

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Evaluación Final del Proyecto

“Apoyo a la Agricultura Familiar”

Informe de Evaluación Final de Resultados

Plazo evaluación: 15 de Diciembre de 2020 – 31 de
Enero de 2021

Andrea Maria Wehrle Martinez

Abril, 2021

Asunción, Paraguay

0. Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Información del Proyecto		
Título del proyecto o efecto	Apoyo a la Agricultura Familiar	
ID de Atlas	00081916	
Efecto y producto institucionales	Evaluación final del proyecto	
País	Paraguay	
Región	Región Oriental	
Fecha de la firma del documento del proyecto	1 de julio de 2014	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	15 de agosto de 2014	31 de diciembre de 2020
Presupuesto del proyecto		
Fuente de financiación	Fondos del Gobierno	
Parte encargada de la Ejecución	Ministerio de Agricultura y Ganadería	

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)	Evaluación de Resultados	
Final, revisión de medio término u otros	Final ¹	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	15 de agosto de 2014	31 de diciembre de 2020
Evaluadores	Andrea María Wehrle Martinez	
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	andrew85@gmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	15 de diciembre de 2020	31 de enero de 2021

¹ Aunque originalmente se concibió una evaluación final, el proyecto ha sido extendido, por lo cual se considerará esta como una evaluación intermedia.

Índice

0. Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.....	2
<i>Índice de Tablas</i>	4
1. Lista de siglas y abreviaturas.....	5
2. Resumen	6
3. Introducción.....	8
4. Descripción de la intervención.....	10
4.1. Marco de Resultados	11
4.2. Vinculación con las prioridades nacionales	14
4.3. Cambios sustantivos en la implementación del Proyecto	15
4.3.1. Revisiones sustantivas	15
4.3.2. Resultados registrados según reportes.....	17
4.4. Temas transversales.....	30
4.5. Debilidades ligadas al diseño e implementación del Proyecto.....	31
5. Alcance y objetivos de la evaluación	31
6. Enfoque y métodos de la evaluación	39
7. Análisis de datos	41
8. Principales Hallazgos y Conclusiones.....	42
PERTINENCIA.....	42
EFICACIA.....	42
EFICIENCIA.....	43
SOSTENIBILIDAD.....	43
IGUALDAD DE GENERO	44
COVID 19	45
9. Recomendaciones.....	46
10. Lecciones Aprendidas	47
11. Anexos del informe	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Marco de Resultados del Proyecto Apoyo a la Agricultura Familiar	11
Tabla 2: Análisis de Riesgos.....	13
Tabla 3: Marco de Resultados, Revisión Sustantiva 5.....	16
Tabla 4: Resultados alcanzados	18
Tabla 5: Cantidad de familias beneficiarias por proyecto productivo identificadas y que recibieron los apoyos productivos a diciembre del 2014.	255
Tabla 6: Cantidad de familias beneficiarias por proyecto productivo identificadas a diciembre 2014, y que recibirán los apoyos productivos en el primer trimestre del 2015	255
Tabla 7: Tipo de comité apoyado según proyecto productivo	266
Tabla 8: Marco de Resultados, Fase II.....	27
Tabla 9: Familias identificadas como beneficiarias por departamento y número de organizaciones a las que pertenecen	29
Tabla 10: Total de familias beneficiarias por el Proyecto, hasta 2016	30
Tabla 11: Dimensiones y preguntas claves de la evaluación	322

1. Lista de siglas y abreviaturas

AF	Agricultura familiar
AFS	Agricultura Familiar de Subsistencia
AFT	Agricultura Familiar en Transición
ALATs	Asistencia Técnica Local
ATCI	Asistencia Técnica a Comunidades Indígenas
CDAs	Centros de Desarrollo Agropecuarios
DAAF	Dirección de Apoyo a la Agricultura Familiar
DEAg	Dirección de Extensión Agraria
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
NIM	National Implementation – Implementación Nacional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto

2. Resumen

Este documento presenta la Evaluación Final del Proyecto “Apoyo a la Agricultura Familiar”, implementado bajo la modalidad de Implementación Nacional NIM (por sus siglas en inglés) por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El objetivo general del Proyecto fue “Contribuir a la reducción de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores familiares, hombres y mujeres, a nivel nacional, mediante el acceso a servicios impulsores del arraigo, el aumento de ingresos y la inserción equitativa y sostenible del sector en el complejo agroalimentario”. El objetivo específico fue impulsar el fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas y de comercialización de la Agricultura Familiar, apoyando proyectos productivos para la producción sostenible de alimentos y rubros de renta agropecuarios, incrementando el nivel de adopción de tecnologías agropecuarias sostenibles.

Esta evaluación se realizó con el propósito de evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora. De esta manera se espera contar con un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados; además de contar con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Este análisis permite dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo.

El proyecto tuvo una duración de 6 años y 4 meses en total, iniciándose en agosto del 2014 y finalizando en diciembre de 2020². Los componentes de trabajo fueron:

1. Asistencia técnica, realizada a través de la DEAg
2. Apoyo a Proyectos Productivos
3. Gerenciamiento y Administración

La propuesta técnica de la evaluación fue elaborada teniendo en cuenta los Términos de Referencia (TdR). La metodología consistió en: revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto, análisis de contenido, entrevistas con representantes de las instituciones, socialización de hallazgos y recomendaciones iniciales, para luego elaborar el informe final de la evaluación. La situación sanitaria dada por la pandemia del COVID llevó a que las entrevistas sean realizadas de manera virtual, cuidando de esa manera la salud.

La evaluación tuvo un alcance temporal, comprendido entre todos los años de desarrollo del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha de corte; alcance sectorial, considerando los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.; y, ámbito geográfico, que corresponde a la Región Oriental.

A continuación, se presentan de manera resumida los principales hallazgos y las principales conclusiones y recomendaciones.

Con relación a los **hallazgos** se evidencia que el proyecto logró trabajar desde los tres componentes de manera diferenciada: la asistencia técnica estuvo enfocada en los primeros años del proyecto, con la generación de un trabajo conjunto entre la DAAF y la DEAg y un plan de trabajo acorde a las acciones del proyecto. No se pudo contar con información sobre el proceso de acompañamiento técnico a las familias, sin embargo, en las entrevistas se resaltó que esta actividad fue desarrollada y que la misma

² En el mismo mes de diciembre 2020, fue decidida una ampliación del Proyecto.

posibilitó hacer un seguimiento de los proyectos productivos; los proyectos productivos beneficiaron a las familias que fueron identificadas, donde se valora el conocimiento de estas en el rubro. Los insumos y equipos fueron proveídos en tiempo y se valoró positivamente la calidad de estos, lo que ayudó a que las familias pudieran implementar mejoras tecnológicas y productivas; y, por último, en cuanto al gerenciamiento y administración del proyecto, la Unidad Ejecutora del Proyecto fue vital para el desarrollo de las actividades por ello es importante que durante el proceso esté fortalecida y cuente con el personal idóneo.

Como **conclusión** general se identifica que el proyecto “Apoyo a la Agricultura Familiar” logró que los agricultores seleccionados puedan implementar proyectos productivos que apuntaron a la seguridad alimentaria en el sector de la agricultura familiar y en ocasiones pudieron generar renta. El proyecto consideró el enfoque de género, incorporando a las mujeres en las actividades y buscando el empoderamiento de estas.

Resulta difícil valorar los resultados en términos cuantitativos de una mayor productividad y un mejor acceso a mercados a los mercados, ya que no dispone de una información inicial (línea de base) sobre estos aspectos, y tampoco se evidencia en los reportes la recogida de este tipo de información.

Así también, se considera que el proyecto no logró establecer medidas claras de sostenibilidad, es decir, fueron implementados los proyectos productivos, pero no se cuenta con evidencia de un trabajo a nivel local de fortalecimiento organizativo, productivo, social de estos procesos o instancias claras de articulación con actores locales, departamentales, municipales. Estas alianzas podrían ser estratégicas para la sostenibilidad.

Se **recomienda**, entre otros puntos, fortalecer el diseño del proyecto de manera a que se establezcan objetivos y resultados que van a poder ser medidos durante el desarrollo del proyecto y que a su vez las acciones desarrolladas reflejen una lógica entre estos. De esta manera también se verá fortalecido el trabajo que viene desarrollando el MAG y se podrá generar procesos de salida de las familias que vienen recibiendo el apoyo de esta institución.

3. Introducción

La evaluación final del Proyecto 00091038 “Apoyo a la Agricultura Familiar” realizada, tuvo como objetivo contar con información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto. Se buscó analizar el desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados, dando cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar, para replicarlos o evitarlos según corresponda. Así también se espera contar con información que identifique y visualice aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

La institución implementadora del Proyecto fue el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en la modalidad de Implementación Nacional, con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El período de evaluación fue de agosto 2014 a diciembre 2020.

La evaluación analizará los siguientes aspectos del proyecto:

- I. Pertinencia
- II. Eficacia
- III. Eficiencia
- IV. Sostenibilidad
- V. Derechos humanos
- VI. Igualdad de género
- VII. COVID 19

Para lograr el objetivo de la presente evaluación, se analizó y amplió la matriz de preguntas de la evaluación elaborada por la oficina de PNUD de Paraguay e incluida en los términos de referencia de esta Consultoría.

La metodología para recabar y analizar la información fue la siguiente:

- I. **Revisión documental:** análisis del documento del proyecto, marco de resultados, reportes de progreso del proyecto, planes de trabajo anuales, informes, documentos de reuniones junta de proyectos y otras publicaciones derivadas de las actividades del proyecto;
- II. **Entrevistas a informantes claves:** se realizaron entrevistas al equipo del proyecto, de PNUD, a los actores claves del MAG; series de preguntas abiertas y semiestructuradas formuladas a personas claves relacionadas de forma directa e indirecta con el Proyecto, instrumentando entrevistas semiestructurada.

El cruce de información posibilitó constatar situaciones claves del contexto de ejecución del proyecto, con aquella información entregada en las entrevistas y reportes de progreso y otras publicaciones, de manera tal que se obtenga el balance sobre los logros y desafíos, así como las oportunidades de mejora.

La evaluación presenta la siguiente información (de acuerdo con los indicado en los TdR – Modelo de esquema para el informe final):

➤ **Descripción de la intervención**

- qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión
- el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución y los supuestos clave

- vinculación con las prioridades nacionales, las prioridades de los Marcos de Naciones Unidas en el país, así como con otros planes y objetivos específicos de los programas o países.
- los cambios significativos
- los temas transversales
- cantidad de recursos del proyecto (humanos y presupuestarios)
- contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, así como el entorno geográfico, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones
- debilidades ligadas al diseño e implementación del proyecto

➤ **Alcance y objetivos de la evaluación**

- Alcance de la evaluación
- Objetivos de la evaluación.
- Criterios de evaluación.
- Preguntas de la evaluación.

➤ **Enfoque y método de la evaluación**

➤ **Análisis de datos**

➤ **Hallazgos**

➤ **Conclusiones**

➤ **Recomendaciones**

➤ **Lecciones aprendidas**

➤ **Anexos**

4. Descripción de la intervención

La evaluación final del Proyecto 00091038 "Apoyo a la Agricultura Familiar" pretende brindar información sobre los resultados y efectos alcanzados por el proyecto, de manera a contar con las evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para futuros proyectos.

El proyecto se implementó con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los agricultores familiares, hombres y mujeres, que se encuentran en situación de pobreza, mediante el acceso a servicios impulsores del arraigo, el aumento de ingresos y la inserción equitativa y sostenible del sector en el complejo agroalimentario; insertándose de esta manera en la estrategia de lucha contra la pobreza del Gobierno Nacional. Se apuntaría así al fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas y de comercialización de los Agricultores Familiares, apoyando proyectos productivos para la producción sostenible de alimentos y rubros de renta agropecuarios, incrementando el nivel de adopción de tecnologías agropecuarias sostenibles.

El sector agropecuario en Paraguay está caracterizado por dos tipos básicos de unidades productivas: las empresas agropecuarias y las unidades campesinas, haciendo de la estructura agraria de la región una básicamente bimodal.

La economía rural del Paraguay también presenta una estructura dual. Por un lado, un sector dinámico, la llamada agricultura empresarial y, por otro lado, la agricultura pequeña o familiar, intensiva en uso de mano de obra, con un promedio de 20 hectáreas y con una productividad y rentabilidad bajas. Al interior de ambos grupos, sin embargo, se puede observar que existe un subgrupo de especial interés, tanto en Paraguay como a nivel mundial, caracterizado por ser una de las principales fuentes de producción de alimentos, y la principal fuente de empleo e ingresos para la población rural, el cual es conocido generalmente como "Agricultura Familiar (AF)".

En el medio rural las poblaciones más afectadas y en vulnerabilidad son la Agricultura Familiar Campesina y las comunidades indígenas, donde la mayoría de las poblaciones indígenas afrontan elevados índices de desnutrición y enfermedades asociadas con los cuadros sub-alimentarios. Por ello el proyecto apuntó a fortalecer las capacidades de estos sectores de manera a contribuir a la reducción de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida.

En el marco de los programas de Gobierno de lucha contra la pobreza y de apoyo a la AF, el proyecto buscó fortalecer las acciones de la Dirección de Apoyo a la Agricultura Familiar (DAAF) a través del fortalecimiento de las actividades en la AF del área rural, específicamente a la Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS) y la Agricultura Familiar en Transición (AFT), brindando atención diferenciada a los grupos más excluidos (pobres extremos, pueblos indígenas) y desarrollando instrumentos innovadores de apoyo a las transferencias; diversificar rubros de consumo y renta acorde a las potencialidades agroecológicas y fincas productivas; articular acciones con los otros programas y proyectos del MAG y otras instituciones gubernamentales dirigidos a la AF.

4.1. Marco de Resultados

Tabla 1: Marco de Resultados del Proyecto Apoyo a la Agricultura Familiar

Resultado Esperado (Output – Esperado (Output del Country Programme Action Plan³ – CPAP- vigente al inicio del proyecto), al que contribuirá el proyecto: Planes y metas sectoriales, incluidas las macroeconómicas, de reducción de la pobreza y el hambre apoyados.

Resultados/Productos Previstos	Actividades/Acciones Programadas	Metas
<p>Producto 1: Los agricultores familiares seleccionados han recibido una adecuada asistencia técnica para la implementación de proyectos productivos</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de reuniones de validación efectuadas • Número de trípticos de servicios de DAAF elaborados y publicados • Número de extensionistas capacitados • Número de visitas de extensión a fincas • Numero de capacitaciones técnicas a grupos beneficiarios realizadas • Numero de Agricultores Familiares (% de Mujeres; % de Hombres) capacitados y/o accediendo a asistencia técnica 	<p>Actividad 1: Organización de la asistencia</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de Trabajo • Revisión y ajuste del Manual Operativo • Diseño del Plan de Capacitación para Extensionistas • Implementación del Plan de Capacitación para Extensionistas <p>Actividad 2: Asistencia técnica</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a familias agricultoras • Visitas de extensión a los proyectos productivos • Reportes mensuales sobre las tareas de extensión realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un Plan de Trabajo para el Proyecto en el primer trimestre de implementación. • Contar con un Manual Operativo actualizado a finales del 2014. • Disponer de un Plan de Capacitación de Extensionistas y de materiales para la capacitación a septiembre del 2014 • Al menos 100 extensionistas han sido capacitados a diciembre del 2014 • Al menos 6.500 agricultores familiares, de los cuales el 30% son mujeres, han sido capacitadas a fines de mayo del 2015. • A lo menos 4 visitas por proyecto productivos han sido realizadas durante la implementación del Proyecto. • A lo menos 6 reportes bimensuales sobre las tareas de extensión han sido presentados a la DAAF.
<p>Producto 2: Proyectos productivos implementados, apuntando al desarrollo de mayores ingresos para las familias mediante una mayor productividad y un mejor acceso a los mercados</p> <p>Indicadores:</p>	<p>Actividad 3: Identificación y diseño de proyectos productivos</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de familias beneficiarias • Elaboración de proyectos productivos • Presentación de los proyectos elaborados por su análisis y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 6.500 familias han sido identificadas a septiembre del 2014. • Al menos 6.500 familias con proyectos productivos han sido presentados a septiembre del 2014.

³ Documento suscripto por el Gobierno del Paraguay y el PNUD, por un periodo de 5 años, estableciendo los compromisos de acción conjuntos para dicho periodo.

<ul style="list-style-type: none"> • Número de familias identificadas, % de Mujeres, % de Hombres • Número de proyectos productivos presentados • Número de proyectos productivos aprobados • Cantidad de insumos adquiridos • Numero de Actas de recepción firmadas • Número de proyectos productivos implementados o en implementación • Número de visitas de fiscalización • Número de visitas de monitoreo 	<p>Actividad 4: Selección de proyectos productivos</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los proyectos productivos presentados • Evaluación de los proyectos productivos presentados • Selección de los proyectos productivos que serán apoyados 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos productivos seleccionados para beneficiar a al menos 6.500 familias, a octubre del 2014, de los cuales al menos el 30% son mujeres
	<p>Actividad 5: Provisión de insumos y equipos</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los paquetes de insumos y equipos • Preparación de las especificaciones técnicas de los insumos y equipos • Adquisición de los insumos y equipos • Distribución de los insumos y equipos • Control de calidad y fiscalización de la entrega a las familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos y equipos han sido adquiridos para beneficiar a 6.500 familias, a diciembre del 2015. • Insumos y equipos han sido distribuidos a 6.500 familias, a abril del 2015.
	<p>Actividad 6: Monitoreo y seguimiento de los resultados</p> <p><u>Acciones:</u></p> <p>Monitoreo de la implementación de los proyectos productivos en fincas</p> <p>Seguimiento participativo con líderes y lideresas de los grupos beneficiarios, y actores institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos el 30% de los proyectos productivos financiados son monitoreados en las propias fincas agropecuarias, a mayo del 2015. • Al menos el 5% de las familias beneficiarias participan de jornadas participativas de seguimiento, a mayo del 2015
<p>Producto 3: El Proyecto ha sido implementado de manera eficiente y con procesos transparentes</p>	<p>Actividad 7: Gerenciamiento, administración y control</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento • Administración • Auditoría • Evaluación 	<p>Informes del Proyecto elaborados y presentados conforme del Plan de Monitoreo establecido</p>

Entre las estrategias del Proyecto se buscó fortalecer el trabajo articulado entre la DAAF y la DEAg. La estrategia de la DAAF para la implementación de sus iniciativas. En cuanto a la llegada a la Agricultura Familiar, se dio a través de mecanismos de coordinación y cooperación con la DEAg, los gobiernos departamentales y locales, y ONG's, entre otros. La DEAg es su principal contraparte, a efectos de

garantizar que los incentivos financieros y la inversión estén articulados a la asistencia técnica que brinda.

En cuanto a los riesgos, en el PRODOC se han establecido:

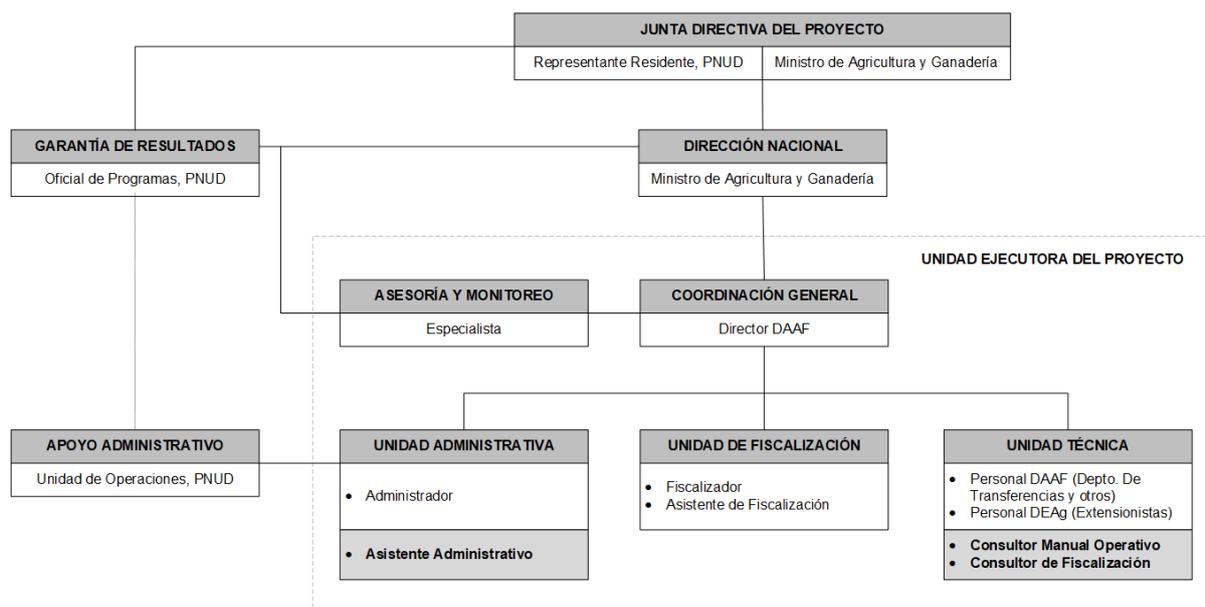
Tabla 2: Análisis de Riesgos

Descripción	Tipo
No se cuenta en forma oportuna con los fondos para el financiamiento de las actividades	Operacional
Cambio de autoridades en las instituciones involucradas, que alteren las prioridades de Gobierno o que incluso afecten la voluntad de apoyar a la Agricultura Familiar	Político
Falta de interés en las familias agricultoras por formar parte de esta iniciativa que implica cambios muy importantes en las prácticas agrícolas	Técnico
Desarrollo de los mercados y competencia, ocasiona precios menores de venta para los productos de la Agricultura familiar	Técnico
Eventuales condiciones climáticas adversas pueden afectar negativamente los proyectos productivos, así como también las actividades de extensión y asistencia técnica	Técnico
La extensión y asistencia técnica a las familias no están bajo el control de la DAAF, sino dependen de la voluntad de la DEAg	Estratégico
No se cuenta oportunamente con las escuelas designadas para participar de la iniciativa “huertas escolares”, y/o con la coordinación requerida para asegurar una adecuada organización y asignación de tareas en la comunidad estudiantil	Estratégico
La comunidad estudiantil no demuestra el interés que se requiere para la creación y funcionamiento del huerto escolar	Estratégico

Con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de la intervención, en el PRODOC se estableció la instancia de gestión del proyecto, la cual está conformada por:

- Junta del Proyecto integrada por el Ministro de Agricultura y Ganadería del MAG y el Representante Residente del PNUD
- Unidad Ejecutora del Proyecto

Ilustración 1: Organigrama del Proyecto



4.2. Vinculación con las prioridades nacionales

El Proyecto “Apoyo a la Agricultura Familiar” se enmarca en las **prioridades nacionales**. En ese sentido respondió a los Programas de Gobierno de Lucha contra la Pobreza y de apoyo a la Agricultura Familiar:

- Programa Sembrando Oportunidades cuyo objetivo es aumentar los ingresos y el acceso a los servicios sociales de las familias que viven en situación de pobreza extrema, enfocándose en las necesidades urgentes de las familias que están en situación de hambre, así como incentivarlas a aumentar y diversificar su producción de alimentos y renta, brindándoles asistencia técnica, financiera y organizativa;
- Programa Tekopora de Transferencias Condicionadas, cuyo objetivo es romper la reproducción intergeneracional de la pobreza por medio de transferencias monetarias y actividades de apoyo sociofamiliar a los hogares beneficiados.

Asimismo, al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 y Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2030 que responde a la estrategia de la reducción de la pobreza y de desarrollo social (Eje 1), orientándose a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables.

En cuanto al quehacer propio del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual viene trabajando con familias del sector rural, entre los Programas se destacan las siguientes vinculaciones:

- Programa de Fomento de la Producción por la Agricultura Familiar (PPA) el cual concentró los esfuerzos en garantizar la disponibilidad de alimentos diversificados (consumo familiar y de mercado) provenientes de la AF en asentamientos rurales y familias beneficiadas por Tekopora y familias de comunidades indígenas;
- Proyecto Paraguay Inclusivo enfocado en integrar agricultores familiares campesinos pobres, en cadenas de valor, a través de sus organizaciones sociales;
- Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS) que promovió la adopción de tecnologías conservacionistas de productores/as de la AF de microcuencas y comunidades indígenas; y, sobre todo específicamente en este proyecto el apoyo a las actividades de la Dirección de Apoyo a la Agricultura Familiar (DAAF);

En tanto el Marco Estratégico Agrario del Ministerio de Agricultura y Ganadería incluye entre sus ejes estratégicos la competitividad agraria (Eje 1), el desarrollo de la Agricultura Familiar y la Seguridad Alimentaria (Eje 2), el desarrollo pecuario y granjero (Eje 4), y la integración social, la empleabilidad y el emprendedurismo (Eje 6), el Proyecto de Apoyo a la Agricultura Familiar, tal como ha sido concebido, se enmarcó plenamente en él.

En cuanto a las **prioridades acordadas por PNUD con el Estado Paraguayo**, el Proyecto se enmarcó en el Programa de Cooperación del PNUD en Paraguay (período 2007 – 2014) dentro del Eje Estratégico de Gobernabilidad fortaleciendo institucionalmente al Ministerio para implementar sus propios planes estratégicos; y por otro lado el Eje estratégico de Pobreza en tanto contribuyó específicamente a la reducción de la pobreza; y, Plan Estratégico del PNUD 2014- 2017, el cual contempla dentro de la esfera de trabajo "vías de desarrollo sostenible", el resultado "Crecimiento y desarrollo son inclusivos y sostenibles, incorporando capacidades productivas que crean empleo y medios de vida para la población pobre y excluida". En cuanto al periodo 2020 – 2024 se establece la Prioridad o meta nacional: reducción de la pobreza y desarrollo social (Objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 10); Resultado del Marco de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible en el que participa el PNUD: para 2024, las personas que vivan en el Paraguay o estén allí en tránsito, especialmente las que se encuentren en situación de vulnerabilidad, tendrán más fácil acceso a servicios universales de calidad, protección social y atención; Resultado conexo del Plan Estratégico: promover la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones.

Por su parte, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible se vincula al ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo y ODS 2: Poner fin al hambre, desde donde buscó apoyar la capacidad de los pequeños productores para aumentar la producción de alimentos, es decir, seguridad alimentaria.

4.3. Cambios sustantivos en la implementación del Proyecto

Los cambios sustantivos en la implementación del proyecto se fueron documentando con Revisiones Sustantivas, cuya aprobación siempre estuvo a cargo del socio implementador, a través de su máxima autoridad y de la Representación del PNUD en Paraguay. Las firmas en las revisiones sustantivas expresaban así el acuerdo de la Junta de Proyecto con los cambios incluidos en las mismas.

4.3.1. Revisiones sustantivas

Durante la implementación del Proyecto se realizaron 5 revisiones sustantivas. En las mismas los cambios encarados fueron:

- Reflejar gastos reales y realizar ajustes de los presupuestos de años anteriores.
- Extensión del plazo de actividades y aumento del presupuesto y los recursos disponibles.
- Ajustes en la estructura organizativa del proyecto
- Redefiniciones al marco de resultados y actividades del proyecto.

En muchos casos, estas revisiones sustantivas también aportaron información sobre los avances del proyecto, en el resumen inicial que encabezó cada una de ellas. Cabe destacar que la documentación completa de las mismas se encuentra disponible a través del sitio web open.undp.org.

Metodológicamente, en la revisión sustantiva 1 se establece una segunda fase del proyecto que trae consigo nuevas definiciones. Se trata de indicadores cuantitativos, que brindan un grado de continuidad a los reportes anteriores, pero apuntan a una mejor medición de los resultados del proyecto, a través de sus reportes. Sin embargo, y se podría decir que esto constituye una imprecisión metodológica, en ocasiones dificulta un seguimiento general del proyecto.

En el Anexo 3 se incluyen las carátulas aprobadas por los miembros de la Junta de Proyecto en las sucesivas revisiones sustantivas.

Dado que el proyecto fue avanzando sobre el mismo marco de resultados desde el año 2016, se consigna el último marco, correspondiente a la revisión 5, firmada en abril de 2019. Por ello, todos los datos de años anteriores en cuanto a las metas, quedan consolidados como los números efectivamente alcanzados en cada año.

Tabla 3: Marco de Resultados, Revisión Sustantiva 5

Efecto previsto (MANUD/CPD): Paraguay habrá reducido la pobreza e instaurado el trabajo decente y habrá garantizado el mejoramiento de los ingresos de la población trabajadora							
Indicadores de Efecto (CPD), incluidos las metas y la línea de base							
Producto(s) Aplicables(s) del Plan Estratégico del PNUD: El crecimiento y el desarrollo económico son inclusivos y sostenibles e incorporan capacidades productivas que generan empleo y medios de sustento para los pobres y excluidos. Los países han fortalecido sus instituciones para posibilitar el acceso universal a servicios básicos de forma paulatina.							
Productos Previstos	Indicadores de Producto	Fuentes de datos	Línea de Base	Metas			
			2014	2014/2015	2016/2017	2019	Final
Producto 1: 33.576 familias agricultoras mejoran sus condiciones de vida gracias al apoyo del Proyecto a sus microproyectos productivos	1. Número de familias a las que se ha apoyado para la producción hortícola de autoconsumo y comercial, y para otros rubros	Notas de remisión de insumos. Actas de entrega de productos firmadas por beneficiarios.	0	6.638 familias	2.903 familias	4.100 familias	13.641 familias
	2. Número de familias cuyos hijos participan de los beneficios de la huerta escolar		0	0 familias	6.540 familias	0 familias	6.540 familias

	3. Número de familias a las que se ha apoyado para la producción avícola	Informes de monitoreo.	0	2.166 familias	8.229 familias	0 familias	10.395 familias
--	--	------------------------	---	----------------	----------------	------------	-----------------

4.3.2. Resultados registrados según reportes

En este apartado se presenta el Marco de Resultados elaborado al momento del diseño del PRODOC y se le agrega una columna en la cual se van consignando los datos incluidos en los reportes a lo largo de los años del proyecto, de manera a poder realizar un seguimiento de los resultados alcanzados.⁴

También se incluyen datos relevados a través de las entrevistas. En la siguiente tabla se resume lo alcanzado en la primera fase del proyecto. Se puede observar que no en todos los casos los Informes de Avances incluyeron reportes para todos los indicadores, generándose vacíos de información.

⁴ Como ya se ha señalado, hay una dificultad metodológica en cuanto al planteamiento del marco de resultados que, sin embargo, se reproduce aquí tal como fue concebido en orden a poder contrastar lo planificado con lo reportado a lo largo del proyecto.

Tabla 4: Resultados alcanzados

Resultados previstos	Actividades	Acciones	Metas	Línea de base	Indicadores	Medios de verificación	Resultados alcanzados según reportes y entrevistas
Asistencia Técnica organizada	ACTIVIDAD 1. Organización de la asistencia	1.1. Elaboración del POA del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Tener un Plan de Trabajo para el Proyecto en el primer trimestre de implementación. 	La DAAF cuenta con un Manual Operativo desactualizado	No, de reuniones de validación efectuadas	Plan de Trabajo y de Monitoreo	El Proyecto contó con el POA elaborado de manera conjunta y aprobado por la Junta del Proyecto
		1.2. Revisión y ajuste del Manual Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un Manual Operativo actualizado a finales del 2014. 	La DEAg cuenta con capacidad para prestar asistencia técnica pero la articulación con la DAAF para la implementación de proyectos productivos es escasa		Planilla de participantes de reuniones de validación	De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información
		1.3. Diseño del Plan de Capacitación para Extensionistas	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un Plan de Capacitación de Extensionistas y de materiales para la capacitación a septiembre del 2014 		No, de trípticos de servicios de DAAF elaborados y publicados	Informes de la consultoría	En cuanto al Manual Operativo, se indica que dicha actividad, que estaba prevista para el 2014, fue reprogramada para el 2015. En los Informes del Proyecto se hace referencia a la utilización de este Manual en el marco de los procedimientos que se fueron realizando, pero no se dispone de información de cómo se llevó adelante el proceso para contar con este Manual Operativo actualizado.
						Materiales divulgativos elaborados	De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información

		1.4. Implementación del Plan de Capacitación / Coordinación con Extensionistas de la DEAg:	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 100 extensionistas han sido capacitados a diciembre del 2014 		No. extensionistas capacitados	Planillas de participantes de las capacitaciones Informes de las capacitaciones	En cuanto al componente de capacitación, en el PRODOC se mencionan los módulos para los espacios de capacitación, sin embargo, de la revisión documental no ha sido posible contar con evidencia que dé cuenta del Indicador.
Asistencia Técnica brindada a las familias beneficiadas	ACTIVIDAD 2. Asistencia Técnica	2.1. Capacitación a familias agricultoras	<ul style="list-style-type: none"> A lo menos 6.500 agricultores familiares, de los cuales el 30% son mujeres, han sido capacitadas a fines de mayo del 2015. 		No. Agricultores Familiares (%Mujeres/Hombres) capacitados y/o accediendo a asistencia técnica	Planillas de participantes de las capacitaciones	De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información
					No. Capacitaciones técnicas a grupos beneficiarios realizadas	Informes de las capacitaciones	
		2.2. Visitas de extensión a los proyectos productivos	<ul style="list-style-type: none"> A lo menos 4 visitas por proyecto productivos han sido realizadas durante la implementación del Proyecto. A lo menos 6 reportes 		No. visitas de extensión a fincas	Reportes bimensuales	No se dispone de información numérica de cuantas visitas se realizaron. En los Informes de Avance se menciona la realización de la asistencia técnica a las familias juntamente con los CDAs y las ALATs que pertenecen a la DEAg y también desde la instancia que trabaja con las comunidades indígenas,

			bimensuales sobre las tareas de extensión han sido presentados a la DAAF				en articulación con la DAAF, la cual ha sido clave para el seguimiento de los proyectos productivos. Esta asistencia técnica también ha sido valorada positivamente en las entrevistas realizadas con actores claves, quienes indicaron que estos espacios han sido aprovechados para realizar procesos constantes de capacitación a las familias y seguimiento a los proyectos productivos.
Proyectos productivos identificados y diseñados	ACTIVIDAD 3. Identificación y diseño de apoyos para proyectos productivos	3.1. Identificación de familias beneficiarias organizadas en comités	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 6.500 familias han sido identificadas a septiembre del 2014. 	Agricultura Familiar, de baja productividad y limitado acceso al mercado, debido a bajos niveles de educación y escasa inversión en infraestructura predial	No. de familias identificadas, % Mujeres/ Hombres	Registro de familias beneficiarias identificadas por grupos comunitarios y/o comités	8. 804 familias; 64% (5.666) mujeres; 36% (3.138) Hombres
		3.2. Elaboración de	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 6.500 familias con apoyo para 	La DEAg cuenta con capacidad para	No. de comités y/o grupos		

		Proyectos Productivos	proyectos productivos han sido presentados a septiembre del 2014	prestar asistencia técnica pero la articulación con la DAAF para la implementación de proyectos productivos no es satisfactoria	beneficiarios identificados (% de comités mixtos, % de comités varones, % de comités mujeres)		Datos parciales en cuanto a la categoría de Comité: 63% mixtos (202 comités); 31% mujeres (99 comités); 6% varones (20 comités)
		3.3 Presentación de proyectos productivos para análisis y evaluación			No. Proyectos productivos elaborados y presentados a DAAF	Copia de proyectos productivos elaborados	8 categorías de Proyectos Productivos apoyados: i) Cría aves, ii) Granjas Productivas Integrales, iii) Huerta familiar, iv) Invernadero, v) Rollos Mulching, vi) Semillas de sésamo, vii) Huertas comerciales, viii) Huertas comunitarias
Proyectos productivos analizados, evaluados y seleccionados	ACTIVIDAD 4. Análisis y selección de las solicitudes	4.1. Análisis de los proyectos productivos presentados	Proyectos productivos seleccionados para beneficiar a menos 6.500 familias, a octubre del 2014, de los		No. familias % de Mujeres/Hombres beneficiadas	Registro de familias beneficiarias por grupos comunitarios y/o comités	8.804 familias; 64% (5.666) mujeres; 36% (3.138) Hombres
		4.2. Evaluación de		No. de comités y/o		442 comités y/o grupos beneficiarios identificados	

		las iniciativas productivas, conforme a los requerimientos establecidos en el Manual Operativo	cuales al menos el 30% son mujeres		grupos beneficiarios		Datos parciales en cuanto a la categoría de Comité: 63% mixtos (202 comités); 31% mujeres (99 comités); 6% varones (20 comités) ya que la información sobre el tipo de comité al que pertenece la familia no ha sido especificada en todos los proyectos productivos apoyados.
		4.3 Selección de los proyectos productivos que será financiados			No. proyectos productivos aprobados	Copia de los proyectos productivos elaborados	8 categorías de Proyectos Productivos apoyados: i) Cría aves, ii) Granjas Productivas Integrales, iii) Huerta familiar, iv) Invernadero, v) Rollos Mulching, vi) Semillas de sésamo, vii) Huertas comerciales, viii) Huertas comunitarias
Insumos y equipos proveídos para la implementación de los proyectos productivos	ACTIVIDAD 5._Provisión de insumos y equipos.	5.1. Definición de los paquetes de insumos y equipos (kits tecnológicos) para brindar los apoyos productivos	<ul style="list-style-type: none"> Insumos y equipos han sido adquiridos para beneficiar a 6.500 familias, a diciembre del 2015. 		Cantidad de insumos adquiridos	Definición de los paquetes de insumos	En cuanto a los insumos adquiridos, de la revisión documental no ha sido posible establecer la cantidad, disponiendo la información sobre los montos que fueron asignados para cada tipo de insumos adquirido. En las entrevistas se pudo constatar que los insumos fueron obtenidos en tiempo y que los mismos fueron de gran calidad. De todas maneras, se podría inferir que se ha superado la meta de "Insumos y equipos han sido adquiridos y distribuidos a
		5.2. Preparación de las especificaciones técnicas de los insumos y equipos				Preparación y verificación de las especificaciones técnicas de los insumos	

		5.3. Adquisición insumos y equipos			Lista insumos adquiridos y entregados	6.500 familias”, atendiendo a que se ha llegado a un total de 8.804 familias.	
		5.4. Control de calidad de la compra y entrega de insumos y equipos	<ul style="list-style-type: none"> Insumos y equipos han sido distribuidos a 6.500 familias, a abril del 2015. 		No.Actas de recepción firmadas	Acta de entrega de los insumos y equipos	Las entregas fueron realizadas a través de dos mecanismos: Entregas directas por los proveedores a las familias beneficiarias y Entregas por parte de los técnicos de la DAAF.
		5.5. Distribución insumos y equipos a familias beneficiarias				Control de calidad y fiscalización de entrega a las familias	En las entrevistas se ha valorado de manera positiva el hecho de que puedan ser los propios proveedores quienes entreguen los insumos.
Monitoreo y seguimiento de resultados efectuado	ACTIVIDAD 6. Monitoreo y seguimiento de resultados.	6.1. Monitoreo de la implementación de los proyectos productivos en las fincas. Se realizarán visitas a fincas y entrevistas a los Agricultores Familiares	<ul style="list-style-type: none"> Al menos el 30% de los proyectos productivos financiados son monitoreados en las propias fincas agropecuaria, a mayo del 2015. 		No. visitas de monitoreo	Informes de monitoreo en fincas	De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información de manera precisa. Informes de Avances del Proyecto hacen alusión a reuniones con actores claves del MAG, Municipalidades, entre otros, así como con las organizaciones.
							Informe 2015 señala que fueron monitoreados 11 invernaderos y realizado el georeferenciamiento de 22 invernaderos construidos dentro del convenio.
		6.2. Seguimiento participativo con líderes y	<ul style="list-style-type: none"> Al menos el 5% de las familias beneficiarias participan de 		No. Jornadas de seguimiento.	Informes de talleres participativos de seguimiento	De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información de manera precisa.

		lideresas de los grupos beneficiarios, y actores institucionales involucrados	jornadas participativas de seguimiento, a mayo del 2015			Planilla participantes de las jornadas de seguimiento	Informe 2015 reporta 4 reuniones de coordinación entre autoridades, además de 16 reuniones (CDAs; Municipalidades, ALATs, entre otros) y 42 reuniones con organizaciones beneficiarias en los departamentos de Misiones, Itapúa, Alto Paraná, Caaguazú, Caazapá, Guaira, San Pedro, Concepción y Central
					No familias, hombres y mujeres, que participan de monitoreo en finca y participativo.		De la revisión documental realizada no ha sido posible obtener esta información
					No proyectos productivos monitoreados		

En el informe de Avance del año 2014 se detalla el número de familias beneficiarias, según tipo de apoyo recibido:

Tabla 5: Cantidad de familias beneficiarias por proyecto productivo identificadas y que recibieron los apoyos productivos a diciembre del 2014.

Proyecto productivos	Total de familias	Cantidad		Porcentaje	
		Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Huerta Familiar (Primer grupo)	2500	1750	750	70	30
Huerta Familiar (Segundo grupo)	918	643	275	70	30
Cría de aves (Primer grupo)	931	652	279	70	30
Cría de aves (Segundo grupo)	1235	864	371	70	30
Granjas Productivas Integrales (GPI)	295	114	181	39	61
Producción hortícola bajo invernadero y con sistema de riego - 14 invernaderos	454	318	136	70	30
Huerta Comercial	9	6	3	67	33
Rollos Mulching	150	0	150	0	100
Semilla de Sésamo (Cultivo Temporal)	200	140	60	70	30
Total familias año 2014	6692	4487	2205	67	33

Tabla 6: Cantidad de familias beneficiarias por proyecto productivo identificadas a diciembre 2014,

Proyectos productivos	Total de familias	Cantidad		Porcentaje	
		Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Huertas en comunidades indígenas	823	277	546	34	66
Producción hortícola bajo invernadero y con sistema de riego - 24 invernaderos	1289	902	387	70	30
Total familias año 2014	2112	1179	933	56	44

Total de familias identificadas y beneficiadas	Total familias	Cantidad		Porcentaje	
		Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
	8804	5666	3138	64	36

De esta manera se evidencia que se ha superado la meta establecida “Proyectos productivos seleccionados para beneficiar a al menos 6.500 familias, a octubre del 2014, de las cuales 30% son mujeres”, ya que se ha alcanzado a 8.804 familias, de las cuales el 64% pertenece a mujeres.

Tabla 7: Tipo de comité apoyado según proyecto productivo

Rubro	Total	Cantidad de comités según categoría			Porcentaje de comités según categoría		
		Mixto	Mujeres	Varones	Mixto	Mujeres	Varones
Cría de Pollos	117	66	48	3	56	41	3
Huertas Familiares	204	136	51	17	67	25	8
Construcción de Invernaderos		no se dispone de la información					
Comunidades Indígenas		no se dispone de la información					
Granjas Productivas Integrales		no se dispone de la información					
Compra de Semillas de Sésamo		no se dispone de la información					
Compra de rollos de mulching-Frutilla		no se dispone de la información					
Huertas Comerciales		no se dispone de la información					

En cuanto al Componente 3, no se han establecido metas e indicadores, las acciones se refirieron más bien al gerenciamiento del proyecto, en el cual se contaba con una Unidad Ejecutora que llevaba adelante las actividades del proyecto.

La segunda fase del proyecto, a partir del año 2016, se enfocó en apoyar proyectos productivos de i) Apoyo a huertas comerciales, con rollos de malla media sombra, semillas de locote, tomate y fertilizantes; ii) Apoyo a huertas escolares, en el marco de un acuerdo con el MEC, a través de la construcción de huertas y provisión de semillas y herramientas; y, iii) Apoyo a la producción avícola, con la provisión de pollitos parrilleros y balanceados (iniciador y terminador).

Tabla 8: Marco de Resultados Reportados, Fase II

Productos Esperados	Indicadores de Producto	Fuente de Datos	Línea de Base		Metas				Alcance				Total	
			Año	Valor	Año 2014/15	Año 2016	Año 2017	2019	2014-2015	2016	2017	2019		
Producto 1	1. Número de familias a las que se ha apoyado para la producción hortícola de autoconsumo y comercial, y para otros rubros.	Notas de remisión de insumos.	2014	0 familias	6.638 familias	1.522 familias	978 familias	4100		6638	1674	1229	2426	11967
		Actas de entrega de productos, firmadas por beneficiarios												
		Informes de monitoreo												
30.576 familias agricultoras mejoran sus condiciones de vida gracias al apoyo del Proyecto a sus microproyectos productivos.	2. Número de familias cuyos hijos participan de los beneficios de la huerta escolar	Notas de remisión de insumos.	2014	0 familias	0 familias	0 familias	5.000 familias	0			Para 2017		6540	6540
		Actas de entrega de productos, firmadas por beneficiarios												
		Informes de monitoreo												
Producto 1	3. Número de familias a las que se ha apoyado para la producción avícola	Notas de remisión de insumos.	2014	0 familias	2.166 familias	2.000 familias	4.000 familias	0		2166	8.299	0	10465	
		Actas de entrega de productos,												

En cuanto a la identificación de familias, en el Reporte de Avance 2017 se menciona que las solicitudes llegan a la DAAF y desde allí se seleccionan las familias que serán apoyadas por los proyectos productivos. Como se verá en la siguiente tabla, las familias identificadas son las mismas que son beneficiarias. Si consideramos el indicador “Número de familias, % de hombres, % de mujeres beneficiarias”, la desagregación por sexo no ha sido posible ya que no se cuenta con dicha información en la revisión documental.

Tabla 8: Cantidad de Familias beneficiarias por proyecto productivo identificadas y que recibieron los apoyos productivos a diciembre 2016

PROYECTO PRODUCTIVO	TOTAL DE FAMILIAS
1. Huerta Comercial	1.674
2. Producción Avícola	4.880
TOTAL - 2016	6.554

Se dispone de la información con relación a los Departamentos que han sido beneficiados, donde se identifican aquellos que han sido focalizados en esta segunda fase, además de otros departamentos.

Tabla 9: Familias identificadas como beneficiarias por departamento y número de organizaciones a las que pertenecen

LISTADO DE BENEFICIARIOS HUERTA COMERCIAL/ORGANIZACIONES/FAMILIAS			
N°	DEPARTAMENTO	ORGANIZACIONES	FAMILIAS
1	Alto Paraguay	1	80
2	Alto Paraná	6	823
3	Caaguazú	5	204
4	Canindeyú	1	60
5	Concepción	1	10
6	Cordillera	3	50
7	Itapúa	2	12
8	Misiones	1	50
9	Paraguarí	24	214
10	San Pedro	7	171
TOTAL - 2016			1.674

LISTADO DE BENEFICIARIOS PRODUCCIÓN AVICOLA/ORGANIZACIONES/FAMILIAS			
N°	DEPARTAMENTO	ORGANIZACIONES	FAMILIAS
1	Asunción	55	1.871
2	Central	36	877
3	San Pedro	23	533
4	Paraguarí	95	1.360
5	Cordillera	19	239
TOTAL - 2016			4.880

Si consideramos la meta establecida para esta segunda fase, con relación a lo que se tenía previsto para el 2016, huertas comerciales y producción avícola, se ha superado. El proyecto de Huerta Escolar quedó para el año 2017.

En la siguiente tabla se visualiza el alcance del proyecto, desde su inicio, hasta el año 2016.

Tabla 90: Total de familias beneficiarias por el Proyecto, hasta 2016

RUBRO	2014	2015	2016	Total de Familias Beneficiadas
	LOGROS	LOGROS	LOGROS	
Apoyo a la Cría de Aves	2.166	-	-	2.166
Apoyo a la Instalación de Pequeñas Huertas	3.418	-	-	3.418
Huertas Comunidades Indígenas	-	823	-	823
Huerta Comercial, Semilla de Sésamo	200	-	-	200
Granjas Productivas Integrales	295	-	-	295
Invernaderos	454	1.289	-	1.743
Apoyo a Huertas Comerciales	9	-	1.674	1.683
Rollos Mulching	150	-	-	150
Apoyo a la Producción Avícola	-	-	4.880	4.880
Total	6.692	2.112	6.554	15.358

En cuanto al Número de familias % de Mujeres, % de Hombres beneficiadas y Número de comités y/o grupos beneficiarios, el Reporte de Avance 2017 no hace una desagregación por sexo y contabiliza 31 comités en el rubro de Huertas Comerciales, 365 Comités en Producción Avícola y 218 instituciones educativas que requieren a Huertas Escolares. En este último punto hay que indicar que no se establece Número de familias cuyos hijos participan de los beneficios de la huerta escolar, sino las instituciones educativas.

No hay Informe de Avance del año 2018.

En el Informe de Avance Preliminar 2019 se menciona que: el Proyecto apoyó iniciativas de: i) Apoyo a la Producción de Caña de Azúcar, ii) Apoyo a la producción de papa, cebolla y caña de azúcar, y, iii) Provisión de Motocultores y sus implementos; se ha logrado beneficiar a 2.426 familias de las cuales 541 (22%) mujeres y 1885 (78%) hombres; se reporta un total de 6.540 familias beneficiarias a través del proyecto de Huertas Escolares, pero no se dispone de la evidencia; no se dispone de información sobre la cantidad de comités apoyados; no se menciona la realización de visitas o asistencia técnica.

4.4. Temas transversales

El proyecto en su intervención consideró la participación de hombres y mujeres en los aspectos organizativos y productivos. Se buscó promover iniciativas que no sobrecarguen las tareas de las mujeres, además de que las empoderen como actrices claves en el área rural. Se buscó potenciar comités y/o grupos que estén conformados por mujeres.

Desde el enfoque de derechos humanos se apuntó a fortalecer el derecho a la vida, desde el enfoque de la seguridad alimentaria y fortaleciendo la producción de los diferentes rubros que les permitan también generar rubros de renta y mejorar su calidad de vida.

4.5. Debilidades ligadas al diseño e implementación del Proyecto

Las debilidades que se mencionan a continuación se explican con mayor detalle a lo largo del documento, sobre todo en el apartado de hallazgos que luego permiten establecer conclusiones y recomendaciones en base a ello.

En cuanto al diseño del proyecto, existen ciertas diferencias de redacción en el documento de PRODOC, es decir, en los apartados en donde se consigna el marco lógico del mismo. Por otra parte, es importante que se visualice de manera lógica los objetivos, resultados, productos, actividades, metas, indicadores de manera poder hacer el seguimiento.

Así también, en las revisiones sustantivas se plantea la redacción de productos con metas diferentes o no vinculadas directamente al marco general del proyecto, como un análisis más compartimentado del mismo.

Por otra parte, no se previó una estrategia de sostenibilidad de las acciones, elemento que es de vital importancia de manera a generar las condiciones durante el proceso del proyecto para que una vez que el proyecto no esté como tal, las acciones se mantengan y permitan seguir mejorando las condiciones de vida de la población beneficiaria.

En la implementación del proyecto no ha sido posible establecer el alcance de algunos indicadores porque no se dispuso de la información en los reportes que fueron remitidos.

5. Alcance y objetivos de la evaluación

La presente evaluación final de resultados se realiza del 15 de diciembre de 2020 al 31 de enero de 2021 con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Apoyo a la agricultura familiar”, identificando sus resultados y efectos.

Se realiza un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo. Además, busca contar con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

- **Alcance temporal:** comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.
- **Alcance sectorial:** debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.
- **Ámbito geográfico:** Región Oriental

La evaluación se ajustó a los criterios o dimensiones planteadas en los TdR: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, derechos humanos, igualdad de género, COVID. Los criterios de evaluación y las preguntas claves se indican a continuación. Las preguntas fueron orientadas también de acuerdo con la revisión documental.

Tabla 11: Dimensiones y preguntas claves de la evaluación

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos	
Pertinencia	¿Hasta qué punto fue relevante la estrategia del proyecto para las prioridades nacionales, del PNUD y la propiedad e implicación del país?	¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?	Agenda ODS, Plan Estratégico del PNUD, PND 2030, PRODOC	Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)	Prioridades Nacionales Plan Estratégico Lecciones aprendidas incorporadas	Análisis de contenido Análisis de información	
		¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?	PRODOC Entrevistas con actores claves	Revisión Documental (Fuente de datos secundaria) Cuestionario semi-estructurado	Participación e involucramiento en las actividades (enfoque de género) Condiciones para el ejercicio de los derechos		
		¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?					
		¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?				Adaptación a los cambios políticos, sociales, económicos, etc. / Medidas adoptadas	
Eficacia	¿Cuál fue el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos deseados y que	¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las	PRODOC Marco de Resultados	Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)	Contribución del proyecto a las prioridades nacionales / PNUD	Análisis de contenido Análisis de información	

efectos tenido?	han	prioridades nacionales en materia de desarrollo?	Informes de Seguimiento	Cuestionario semi-estructurado	Logro de los indicadores	
		¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?	Entrevistas con actores claves		Condiciones favorables – oportunidades	
		¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?			Factores limitantes – dificultades	
		¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué?			Actividades planificadas vs actividades ejecutadas	
		¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?			Acciones de mitigación	
		¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?			Formas de participación e involucramiento	
		¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?			Capacidad de respuesta del proyecto a necesidades/prioridades	
		¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?				
		¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?				
		¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del				

		proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?				
Eficiencia	<p>¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente, rentable y adaptada a las condiciones cambiantes?</p> <p>¿Hasta qué punto contribuyen los sistemas de seguimiento y evaluación, información y comunicación del proyecto a su ejecución?</p>	<p>¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?</p>	<p>PRODOC</p> <p>Marco de Resultados</p> <p>Informes de Seguimiento</p> <p>Entrevistas con actores claves</p>	<p>Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)</p> <p>Cuestionario semi-estructurado</p>	<p>Asignación de recursos / Tareas requeridas</p> <p>Actividades desarrolladas / Resultados esperados / Recursos</p> <p>Productos entregados / Productos planificados</p> <p>Sistemas de seguimiento y evaluación desarrollados</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis de información</p>
		<p>¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?</p>				
		<p>¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?</p>				
		<p>¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?</p>				
		<p>¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la</p>				

		eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?				
Sostenibilidad	¿En qué medida los recursos financieros y económicos, así como las actividades desarrolladas han sido óptimos para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados y efectos del proyecto?	¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?	PRODOC	Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)	Logro de indicadores	Análisis de contenido
		¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?	Documentos de proyecto	Cuestionario semi-estructurado	Implementación de los resultados	Análisis de información
		¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?	Informes de Seguimiento		Alianzas establecidas	
		¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?	Entrevistas con actores claves		Estrategias de salidas diseñadas	
	¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la					

		<p>sostenibilidad de los productos del proyecto?</p> <p>¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?</p> <p>¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?</p> <p>¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?</p> <p>¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?</p> <p>¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?				
Derechos humanos	¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?	<p>¿En qué medida se las acciones desarrolladas por el Proyecto han contribuido a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables?</p> <p>¿Qué acciones se han desarrollado para garantizar el enfoque de derechos humanos?</p>	<p>Documento de Proyecto</p> <p>Entrevistas con actores claves</p>	<p>Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)</p> <p>Cuestionario semi-estructurado</p>	Acceso a Derechos	<p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis de información</p>
Igualdad de genero	¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?	<p>¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?</p> <p>¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?</p> <p>¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?</p>	<p>Documento de Proyecto</p> <p>Entrevistas con actores claves</p>	<p>Revisión Documental (Fuente de datos secundaria)</p> <p>Cuestionario semi-estructurado</p>	<p>Formas de participación</p> <p>Involucramiento en la toma de decisiones</p> <p>Medida del indicador logrado</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis de información</p>

COVID 19	¿En qué medida el proyecto cuenta con las condiciones para realizar acciones de mitigación cuando surgen factores no previsto o planificados?	¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?	Entrevistas con actores claves	Cuestionario semi-estructurado	Acciones desarrolladas frente al COVID 19	Análisis de contenido Análisis de información
-----------------	---	--	--------------------------------	--------------------------------	---	--

6. Enfoque y métodos de la evaluación

Para esta evaluación se implementó la metodología para evaluaciones de proyectos especificada en la guía de evaluaciones para proyectos PNUD⁵.

Para lograr el objetivo de la presente evaluación, se analizó y amplió la matriz de preguntas de la evaluación elaboradas por la oficina de PNUD de Paraguay e incluidas en los términos de referencia de esta Consultoría. Sin perjuicio de lo anterior, se analizaron las distintas etapas del proyecto.

La metodología de la evaluación tuvo un enfoque participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, representantes del MAG, la oficina de PNUD, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

La recopilación de la información se realizó de acuerdo con las siguientes actividades:

Revisión documental

- Documentación del proyecto
 - Documento de Proyecto,
 - 5 Revisiones Sustantivas
 - 4 Revisiones Generales
 - Informes de Avance de Proyecto (2014, 2015, 2016, 2017 y 2019)
 - Informes Financieros
 - Minutas de Reuniones de Monitoreo y Junta de Proyecto

- Contextual (políticas y planes de gobierno, planes municipales, plan estratégico PNUD, entre otros.);
- Integración con otras actividades y políticas (proyectos complementarios similares bajo implementación, políticas del PNUD y gobierno, entre otros);
- Información de línea de base y situación con proyecto (reportes monitoreo y control, marco de resultados, indicadores, entrevistas);

Entrevistas a informantes claves: se realizaron entrevistas al equipo del proyecto, de PNUD, a los actores claves del MAG

Nombre y Apellido	Cargo	Área/Dependencia
Actores del MAG		
Gregorio Lezcano	Director General	Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF)
Annely Battilana	Coordinadora Financiera	Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF)
Gabriela Portillo	Administrativa	Apoyo Administrativo

⁵ Directrices de Evaluación del PNUD, Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, Nueva York, enero de 2019, <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Daniel Ortiz	Director	Dirección de la Agricultura Familiar
Damaso Baruja	Técnico de Campo	Dirección de la Agricultura Familiar
Juan López Gini	Técnico Departamento Cordillera	
Jessica Medina	Técnica Departamento Paraguarí	
Ing. Zulli Vargas de Leiva	Directora de Planificación	
Juan Lopez Gini	Técnico	Departamento de Coordillera
Jessica Medina	Técnica	Departamento de Paraguarí
Personal del PNUD		
Luz Pintos		Oficina PNUD
Matvei Cuentas-Zavala		Oficina PNUD

El cruce de información se dio al constatar situaciones claves del contexto de ejecución del proyecto, con aquella información entregada en las entrevistas y reportes de progreso y otras publicaciones, de manera tal que se pudo hacer un balance sobre los logros y desafíos, así como las oportunidades de mejora.

Por último, una limitación guarda relación con el hecho de contar con información propia de los entrevistados que podrían ser disímiles y/o parciales (sesgo del informante), lo que puede llevar a juicios que fueron valorados equitativamente por el evaluador. Así también, la situación de pandemia por el COVID limitó las visitas a campo.

7. Análisis de datos

El Proyecto 00091038 “Apoyo a la Agricultura Familiar” se enmarcó dentro de las líneas estratégicas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, sobre todo específicamente en este proyecto, el apoyo a las actividades de la Dirección de Apoyo a la Agricultura Familiar (DAAF); con la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En junio 2014, el MAG había manifestado el interés de trabajar con el PNUD en la implementación del Proyecto, cuyo documento fue elaborado conjuntamente entre técnicos del MAG y del PNUD, formalizándose el acuerdo en la firma del documento por el Ministro de Agricultura y Ganadería y la Representante del PNUD, en fecha 1 de julio del 2014.

Datos de los marcos de resultados

- Un primer elemento de análisis guarda relación con la redacción del Marco de Resultados y del apartado de Gestión de Calidad de las actividades planteadas en el PRODOC. En el apartado de Marco de Resultados se establece la redacción de Productos, Actividades, Metas e Indicadores, y en el apartado de Gestión de Calidad de las actividades (pág. 40) se incorpora el ítem de Resultados de la Actividad.
- Así también es importante mencionar que en las Revisiones Sustantivas se observa que se establecen nuevos productos y metas, atendiendo a la necesidad que se va planteando desde el ente implementador. Esto hace que el seguimiento lógico del proyecto se visualice de manera compartimentada y que se requiera un análisis específico desde cada matriz.

Datos de los reportes de avances

1. El documento de proyecto planteaba que se contaría con reportes trimestrales, lo cual no ha sido posible verificar. Se ha verificado la existencia de reportes anuales, con excepción del año 2018, y la inclusión de referencias y datos acerca de los resultados alcanzados en las revisiones sustantivas.
2. Los reportes de avances cuentan con datos fundamentalmente cuantitativos, vinculados a la gestión y no al impacto. Es decir, es posible saber con mucha precisión que tipo de proyecto productivos fueron apoyados, los insumos entregados y aportes del proyecto, pero en algunos indicadores que tienen una mayor desagregación no siempre se pudo contar con la evidencia. Es importante que se pueda disponer de una lista que contenga información unificada para los diferentes proyectos productivos que fueron apoyados, de manera a tener mayor claridad en la información una misma forma de medir a la misma.
3. Como ya se indicó arriba, se puede obtener información sobre los resultados numéricos alcanzados pero no el efecto o impacto que han tenido los mismos en la vida de la población beneficiaria, sobre todo ateniendo a que el objetivo del proyecto apuntaba a contribuir a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores familiares.
4. Otra característica de los reportes es la inclusión de datos administrativos, un estilo de reporte que nuevamente se aleja de los indicadores y dificulta la visión del proceso.
5. En los reportes se indica que la asistencia técnica se realizó según estaba previsto hacerlo desde la DEAg, lo que fue clave para apuntalar las actividades de identificación de beneficiarios, seguimiento a los proyectos productivos, gerenciamiento y administración.
6. Existen, por último, datos cuya consistencia es difícil de seguir a lo largo del proyecto. En algunos casos ligados a procesos propios de la naturaleza del proyecto (por ejemplo, los ciclos agrícolas, condiciones climáticas), pero también en otros casos debido a que los reportes han variado de formato a lo largo del tiempo del proyecto.

8. Principales Hallazgos y Conclusiones

Las conclusiones con relación al desarrollo del proyecto y logro de los resultados se presenta considerando las dimensiones de la evaluación.

PERTINENCIA

¿Hasta qué punto fue relevante la estrategia del proyecto para las prioridades nacionales, del PNUD y la propiedad e implicación del país?

El proyecto se ajustó a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y a las prioridades acordadas por el PNUD con el Estado Paraguayo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre todo el referido al ODS 2: Hambre Cero.

Las acciones desarrolladas estuvieron alineadas a la misión que tiene el Ministerio de Agricultura y Ganadería en cuanto al trabajo de fortalecimiento de la agricultura familiar y la seguridad alimentaria. Además de ello en lo que refiere a los ejes estratégico dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2030 el cual contempla la reducción de la pobreza y el desarrollo social.

En cuanto a las prioridades organizacionales del PNUD están alineados a las prioridades y marco de resultados tanto de lo que corresponde al CPD 2014-2019 y CPD 2020-2024 promoviendo la erradicación de la pobreza y trabajando con los sectores más vulnerables (familias rurales, comunidades indígenas, mujeres).

El proyecto en su intervención consideró el enfoque basado en los derechos humanos, y como derecho fundamental el de la seguridad alimentaria. El trabajo con familias de la agricultura familiar, con la mirada en hombres y mujeres, pero a su vez atendiendo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, desde donde se planteó promover la participación de las mujeres en condiciones de igualdad con respecto a los hombres, donde se pudo constatar una importante participación de estas en las diversas acciones desarrolladas por el proyecto.

EFICACIA

¿Cuál fue el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos deseados y que efectos han tenido?

En el diseño del Proyecto no se estableció con claridad el marco de resultados, en ocasiones se definieron nuevos productos y metas lo que dificultó la medición de los alcances y la lógica o continuidad del proyecto. Se evidencia en las Revisiones Sustantivas que las acciones se iban definiendo en cada una de ellas de acuerdo con las necesidades que se iban planteando desde el MAG.

No fue posible contar con información sobre algunas metas e indicadores. En ocasiones las listas de familias beneficiarias no estaban unificadas, no contenían la misma información, ello también ocurrió con el número de comités o de visitas.

De manera global, el grado de cumplimiento de los resultados fue satisfactorio, pudiendo sobrepasar las metas de familias beneficiarias en periodos del proyecto.

La selección de beneficiarios ha sido adecuada al realizarse desde el propio MAG. Se trabajó con familias de la Agricultura Familiar de Subsistencia y la Agricultura Familiar de Transición. En las entrevistas se señaló se apuntó a realizar la entrega a personas que conocen y están dentro de las temáticas o rubros que se ofrecían, es decir, a familias de la agricultura familiar que desarrollan estas actividades productivas.

Los Proyectos Productivos han sido adecuados para las familias con las que se trabajó. Se rescata que las acciones llegaron a tiempo y los insumos fueron de calidad.

En las entrevistas se rescata que la asistencia técnica a través de las visitas complementaba el apoyo, es decir, se asistía a los proyectos productivos y se les brindaba los insumos necesarios. Espacios de capacitación también se dieron en el marco de estas visitas. Sin embargo, no ha sido posible establecer la cantidad de visitas realizadas.

Una experiencia que se rescata en las entrevistas refiere al trabajo realizado en las instituciones educativas con la creación de los huertos escolares. Se resaltó una buena articulación con la instancia rectora de la educación lo que posibilitó no solo la ingesta de productos sanos, una seguridad alimentaria, sino también el arraigo, ya que muchos adolescentes vieron a la agricultura como algo posible.

Para la DAFF la parte administrativa fue clave y por ello se apoyó en todo lo que refiere a la regularización de las entregas y documentación. Sin embargo, a nivel de productores fue escasa la participación por el escaso número de personal y técnicos con el que contaban, por lo cual la estrategia fue de apoyo a los extensionistas, proveyéndoles de las herramientas y de los instrumentos para que ellos puedan hacer su trabajo.

EFICIENCIA

¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente, rentable y adaptada a las condiciones cambiantes? ¿Hasta qué punto contribuyen los sistemas de seguimiento y evaluación, información y comunicación del proyecto a su ejecución?

El Proyecto contó con 5 revisiones sustantivas que expusieron los cambios que se fueron dando durante la implementación del proyecto, principalmente en términos de tiempo y de recursos financieros.

La estructura del proyecto estuvo definida -de acuerdo con el PRODOC- por un modelo de gestión jerárquico configurado por el establecimiento de una Junta Directiva conformada por el Ministro del MAG y el Representante Residente del PNUD.

La gobernanza del proyecto, en momentos no funcionó como se esperaba, es decir, así como se había establecido en el documento de Proyecto. En ocasiones ello llevó a que se retrasen las actividades.

El proyecto presentó efectividad y eficiencia en cuanto a la compra y distribución de insumos. Los recursos financieros se utilizaron de forma eficiente, se entregaron insumos de alta calidad, oportunos y optimizando todo el apoyo administrativo que el PNUD otorga en este tipo de modalidades. La envergadura del proyecto, facilitó la gerencia del mismo y se vio un trabajo armónico, se cumplió con los objetivos de las adquisiciones, se cumplieron las especificaciones técnicas.

Las condiciones climáticas extremas y cambiantes que se dieron en estos últimos tiempos en el país influyeron en el desarrollo del proyecto (sequía, helada, inundación, lluvia), al ser factores externos difíciles de controlar, pero se buscaron estrategias de mitigación de estos riesgos, ya sea mayor acompañamiento o articulación con otros proyectos o instancias.

SOSTENIBILIDAD

¿En qué medida los recursos financieros y económicos, así como las actividades desarrolladas han sido óptimos para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados y efectos del proyecto?

Desde el documento de PRODOC no se identificó claramente arreglos de salida y ello ha evidenciado que existe una deficiencia en cuanto a la sostenibilidad del proyecto, no verificándose además evidencia del retorno de los beneficiarios al respecto de los avances del proyecto.

Se seleccionaron las familias que conocían del rubro y que podían llegar adelante las acciones durante el proyecto, pero no se estableció con claridad cómo las mismas tendrían continuidad una vez que el Proyecto finalice.

No ha sido posible reportar en términos del impacto generado a partir de la entrega de estos insumos. En las entrevistas se indica que se trabajaron rubros productivos que apuntaban no solo al componente de autoconsumo sino también de renta, pero no se contó con la evidencia de ello.

También en las entrevistas se indicó que en la actualidad existen algunas familias que siguen aplicando los insumos entregados por el proyecto, que llevaron a una mejor productividad, pero que no todas lo pueden hacer por los costos, entonces las familias ven el beneficio, pero aún no les está siendo posible aplicar de manera autónoma y sostenible.

La sostenibilidad también viene acompañada de un proceso sostenido de capacitación en otras temáticas como la educación financiera de manera a que de la rentabilidad de su producción puedan tener la mirada de lo que se requiere para continuar con ello. El acompañamiento de un técnico es importante dentro de este proceso, pero apuntando más bien en lo que refiera a acompañamiento, hasta que las organizaciones están formalmente conformados y fortalecidas.

Nuevamente la selección del productor y de los rubros a apoyar son vitales para que las acciones en el futuro seas sostenibles, hay mejores éxitos si uno asiste al productor que está trabajando en ese rubro.

ENFOQUE DE DERECHOS

¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

El proyecto contempló el trabajo con las poblaciones más vulnerables: agricultores familiares, hombres y mujeres, que se encuentran en situación de pobreza, con una perspectiva de género, generando estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas y de comercialización de los Agricultores Familiares.

IGUALDAD DE GENERO

¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?

El proyecto incorporó la perspectiva de género en su diseño a través de la estrategia de promoción de acciones que aseguren la participación indistinta de hombres y mujeres, en igualdad con respecto a los hombres.

Se trabajo el enfoque de género asistiendo a las familias y vislumbrando desde ahí las diversas tareas y las formas de organización a lo interno. Se constata una participación importante de mujeres en las iniciativas del proyecto. Se resalta la importancia de trabajar desde una perspectiva donde los roles de

genero tradicionalmente establecidos no afecten el involucramiento de estas, y se trabaje en las esferas de la igualdad de género.

Se visualiza el empoderamiento de las mujeres en los comités que conforman, donde se organizan y comienzan a trabajar con fondos rotatorios, articulando con el Ministerio de la Mujer y teniendo una mayor participación en las ferias agropecuarias.

COVID 19

¿En qué medida el proyecto cuenta con las condiciones para realizar acciones de mitigación cuando surgen factores no previsto o planificados?

La situación de pandemia por el COVID 19 suscitada en los primeros meses del año 2020, llevo a un aislamiento social que duró prácticamente todo el periodo. Se considera que esta situación afectó sobre todo en lo que refiere a la forma de trabajo, logrando a pesar de ello los resultados previstos.

Requirió en ese sentido una rápida organización de la división de trabajo, cuadrillas para asistir a la oficina, para realizar la entrega, compra, incluso el transporte sobre todo con mayor incidencia en la capital. En el campo fue menos, las acciones continuaron quizás en menor medida, pero se rescata de esta situación que se implementaron otras estrategias que en la actualidad permiten manejar mejor la crisis.

Los medios modernos de comunicación fueron vitales, hoy en día todos están haciendo uso de estas herramientas, tanto en la capital con en el campo.

9. Recomendaciones

De Gestión:

- Para el MAG y PNUD: Diseñar el marco de resultados del Proyecto con Objetivos, Productos, Metas e Indicadores que puedan ser medibles y que respondan efectivamente a las acciones que se plantean desarrollar desde el Proyecto. Buscar que estos elementos tengan una correlación lógica que permita hacer el seguimiento y monitoreo oportuno y que una vez finalizado el proyecto se puedan medir los resultados.
- Para el MAG: Disponer de reportes o listados de familias unificados, que permitan recoger la misma información durante todo el desarrollo del proyecto.
- Para el MAG: Con relación al cumplimiento de objetivos, y lo que se ha podido observar con relación a generación de registros y reportes basados en indicadores, se recomienda fortalecer el involucramiento, desde la etapa de diseño de las instancias institucionales que garanticen estos aspectos, tales como Planificación, Monitoreo y Evaluación, Género, entre otras.
- Para el MAG y el PNUD: Los diagnósticos de capacidades institucionales disponibles (dada la modalidad de implementación nacional), podrían, según interés y priorización del MAG, constituirse en planes de trabajo que contribuyan a fortalecer las capacidades que se consideren necesarias.
- Para el MAG y el PNUD: Pensar en instancias de evaluación intermedia. Las mismas son vitales en este tipo de proyectos, ya que permitirán ver el desarrollo del proyecto y poder tomar las medidas necesarias para que se logren los objetivos establecidos.

Técnicas:

- Para el MAG: La asistencia ha sido sumamente valorada, aunque a través de las entrevistas se pudo constatar que la misma podría adquirir mayor relevancia y sostenibilidad si es acompañada de mayores espacios de capacitación y formas en que las acciones puedan continuar una vez que el proyecto finalice. Por ejemplo, se podrían abordar otras temáticas, como la educación financiera, tecnificación de la finca, entre otros, que posibiliten que el productor o las familias de la agricultura familiar proyecten sus acciones y estas sean sostenibles.
- Para el MAG: Enfocar el apoyo a proyectos que tengan un mirada holística e integral, es decir, que sus productos y actividades no solo estén planteados en la entrega de bienes o servicios, sino que comprometan un acompañamiento, de manera a que los efectos sean más sostenibles con los grupos con los cuales se trabaja.
- Para el MAG: Trabajar el tema del asociativismo en el ámbito rural enfocado hacia lo económico o la producción, si bien existen comités o asociaciones las mismas aún son débiles, por lo que sería adecuado trabajar con estas instancias en la parte gerencial, parte social, parte económica, articulando las dimensiones para que la organización de productores funcione.
- Para el MAG: Trabajar el enfoque de género desde una mirada de igualdad entre hombres y mujeres, donde la asunción de los “roles tradicionales” no interfiera en esta perspectiva.

10. Lecciones Aprendidas

1. El Marco de Resultados del Proyecto debe estar diseñado con claridad y establecer de manera lógica las acciones, productos y resultados que se esperan obtener para el logro de los objetivos y sea posible de esa manera medir el alcance del proyecto. Además es de vital importancia que se pueda evidenciar el impacto del proyecto, sobre todo cuanto se apunta a contribuir a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
2. Se debe contar a su vez con indicadores bien formulados para su medición (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) y con instrumentos que permitan obtener la información que permita reportarlos. En ocasiones la información que contenían la lista de familias beneficiarias no estaba unificada, y no fue posible hacer un seguimiento constante a lo largo del proyecto.
3. El diseño del Proyecto debe involucrar a los técnicos de campo ya que algunas tareas recaen específicamente sobre los mismos. Esta mirada, desde el campo, se podría integrar.
4. El desarrollo del Proyecto bajo la implementación nacional – NIM ha sido valorada por el equipo del proyecto, porque por un lado facilita el componente administrativo y a su vez se fortalece las capacidades institucionales del ente implementador, en este caso el MAG y sus direcciones, por lo cual es importante prever una correcta articulación de las acciones y una comunicación constante sobre los avances o dificultades.
5. El MAG tiene amplio conocimiento sobre el trabajo con las familias de la agricultura familiar, sobre todo en el ámbito productivo. En ese sentido se puede potenciar el apoyo a las mismas con la integración de otras temáticas que vinculen la comercialización y el fortalecimiento organizativo, una articulación con sectores para una integración de las estructuras productivas y así integrar lo productivo, organizativo y el mercado, mejorando de esta manera la calidad de vida de las familias.
6. No se identificó claramente arreglos de salida y ello ha evidenciado que existe una deficiencia en cuanto a la sostenibilidad del proyecto, no verificándose además evidencia del retorno de los beneficiarios al respecto de los avances del proyecto. Las acciones de sostenibilidad deben estar claramente establecidas en el diseño del proyecto ya que orienta el desarrollo del proyecto.

11. Anexos del informe

Anexo 1: Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo 2: Documento de PRODOC

Anexo 3: Revisiones Sustantivas