapartida nacional del Gobierno de Paraguay.
- iii) Para estas cuentas se habrá que reglamentar:
 - Políticas a seguir
 - Procedimientos de Control que rigen las operaciones
 - Cuentas Autorizadas
 - Firmas autorizadas
 - Proceso para la emisión de cheques
 - Políticas a seguir en la emisión de cheques
 - Transferencias bancarias
- b) Control de activos
- c) Sistema Contable
- d) Estados Financieros

238. **Estados financieros del Proyecto.** La UEP presentará anualmente al FIDA los estados financieros del Proyecto. Estos deberán estar preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y principios contables generalmente aceptados y deberán presentarse al FIDA antes del 31 de marzo de cada año posterior al cierre del ejercicio.

239. **Auditorías Anuales.** Las cuentas y Estados Financieros anuales del Proyecto serán revisados en concordancia con Auditorías con Estándares Internacionales, por una firma independiente con términos de referencia (TdR) aprobados por el FIDA. El informe de auditoría contendrá la opinión explícita del auditor acerca de los estados financieros, el estado de Cuenta Designada, las Declaraciones de Gastos e irá acompañado de una carta sobre asuntos de gestión y una sección sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación relativas a cuestiones financieras. El trabajo deberá también abarcar visitas a las OR. El informe de auditoría deberá incluir también consideraciones sobre la ejecución del Fondo de Garantía y de otras ventanillas de pago que utilice el Proyecto (distintas de sus cuentas bancarias), incluyendo la auditoría de sus cuentas. También deberán incluir un reporte con el seguimiento del estado de implementación/superación de las recomendaciones y observaciones formuladas en ejercicios anteriores por las auditorías externas. El reporte de auditoría anual será suministrado al FIDA a más tardar seis meses después del final del año fiscal, es decir al 30 de junio del año siguiente. Cuando estén disponibles, deberán remitirse al FIDA también los estados financieros auditados de la Entidad administradora del FG.

240. El presupuesto del proyecto contemplar los recursos necesarios para las auditorías anuales.

241. A la entrada en vigencia del Préstamo deberán estar elaborados los TdR de la Auditoría Externa, y durante los primeros tres meses iniciales de ejecución, la UEP deberá haber preparado la lista corta de firmas. La firma que será seleccionada será contratada a más tardar 6 meses después de la efectividad del préstamo.

D. Gobernanza

242. Se acordarán, con todos los actores, los principios de buena gobernanza de transparencia y de participación y los mecanismos de integración de la difusión de información y de transparencia, adicionales y complementarios al sistema de seguimiento y evaluación. Además, en línea con los arreglos del PPI, se promoverá la transparencia a través de una declaración jurada que se exigirá de cada presidente y tesorero de las organizaciones, de cada consultor y de todo el personal del proyecto de que “no aceptará ni facilitará ningún pago, regalo o favor en relación con los planes u otras actividades del Proyecto”.

E. Finalización y cierre del Proyecto

243. La conclusión de la fase de ejecución del Proyecto está prevista para xxx y la fecha de terminación para el xxxx. Las actividades finales relativas a la ejecución física del Proyecto a ser realizadas son: la finalización de todos los contratos en ejecución, la preparación del Informe de terminación del Proyecto, y el cierre de todas las cuentas y disposición de los activos.

244. Solo serán elegibles bajo el préstamo FIDA las actividades completadas a la fecha de terminación del Proyecto. La UEP no deberá celebrar contratos, financiados con fondos del préstamo FIDA, con fecha prevista de terminación posterior a la fecha de terminación del Proyecto. Los contratos que se encuentren en ejecución al llegar la fecha de terminación deben ser terminados. La UEP deberá haber gestionado, en tiempo y forma, acuerdos con el Gobierno de Paraguay para asegurar la continuidad de las actividades claves del Proyecto. Estos topes en las fechas también aplican a las adquisiciones y contrataciones que realicen las OR en el marco de sus PF y PN.

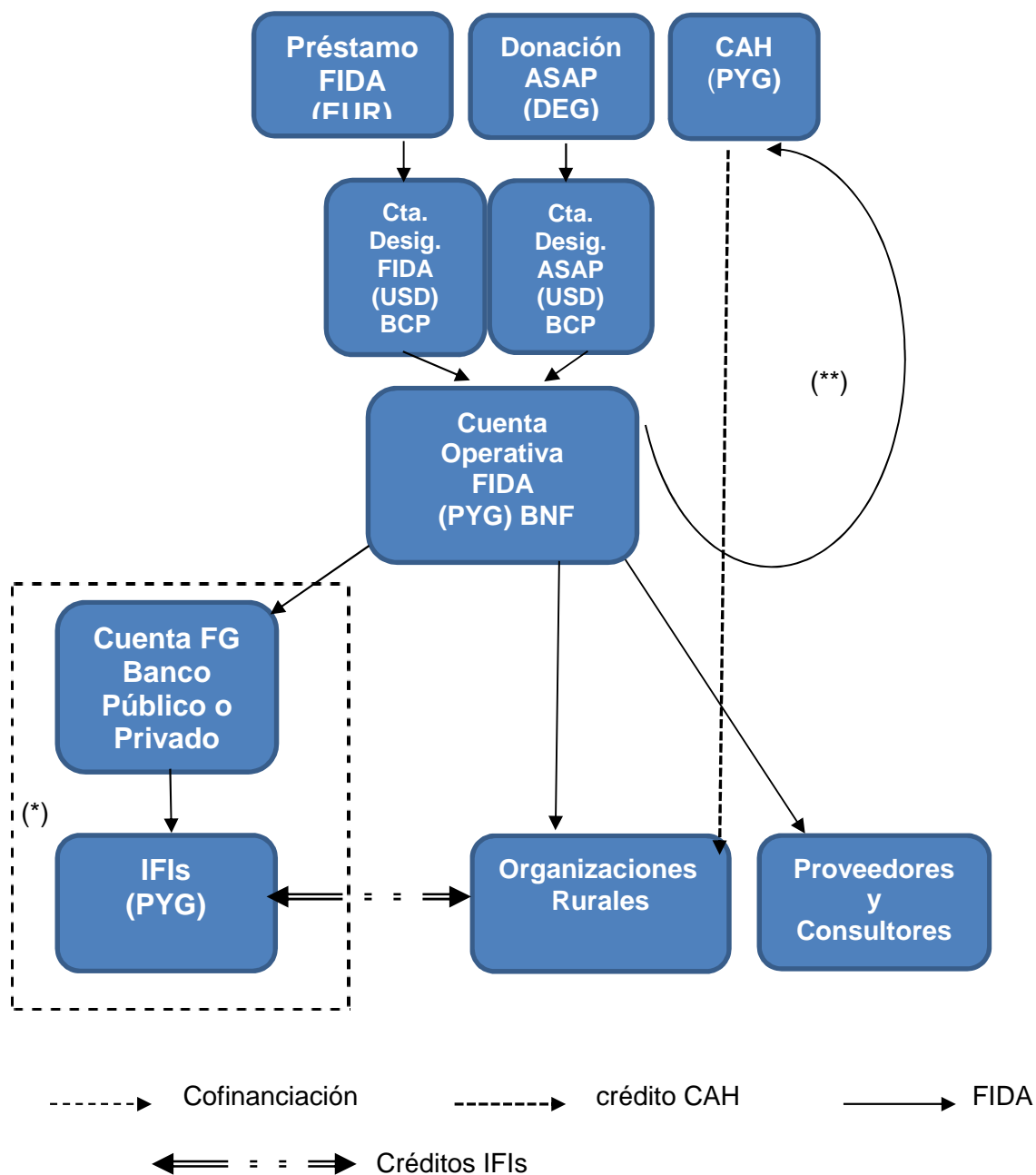
245. El informe de terminación del Proyecto debe ser preparado lo más pronto posible después de terminada la fase de inversión. En este informe se examinan la ejecución y los resultados finales del Proyecto lo cual requiere que se realiza una encuesta RIMS con los mismo indicadores como planteado en el estudio de base con el fin de medir el impacto de Proyecto. Aparte de la encuesta RIMS, los principales insumos provienen de los Informes de seguimiento, de las Misiones de Supervisión, de la ejecución física y presupuestaria. El informe debe ser preparado por la UEP pero con apoyo contratado para realizar la encuesta RIMS.

246. Después de la fecha de terminación del Proyecto, los activos deben ser entregados a DINCAP. Algunos activos fijos, conforme acuerdos entre el FIDA y el Gobierno, podrán ser transferidos a la población objetivo y sus organizaciones. Los activos permanecerán en el Proyecto por lo menos hasta la fecha de cierre del préstamo para permitir su utilización en las actividades de cierre.

247. Para concluir la actividad financiera del Proyecto, la UEP debe realizar las siguientes acciones: cierre de las cuentas bancarias operativas, recuperación por parte del FIDA del monto autorizado y cierre de la Cuenta designada, cierre del préstamo FIDA, y el ingreso de registros a las cuentas nacionales.

248. Después de la fecha de cierre del préstamo, el FIDA no hace reposiciones a las Cuentas designadas. Todo remanente del préstamo y la donación que no hayan sido desembolsados serán cancelados por el FIDA después de haber recibido toda la documentación relativa a las Cuentas designadas o el reembolso de cualquier saldo remanente que no haya sido utilizado.

Anexo 1 - Flujo de Fondos



(*) En caso de que una OR no pague su crédito

(**) Fondos FIDA se reembolsan a CAH (luego de que éste prefinancia los créditos de las OR para inversiones de capital).

Anexo 2 – Borrador de TdR del Comité de Orientación del Proyecto (COP)

El Comité de Orientación del Proyecto (COP) es el organismo superior de orientación del Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en los Departamentos de la Región Oriental del Paraguay (PROMAFI) y será establecido por el MAG dentro del primer año del periodo de ejecución del Proyecto.

1. ANTECEDENTES

Por Ley N° ----- se aprueba el Convenio de Préstamo N° -----, correspondiente al PROMAFI, suscrito con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el (fecha), que estará a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); y amplía el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal -----, aprobado por Ley ----- del (fecha)----

La población-objetivo del Proyecto incluye a los pobres rurales del área del proyecto con potencial productivo y asociativo. Incluye específicamente los productores de la AFC y las comunidades indígenas.

2. Finalidad del Proyecto

La finalidad del proyecto es: *Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza de la población vulnerable rural y al incremento del capital social, humano y al incremento de las capacidades productivas con potencial productivo y asociativo*

2.1 Objetivo General

El objetivo del proyecto es mejorar los ingresos de las familias beneficiarias mediante organizaciones fortalecidas y la implementación de planes de negocios rentables y amigables con el ambiente.

2.2 Objetivos Específicos

- (1) Apoyar el marco de políticas públicas vigentes, que considera prioritario y estratégico avanzar en la lucha contra la pobreza del medio rural contribuyendo al logro de los objetivos trazados por el gobierno;
- (2) Dar respuesta a la elevada demanda insatisfecha de desarrollo institucional y productivo;
- (3) Fortalecimiento de las organizaciones rurales de los beneficiarios (las OR) en su capacidad de producción, representación, negociación y gestión de servicios;
- (4) Inclusión de indígenas y población vulnerable mujeres y jóvenes;
- (5) Fortalecimiento del vínculo entre los agricultores familiares y las cadenas de valor;
- (6) Facilitar a los productores de la agricultura familiar campesina (AFC) el acceso al crédito para la inversión y el capital de trabajo;
- (7) Fomentar una mayor sinergia y colaboración entre el proyecto, la institucionalidad sectorial y las instituciones locales.

3 Miembros del Comité de Orientación del Proyecto (COP)

El COP estará integrado por:

- a) el Ministro de Agricultura y Ganadería o quién el designe, que lo preside;
- b) el Director de la DGP del MAG;
- c) el Director de la DEAg;
- d) el Director de la DINCAP; y
- e) a partir del segundo año de implementación del Proyecto, se incorporarán al COP dos representantes de OR que son beneficiarias del Proyecto (a ser elegidos por las OR)

Funciones y Responsabilidades

El COP operará por consenso para:

- (a) analizar y emitir un dictamen sobre los POAs del proyecto, previa No Objeción del FIDA;
- (b) analizar y emitir un dictamen sobre el MOP, previa No Objeción del FIDA;
- (c) apreciar los avances del proyecto con base en los informes de avance preparados por la UEP; y
- (d) dar orientación estratégica a la ejecución del Proyecto para lograr sus resultados. Se definirá en el diseño final.

Período de Vigencia del COP

El COP tendrá una vigencia que abarcará desde el ----- hasta el -----.

4 Local de las Reuniones del COP

En todos los casos, las reuniones de los miembros del COP serán realizadas en las oficinas del Proyecto de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Agricultura Familiar Campesina de Indígena.

5 Horario de Reuniones del COP

El horario indicativo para las reuniones del COP será de 8:00 a 12:00 horas.

6 Frecuencia de las Reuniones

La primera reunión será en ----- . Después, el COP se reunirá por lo menos dos veces por año: en diciembre para analizar y aprobar el borrador del Informe Anual de Avance y el Plan Operativo Anual, y en julio para analizar y aprobar el borrador del Informe Semestral de Avance. Reuniones adicionales pueden ser convocadas en caso de necesidad especial para dar orientación estratégica a la UEP.

7 La Secretaría

La Secretaría del COP será asumida por el Director del Proyecto, quién convocará las reuniones, preparará las agendas tentativas y las actas. La secretaría de la UEP llevará toda la documentación, incluidos los registros de los participantes, en un Libro habilitado para cada reunión, donde constarán los nombres de los participantes, por institución, y será firmado por todos y cada uno de los que asisten a las reuniones, indicando la hora de la reunión, la fecha y las direcciones laborales de los participantes.

Anexo 3 – Borrador de TdR de Auditoría

1. El MAG acuerda el contrato con la empresa de auditoría en base a los Términos de Referencia (TdR) que se destacan a continuación. El Auditor llevará a cabo la auditoría y proporcionará un informe de auditoría en relación al Convenio de Financiamiento entre el República del Paraguay y el FIDA acerca del **“Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay”** y [Préstamo no. 2000000646 y Donación ASAP No. 2000001397].
2. **Informaciones básicas y antecedentes.** Nombre del Proyecto y Nro. de préstamo FIDA y Donación FIDA; Monto del Financiamiento; Fechas de entrada en vigor, terminación y cierre; Co-financiadores (fechas, montos); Descripción y objetivos del proyecto; Componentes y Categorías del proyecto; y Descripción de cómo opera el MAG.
3. El MAG proporcionará al Auditor Independiente antes de iniciar su trabajo la siguiente documentación: todos los documentos, correspondencia y cualquier otra información asociada con el proyecto y juzgada necesaria por el auditor: Convenio de Financiación y sus enmiendas (si corresponde); Acta de las Negociaciones; Carta al Prestatario y sus enmiendas (si corresponde); Informe Anual de Avance; Manual Operativo (financiero y de implementación); Documento de Diseño; Programa Operativo Anual (POA), Plan de Adquisiciones finalizado al 31-12-XX; Presupuesto original aprobado y ajustes si hubiere; Ayuda memoria de las Misiones de Supervisión relevantes; Estados Financieros auditados del ejercicio anterior; Informe sobre implementación de recomendaciones de auditores externos realizadas en ejercicios anteriores; Organigrama del Proyecto (incluyendo los nombres y cargos de los gerentes); Nombres, cargos y calificaciones de los empleados responsables de manejo financiero, contabilidad y auditoría interna; Descripción de las facilidades informáticas para el registro presupuestario-contable; Directrices de adquisiciones y manual de adquisiciones del FIDA; Directrices de para la elaboración de Auditoría externa del FIDA; Reportes financieros del FIDA (Status of Funds y Historic Transaction Report). Se deberá asegurar que en todo momento los auditores tengan acceso a todos los documentos y archivos del Proyecto.
4. **Objetivo:** El objetivo de la auditoría externa a los estados financieros y sus notas complementarias, es contar con una opinión profesional externa sobre la razonabilidad de los estados financiero del proyecto al final de cada año fiscal. La opinión deberá basarse sobre el examen de los fondos recibidos y los gastos incurridos a la fecha de corte, cumplimiento de cláusulas. Se deberá incluir también un informe sobre el ambiente de control.
5. **Alcance:** La auditoría de los estados financieros, se rige por las normas internacionales de auditoría (NIAs) o de acuerdo con las normas del INTOSAI cuando el auditor sea un órgano gubernamental oficial de fiscalización. La tarea requiere: (i) Examinar el uso de todos los fondos externos y determinar si fueron utilizados de acuerdo con las condiciones contractuales del Convenio, con especial atención a la economía y eficiencia y solo para los propósitos para los que fue proporcionado el financiamiento; (ii) Examinar el uso de los fondos de contrapartida y determinar si fueron utilizados apropiadamente, en tiempo y forma; (iii) Examinar si los bienes y servicios financiados fueron comprados conforme con las Directrices del FIDA sobre Adquisiciones y Contrataciones y normas vigentes del prestatario, según corresponda; (iv) Examinar si los archivos de documentación de respaldo se mantienen completos y ordenados, así como también los registros contables de todas las operaciones de todas las operaciones del proyecto; (v) Examinar la utilización y conciliación del anticipo de las Cuentas Designadas (CD); (vi) Examinar si las cuentas expuestas en los estados financieros del proyecto, fueron preparadas de acuerdo con las Normas internacionales de Contabilidad; (vii) Examinar toda la documentación de los pagos incluidos en las solicitudes de retiro fondos presentadas al FIDA. El auditor debe aplicar las pruebas y controles que se considere necesarios. Para determinar la elegibilidad los gastos del proyecto, dichos gastos deben ser cuidadosamente comparados con lo estipulado en el Convenio de Préstamo; (viii) Examinar que se hayan utilizado los tipos de cambio estipulados para convertir gastos en moneda nacional a la

moneda extranjera; (ix) Examinar el grado de cumplimiento de las cláusulas de carácter contable y financiero del convenio de préstamo y de leyes y disposiciones legales vigentes; (x) Examinar la elegibilidad de los gastos y exactitud de las transacciones financieras durante el periodo bajo revisión y los saldos de fondos al final de tal periodo, la operación y el uso del anticipo de las CD de acuerdo al Convenio de Financiamiento y lo adecuado de los sistemas de control interno; (xi) El estado del anticipo de las CD y (xii) Cumplimiento del POA, Presupuesto y Plan de Adquisiciones. El trabajo deberá también abarcar visitas a las OR. El informe de auditoría deberá incluir también consideraciones sobre la ejecución del FG y de otras ventanillas de pago que utilice el proyecto (distintas de sus cuentas bancarias), incluyendo la auditoría de sus cuentas

6. **Productos.** El auditor entregara al menos los siguientes informes: **Una opinión sobre los Estados Financieros del Proyecto**, presentados en forma comparativa con el ejercicio anterior, expresado en moneda local y dólares estadounidenses. Adicionalmente, indicarán si estos se han preparado de acuerdo con los principios de contabilidad internacionalmente aceptados, son precisos, y si concilian con los registros y cuentas de Proyecto y del FIDA; **Una opinión sobre la utilización de las CD.** El Auditor informara sobre las actividades del Anticipo de las CD incluyendo el depósito inicial, las reposiciones, el interés devengado y los saldos a finales del año fiscal. Extenderá su opinión sobre el cumplimiento de los procedimientos del FIDA acerca de las CD. En particular, examinará: (i) que todos los desembolsos desde las CD, hayan sido elegibles, (ii) que la administración de las CD, se hizo según lo establecido en el Convenio de Financiamiento y en otras instrucciones proporcionadas por el FIDA (iii) que los controles internos aseguran una operación apropiada de las CD y (iv) que se hayan utilizado los tipos de cambio estipulados para convertir gastos en moneda nacional a la moneda de las CD; **Opinión sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiamiento.** Al expresar su dictamen sobre el cumplimiento dado a las cláusulas, los auditores deberán especificar e identificar con el número y asunto las cláusulas, artículos o secciones de carácter contable y financiero sobre las que están dictaminando, lo cual puede hacerse en un anexo separado, siempre que se haga referencia al mismo. Como parte integrante del dictamen, deberán presentarse: i) observaciones y comentarios sobre el estado de cumplimiento y los cálculos que sustenten la opinión sobre el cumplimiento o incumplimiento de las cláusulas, en la carta de gerencia; ii) Cumplimiento con las directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios en el ámbito de los proyectos; **Opinión sobre adquisiciones y contratación.** Opinión sobre el cumplimiento de los procesos de adquisiciones de bienes, contratación de obras y servicios de consultoría, conforme lo establecido en el Convenio de Financiamiento y en las leyes y regulaciones locales aplicables. El examen de los procesos de adquisiciones deberá hacerse de forma integrada con la respectiva documentación de soporte de los gastos relacionados con las solicitudes de desembolsos presentadas al FIDA; **Dictamen del auditor sobre el examen de las Solicitudes de Desembolsos.** El auditor deberá emitir una opinión sobre la validez y elegibilidad de los gastos financiados con los recursos del proyecto (financiamiento del FIDA y contrapartida local). Cuando se identifiquen gastos no elegibles que han sido incluidos en las solicitudes de retiro y/o reembolsados, éstos deben ser reportados por el auditor. El auditor debe opinar sobre el reporte del proyecto respecto la corrección del listado de las aplicaciones de retiro de fondos (deberán ser informadas por número de referencia específico y monto). El total de retiros bajo procedimiento de reembolso de fondos a las CD debe ser parte de la reconciliación general de los desembolsos del FIDA; **Carta a la Gerencia.** El auditor en este informe deberá suministrar información relacionada con la evaluación del sistema de control interno del proyecto, con base en los elementos y su funcionamiento durante el período bajo examen. El Informe identificará y concluirá sobre cada uno de los componentes que describe el Informe COSO. Detallando tanto las fortalezas como los hallazgos reportables (debilidades materiales) y categorizándolos en cada caso, de acuerdo con el peso relativo de los riesgos inherentes. Dichos hallazgos serán presentados de acuerdo con las siguientes pautas: (i) criterio: lo que debería ser; (ii) condición: situación encontrada; (iii) causa: lo que provocó la desviación del criterio; (iv) efecto: riesgo involucrado; (v) recomendación, en caso que fuera aplicable; y (vi) puntos de vista de la gerencia del ejecutor y/o prestatario. También deberá informar sobre la gestión del FG y otras ventanillas de pago del Proyecto (distintas de las cuentas bancarias).

ANEXOS: Estados Financieros. Los estados financieros del Proyecto necesarios son: Estado de Ingresos y Aplicación de fondos anual y agregado, por fuente de financiamiento (préstamo FIDA, y donación FIDA); Aplicación de fondos anual y agregado, por categoría de gasto; Desembolsos anuales presentados bajo Declaraciones de Gastos (DG), por categoría de gasto y solicitud de desembolso; Conciliación de los recursos recibidos por el Proyecto y los recursos desembolsados por el FIDA; Conciliación de las CD; Comparación de gastos realizados con gastos presupuestados; Situación de Activos Fijos; Balance de efectivo; Notas a los Estados Financieros.

Anexo 4 - Borrador de TdR del Personal Clave del Proyecto

1. Director del Proyecto

Requisitos académicos y experiencia

- a) Profesional en Administración de Empresas, Economía o Ciencias Agropecuarias y/o Forestales con especialización en administración y con grado de Maestría.
- b) Experiencia mínima de 10 años en posiciones gerenciales.
- c) Disposición para movilizarse y permanecer en el interior del país.
- d) Ser bilingüe (guaraní y español) y manejar en forma fluída el idioma Inglés oral y escrito.
- e) Capacidad gerencial para tomar decisiones, excelente relaciones interpersonales, habilidad de trabajar en equipo y facilidad de expresión oral y escrita.
- f) Capacidad para comunicarse y establecer relaciones con múltiples actores del sector público y privado.
- g) Experiencia en gestión y negociación de recursos.

Descripción de las tareas

El Director del Proyecto será responsable de:

- Definir los enfoques, estrategias y metodologías de abordaje del proyecto
- Dirigir y coordinar las actividades de la UEP y asignar responsabilidades a sus miembros.
- La formulación de los POAs y los informes de resultados, mensuales, de medio término y final del proyecto.
- Del ejercicio presupuestal tanto de los gastos corrientes como en la aplicación de los fondos y recursos para inversiones, así como de los recursos asignados para los servicios financieros rurales y para la contratación de asesorías y consultorías en el marco del diseño del Proyecto.
- Firmar las órdenes de trabajo y asignar tareas a contratistas que hayan firmado contratos con el Programa para la ejecución de obras y servicios de consultoría. .
- Aprobar los pagos debidamente justificados en relación a la ejecución de obras, compras de bienes o contratación de servicios.
- Participar en los procesos de cotización y licitación pública.
- Reportar por medio de informes de los avances del Proyecto al Ministro de Agricultura y Ganadería, al Director de la DINCAP y al FIDA, en cada etapa del proyecto o cuando ellos lo requieran.
- Propiciar la coordinación y el apoyo del FIDA para el cumplimiento efectivo de los objetivos del Proyecto.
- Aportar ideas innovadoras y propiciar el aporte del equipo de trabajo de la UEP para el mejoramiento constante del Programa en el marco del diseño.
- Mantener contactos con las entidades financieras, organismos gubernamentales y no gubernamentales, y empresas que colaboren con el Proyecto, y con las OR participantes.

- Velar por la implementación de los procedimientos contenidos en el Manual Operativo del Proyecto.
- Otras funciones que el Ministro de Agricultura y Ganadería o el Director General de la DINCAP le asigne.

Lugar de Trabajo

Sede de la Unidad Ejecutora del Proyecto, en San Estanislao, con disponibilidad para desplazarse muy frecuentemente por los Departamentos que conforman el área de acción del Proyecto.

Duración

La duración inicial del contrato será de un año, renovable anualmente hasta la conclusión final del proyecto, sujeto a evaluaciones previas de desempeño.

2. Los Especialistas temáticos

Grupo formado por profesionales de las áreas técnicas específicas: tecnológico-productivo, económico-comercial, organizacional y aspectos sociales tales como Comunicación y Promoción. El personal se completa con recursos del área administrativa, personal del área de servicios financieros rurales y personal especialista en Seguimiento y Evaluación y Género y poblaciones vulnerables.

a. Especialista en Género y Comunidades Indígenas

Cumplirá las siguientes funciones:

- i) apoyar al Director del Proyecto y a través de éste a la UEP, Coordinador Territorial, TT y representantes rurales; a definir e implementar el enfoque de Género y los servicios del proyecto hacia la población vulnerable.
- ii) responsabilizarse en el diseño de instrumentos específicos que discriminen positivamente a favor de la situación de las mujeres rurales y les permita así crear condiciones más equitativas en cuanto al acceso a nuevas oportunidades, servicios y bienes públicos y a mejorar su participación en los espacios de diálogo y decisión en las organizaciones y en las comunidades;
- iii) asesorar sobre la aplicación de dichos instrumentos brindando apoyo a las actividades que los TT realicen con las organizaciones de campesinos y comunidades indígenas sobre el diagnóstico de su situación, construcción de la visión y estrategia de su desarrollo, aportando siempre desde la transversalidad del enfoque de género;
- iv) velar por la incorporación de criterios que permitan la equidad de género en las actividades y en la evaluación de los planes de negocios
- v) participar activamente en las instancias de formación y capacitación en los distintos niveles de intervención del Proyecto, con las organizaciones de campesinos, las comunidades indígenas, las entidades proveedoras de servicios, ONGs y representantes rurales.
- vi) apoyar a la UEP para que en coordinación con el INDI identifique y seleccione las comunidades indígenas participantes, y para que se utilizará la metodología de la consulta previa libre e informada para la identificación de sus demandas prioritarias y el fortalecimiento de sus sistemas organizativos (capital humano, cultural y social), socio productivos (capitales financieros y naturales) dando énfasis a la seguridad alimentaria en su integralidad

- vii) promoverá la alianza y sinergia con otros actores territoriales; así como también la utilización de metodologías, enfoques y mecanismos que promuevan la selección, participación e incorporación de las comunidades indígenas a procesos de desarrollo autónomos y circuitos alimentarios y no agrícolas locales.

b. Especialista en diagnóstico y fortalecimiento de organizaciones

Cumplirá las siguientes funciones:

- i. Asistir al Coordinador Territorial, a los Técnicos Territoriales (TT) y a los Representantes Rurales (RR) en la elaboración de los diagnósticos rurales participativos (DRP) para la identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones de campesinos beneficiarios. El DRP será elaborado participativamente por los beneficiarios con el apoyo técnico de los TT.
- ii. Apoyar en la etapa del DRP, en la tarea de construcción de la visión común para el desarrollo, de manera de poder calibrar adecuadamente la correspondencia entre las metas que se traza la organización, su cohesión social, sus capacidades de gestión y de administración y el grado de legitimidad y representatividad de sus dirigentes.
- iii. Asistir a las organizaciones para la determinación, mediante la información de los DRP, las acciones de capacitación necesarias y un plan de fortalecimiento de sus capacidades considerando el grado de desarrollo relativo de las organizaciones (incipientes, en transición y consolidadas).
- iv. Supervisar el proceso de diseño de los PF, que indicará las áreas de la organización que presentan debilidades y que requieren la implementación de un PF para el proceso de fortalecimiento;
- v. Colaborar en el proceso de selección, fortalecimiento y acompañamiento del Facilitador Rural que será algún integrante de una OR, capacitado, con experiencia, talento, experiencia y voluntad de participar en el fortalecimiento de nuevos grupos transmitiendo sus saberes para el desarrollo del PF.
- vi. Supervisar el proceso de ejecución de los PF, el cumplimiento de la normativa para la contratación de los prestadores de servicios técnicos, el diseño de los TdR para dichas contrataciones, la documentación necesaria y el análisis de los servicios recibidos.
- vii. Evaluar los resultados de los PF ejecutados, para calificar si las organizaciones asistidas alcanzaron el nivel de graduación que le permita pasar al siguiente paso de elaboración de los PN. Se tomará como dato la línea de base el inicio de la intervención con los logros alcanzados al final del PF.
- viii. Mantener el registro de los profesionales que son prestadores de servicios para su área de intervención, quedando a su cargo la tarea de inducción de los mismos antes de su contrato, evaluar su desempeño y facilitar a las organizaciones la lista de dichos consultores habilitados clasificados por especialidad, para su selección

c. Especialista en asistencia técnica productiva, planes de negocios y comercialización

Estará encargado de:

- i) proponer la aplicación de la estrategia de asistencia técnica para los aspectos productivos;
- ii) definir y controlar el cumplimiento de los TdR para la contratación de servicios técnicos requeridos por parte de las OR y especialmente que se cumplan con el enfoque del proyecto;
- iii) supervisar el desempeño en el campo de los técnicos prestadores de servicios contratados por las organizaciones;

- iv) Mantendrá el registro de los profesionales que son prestadores de servicios, en el área de AT productiva, quedando a su cargo la tarea de inducción de los mismos antes de su contrato, evaluará su desempeño y facilitará a las organizaciones la lista de consultores habilitados clasificados por especialidad, para la selección por parte de las mismas.
- v) supervisar las jornadas de capacitación realizadas por los técnicos prestadores de servicios contratados, evaluando los resultados con los mismos beneficiarios de las capacitaciones.
- vi) asistir al Director del Proyecto, Coordinador Territorial y a los TT, en la evaluación de las oportunidades de mercado para las actividades productivas que se identifiquen a nivel de las organizaciones de productores, como potencialmente viables y rentables económicamente;
- vii) determinar los rubros sobre los que tendrá que asistir técnicamente a la organización beneficiaria;
- viii) Evaluar según los casos, si es necesaria la inversión en infraestructura para la comercialización, tales como: servicios de frío, transporte, acondicionamiento u otros, que pueden hacer la diferencia respecto de la oportunidad de acceso a los canales comerciales en forma directa, sin intermediación y reduciendo los costos de transacción;
- ix) elaborar un modelo de **plan de negocio (PN)** para ser utilizado por las organizaciones asistidas que contribuya a definir los objetivos de la idea o iniciativa de negocio que se quiere encarar en forma conjunta. El modelo deberá contemplar las siguientes características; i) las organizaciones utilizaran el PN para la planificación de sus actividades y será utilizado como instrumento para presentar al proyecto sus requerimientos de inversión en activos productivos: ii) en el PN se definirán los criterios para valorar y ponderar los riesgos y oportunidades de determinados productos u opciones productivas y procesos tecnológicos, de acuerdo a los requerimientos de los mercados;
- x) definir criterios para evaluar e incluir todos los elementos mencionados en los puntos anteriores en los PN elaborados;
- xi) definir criterios para apoyar a las organizaciones a determinar las potenciales asociaciones estratégicas, o alianzas comerciales para la construcción de cadenas o redes de comercialización con empresas u otras cooperativas mayores para aumentar la producción
- xii) apoyar la construcción de la visión del desarrollo de las organizaciones y el diagnóstico que deben realizar los TT y representantes rurales de acuerdo a su visión del comportamiento de la producción y el mercado;
- xiii) participar directamente en las actividades de capacitación de los promotores y representantes rurales y de los técnicos externos que serán contratados para la elaboración de los PN de las organizaciones
- xiv) evaluar la capacidad técnica y la experiencia de los proveedores de servicios en el plano de la asistencia a las organizaciones de campesinos para participar en los concursos de selección y que estén capacitados para atender la demanda de los solicitantes

e. Especialista en servicios financieros rurales

Cumplirá las siguientes funciones:

- i. Colaborar con el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) en la administración de los créditos de inversión incluidos en la financiación de las inversiones de los PN y los PDC.
- ii. Asistir a la UEP en el proceso de construcción y fortalecimiento del Fideicomiso de Garantía (FG), como respaldo de los créditos para capital operativo que requieran las organizaciones beneficiarias de los PN del Proyecto y que serán gestionadas en las diferentes ventanillas de crédito con el respaldo de los FG;
- iii. Conformar una amplia base de datos de entidades financieras interesadas en la provisión de capital operativo para la ejecución de los PN;

- iv. Acompañar las gestiones y negociación de las organizaciones con las IFIs a fin de asegurar que obtengan las mejores condiciones en cuanto al financiamiento requerido, incluyendo los montos (o apalancamiento), las tasas de interés sobre los préstamos y los plazos, etc.;
- v. Instalar en las organizaciones, el uso de los instrumentos de gestión crediticia, tales como: los reglamentos de créditos, los registros, el respaldo documental de los préstamos, el cálculo de los intereses, el tratamiento de los casos de morosidad, etc.;
- vi. Colaborar con la unidad de PSyE para la obtención de los datos referentes a los servicios financieros rurales en las organizaciones asistidas;
- vii. Estudiar las condiciones para la adopción del seguro agrícola, de modo que impacten sobre el análisis de riesgos de las entidades financieras y se reflejen en la reducción de costos del financiamiento para los beneficiarios;
- viii. Estructurar con los técnicos prestadores de servicios, que son especialistas en servicios financieros rurales, programas de educación financiera , para priorizar el proceso de bancarización de los agricultores familiares incluyendo el acceso a servicios financieros no crediticios principalmente ahorro, remesas, giros) integrando estos recursos a los créditos para capital de trabajo e inversiones que proveerán las entidades financieras participantes,
- ix. Desarrollar una vigorosa política de fortalecimiento de las Organizaciones durante la ejecución de los PN, para contribuir a bajar costos de transacción y el establecimiento de sistemas de capitalización de los socios a fin de que la organización mejore su situación patrimonial, para las siguientes negociaciones de nuevos créditos.

f. Especialista en planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

Tendrá bajo su responsabilidad:

- i) liderar el proceso de planificación anual del Proyecto considerando el marco lógico y los objetivos del Proyecto;
- ii) asegurar que se contará con un instrumento sistemático, integrado con el estudio de la línea de base para la evaluación y la medición de los impactos del Proyecto;
- iii) tomar en cuenta los cambios de contexto que permitan la planificación flexible y adaptada a los cambios del entorno introduciendo las modificaciones necesarias en el sistema de planificación;
- iv) ayudar al Coordinador del Proyecto y la DINCAP en la toma de decisiones y en los planes de acción y de focalización;
- v) asegurar el seguimiento y evaluación con los instrumentos adecuados para evaluar el avance y los resultados del Proyecto;
- vi) supervisar la preparación y el mantenimiento de la base de datos que sirva para la elaboración de los informes regulares y extraordinarios para el seguimiento del Proyecto respecto al cumplimiento de objetivos, metas y actividades, y la asignación de los recursos según los compromisos asumidos;
- vii) Asesorar a la UEP y a la DINCAP sobre la ejecución de los POA y sobre posibles desvíos del mismo implementando mecanismos y/o acciones de ajuste, de manera de cumplir con el objetivo del Proyecto y de sus componentes; y preparar los informes regulares y especiales para la UEP, la DINCAP, la institución cooperante y el FIDA, de manera de poder determinar la correcta ejecución del Proyecto respecto a los resultados esperados
- viii) proponer un sistema de indicadores por componentes y subcomponentes donde la tarea de seguimiento y evaluación de todos los informes , se basen en la utilización de la metodología del Marco Lógico, que será el instrumento de referencia en las operaciones del Proyecto, como apoyo a la tarea de planificación;

- ix) asistir a la dirección de Proyecto en la toma de decisiones, apoyar los procesos de evaluación y, sobre todo, permitir una visión clara de la estructura del Proyecto, de los procesos de sostenibilidad del mismo, de desarrollo y focalización.
- x) supervisar a la encargada de Comunicación y Gestión del Conocimiento (CyGC), para el desarrollo de la estrategia y plan de comunicación, de la ejecución de los mismos y de la sistematización de la información.
- xi) supervisar a la encargada de CyGC para el diseño de los instrumentos a ser empleados para el registro, la sistematización y luego la divulgación de las experiencias exitosas del proyecto. Con posterioridad deberá supervisar la confección de los materiales respectivos a ser utilizados y el mecanismo de divulgación.

3. Especialista en mitigación y adaptación al cambio climático

Estará encargado de:

- i) recomendar la aplicación de medidas para la adaptación al cambio climático en todo el proceso de trabajo, incluidos los PN;
- ii) velar por la inclusión efectiva de las actividades de mitigación en los respectivos PN;
- iii) asegurar la ejecución de las actividades del proyecto para la generación y distribución de información relativa al clima y pronósticos de tiempo, utilizando los servicios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC);
- iv) apoyar el diseño de la política y la estrategia de adaptación al cambio climático del MAG; y
- v) realizar estudios para la inclusión de los datos climáticos que puedan ser considerados en la contratación de servicios de seguros agropecuarios contra el riesgo climático para pequeños productores.

4. La unidad administrativa/contable

Tendrá un funcionario responsable de la misma (como administrador/a) que tendrá como funciones:

- i. Asesorar al Director del Proyecto, al ATP y a la DINCAP sobre el desempeño económico/financiero y contable del Proyecto;
- ii. Brindar información para la evaluación y el seguimiento de los POA, elevando los informes al Director del Proyecto quien los orientará según las necesidades y demandas del MAG y del COP;
- iii. Supervisar la preparación y la actualización permanente de los estados contables del Proyecto,
- iv. Informar y asistir a las misiones de supervisión del FIDA.
- v. Supervisar el registro de los contratos de prestación de servicios técnicos de las organizaciones para la ejecución de sus planes de negocios, registrar pagos y cumplimientos de los productos entregados que deberán estar refrendados por la propia organización y el Coordinador del Proyecto;
- vi. Supervisar los trámites y el desempeño de la UOC del Proyecto de acuerdo a las normas vigentes en la materia;
- vii. Supervisar el cumplimiento de las normas relativas a la administración de los recursos humanos del proyecto, tales como: control de asistencia, presentación de informes, contratos, pagos de salarios, etc.;
- viii. Supervisar al personal a su cargo directo, como son el contador, los asistentes administrativos, el encargado de la UOC y el de rendición de cuentas;

- ix. Realizar y mantener actualizado el inventario de bienes de uso adquiridos por el proyecto y el destino de los mismos al cierre del proyecto.

5. El equipo territorial realizará una serie de acciones en el área del Proyecto con la siguiente secuencia de intervención:

- a) Promoción y divulgación del Proyecto, de sus componentes y de sus instrumentos, a nivel de las autoridades locales y organizaciones sociales y económicas de los campesinos así como de los equipos de otros programas y proyectos de otras agencias de cooperación que trabajan en el territorio.
- b) Focalización de las acciones en cada territorio, en función del análisis de partida en relación a los recursos naturales, el grado de desarrollo de las organizaciones, la oferta de servicios y los rubros de producción dominantes en virtud de las oportunidades de negocios, nuevos rubros de producción complementarios o suplementarios.
- c) Identificación y capacitación de los facilitadores y los representantes rurales, para trabajar en el fortalecimiento organizacional y las oportunidades de negocios.
- d) Identificación y promoción de oportunidades de negocios, diversificación productiva, análisis de potenciales encadenamientos, alianzas estratégicas y redes de comercialización.
- e) Diagnóstico rural participativo de las organizaciones productivos y comunidades indígenas en su territorio y comunidad.
- f) Construcción, con el apoyo de los especialistas, de la “visión común del desarrollo” y las oportunidades para los negocios agrícolas y no agrícolas.
- g) Formulación del plan de negocios de las organizaciones.
- h) Análisis previo de los planes de negocios presentados por parte de los comités con la participación de los beneficiarios.
- i) Actividades de información para las entidades proveedoras de servicios en virtud de los planes de negocios aprobados.
- j) Capacitación y entrenamiento para la implementación de los planes de negocios.
- k) Control y seguimiento de los planes de negocios aprobados, a partir de indicadores intermedios de resultado.
- l) Elaboración y envío de los datos relativos a la ejecución de los planes de las organizaciones, a la unidad de PSyE.

El equipo de los TT será responsable de las acciones operativas en el territorio, preparará a pedido y bajo supervisión del Coordinador Territorial del Proyecto, los planes operativos, semestrales y anuales, recomendando las fechas y momentos específicos para cada territorio o localidad en los cuales se realizarán las convocatorias para la presentación de propuestas de planes de negocios y las acciones de capacitación y formación.

a. El Coordinador Territorial

Cumplirá con las siguientes funciones :

- i. Con la responsabilidad de la gestión operativa a su cargo, deberá organizar la gestión del Proyecto en el territorio. Tomar contacto con las comunidades, autoridades locales en el área del Proyecto, otras agencias de cooperación y desarrollo, y las organizaciones de campesinos beneficiarios en sus distintos estadios de desarrollo, a los efectos de informar e inducir las actividades y los instrumentos del Proyecto.
- ii. ordenar las acciones del Proyecto y sus componentes en su espacio territorial de referencia, así como colaborar en las selecciones, la capacitación y contratación de los TT y representantes rurales.
- iii. acompañar la tarea de los técnicos del proyecto en el proceso de apoyo a las organizaciones de campesinos beneficiarios

- iv. Proponer al Director del Proyecto los especialistas y entidades locales preseleccionados por medio de un llamado público y una calificación técnica, para que sean incluidos en la base de datos de posibles oferentes de servicios que se pondrá a disposición de las OR para que estas seleccionen y contraten los servicios.

b. Los técnicos territoriales

Sus funciones son:

- i. identificar a las OR para ser beneficiarios
- ii. Realizar acciones de inducción para los componentes del Proyecto con estas organizaciones;
- iii. identificar oportunidades de desarrollo a partir de sus fortalezas y debilidades y de los potenciales negocios agrícolas y no agrícolas
- iv. construir con las organizaciones un diagnóstico rural participativo y un análisis de las necesidades de pre-inversión en el desarrollo de las capacidades locales, tanto de la demanda como de la oferta de servicios.
- v. apoyar la tarea de identificación de las entidades proveedoras de servicios que, en el caso de las organizaciones en estado de desarrollo incipiente, delegarán, con la aprobación del gerente local, a un representante rural seleccionado de común acuerdo entre la UEP y la organización de campesinos beneficiarios, las actividades de inducción, promoción, diagnóstico y construcción de la visión de desarrollo.
- vi. realizar el seguimiento de la ejecución tanto de los PFs, como de los PNs.
- vii. apoyar la obtención de los datos de las organizaciones para suministrar informes para la unidad de PSyE;

c. Auxiliar administrativo

Se encargará de las siguientes actividades:

- i. apoyar con las tareas administrativas en cuanto al envío de informes periódicos de las actividades del personal de la UEP, la gestión de los recursos financieros y materiales solicitados para la UEP, entre otros;
- ii. cooperar con las organizaciones asistidas en las tareas de elaboración de sus rendiciones de cuentas de las organizaciones como efecto de la aplicación de los recursos en los planes aprobados, verificando que los comprobantes de respaldo cumplan con las disposiciones legales al respecto y sean presentadas por la organización a la oficina central en tiempo y forma;
- iii. suministrar los datos sobre la ejecución de los PF y PN, obtenido con el apoyo de los TT, en las organizaciones para la carga en el sistema de seguimiento de la unidad de PSyE del proyecto.

Apéndice 15: Conformidad con las políticas del FIDA

1. El Proyecto está alineado con las principales políticas del FIDA y en particular con: i) Política de Focalización del FIDA. El Proyecto aplicará medidas de focalización geográfica, basándose en indicadores que permitan identificar las áreas de mayor concentración de pobreza en los 10 departamentos que incluye la operación y medidas de auto-focalización dirigidas a pobladores rurales e indígenas y algunos asentamientos de reforma agraria, prestando particular atención a la equidad de género e inclusión de jóvenes. ii) Política de financiación rural del FIDA. El Proyecto actuará permitiendo ampliar la oferta de recursos y productos financieros a los productores de la Agricultura Familiar, promoviendo incentivos para una mayor participación de IFIs en el ámbito de la operación y a su vez contribuyendo a cerrar las brechas en términos de asimetrías de la información. iii) enfoque y metodología de trabajo para la Política de Género que corresponde a las recomendaciones del FIDA, ampliando las experiencias del PPR y iv) Política de gestión de recursos naturales y medio ambiente.

2. El enfoque y los objetivos del Proyecto se encuentran también alineados con las prioridades de política del Gobierno del Paraguay (GdP) de reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural, respondiendo al Eje 1-Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social del Plan de Gobierno, que apunta al “Aumento sustancial del desarrollo humano del pueblo paraguayo poniendo a las personas y a su dignidad, bienestar, libertades y posibilidades de realización integral en el centro de los esfuerzos públicos” y a los objetivos estratégicos de generación de condiciones para aumentar los ingresos laborales con igualdad entre hombres y mujeres y mejorar las condiciones de vida de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad. Asimismo, el Proyecto responde al marco estratégico del FIDA en el Paraguay, definido en el COSOP de 2004, se articula estratégicamente con el PPI cuya atención se centra en organizaciones apoyadas anteriormente por el PPR u organizaciones consolidadas. La propuesta responde a las políticas de financiamiento rural y de crédito del GdP que apuntan a estimular la competencia entre las instituciones y empresas de intermediación financiera en los diversos mercados (consumo, producción, inversión) y estimular un sistema de mecanismos e incentivos para que las entidades financieras de diferente tipo (bancos privados, financieras, cooperativas), incrementen la oferta de financiamiento a la Agricultura Familiar Campesina. Finalmente, el Proyecto apoya con propuestas precisas a las principales áreas identificadas y priorizadas en materia de políticas y manejo ambiental sostenible.

Alineamiento con las Principales Políticas del FIDA

Política de Focalización

3. El Proyecto combinará la *focalización geográfica*, determinando como área de intervención aquellos departamentos que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, con alta concentración de población rural, agricultores familiares, asentamientos y comunidades indígenas; con medidas de *auto-focalización* por demanda, es decir que dará prioridad pequeños productores pobres interesados en participar en el Proyecto, con un compromiso fuerte con su actividad y con disposición a aportar una parte de la inversión. Serán elegibles para el Proyecto las familias pertenecientes a la agricultura familiar de pequeños productores rurales, pertenecientes de los estratos A y B del RENAF (los más descapitalizados). En relación a los pueblos indígenas, la focalización se realizará en colaboración con el INDI, se atenderán grupos de indígenas situados en la zona de influencia del Proyecto identificando las demandas de dichas comunidades. A fin de evaluar la eficacia y capacidad de la UEP/DINCAP en las actividades de focalización, se realizará seguimiento a estas mediante el sistema de Monitoreo del Proyecto.

Política de Financiación Rural

4. Esta política del FIDA incluye seis principios rectores para sus intervenciones: i) apoyar el acceso a diversos servicios financieros; ii) promover una amplia gama de instituciones financieras y de modelos y cauces de ejecución en ese ámbito; iii) apoyar enfoques impulsados por la demanda e innovadores; iv) alentar, en colaboración con asociados del sector privado, enfoques basados en el mercado que refuercen los mercados financieros rurales, eviten las distorsiones del sector financiero y se sirvan de los recursos del FIDA para movilizar otros; v) elaborar y apoyar estrategias a largo

plazo que se centren en la sostenibilidad y la prestación de servicios a quienes viven en pobreza, y vi) participar en diálogos sobre políticas que promuevan un entorno propicio a la financiación rural.

5. Siguiendo las líneas mencionadas, el Proyecto plantea acompañar el progreso financiero de las OR desarrollando un mecanismo eficiente y eficaz para el acceso al crédito a través de Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs). Basándose en la experiencia del PPR, se propone constituir un Fideicomiso de Garantía (FG) que permita el acceso al crédito para capital de operaciones a cada OR que lo requiera. El FG ofrecerá garantías por los créditos otorgados a las OR, permitiendo ampliar la cantidad de IFIs financiadoras de las actividades del Proyecto y contar con un horizonte de largo plazo. Se han previsto talleres de formación e intercambio tanto con IFIs, OR y productores a fin de fortalecer sus capacidades financieras. Esta capacitación será complementada por cursos de educación rural por regiones a través de las OR y los técnicos (formación de formadores), lo cual facilitará el desarrollo de productos financieros adaptados a la agricultura familiar (tales como seguros, créditos para sectores específicos, y productos que incentiven y faciliten el ahorro), asimismo se promoverá un sistema de información financiera rural. Las capacitaciones financieras se inscriben también en marco de la estrategia de inclusión financiera del Banco Central del Paraguay.

Política de igualdad de género y empoderamiento de la mujer

6. El propósito de esta política del FIDA es incrementar el impacto en la igualdad de género y fortalecer el empoderamiento de la mujer en las zonas rurales pobres, mediante los siguientes objetivos estratégicos: i) Promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas. ii) Dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales y iii) Lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres.

7. La equidad de género es un elemento fundamental de este Proyecto, considerando (como resultado de la experiencia con el PPR) que los aportes de las mujeres rurales paraguayas a la economía familiar son destacables. Siguiendo la política del FIDA y en el marco de políticas paraguayas generales vigentes de generación de condiciones para aumentar los ingresos laborales con igualdad entre hombres y mujeres, el Proyecto establecerá contactos con la Dirección de Género y Juventud Rural (DGJR) del MAG, el Ministerio de la Mujer, entre otros, con la finalidad de implementar la estrategia de género de manera conjunta con la DGJR. La perspectiva de género estará presente desde la misma selección de los técnicos para asegurar la capacitación y sensibilización al enfoque de género a lo largo de todas las etapas del Proyecto. Estas acciones permitirán que las orientaciones sobre género estén presentes en cada una de las instancias de gestión de las actividades (planificación, identificación y formulación de PN, convocatoria y difusión, diagnóstico participativo, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, evaluación de resultados). Además, el Proyecto apoya con propuestas precisas la conformación de asociaciones mixtas donde y para que las mujeres tengan el liderazgo. En especial, se dará énfasis en la capacitación de las mujeres sobre los requisitos, metodologías y objetivos de las compras públicas de la Agricultura Familiar.

Políticas de gestión de recursos naturales y medio ambiente, y de cambio climático

8. En línea con la política del FIDA de ampliar la escala de la gestión del medio ambiente y los recursos naturales y su integración sistémica en todo el ciclo del Proyecto, la operación cuenta con actividades de adaptación al cambio climático como parte de sus componentes. Dichas actividades también se encuentran enmarcadas por el Plan y Estrategia Nacional de Biodiversidad y la Política Nacional de Cambio Climático del Paraguay a cargo de la Secretaría Nacional de Ambiente (SEAM). El Proyecto complementará la red de estaciones agro meteorológicas nacionales y distribuirá información climática a los productores a través de las redes de teléfonos móviles. Se promoverán inversiones productivas que reduzcan los efectos actuales y esperados del cambio climático. Los agricultores recibirán entrenamiento y asistencia técnica para la utilización de la información climática y pronósticos. Se han previsto recursos para desarrollar la normativa sectorial en colaboración con el MAG.

Política de actuación en relación con los pueblos indígenas

9. En el Marco Estratégico del FIDA los pueblos indígenas se definen como un grupo-objetivo importante por estar marginados económica, social, política y culturalmente en las sociedades en las que viven, lo cual coloca a un número desproporcionado de ellos en una situación de extrema pobreza y vulnerabilidad. El FIDA aspira a garantizar el empoderamiento de las comunidades de pueblos indígenas de las zonas rurales para mejorar su bienestar, sus ingresos y su seguridad alimentaria mediante un desarrollo autónomo basado en la identidad y cultura de estos pueblos. De acuerdo a la política del FIDA de actuación en relación con los pueblos indígenas, en el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos se tendrán en cuenta las características socioeconómicas y culturales específicas de las comunidades de pueblos indígenas que constituyan el grupo-objetivo de los proyectos o resulten afectados por éstos.

10. El Proyecto está alineado con esta política y focalizará los pueblos indígenas de forma directa. Colaborando con el INDI y trabajando conjuntamente con el Programa de Agricultura y Economía Indígenas del Departamento de Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas (DATCI) de la DEAg, el Proyecto atenderá 25 comunidades indígenas. A fin de asegurar la mayor comprensión de la naturaleza y las actividades del Proyecto, la idiosincrasia y pautas culturales específicas de estas comunidades serán tomadas en cuenta al momento de realizar las actividades previstas por el mismo (diagnóstico, fortalecimiento, producción, etc). Se buscarán oportunidades productivas que aumenten sus ingresos e independencia, utilizando las herramientas que se proponen para los productores de la agricultura familiar. En cada equipo habrá un especialista en temas indígenas, quien será el vínculo permanente con esta población.

Apéndice 16: Contenido del expediente del proyecto

- 1.- Plan de Trabajo. Centro Agrometeorológico del MAG. CAMAG. Mayo 2014
- 2.- Sistema de Alertas Tempranas Sanitarias en Territorios Vulnerables al Cambio Climático. Informe Final. Instituto Internacional de Cooperación para la Agricultura (IIICA). Ministerio de Agricultura y Ganadería – Unidad de Gestión de Riesgos. Sept. 2014
- 3.- Propuesta de Desarrollo de un Sistema de Información y Monitoreo para la Evaluación de Riesgos en la Producción Agrícola del Paraguay – Herramienta para la Alerta Temprana de Seguridad Alimentaria. Edgar Mayeregger. Ing.Agr. M.Sc. Coordinador UGR. Informe final Sept. 2014
- 4.- Documento sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP). FIDA Junta Ejecutiva – 83º período de sesiones. Dic. 2004
- 5.- Informe Microfinanzas Rurales. USAID Paraguay Productivo. Sept. 2012
- 6.- Mandioca en Paraguay. Una opción Industrial. USAID. Mayo 2010
- 7.- Encuesta demanda de Inclusión Financiera – Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP)- Jun. 2014
- 8.- Diseño e Implementación de la ENIF. Jun. 2014

Apéndice 17: Nota ambiental y social

Introducción

1. El Gobierno de Paraguay, en colaboración con el FIDA ha preparado el “Proyecto Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay”, para ser implementado en la zona oriental del país. Este proyecto se ha diseñado con base en las experiencias exitosas de esfuerzos anteriores y tiene como objetivo Incrementar los ingresos y la capacidad de adaptación al cambio climático de la población rural pobre del área de influencia del Proyecto. Para cumplir con las políticas ambientales y sociales del FIDA y contribuir a la optimización del diseño, se ha preparado este documento de análisis ambiental y social. Adicionalmente, el diseño del proyecto incluye acciones específicas para cumplir con la legislación ambiental vigente.

2. El Proyecto se implementará en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú y Canindeyú. La mayoría de estos departamentos registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, agricultores familiares y comunidades indígenas. Al interior de cada departamento el proyecto se focalizará y priorizará los distritos de mayor concentración de pobreza, de AFC y de población indígena.

3. Todo el territorio de Paraguay es parte de la cuenca del Río de la Plata, a través de las subcuencas del río Paraguay y río Paraná. El río Pilcomayo, que se une al río Paraguay, también es una subcuenca importante, pero forma parte de la cuenca del río Paraguay. El Paraguay nace en Mato Grosso (Brasil) y tras un trayecto de alrededor de 2.600 km, desemboca en el río Paraná a través de tres brazos: Atajo, Humaitá y Paso de Patria. El valle del Alto Paraná conforma una ondulada planicie, que se eleva hacia el oeste. Esta zona tiene numerosos cursos de agua, todos drenando al Paraná, que discurre por una profunda garganta y es represado en la planta de energía eléctrica Itaipú. Además de ríos, el Paraguay posee humedales y lagos. El conjunto de humedales del lago Ypoá, conformado por cuatro lagos, y el lago Ypacaraí, son los lagos más grandes del Paraguay. Además en Paraguay hay una considerable cantidad de esteros como el Pantanal paraguayo, y ha inscripto 6 humedales en el Convenio de Ramsar, cuyas superficies suman un total de 785 970 ha.

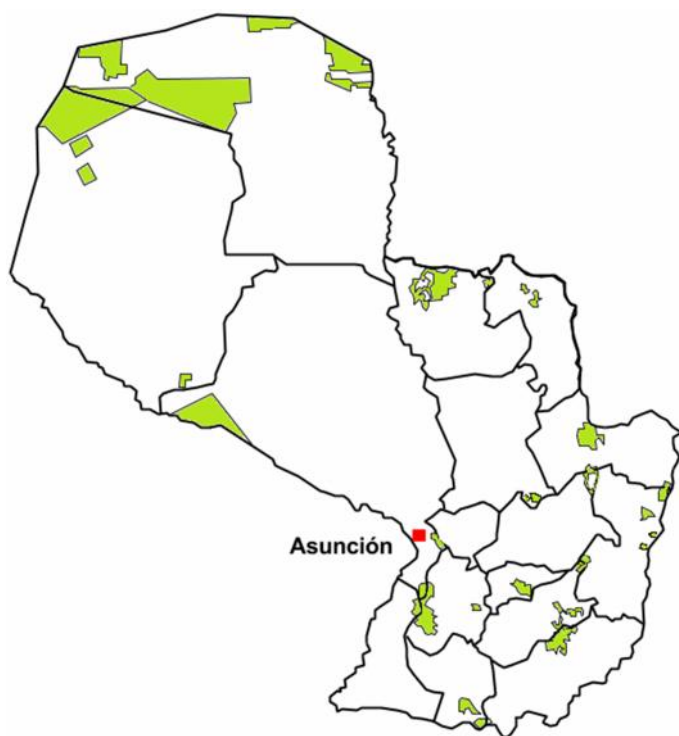
4. El río Paraguay separa dos zonas claramente identificables. La Región del Chaco, al Oeste del río Paraguay, es una gran llanura que se originó lentamente durante miles de años con sedimentos traídos por el viento desde la vecina cordillera de los Andes, y por los ríos desde Brasil. Durante este proceso la naturaleza fue evolucionando y cambiando progresivamente, desapareciendo y apareciendo especies nuevas en su reemplazo, originándose la gran biodiversidad del país. Casi todo el Chaco es suelo llano, por lo que muchos ríos no forman cursos profundos y permanentes. Algunos son temporales y con amplios meandros. El cerro León, es el más alto del Chaco Paraguayo, con 604 metros sobre el nivel del mar. El clima del Chaco se mueve entre los extremos calores del verano y el templado invierno, la característica de clima continental es observable ya que se produce una amplitud térmica media anual muy importante, alrededor de 10°C de diferencia se observa entre la temperatura media diaria de enero y la temperatura media diaria de julio y puntualmente se miden temperaturas máximas extremas de hasta 45°C durante la primavera y el verano, y temperaturas mínimas extremas de hasta -7°C durante los meses del invierno, especialmente julio. Esta amplitud de temperaturas extremas supera los 50°C y puede darse en cualquier año en general.

5. La región Oriental (al Este del río Paraguay) es la región tradicionalmente poblada del Paraguay, y donde se concentra la mayor parte de la actividad económica. La Región Oriental tienen un relieve ondulado, similar a la región Oriental, pero con mayores desniveles. Existen también algunas cordilleras, cuyas alturas varían entre los 200 y 400 m sobre el nivel del mar. En la serranía del Ybytyruzú se encuentra el cerro más alto del Paraguay, que es el Tres Kandú con 842 m sobre el nivel del mar. Debido a las características semi tropicales de los suelos de la región Oriental, la mayoría tienden a ser oxidados y de poca fertilidad. Así muchos lugares de la Región Oriental del

Paraguay presentan suelos de mediana fertilidad. Sin embargo, los que están en los departamentos de Alto Paraná e Itapúa son muy fértiles. La precipitación media anual sobre Paraguay varía entre 1.600 mm y menos de 600 mm. Los máximos anuales se registran sobre el sureste de la región Oriental en la frontera con Brasil, mientras que el mínimo se registra sobre el Chaco, en la región noroeste del país.

6. Las masas de aire polar llegan con frecuencia en el invierno trayendo consigo aire frío y seco. La advección de aire frío se produce a través del frente polar que transporta masas de aire con estas características, que a veces producen fuertes heladas en el centro y oeste chaqueño, creando un polo de heladas durante el invierno, de junio a agosto, coincidente con las zonas más secas del Chaco. La advección del aire frío y seco desde el sur es el mecanismo principal para la ocurrencia de bajas temperaturas, que posteriormente por procesos de pérdidas de calor por radiación nocturna desde el suelo, se produce un fuerte enfriamiento nocturno del aire frío y seco adyacente al suelo dentro del anticiclón frío que precede al frente polar. Cuanto mayor sea la penetración del anticiclón frío, mayor es la posibilidad de ocurrencia de heladas en las noches de invierno. Durante el verano la circulación se vuelve fundamentalmente del norte transportando aire caliente y húmedo del norte, desde el Amazonas y el Mato Grosso, esta corriente de aire sigue la circulación de los vientos alisios impulsados por el anticiclón subtropical semipermanente del Atlántico sur.

Figura 11. Áreas protegidas del Paraguay



Temas centrales de medio ambiente y recursos naturales

7. Paraguay perdió en las últimas cinco décadas casi el 90% de la cobertura boscosa original de su territorio, debido mayormente a la expansión de las actividades ganaderas y agrícolas (FAO 2012). Se estima que entre 1970 y 2004, el 66% de la ecoregión del bosque Atlántico fue transformada en tierras para la producción agropecuaria. Para el caso de las ecoregiones del Chaco húmedo y del Cerrado, la pérdida fue de 9,8% y 13,3% respectivamente. La pérdida de bosques solo en Alto Paraguay, el departamento ecológicamente más intacto, fue de 287.000 ha solo en para el periodo 1990 – 2004. A pesar de que la deforestación dentro de áreas protegidas es baja (menos del 2% para el periodo 1990 – 2004), en las zonas de amortiguamiento es por lo menos de 30%, llegando a 57% el área protegida de Limoy, en la región Oriental.

8. La disponibilidad de agua por recurso superficial es de 67.000 m³/hab/año, con marcadas diferencias entre la región oriental y la región occidental del Paraguay. La región occidental (el Chaco) sufre de marcados déficits, mientras que la región oriental muestra inundaciones y excesos de precipitación anualmente. Únicamente el 8% de las aguas servidas es tratada, lo cual se traduce en una baja calidad de las aguas de cursos superficiales, especialmente en áreas cercanas a ciudades. Los Informes de recopilación realizados en el sector para un Diagnóstico de la Situación de los recursos hídricos, revelan que existe contaminación antropogénica, normalmente con concentraciones moderadas de DBO5 y coliformes totales, en los acuíferos subyacentes y contiguos a las zonas con concentraciones demográficas, principalmente en las regiones Apa, del Norte, Central y Litoral del Paraná.

9. No existen datos sistematizados sobre la contaminación de aguas superficiales y subterráneas por agroquímicos. Sin embargo, se pueden extrapolar datos partiendo del crecimiento de la agricultura comercial, exportaciones y tierra bajo cultivo. La tendencia creciente de estas variables indica que los niveles de contaminantes químicos en el agua ha aumentado, aunque se requerirán de estudios comparativos para determinar los niveles actuales.

Potenciales riesgos e impactos climáticos, ambientales y sociales

10. Todos los planes de negocios (PN) deberán cumplir con la legislación nacional y contar la debida autorización de la autoridad competente. El proyecto no financiará PN que no cuentan con la respectiva autorización y evaluación ambiental, como indican las normas de la SEAM.

11. El diseño preliminar del proyecto resulta en la identificación inicial de cinco potenciales riesgos climáticos, ambientales y sociales: i) exclusión de grupos vulnerables durante la identificación de grupos de productores y fortalecimiento de los mismos; ii) utilización de insumos peligrosos para el ambiente y generación de residuos y contaminantes durante el periodo de producción; iii) riesgo climático; iv) obras e infraestructura; y v) exclusión de grupos vulnerables durante la implementación de las actividades de acceso a servicios financieros.

12. La exclusión de grupos vulnerables (por ejemplo, mujeres y jóvenes), debe ser analizada en las diferentes etapas de fortalecimiento de las capacidades de administración y gobernabilidad local. Adicionalmente, se deberán tomar medidas para asegurar una adecuada participación de los miembros de los grupos durante la implementación de los PN. El proyecto deberá: i) realizar un diagnóstico inicial de la cantidad de mujeres / jóvenes que forman parte de los diferentes grupos de productores, lo cual puede resultar en mejoras en la metodología del diagnóstico participativo; ii) diseñar una metodología que establece un sesgo positivo hacia los grupos vulnerables (por ejemplo, estableciendo cuotas de participación en los eventos de capacitación; modificando reglamentos; estableciendo incentivos), de manera que una vez finalizado el proceso de capacitación y fortalecimiento la probabilidad de selección de miembros de los grupos vulnerables sea más alta comparada con la de los otros grupos; y iii) establecer criterios de selección de PN de comunidades indígenas que generen un sesgo positivo.

13. El proyecto deberá establecer en el Manual Operativo del Programa (MOP) lineamientos y listas excluyentes para aquellos insumos que no financiará (por ejemplo, agroquímicos prohibidos). Adicionalmente, establecerá procedimientos claros para la calificación de ideas de proyectos / PN en función de su impacto relativo sobre el medio ambiente. Por ejemplo, si el proyecto planea extender zonas de pastizal, se deberá analizar las áreas incrementales y su potencial efecto sobre áreas forestales. El proyecto también deberá establecer puntajes mayores para aquellos proyectos que proponen reducir impactos negativos sobre el medio ambiente (por ejemplo, reforestación; agroforestería). Para los residuos de los procesos productivos (sólidos y líquidos) el proyecto establecerá requisitos mínimos de análisis durante la preparación de la preinversión (PN) para diseñar medidas de mitigación / prevención a ser implementadas durante la etapa de producción. Estos requisitos deberán ser iguales o mayores a los establecidos por la legislación nacional.

14. Todos los PN deberán incluir un análisis de riesgo climático, con la misma proyección y simulación que el análisis económico / financiero. El proyecto no financiará PN que propongan

reducir la cobertura forestal. Los PN que incluyan sistemas de riego (con fuentes superficiales o subterráneas) deberán contar con el debido análisis de balance hídrico. Toda infraestructura financiada por el proyecto deberá incluir un análisis de localización y estar fuera de áreas de inundación; deslizamiento o fallas geológicas. El análisis económico/financiero incluirá simulaciones con relación a cambios en los supuestos productivos (por ejemplo, rendimientos) en base a modelaciones de cambio climático disponibles para Paraguay.

15. Todo plan de negocios que incluya construcción de obras y/o infraestructura deberá contar con: i) documentos de propiedad de los terrenos donde se construirán las obras; ii) análisis de riesgos en base a periodos de retorno estándar para la zona de proyecto; iii) propuesta de administración y gestión, incluyendo presupuestos estimados; y iv) estrategia de transferencia, en caso de que el grupo beneficiario decidiera (o no pudiera continuar) finalizar la administración del mismo.

16. De la misma manera que en el párrafo 19, el proyecto establecerá procedimientos claros para generar sesgos positivos hacia grupos vulnerables durante la etapa de producción / operación del plan de negocios. Estos procedimientos serán parte de los reglamentos aprobados por los socios de cada plan de negocios.

Categoría ambiental y social

17. Debido a que gran parte de las actividades financiadas por el proyecto estarán relacionadas a estudios / asistencia técnica / capacitación, los principales riesgos están asociados a las inversiones del componente 2. Dado que una condición necesaria para el financiamiento de los PN será la obtención de las autorizaciones ambientales necesarias, la supervisión del proyecto debería ser suficiente para reducir o eliminar los riesgos identificados en las anteriores secciones. El Proyecto no financiará actividades contempladas en la categoría “A” de la política ambiental del FIDA, por ejemplo:

- a) No se financiarán obras e infraestructura en zonas frágiles o sensitivas (por ejemplo, dentro de áreas protegidas)
- b) No se financiará o apoyará la conversión de áreas protegidas o vegetación nativa a otros usos
- c) No se perderá biodiversidad o hábitats naturales como resultado de las actividades del proyecto
- d) No se financiará el drenaje de humedales y pantanos
- e) No se financiará el desarrollo de acuicultura en hábitats naturales (por ejemplo, ríos o lagos)
- f) No se incrementará la emisión de gases de efecto invernadero con relación a la línea base del proyecto
- g) No se perderán sitios culturales o actividades culturales como resultado de la implementación de las actividades del proyecto.

18. De la misma forma, el proyecto realizará algunas de las actividades contempladas en la categoría “B” de las políticas ambientales y sociales del FIDA. Estas actividades han sido descritas en las secciones anteriores y se han previsto o el diseño final preverá medidas adecuadas de mitigación y prevención. Por este motivo se recomienda clasificar el proyecto como de categoría “B”.

Información adicional necesaria para completar la evaluación

19. En base al informe final de PPR, se deberá elaborar una tipología preliminar de PN que permita establecer más claramente el riesgo ambiental y social durante la etapa de implementación de los mismos. Adicionalmente, una vez finalizada la estrategia de inclusión financiera, se deberán incluir los criterios de priorización en el MOP para asegurar una mayor participación de grupos vulnerables.

20. La estrategia de implementación del componente 2 incluye el financiamiento de una parte de los PN por un fondo de garantía. Este fondo de garantía facilitará el financiamiento de capital de operación. Debido a que no es posible controlar el uso de este capital de operaciones, aunque las

actividades estén descritas en el plan de negocios, se deberá establecer un protocolo interno del proyecto para reducir el riesgo de utilización de financiamiento del proyecto para actividades no permitidas (por ejemplo, incremento en el uso de agroquímicos).

Acciones recomendadas para el diseño del Programa

21. Durante la preparación del proyecto será necesario: i) establecer una tipología preliminar de PN, que permita establecer la magnitud de las inversiones que generan riesgos ambientales y sociales; ii) incluir indicadores precisos en el marco lógico que serán establecidos por la línea base del proyecto que permitan darle seguimiento a la supervisión ambiental; y iii) establecer módulos de entrenamiento (tanto para el componente 1 como para el componente 2) de temas ambientales para autoridades; beneficiarios; público en general (por ejemplo, cumplimiento de la legislación nacional; cambio climático).

22. El informe actual de diseño final del proyecto incluye un borrador de MOP. Este documento incluye las secciones de: i) tipología de proyectos que recibirán financiamiento; ii) criterios de selección de perfiles de PN; y iii) categorías de financiamiento. El MOP también presenta una descripción del contenido mínimo de los PN, que contempla: i) análisis de riesgos ambientales, climáticos y sociales; ii) acciones para mitigar los efectos del cambio climático; y iii) requerimientos de capacitación y asistencia técnica del grupo de beneficiarios para incorporar criterios de evaluación de riesgos y planificación en función del cambio climático.

23. El MOP final presentará un sistema de evaluación de PN, con puntajes mínimos para ser considerados por el comité de evaluación. El MOP final establecerá un puntaje mínimo para los criterios ambientales y sociales.

Seguimiento y evaluación

24. El proyecto establecerá indicadores precisos para el seguimiento ambiental y social, en función de las políticas del FIDA; manuales de indicadores del RIMS; y necesidad de información de los gobiernos locales y nacionales del Paraguay. Adicionalmente, el proyecto establecerá indicadores que deberán ser medidos (con una metodología probabilística adecuada) durante el estudio de línea base. Estos indicadores podrán ser:

- a) Almacenamiento de carbono
- b) Almacenamiento de agua
- c) Calidad del agua en el área de proyecto
- d) Cobertura forestal / uso potencial del suelo
- e) Erosión

25. El proyecto también medirá estos y otros indicadores durante la evaluación intermedia y final. El presupuesto para estas actividades estará incluido en el presupuesto general del proyecto. El presupuesto para el análisis ambiental de los PN estará incluido en el presupuesto de preinversión. Los grupos de beneficiarios y sus patrocinadores deberán ser responsables de cualquier otro gasto relacionado al análisis ambiental que no está incluido en el diseño del proyecto (por ejemplo, multas; patentes; fianzas, etc.).

Fortalecimiento de capacidades

26. El diseño de los componentes 1 y 2 incluye programas de capacitación y asistencia técnica que incluyen módulos específicos de protección del medio ambiente; cambio climático; uso de información climática y género. Estos módulos se estructurarán de la siguiente manera:

- a) Componente 1: Al nivel de los grupos de productores, durante la fase de fortalecimiento, se incluirá los módulos de protección al medio ambiente; sostenibilidad y cambio climático. Este módulo se implementará por lo menos una vez durante el proceso de fortalecimiento y será parte de la evaluación de la capacidad del grupo para implementar el plan de negocios. Al nivel del MAG, la capacitación estará orientada al uso de tecnología (distribución de información climática); modelos y métodos de pronósticos ambientales; y desarrollo de estrategias y políticas de adaptación al cambio climático.

- b) Componente 2: Todos los productores implementarán actividades de adaptación al cambio climático, directa o indirectamente. La asistencia técnica provista a través del proyecto facilitará a los productores la internalización de los efectos de estas actividades. Adicionalmente, la asistencia técnica facilitará la recolección de información de campo para los indicadores ambientales y de adaptación al cambio climático del marco lógico.

Componentes que requieren evaluación de impacto ambiental y social

- 27. No hay componentes que requieren de evaluación de impacto ambiental y social.

Consultas con beneficiarios, sociedad civil y público en general

- 28. Durante el diseño, el equipo de diseño realizó consultas con la sociedad civil, potenciales beneficiarios y autoridades locales, para incorporar sus comentarios y sugerencias al diseño final. Se realizaron dos reuniones en la ciudad de Asunción (una durante el diseño preliminar y otra durante el diseño final) y consultas en el área de proyecto, en las cuales se presentaron el análisis ambiental preliminar, las sugerencias del equipo de diseño, y las políticas ambientales y sociales del FIDA.

Comentarios generales

- 29. El diseño del proyecto tiene una orientación de adaptación al cambio climático. De esta manera, la mayoría de actividades previstas apuntan a reducir los impactos sobre el medio ambiente y aumentar la capacidad de adaptación de las familias participantes. La experiencia del PPR muestra que la preparación de fichas ambientales (requeridas por la autoridad) no representó un obstáculo para la preparación de los PN.