

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Evaluación Final del Proyecto

“Apoyo a la Producción de alimentos por 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 Producción de alimentos por la Agricultura Familiar	
ID de Atlas	00082601	
Efecto y producto institucionales	Evaluación final del proyecto	
País	Paraguay	
Región	Región Oriental	
Fecha de la firma del documento del proyecto	29 de agosto de 2014	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	15 de agosto de 2014	31 de diciembre de 2020
Presupuesto del proyecto	US\$ 2.120.065,04	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación	Fondos del Gobierno (NIM)	
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	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	15 de agosto de 2014	31 de diciembre de 2020
Evaluadores	Andrea María Wehrle Martínez	
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

Índice

0.	Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.....	2
1.	Lista de siglas y abreviaturas.....	4
2.	Resumen.....	5
3.	Introducción.....	8
4.	Descripción de la intervención.....	10
4.1.	Marco de Resultados.....	10
4.2.	Vinculación con las prioridades nacionales.....	14
4.3.	Cambios sustantivos en la implementación del Proyecto.....	16
4.3.1.	Revisiones sustantivas.....	16
4.3.2.	Resultados registrados según reportes.....	20
4.4.	Temas transversales.....	35
4.5.	Debilidades ligadas al diseño e implementación del Proyecto.....	36
5.	Alcance y objetivos de la evaluación.....	37
6.	Enfoque y métodos de la evaluación.....	45
7.	Análisis de datos.....	47
8.	Principales Hallazgos y Conclusiones.....	48
	PERTINENCIA.....	48
	EFICACIA.....	48
	EFICIENCIA.....	49
	SOSTENIBILIDAD.....	50
	ENFOQUE DE DERECHOS.....	51
	IGUALDAD DE GENERO.....	51
	COVID 19.....	51
9.	Recomendaciones.....	52
10.	Lecciones Aprendidas.....	53
11.	Anexos del informe.....	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Marco de Resultados del Proyecto Apoyo a la Producción de alimentos por la Agricultura Familiar.....	10
Tabla 2: Análisis de Riesgos.....	13
Tabla 3: Microproyectos productivos y sociales apoyados en el 2014.....	17
Tabla 4: Metas y logros globales del Proyecto hasta 2016.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5: Marco de Resultados, Revisión Sustantiva N° 11.....	17
Tabla 6: Análisis del Marco de Resultados 2014-2016.....	20
Tabla 7: Dimensiones y preguntas claves de la evaluación.....	¡Error! Marcador no definido.

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
CATET	Coordinación de Apoyo Técnico y enlace para las Transferencias
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
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPA	Programa de Fomento a la Producción de Alimentos
PRODOC	Documento de Proyecto

2. Resumen

Este documento presenta la Evaluación Final del Proyecto “Apoyo a la Producción de Alimentos por 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 asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El objetivo general del Proyecto fue “Contribuir a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de familias dentro del grupo Agricultura Familiar, mediante el fortalecimiento de su seguridad alimentaria y nutricional, y del capital humano y el capital social, y la dinamización de la economía local de las comunidades asistidas”; y como objetivo específico apuntó a “Impulsar el fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas y de comercialización en la Agricultura Familiar, apoyando a los grupos beneficiarios en la implementación de microproyectos productivos y sociales, con asistencia técnica y provisión de insumos, para la producción sostenible y diversificada de alimentos inocuos y de calidad en las fincas, y rubros de renta agropecuarios, así como para el mejoramiento de las condiciones de su entorno o vivienda”.

Esta evaluación se realizó con el propósito de evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados, 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 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 2020. Los componentes de trabajo fueron:

- Asistencia técnica (inicialmente realizada por parte de los técnicos del Programa PPA y luego con la reorganización del Proyecto la misma quedó a cargo de la Dirección de Agricultura Familiar – DAAF y DEAg)
- Micro proyectos agroalimentarios
- Estrategia comunicacional
- Fortalecimiento Institucional
- 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 el recomendado distanciamiento físico.

La evaluación tuvo un alcance temporal, comprendido entre todos los años de desarrollo del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha; 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 buscó contribuir a las familias de asentamientos rurales y de comunidades indígenas mediante el apoyo a micro proyectos productivos y sociales. El socio implementador realizó una identificación de las familias a ser asistidas, y luego de un análisis y evaluación de las propuestas se seleccionó a las familias a ser beneficiadas. Con la asistencia técnica se buscó por un lado realizar un seguimiento en terreno al desarrollo de los micro proyectos, pero a su vez estas visitas fueron espacios donde los técnicos pudieron brindar información y capacitar a las familias en aspectos que fueron necesarios. En los reportes se indica la realización del 100% de las visitas de monitoreo a los micro proyectos apoyados, sin embargo, no fue posible contar con información sobre la cantidad de visitas que pudieron realizarse a cada uno de ellos. En las entrevistas se destaca que éstas visitas pudieron ser realizadas por los técnicos que estaban en terreno, lo que hizo más fácil la llegada, estrategia que se rescata como positiva, es decir, que las acciones estén pensadas desde el campo y organizadas en base a las disponibilidades existentes.

En cuanto a la entrega de insumos, si bien se tuvieron algunas dificultades con ciertas empresas, los procesos pudieron reverse y llegar de esa manera a las familias con quienes se había comprometido el apoyo. En las entrevistas se valora que estos insumos fueron de calidad.

Por último, en cuanto al gerenciamiento y administración del Proyecto, es importante indicar que este Proyecto se vinculó fuertemente con uno de los Programas del MAG, el Programa de Fomento a la Producción de Alimentos-PPA, que apuntó a ser un programa emblemático de larga duración y que podría generar condiciones adecuadas para una sostenibilidad de las acciones del Proyecto una vez que el mismo finalice. Sin embargo, el Programa fue discontinuado durante la implementación del Proyecto Apoyo a la Producción de Alimentos, lo que requirió de una reestructuración de la Unidad Ejecutora.

Como **conclusión** general se identifica que el proyecto “Apoyo a la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar”, de acuerdo a los reportes del socio implementador, logró fortalecer las capacidades organizativas y productivas de las familias beneficiarias mediante la implementación de micro proyectos productivos y sociales, desde donde se apuntó también a expandir y diversificar la base productiva basada en el uso de las tecnologías de producción sostenible, es decir, que cuiden el medio ambiente.

Resulta difícil valorar los resultados en términos de la contribución a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida, ya que no se dispone de datos cuantitativos (nivel de pobreza, índice de necesidades básicas insatisfechas, mejora de la productividad) que nos permitan valorar si esto ha sido posible. De igual manera no se dispone de una información completa sobre el fortalecimiento de las capacidades de comercialización y/o dinamización de los mercados.

La perspectiva de género fue tenida en cuenta, ya que se apoyó con micro proyectos a familias en donde las mujeres eran cabeza de hogar o miembros de los comités. En las entrevistas se rescata esta mayor participación y empoderamiento de las mujeres en temas productivos y el valor que eso otorga a la dinámica organizativa y familiar.

En cuanto a las acciones de sostenibilidad, en el PRODOC se había mencionado que las acciones serían sostenibles más allá del Proyecto considerando el Programa Emblemático, de larga duración y mayor cobertura centrada en los asentamientos, en el cual se insertaba el Proyecto. *“Una vez que las familias beneficiarias hayan accedido a los micro proyectos agroalimentarios, y mejorado su capital social y organizativo, podrán continuar con la asistencia técnica del Programa y articularse al Crédito Agrícola de Habilidad para acceder al componente de inversiones en la modalidad de fondo rotatorio”¹*. Pero

¹ Documento de PRODOC, pág. 24

como ya se ha indicado más arriba, el Programa no tuvo continuidad y las acciones de sostenibilidad quedaron poco claras en el marco del Proyecto.

Se **recomienda** fortalecer y articular las acciones que lleva adelante el MAG, sobre todo en el marco del trabajo con las familias de la agricultura familiar. El diseño del proyecto podría integrar elementos que no solo se refieran a la identificación, selección y apoyo a micro proyectos productivos y sociales para las familias de asentamientos rurales y comunidades indígenas, sino que además podría trabajar con mayor fuerza el componente de fortalecimiento organizativo y de comercialización de estas familias de manera a lograr ampliar la contribución del proyecto a mejorar su calidad de vida.

El proyecto logró colaborar con la etapa inicial del Sistema de Información del MAG, particularmente en la etapa de Registro Único de Productores, según indica el reporte del proyecto referido al año 2019 de la Dirección de Planificación del MAG. Fueron realizadas capacitaciones y pruebas piloto a nivel territorial, sobre los módulos de Registro en línea del productor y Relevamiento de datos en finca, a través de visitas a productores preseleccionados según lista proveída por la DEAg. La documentación disponible, sugiere que esta herramienta sería fundamental para el seguimiento a las familias y de esta manera también se vería fortalecido el trabajo que viene desarrollando el MAG, pudiendo generarse procesos de salida de las familias que vienen recibiendo el apoyo de esta institución. Un registro único permite unificar y consolidar patrones, registros y/o bases de datos y así tener por un lado información actualizada sobre el proceso con cada una de estas familias y por otro, precisar y reorientar las políticas públicas para el sector de la Agricultura Familiar. Las dificultades podrían estar planteadas en el uso de este registro automatizado, que requerirá una capacitación y soporte técnico constante durante su implementación en terreno, y también contar con un sistema que permita carga de la información sin necesidad de conexión a internet, que pueda ser actualizado una vez que se cuente con dicha conexión. Se recomienda explorar las opciones que tenga el MAG para concluir el proceso iniciado en el marco del proyecto.

3. Introducción

La evaluación final del Proyecto 00091447 “Apoyo a la Producción de Alimentos por 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, para así cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo. Así también, se espera contar con información que identifique y visibilice 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, dada la modalidad de Implementación Nacional, con la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El período de evaluación abarcó de agosto 2014 a diciembre 2020.

La evaluación analizó 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 incluidas 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 semiestructuradas.

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 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 00091447 “Apoyo a la Producción de Alimentos por 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, que puedan servir de referencia a futuros proyectos.

El proyecto expresó como objetivo el contribuir a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de familias seleccionadas de la Agricultura Familiar, apoyándolas con asistencia técnica y la dotación de determinados insumos básicos, para la implementación de microproyectos productivos y sociales orientados a la producción de alimentos para el consumo y el mercado, así como para mejorar las condiciones de su entorno o vivienda, bajo condiciones de sustentabilidad socioeconómica y ambiental. Fueron beneficiadas familias de asentamientos rurales, comunidades indígenas y otras familias de la Agricultura Familiar en situación de pobreza.

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 Paraguay se registra una situación muy severa de inequidad y de desigualdad entre los diferentes sectores de la población, donde en el medio rural las poblaciones más afectadas y en vulnerabilidad son la Agricultura Familiar Campesina y las comunidades indígenas. En el caso de las comunidades indígenas, salvo escasas excepciones, la casi totalidad de ellas se encuentra en la franja de pobreza extrema, afrontando elevados índices de desnutrición y enfermedades asociadas con los cuadros sub-alimentarios.

Considerando lo expuesto, fue detectada una necesidad de fortalecer el trabajo con las familias de la Agricultura Familiar. En ese sentido, este proyecto buscó apoyar el proceso productivo, así como el acceso a medios y recursos, enfocándose en apoyar con microproyectos productivos y sociales a agricultores familiares de asentamientos rurales y comunidades indígenas.

4.1. Marco de Resultados

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

Resultado Esperado (Output del Country Programme Action Plan² – CPAP- vigente al inicio del proyecto), al que contribuiría el proyecto: Planes y metas tendientes a la seguridad alimentaria apoyadas, con especial atención a niños y niñas con desnutrición, y mujeres embarazadas con bajo peso.

² 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.

Resultados Previstos	Actividades/Acciones Programadas	Metas
<p>Componente 1: Micro proyectos productivos y sociales implementados, que permiten mejores condiciones de vida en las familias beneficiarias del Proyecto.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas de extensión a fincas. • Número de capacitaciones técnicas a grupos beneficiarios realizadas. • Número de familias identificadas, % de mujeres, % de hombres de asentamiento rurales, % de comunidades indígenas, capacitados y/o accediendo a asistencia técnica • Número de familias identificadas, % de mujeres, % de hombres, de asentamiento rurales, % de comunidades indígenas. • Número de microproyectos productivos presentados. • Número de microproyectos aprobados. • Cantidad de insumos adquiridos. • Número de actas de recepción firmadas. • Número de microproyectos productivos implementados o en implementación. • Número de visitas de monitoreo. 	<p>Actividad 1: Asistencia Técnica a las familias beneficiarias</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a las familias • Visitas y asistencia técnica a las fincas de las familias beneficiarias • Diseño e implementación de capacitaciones a técnicos/as y líderes/lideresas de grupos beneficiarios <p>Actividad 2: Identificación y diseño de microproyectos productivos y sociales</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de familias beneficiarias • Elaboración de los microproyectos productivos y sociales • Presentación de los proyectos elaborados para su análisis y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1.300 familias agricultoras de los cuales se estima que el 10% son familias indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% por mujeres de asentamientos rurales, han sido capacitadas y asistidas hasta fines de diciembre de 2014. • Al menos 2.600 familias agricultoras, de los cuales se estima que el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% por mujeres de asentamientos rurales, han sido capacitadas y asistidas hasta fines de diciembre de 2015. • Al menos 1.300 agricultores familiares, han sido identificadas en el primer semestre de implementación del Proyecto, y otras 1.300 familias en el segundo semestre del Proyecto, de los cuales el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias representadas por mujeres de asentamientos rurales, para presentar microproyectos productivos y sociales. • Al menos 1.300 agricultores familiares, cuentan con microproyectos productivos presentados en el primer semestre de implementación del Proyecto, y otras 1.300 familias en el segundo semestre del Proyecto, de los cuales se estima el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias

<ul style="list-style-type: none"> • Número de familias beneficiarias, % de mujeres, % de hombres, % de comunidades indígenas. • Número de microproyectos apoyados, que ejecutan la expansión y diversificación de la base productiva, basada en el uso de las tecnologías de producción sostenibles. 	<p>representadas por mujeres de asentamientos rurales.</p> <p>Actividad 3: Selección de los microproyectos productivos y sociales.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los microproyectos productivos y sociales. • Evaluación de los microproyectos productivos y sociales. • Selección de los microproyectos productivos y sociales que serán apoyados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Microproyectos productivos seleccionados para beneficiar a al menos 1.300 familias en el primer semestre del 2014, y a otras 1.300 familias en el primer semestre del 2015, de los cuales se estima que el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias representadas por mujeres de asentamientos rurales. • El 100% de los microproyectos apoyados, ejecutan la expansión y diversificación de la base productiva basada en el uso de las tecnologías de producción sostenible.
	<p>Actividad 4: Provisión de insumos y equipos.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los paquetes de insumos. • Preparación de las especificaciones técnicas de los insumos • Adquisición de los insumos. • Distribución de los insumos. • Control de calidad y fiscalización de entrega a las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos y equipos han sido adquiridos y distribuidos para beneficiar a 1.300 familias, a diciembre de 2014. • Insumos y equipos han sido adquiridos y distribuidos para beneficiar a 2.600 familias, a septiembre de 2015.
	<p>Actividad 5: Monitoreo a la implementación de microproyectos productivos y sociales.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas de monitoreo • Seguimiento participativo con líderes y lideresas de los grupos beneficiarios, y actores institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos el 100% de los microproyectos productivos y sociales apoyados son monitoreados en las propias fincas agropecuarias, a diciembre de 2015. • Al menos el 10% de las familias beneficiarias con microproyectos productivos y sociales participan de jornadas participativas de seguimiento, a diciembre de 2015.

<p>Componente 2: El Proyecto ha sido implementado de manera eficiente y con procesos transparentes, y difundido apropiadamente.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de productos comunicacionales implementados. • Plan de trabajo y monitoreo elaborados. • Numero de informes y reportes elaborados. • Numero de observaciones a la gestión, hechas por los auditores. 	<p>Actividad 6: Difusión de las Buenas Prácticas Agropecuarias.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del Plan de Comunicación del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del 50% del Plan Comunicacional del Programa a diciembre del 2014, y del 100% a diciembre del 2015.
	<p>Actividad 7: Gerenciamiento, administración y control.</p> <p><u>Acciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de Trabajo, Plan de Monitoreo y Plan de Adquisiciones. • Gerenciamiento. • Administración • Auditoria • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo 2014 y 2015 del proyecto implementados. • Informes del Proyecto elaborados y presentados conforme al Plan de Monitoreo establecido. • La auditoría no contiene observaciones a la gestión del Proyecto. • La evaluación confirma los buenos resultados del proyecto.

Entre las estrategias del Proyecto, se buscó fortalecer el trabajo articulado entre los diferentes programas del MAG, sobre todo dentro del Programa de PPA, focalizando sus acciones en las familias que viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema, incluyendo a los grupos más excluidos como son las mujeres de asentamientos rurales (jefas de hogar y miembros de fincas familiares) y familias de comunidades indígenas.

En cuanto a los riesgos, en el PRODOC se establecieron los siguientes:

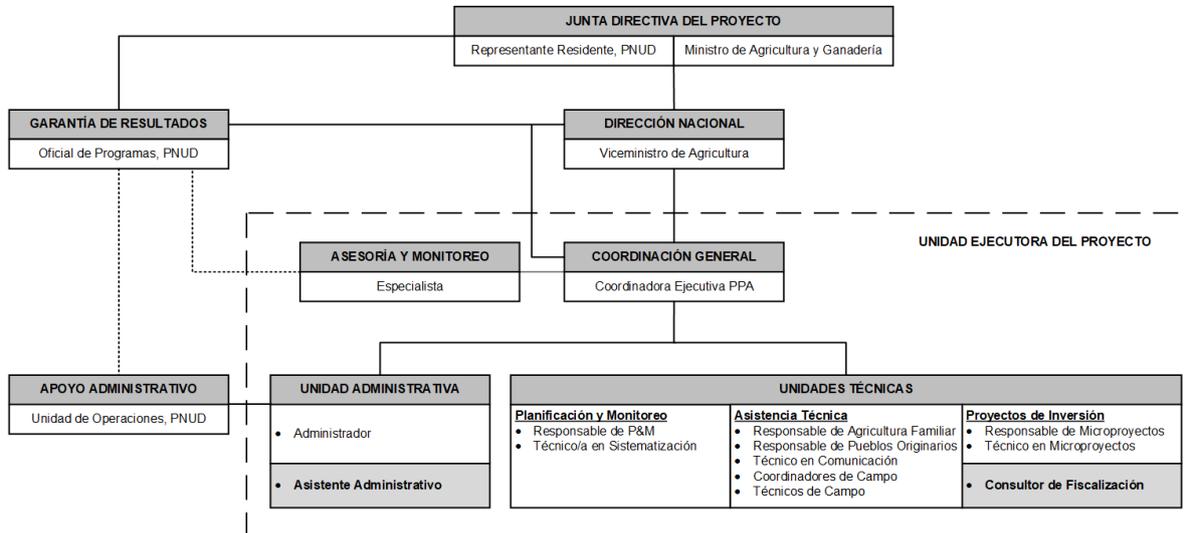
Tabla 2: Análisis de Riesgos

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 contribución en especie, sobre todo la relacionada con la asistencia técnica y el control de la provisión de insumos, no se realiza en forma oportuna o apropiada	Técnico / Operacional

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

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

Ilustración 1: Estructura Organizativa del Proyecto



4.2. Vinculación con las prioridades nacionales

El Proyecto “Apoyo a la Producción de alimentos por la Agricultura Familiar” se enmarcó 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 Nacional de Reducción de la Pobreza “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, centrándose en responder a 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.

El proyecto consideró las acciones propias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual venía implementando programas que respondan al propósito de ayudar a las familias vulnerables que tuvieran como medio de vida la actividad agropecuaria y 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;

- Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PRODEERS) 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);
- Proyecto Paraguay Inclusivo enfocado en integrar agricultores familiares campesinos pobres, en cadenas de valor, a través de sus organizaciones sociales;
- Servicios de extensión de la DEAg y acciones de apoyo financiero de la DAAF;
- Programa Nacional de Fomento Pecuario (PRONAFOPe), que promovió el incremento de la producción y la productividad de la ganadería mayor y menor desarrollada por los agricultores familiares.

El apoyo a la agricultura familiar campesina no es aislado y se complementa con otras acciones de generación y fomento del empleo no agrícola, a través de obras públicas pequeñas y medianas de gran impacto local como son las infraestructuras comunitarias, construcción y mantenimiento de caminos vecinales, puentes y viviendas, desde donde están implicadas otras instituciones como MOPC, SENAVIDAT, SNPP.

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.

Este Proyecto se ha enmarcado, además, específicamente dentro del Programa de Fomento de la Producción por la Agricultura Familiar (PPA).

En cuanto a las **prioridades del Programa de Cooperación del PNUD en Paraguay**, 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 Desarrollo Humano en tanto contribuyó específicamente a la reducción de la pobreza; y, Plan Estratégico del PNUD 2014- 2017, el cual contempló 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".

Con respecto al Programa de Cooperación de las Naciones Unidas en Paraguay (periodo 2015-2019) el Proyecto buscó contribuir al resultado esperado "Instituciones y comunidades con capacidades mejoradas en todos sus niveles, identifican necesidades prioritarias y ejecutan intervenciones efectivas que contribuyen a que los grupos de población más pobres, vulnerables y excluidos ejerzan una ciudadanía plena y se incorporen de manera equitativa al sistema productivo nacional, ejerciendo sus derechos humanos mediante el incremento de sus ingresos, el aumento de la producción, la generación de oportunidades y empleos dignos y el acceso a servicios sociales participativos y de calidad, y mejora de sus medios de vida en el marco del Desarrollo Humano". 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 contribuir a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias seleccionadas de la AF, apoyándolas con asistencia técnica y dotación de insumos para que implementen micro proyectos productivos orientados a la producción de alimentos para consumo y mercado.

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.

Se presenta a continuación un recuento de estas revisiones, incluyendo en todos los casos las fechas y motivos que ocasionaron cada revisión. El reporte de logros, no está necesariamente atado a una revisión sustantiva, ya que se prevé un reporte anual. Sin embargo, también se incluye dicha información para aquellas revisiones en las cuales fueron incluidos datos referentes al marco de resultados y/o a reportes generados por el Proyecto.

4.3.1. Revisiones sustantivas

Durante la implementación del Proyecto se realizaron 11 revisiones sustantivas. En las mismas los cambios encarados fueron:

- 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 4 el proyecto adecua su marco de resultados, incorporando indicadores en torno al producto esperado. 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, se decide incluir el número total de familias beneficiarias en la expresión del producto, lo cual hace que en las revisiones posteriores este número vaya cambiando.

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

Tabla 3: Microproyectos productivos y sociales apoyados en el 2014

N°	Micro proyectos productivos y sociales	Cantidad de familias	Cantidad de organizaciones
1	Mejoramiento de vivienda y su entorno, incluyendo construcción de fogones, piletas, semillas para huerta familiar y reforestación con fines energéticos	1.012 familias	53 organizaciones
2	Apicultura, consistente en apoyo con insumos y equipos apícolas	35 familias indígenas	3 comunidades indígenas
3	Avicultura familiar (provisión de pollitos, balanceados, comederos y bebederos)	573 familias	23 organizaciones
4	Huertas familiares	275 familias	11 organizaciones
5	Apoyo de Cultivo de Maíz de ciclo precoz	100 familias	
	TOTAL	1.995 familias	

Tabla 4: Metas y logros globales del Proyecto hasta 2016

Grupos Objetivos (Familias encabezadas por:)	Fase I (2014)	Fase II (2015/2016)			Total consolidado (2014-2016)			
	Pobres extremos	Pobres extremos	Pobres no extremos	Sub total 2015/16	Pobres extremos	Pobres no extremos	Total	%
Mujeres de Comunidades Indígenas	5	83		83	88		88	2
Hombres de Comunidades Indígenas	30	195		195	225		225	5
Mujeres de Asentamientos Rurales	1.191	807	538	1345	1.998	538	2.536	56
Hombres de Asentamientos de Asentamientos Rurales	769	538	359	897	1.307	359	1.666	37
Total	1995	1623	897	2520	3618	897	4515	
%	100%	64%	36%	100%	81%	19%	100%	

Dado que el proyecto fue avanzando sobre el mismo marco de resultados desde el año 2017, se consigna el último marco, correspondiente a la revisión 11, firmada en julio del 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 5: Marco de Resultados, Revisión Sustantiva N° 11

Productos esperados	Indicadores de Producto	Fuente de datos	Línea de base		Metas por año (familias)				
			Año	Valor	Año 2014/2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Final
Producto 1 Mejoras las condiciones de vida de 57.672 familias agricultoras pobres, gracias al apoyo del Proyecto a sus micro-proyectos de producción y mejor consumo de alimentos	Número de familias que reciben capacitación y asistencia técnica	Informes de visitas a finca para asistencia técnica. Planillas de asistencia a capacitaciones.	2014	0	6.461	34.211	15.000	0	55.672
	Número de familias de asentamientos rurales que reciben insumos para sus microproyectos productivos y sociales	Notas de remisión de proveedores. Actas de entrega de productos firmados por beneficiarios. Informes de monitoreo.	2014	0	6.225	34.181	15.000	0	55.406
	Número de familias de comunidades indígenas que reciben insumos para sus microproyectos productivos y sociales	Notas de remisión de proveedores. Actas de entrega de productos firmados por beneficiarios.	2014	0	236	30	0		266

		Informes de monitoreo.							
	Plataforma integral de Registro, Caracterización, Tipificación y Servicios del MAG para las familias en funcionamiento	Comprobantes de compras de infraestructura. Informes de muestra de la plataforma. Fotos.	2018	0	0	0	0	1	1
	El MAG cuenta con informes de datos más precisos, diferenciados por hombres y mujeres, grupos étnicos, etc.	Ejemplos de informes arrojados por la plataforma	2018	0	0	0	0	1	1

4.3.2. Resultados registrados según reportes

Fases I y II.

En este apartado se presenta el Marco de Resultados inicial (del documento PRODOC) de manera a poder realizar un seguimiento de los resultados alcanzados hasta el año 2016.³

A partir de ello se presentan los hallazgos identificados en las revisiones de documentos y también elementos referidos en las entrevistas. En la siguiente tabla se presenta el Marco de Resultados, por productos, metas y un estado de resultados. Este cuadro resume así lo alcanzado en la primera y segunda 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.

Tabla 6: Análisis del Marco de Resultados 2014-2016

Resultados	Actividades	Acciones	Metas	Línea de base	Indicadores	Medios de verificación	Resultados Informe de Avances
Microproyectos productivos y sociales implementados, que permiten mejores condiciones de vida en las familias beneficiarias del Proyecto.							
Componente: Asistencia Técnica							

³ 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.

<p>Resultado Actividad 1: Asistencia Técnica brindada a las familias beneficiarias</p>	<p>Actividad 1: Asistencia Técnica a las familias beneficiarias</p>	<p>Capacitación a las familias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1.300 familias agricultoras de los cuales se estima que el 10% son familias indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% por mujeres de asentamientos rurales, han sido capacitadas y asistidas hasta fines de diciembre de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Agricultura Familiar de Subsistencia con escasa producción, baja productividad y nulo acceso al mercado, debido a los bajos niveles de educación y la escasa inversión en infraestructura 	<p>·Número de familias participantes (% de mujeres, % de hombres d% de comunidades indígenas)</p>	<p>Planilla de participantes de las capacitaciones</p>	<p>1.995 familias agricultoras, de los cuales el 2% son familias de comunidades indígenas, y de los asentamientos rurales, el 40% son familias representadas por hombres y el 60% son familias representadas por mujeres, fueron capacitadas y asistidas hasta fines de diciembre del 2014.</p>
---	--	---	--	--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 2.600 familias agricultoras, de los cuales se estima que el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% por mujeres de asentamientos rurales, han sido capacitadas y asistidas hasta fines de diciembre de 2015. 	<p>predial</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Agricultura Familiar de Transición con escasa producción y limitado acceso al mercado, debido a los bajos niveles de educación y la escasa inversión en infraestructura predial • Los Agricultores Familiares, hombres y mujeres de asentamiento rurales, y familias de comunidades indígenas con bajo acceso a asistencia técnica, y sin estrategia 			<p>La iniciativa ha superado las metas previstas para el 2015 en un 102% en cuanto a la cobertura de familias, alcanzando a beneficiar a 2.578 familias de la Agricultura Familiar de la meta prevista para el año de 2.520 familias, y con esto se ha superado la meta del Proyecto de llegar a 4.515 familias en principio a 4.573 familias en total (correspondiente a 1.995 en 2014 y a 2.578 en 2015) de las cuales alrededor del 70% son familias representadas por mujeres. En cuanto a la meta de un 7% de familias asistidas de comunidades indígenas del total asistido, se llegó a un 10%.</p>
	Visitas y asistencia técnica a las fincas de las familias beneficiarias			· Número de visitas de extensión a fincas.	Informe de visitas a fincas	El Proyecto brindó la asistencia técnica para estas inversiones en insumos, equipos y materiales que contribuyan de manera directa a mejorar las

				diferenciada de atención conforme a sus necesidades y demandas, afectando la productividad de las fincas agropecuarias y la instalación de mercados			capacidades productivas, de articulación a mercados y las condiciones del entorno y vivienda de las familias beneficiarias.
					· Número de familias accediendo a la asistencia técnica del proyecto (% de mujeres, % de hombres d% de comunidades indígenas)		
						Reportes mensuales	
						Matrices de intervención de los técnicos de campo	
		Diseño e implementación de capacitaciones a técnicos/as y líderes/líderesas de grupos beneficiarios			· Número de capacitaciones técnicas a grupos beneficiarios realizadas.	Informes de las capacitaciones	4 capacitaciones: * Manejo de Aves (2) * Cultivo y control de plagas y enfermedades de sésamo (1) * Manejo de Cerdos (1)

Componente: Microproyectos agroalimentarios							
Resultado Actividad 2: Microproyectos productivos y sociales agroalimentario s identificados y diseñados	Actividad 2: Identificación y diseño de microproyectos productivos y sociales	Identificación de familias beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 1.300 agricultores familiares, han sido identificadas en el primer semestre de implementación del Proyecto, y otras 1.300 familias en el segundo semestre del Proyecto, de los cuales el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias representadas por mujeres de asentamientos rurales, para presentar microproyectos productivos y sociales. 		<ul style="list-style-type: none"> Número de familias, de asentamientos rurales, identificadas como potenciales beneficiarios 	Registro de familias beneficiarias identificadas por grupos comunitarios, comunidades y/o comités	1.995 familias, fueron identificadas en el primer semestre de implementación del Proyecto (2014).
					<ul style="list-style-type: none"> Numero de comités y/o grupos comunitarios beneficiarios identificados 		En el 2015 de las 1.505 familias previstas ya se han identificado otras 2.638 familias beneficiarias.
					<ul style="list-style-type: none"> Numero de comunidades indígenas identificadas 		

		<p>Elaboración de los microproyectos productivos y sociales</p>	<p>• Al menos 1.300 agricultores familiares, cuentan con microproyectos productivos presentados en el primer semestre de implementación del Proyecto, y otras 1.300 familias en el segundo semestre del Proyecto, de los cuales se estima el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias representadas por mujeres de asentamientos rurales.</p>		<p>· Numero de microproyectos productivos elaborados y presentados al PPA.</p>	<p>Copia de los microproyectos productivos elaborados</p>	<p>Al menos 1.995 Agricultores familiares, cuentan con microproyectos productivos presentados en el primer semestre de implementación del Proyecto, y otras 2.578 en 2015 de las cuales alrededor del 70% son familias representadas por mujeres. En cuanto a la meta de un 7% de familias asistidas de comunidades indígenas del total asistido, se llegó a un 10%.</p>
		<p>Presentación de los proyectos elaborados para su análisis y evaluación.</p>					

Resultado Actividad 3: Microproyectos productivos y sociales analizados, evaluados y seleccionados	Actividad 3: Selección de los microproyectos productivos y sociales.	Análisis de los microproyectos productivos y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Microproyectos productivos seleccionados para beneficiar a al menos 1.300 familias en el primer semestre del 2014, y a otras 1.300 familias en el primer semestre del 2015, de los cuales se estima que el 10% son familias de comunidades indígenas, 36% son familias representadas por hombres y el 54% son familias representadas por mujeres de asentamientos rurales. 		· Número de familias, % de mujeres, % de hombres, % de comunidades indígenas beneficiarias.	Registro de familias beneficiarias seleccionadas por grupos comunitarios, y/o comités, comunidades	Microproyectos productivos seleccionados beneficiando a 1.995 familias en el segundo semestre del 2014, y otras 2.578 en 2015 de las cuales alrededor del 70% son familias representadas por mujeres. En cuanto a la meta de un 7% de familias asistidas de comunidades indígenas del total asistido, se llegó a un 10%.
		Evaluación de los micro proyectos productivos y sociales.			· Numero de comités y/o grupos comunitarios beneficiarios identificados		104 organizaciones de asentamiento rurales en las 2014 y 3 comunidades indígenas
		Selección de los micro proyectos productivos y sociales que serán apoyados.			· Numero de micro proyectos aprobados.		Copia de los micro proyectos productivos y

			<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los micro proyectos apoyados, ejecutan la expansión y diversificación de la base productiva basada en el uso de las tecnologías de producción sostenible. 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de micro proyectos apoyados, que ejecutan la expansión y diversificación de la base productiva, basada en el uso de las tecnologías de producción sostenibles. 	<p>sociales elaborados</p>	<p>El 100% de los micro proyectos apoyados, ejecutaron expansión y diversificación de la base productiva, con base en el uso de las tecnologías de producción sostenibles, según indican los reportes.</p>
<p>Resultado Actividad 4: Insumos y equipos proveídos para la implementación de los microproyectos productivos y sociales agroalimentarios</p>	<p>Actividad 4: Provisión de insumos y equipos.</p>	Definición de los paquetes de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos y equipos han sido adquiridos y distribuidos para beneficiar a 1.300 familias, a diciembre de 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de insumos adquiridos. 	Lista de insumos y equipos adquiridos y entregados	Insumos y equipos adquiridos y distribuidos beneficiando a 1.995 familias, a diciembre del 2014.	
		Preparación de las especificaciones técnicas de los insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos y equipos han sido adquiridos y distribuidos para beneficiar a 2.600 familias, a septiembre de 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de acta de recepción firmadas. 	Acta de entrega de los insumos y equipos	Insumos y equipos adquiridos y distribuidos parcialmente debido a atrasos, sin embargo, la cobertura fue ampliada, beneficiando a 4.573 familias en total.	
		Adquisición de los insumos.					
		Distribución de los insumos.					

		Control de calidad y fiscalización de entrega a las familias.					
Resultado Actividad 5: Monitoreo adecuado a los Micro proyectos productivos y sociales	Actividad 5: Monitoreo a la implementación de micro proyectos productivos y sociales.	Visitas de monitoreo	· Número de visitas de monitoreo.		• Al menos el 100% de los micro proyectos productivos y sociales apoyados son monitoreados en las propias fincas agropecuarias, a diciembre de 2015.	Informe de monitoreo en fincas	100% de los micro proyectos productivos que fueron apoyados fueron monitoreados por los técnicos de campo, coordinadores zonales, y en casos puntuales por personal de la UEP.
			· Numero de micro proyectos productivos y sociales monitoreados				

		Seguimiento participativo con líderes y lideresas de los grupos beneficiarios, y actores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> · Numero de jornadas de seguimiento participativo 		<ul style="list-style-type: none"> • Al menos el 10% de las familias beneficiarias con micro proyectos productivos y sociales participan de jornadas participativas de seguimiento, a diciembre de 2015. 	Informes de talleres participativos de seguimiento	Talleres de capacitación a 340 Técnicos de Campo, los cuales, aparte de la asistencia técnica continua, utilizaron Fichas de Seguimiento a Micro proyectos. No pudieron abarcar a todas las familias, debido a reubicación de varios de los Técnicos y de otras tareas asignadas para el año, los cuales afectaron en lograr una mayor cobertura en la aplicación de metodologías de participación con las familias que fueron beneficiadas.
			<ul style="list-style-type: none"> · Número de familias, % mujeres, % hombres, % de comunidades indígenas, que participan del monitoreo en finca y participativo 			Planillas de participantes de las jornadas de seguimiento	
Componente: Estrategia Comunicacional							

Resultado Actividad 6: Estrategia comunicacional implementada oportunamente y de manera eficaz	Actividad 6: Difusión de las Buenas Prácticas Agropecuarias.	Diseño e implementación del Plan de Comunicación del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del 50% del Plan Comunicacional del Programa a diciembre del 2014, y del 100% a diciembre del 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa capitalización y difusión de resultados y las buenas prácticas agropecuarias promovidas e implementadas por el Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos comunicacionales generados y aplicados, según plan diseñado. 	Plan comunicacional diseñado	Alcanzado	
						Productos comunicacionales generados y aplicados		
						Experiencias sistematizadas		
						Buenas prácticas difundidas		
Componente: Gerenciamiento y Administración								
Resultado Actividad 7: El Proyecto ha sido implementado eficientemente con procesos transparentes	Actividad 7: Gerenciamiento, administración y control.	Elaboración del Plan de Trabajo, Plan de Monitoreo y Plan de Adquisiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Proyecto elaborados y presentados conforme al Plan de Monitoreo establecido. 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de informes y reportes elaborados. 	Planes de monitoreo 2014 y 2015		
		Gerenciamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Trabajo 2014 y 2015, implementados 				Planes de trabajo 2014 y 2018	Alcanzado parcialmente. Cumplidos los informes conforme se van requiriendo, sin embargo, se reprogramaron algunas actividades.
		Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los resultados han sido alcanzados 			<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de resultados alcanzados. 	Informes de Ejecución, parciales y final	Fueron reportados atrasos con proveedor de insumos, lo cual a su vez retrasó el plan de trabajo 2016, durante su implementación.

		Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • La auditoría no contiene observaciones a la gestión del Proyecto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de observaciones a la gestión, hechas por los auditores. 	Informes de Auditoría	Alcanzado
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación confirma los buenos resultados del proyecto. 			Informes de Evaluación	Se cumple con el presente informe.
Componente: Fortalecimiento Institucional							
Resultado Actividad 8: Capacidades institucionales de seguimiento, evaluación, y articulación del MAG, fortalecidas	Actividad 8: Fortalecimiento institucional	Apoyo a la DEAg mediante la reparación de equipos para promover el acceso permanente de las familias beneficiarias del Programa al recurso agua para la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y maquinarias perforadas de pozos artesianos, reparadas y en funcionamiento en el primer semestre del 2015 		N° de servicios de reparación y mantenimiento de equipos y maquinarias de apoyo a la DEAg implementados	Actas de entrega de servicios de reparación y mantenimiento de equipos	Parte de los fondos de esta actividad fueron reprogramados a solicitud del MAG
		Evaluación de impacto, resultados, metodologías y capacidades de articulación del componente de Asistencia Técnica al Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Evaluación Externa del componente de asistencia del PPA elaborado para fines de julio 2015 		N° de beneficiarios del programa con acceso a la perforación de pozos artesianos	Planilla de asistidos en reparación de pozos	
					Informe de evaluación externa contratada	Informe de consultoría de evaluación externa	

		<p>Implementación de un Registro Único informatizado del Sistema de Información de la Agricultura familiar a nivel del MAG, que incluirá información del PPA, la DEAg, y otras dependencias, programas y proyectos del MAG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro único informatizado para que desde el sistema de información de la AF a nivel del MAG, funcionando para fines de diciembre de 2015. 		<p>Registro único informatizado funcionando</p>	<p>Software informático adquiridos</p>	<p>Se ha apoyado este registro con la Adquisición del Software R. Base.</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

Considerando lo planteado en el documento de Revisión Sustantiva No.1, se visualiza que el proyecto focalizó sus acciones en 1.995 familias de la Agricultura Familiar en la primera fase (2014-2015). Sobre la base del alto número de familias pre identificadas para la segunda fase, el Proyecto hizo una revisión de la composición de los kits referenciales de los micro proyectos y planes productivos a apoyar, y logró reducir el costo por kit, para poder así beneficiar a la mayor cantidad posible de familias, ampliando la meta inicial prevista para esta segunda fase (2015-2016) a 2.520 familias a ser atendidas, llegando la meta global del Proyecto a 4.515 familias.

En el primer Informe de Avance se indica que el Proyecto logró beneficiar en su segunda fase a 2.578 familias (pág. 4), sin embargo en el detalle que se presenta más abajo en el mismo documento se precisa 2.571 familias, cantidad que se condice con lo reportado en la Revisión Sustantiva.

En la tabla 6, más arriba han quedado los indicadores iniciales, pero se pudo observar que en el apartado de Resultados se indica el avance de acuerdo con las nuevas metas establecidas hasta la segunda fase. Adicionalmente, ver Tablas 3 y 4 acerca de metas y resultados en los años 2014/2016.

Teniendo en cuenta las metas establecidas para la primera y segunda fase, se ha sobrepasado lo establecido, es decir, las metas han sido superadas. Siempre de acuerdo a los reportes presentados por el socio implementador.

Fase III

En esta fase, se dio continuidad al apoyo a micro proyectos productivos, ampliando la cobertura según disponibilidad de fondos por parte del Gobierno. Se apuntó al apoyo de micro proyectos principalmente los relacionados con la producción avícola y apoyo a proyectos productivos de la agricultura familiar, mediante la provisión a cada familia de un kit compuesto por pulverizador tipo mochila, insuflador, rollo de mulching.

Para esta etapa, los reportes de avances del proyecto se limitaron a señalar la cantidad y distribución geográfica de los kits y de los insumos para producción avícola, determinando en los años 2017 a 2019 las entregas realizadas. Se pudo observar un buen nivel de detalle de desagregación de la información en los criterios ya mencionados. Sin embargo, como señalado anteriormente, estos datos se presentan de manera no vinculada a los indicadores del proyecto y constituyen información sobre la gestión, más no sobre su impacto.

Se realizó a nivel de gabinete la verificación de los documentos que respaldan las entregas de los pollitos y balanceados a las familias beneficiarias. Se incluyen como ejemplo algunos datos correspondientes al año 2017, dichas entregas fueron realizadas en cuatro (4) etapas que se mencionan a continuación en porcentajes de alcance:

			% beneficiarios	% pollitos
Primera etapa (Febrero 2017)	Pollitos parrilleros	Canindeyú	18,5	20,8
		Asunción, Central	39,0	31,3
		San Pedro	22,4	20,8
		Paraguarí	10,3	10,4
		Presidente Hayes	9,8	16,7
		TOTAL		100%
Segunda etapa (Marzo a Agosto 2017)	Pollitos parrilleros	Canindeyú	8,0	6,5
		Central	20,2	25,3
		San Pedro	19,6	16,6
		Paraguarí	20,5	24,1

		Presidente Hayes	2,4	2,9
		Concepción	4,3	3,5
		Caaguazú	12,1	9,6
		Itapúa	3,3	3,5
		Misiones	9,6	8,0
		TOTAL	100%	100%
Tercera etapa (Setiembre a Octubre 2017)	Pollitos parrilleros	Canindeyú	10,7	10,7
		Central	22,9	22,9
		San Pedro	7,1	7,1
		Paraguarí	44,1	44,1
		Caaguazú	8,1	8,1
		Itapúa	7,1	7,1
		TOTAL	100%	100%
Cuarta etapa (Noviembre a Diciembre 2017)	Pollitos parrilleros	Canindeyú	5,0	5,0
		Central	44,8	44,8
		San Pedro	10,1	10,1
		Paraguarí	3,4	3,4
		Caaguazú	6,9	6,9
		Itapúa	7,7	7,7
		Presidente Hayes	4,0	4,0
		Concepción	3,3	3,3
		Cordillera	5,3	5,3
		Guairá	3,1	3,1
		Caazapá	3,1	3,1
		Misiones	3,3	3,3
		TOTAL	100%	100%

En el año 2017, fueron entregados 825.400 pollitos beneficiando a 31.049 familias, con un promedio de 26 pollitos por familias con su correspondiente balanceado, cumpliéndose las metas propuestas.

Considerando la octava Revisión Sustantiva el Programa de Fomento de la Producción Avícola, apoyó a 15.000 familias de la Agricultura Familiar, interesadas en trabajar este rubro.

Mes	Beneficiarios	Cantidad de pollitos
Abril	4.700	94.000
Mayo	6.786	135.720
Junio	3.514	70.280
Total	15.000	300.000

En cuanto a las familias beneficiadas por Departamento:

N°	Departamento	Familias beneficiarias
1	Central	2.648
2	Guaira	500

3	Concepción	750
4	Villa Hayes	750
5	Itapúa	1.552
6	Canindeyú	298
7	San Pedro	1.994
8	Alto Paraná	748
9	Caaguazú	1.782
10	Paraguarí	1.355
11	Caazapá	609
12	Misiones	784
13	Ñeembucú	500
14	Amambay	730
	Total	15.000

El reporte menciona que se realizó el monitoreo en el momento de las entregas de los insumos a los beneficiarios del proyecto, en coordinación con los técnicos e instancias del MAG. Así también se realizaron visitas a 256 fincas con el fin de verificar la situación de la implementación del proyecto, (Departamentos de Central, Caazapá, Caaguazú y Amambay), encontrándose que el 95% de los entrevistado disponen de una infraestructura rustica y en cuanto al manejo de los animales es de forma regular, la mayoría de los casos el destino final de los pollos será principalmente para el consumo familiar, siendo menor el porcentaje destinado para la venta.

Se indica en el reporte que el 70% de los beneficiarios visitadas son mujeres amas de casa. En las visitas realizadas se valoró la contribución del proyecto en la alimentación familiar y la posibilidad de comercializar el excedente de la producción, aportando un ingreso adicional, lo que contribuye al fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional de las familias.

En lo referente a la asistencia técnica, en cada reunión de entregas de los pollitos a los beneficiarios se realizó una capacitación básica en el manejo y sanitación de las aves, quedando posteriormente a cargo de los técnicos de las ALAT realizar el seguimiento.

En el año 2019 el proyecto se abocó al fortalecimiento del Sistema de Información del Ministerio de Agricultura y Ganadería, dotando de tecnología de punta que apoye al levantamiento de datos en el campo y a su vez ordenar y dinamizar los procesos relacionados a los registros de productores de la Agricultura Familiar.

En ese sentido se trabajó en la implementación de un “Registro Único de Productores”, donde se realizó la fase de capacitación, validación y prueba piloto en cinco territorios. De esta manera los técnicos fueron capacitados en el uso de la herramienta y pudieron en la aplicación de la misma identificar dificultades para el relevamiento de datos en finca. Además de constatar la importancia de unificar criterios para disponer de información única de productores del MAG.

No se dispuso de información de avance del proyecto para el año 2020.

4.4. Temas transversales

El proyecto en su intervención consideró la participación de hombres y mujeres tanto en los aspectos socio-organizativos como productivos, priorizando el trabajo con familias representadas por mujeres de asentamiento rurales y mujeres de comunidades indígenas. Se buscó promover iniciativas que consideren a las mujeres jefas de hogar o miembro de los comités y que no sobrecarguen las tareas de las mujeres.

Desde el enfoque de derechos humanos se apuntó a fortalecer la seguridad alimentaria, la equidad e igualdad de condiciones para sectores más desfavorecidos, es decir, el derecho a una vida digna para las familias del grupo Agricultura Familiar.

Así también se consideró un manejo sostenible del Ambiente, buscando que los kits para la implementación de los micro proyectos productivos agroalimentarios promuevan buenas prácticas agropecuarias, que armonicen con el medio ambiente.

4.5. Debilidades ligadas al diseño e implementación del Proyecto

En cuanto al diseño del proyecto, es importante considerar en la redacción de resultados, productos, metas e indicadores aspectos que podrán ser recabados durante la implementación del Proyecto. El diseño del proyecto, si bien cuenta con esos elementos, no ha sido posible de contrastar con la información, sobre todo en lo que se refiere al número de visitas, o de capacitaciones. A la par que se generan estos indicadores se deben generar los instrumentos que permitirán recoger dicha información.

El Proyecto tuvo un diseño inicial en cuanto al marco de resultados, luego en las revisiones sustantivas se fueron estableciendo nuevas metas y priorizando los micro proyectos productivos y sociales que iban a ser apoyados. Es importante que el Proyecto en el transcurso de su desarrollo pueda ir estableciendo las necesidades, pero sería importante que las mismas al estar vinculadas al marco de resultados inicial puedan verse reflejadas en él.

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 finalice, las acciones se mantengan y permitan seguir mejorando las condiciones de vida de la población beneficiaria. En este sentido, el Proyecto se apoyó en el marco amplio de un Programa Emblemático, que por decisiones políticas finalizó en medio de la implementación del proyecto, lo que hizo que el eje de la sostenibilidad arraigado a ello se vea afectado.

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 Producción de Alimentos por 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 es:

- **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 7: Dimensiones y preguntas claves de la evaluación

Crterios de evaluaci3n pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	M3todos o herramientas de recopilaci3n	Indicadores o est3ndar de logros	M3todo para el an3lisis de datos
Pertinencia	¿Hasta qu3 punto fue relevante la estrategia del proyecto para las prioridades nacionales, del PNUD y la propiedad e implicaci3n del pa3s?	¿Se ajust3 el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del pa3s, el Plan Estrat3gico del PNUD y los ODS?	Agenda ODS, Plan Estrat3gico del PNUD, PND 2030, PRODOC	Revisi3n Documental (Fuente de datos secundaria)	Prioridades Nacionales Plan Estrat3gico Lecciones aprendidas incorporadas	An3lisis de contenido An3lisis de informaci3n
		¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al dise±ar el proyecto?	PRODOC Entrevistas con actores claves	Revisi3n Documental (Fuente de datos secundaria)	Participaci3n e involucramiento en las actividades (enfoque de g3nero)	
		¿Contribuye el proyecto a la igualdad de g3nero, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?		Cuestionario semi-estructurado	Condiciones para el ejercicio de los derechos	
		¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios pol3ticos, jur3dicos, econ3micos, institucionales, etc. del pa3s?			Adaptaci3n a los cambios pol3ticos, sociales, econ3micos, etc. / Medidas adoptadas	
Eficacia	¿Cu3l fue el grado de cumplimiento de los resultados y	¿Cu3l fue la contribuci3n del proyecto a los efectos y los productos del programa del	PRODOC	Revisi3n Documental	Contribuci3n del proyecto a las prioridades	An3lisis de contenido

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

		<p>contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?</p> <p>¿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?</p>				
Eficiencia	<p>¿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?</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>¿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</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>

		del proyecto de manera oportuna?				
		¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la 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	Entrevistas con actores claves		Estrategias de salidas diseñadas	

		sostenibilidad de los beneficios del proyecto?				
		¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?				
		¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?				
		¿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?				
		¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?				
		¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían				

		<p>extraer enseñanzas del proyecto?</p> <p>¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?</p> <p>¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?</p>				
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</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>

		en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?				
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 PNUD⁴.

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,
 - 11 Revisiones Sustantivas
 - 5 Revisiones Generales
 - Informes de Avance de Proyecto (2016, 2017, 2018 y 2019)
 - Informes Financieros
 - 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)
Lourdes Castillo	Administrativa	Apoyo Administrativo

⁴ Directrices de Evaluación del PNUD, Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, Nueva York, enero de 2019, <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Oscar Cáceres		Dirección General de Planificación
Ing. Zulli Vargas de Leiva	Directora de Planificación	
Norma Ramos	Asistencia Técnica	
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 00091447 “Apoyo a la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar”, fue un Proyecto que en sus inicios se vinculó estrechamente al Programa de Fomento a la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar (PPA), dependiente del Viceministerio de Agricultura (VMA), del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), 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 PPA 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 29 de agosto del 2014.

Datos de los marcos de resultados

1. Un primer elemento de análisis refiere al alcance que ha tenido el Marco de Resultados / Gestión de Calidad de las actividades planteadas en el PRODOC. Estas acciones correspondieron a la fase I y II del Proyecto. Luego las revisiones sustantivas irán planteando las modificaciones y ampliaciones para cada período planteado. Es importante que siempre todas las acciones estén planteadas considerando los objetivos iniciales y sobre todo de una forma que permita realizar el seguimiento lógico del proyecto.
2. Los datos disponibles en los marcos de resultados se fueron actualizando a través de las sucesivas revisiones sustantivas del proyecto, creándose una suerte de canal paralelo de reportes, validado al más alto nivel pero con la debilidad de no contar con mayor evidencia respaldatoria.

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, sobre todo en los años iniciales del proyecto. Se ha verificado la existencia de reportes anuales 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, donde fueron entregados los insumos y aportes del proyecto y qué capacitación inicial recibieron las familias, no así cuál fue el resultado final de la inversión.
3. 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.
4. 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), 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 presentan 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 organizacionales del PNUD, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS 1: Fin de la pobreza y ODS 2: Hambre cero, con el principio de no dejar a nadie atrás.

Las acciones desarrolladas estuvieron alineadas a la misión que tiene el Ministerio de Agricultura y Ganadería, alineado desde el inicio al Programa de Fomento a la Producción de Alimentos, programa emblemático del Gobierno que, durante el desarrollo del Proyecto, fue discontinuado. Por otra parte, se trabajó con familias de la agricultura familiar en el marco de reducción de la pobreza rural y mejoramiento de la calidad de vida; apoyo con asistencia técnica y dotación de insumos básicos; apoyos orientados a la producción de alimentos para el consumo y el mercado; y, donde fueron beneficiarias familias de asentamientos rurales y comunidades indígenas. 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, es decir, el derecho a la vida.

Además de ello se trabajó el componente económico buscando que los microproyectos puedan generar ingresos a las familias, entonces trabajar desde lo que es el rubro de renta y al mismo tiempo de consumo.

Por otra parte se promovieron prácticas culturales protectoras del medio ambiente con uso racional de productos químicos, fertilizantes, insecticidas, etc., y promoción del uso del abono verde.

En cuanto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres 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 se establecieron indicadores a los cuales no fue posible tener información de las revisiones documentales. Las revisiones sustantivas por su parte han ido modificando las metas y micro proyectos de acuerdo con la necesidad visualizada y el contexto de las familias de asentamientos rurales y comunidades indígenas.

Al diseñar el marco de resultados es importante que a su vez se cuenta con las herramientas que van a permitir recoger la información que se precisa medir. Además de que estas informaciones sean unificadas y estén presentadas en los reportes de la misma manera para así poder hacer un seguimiento al alcance del proyecto.

De manera global, el grado de cumplimiento de los resultados fue satisfactorio, apoyando a las familias a través de los micro proyectos y entregando en tiempo y forma kits de calidad. En ese sentido, la estrategia adoptada por el Gobierno y por el PNUD apuntó a mejorar las condiciones productivas que permitieran a las familias generar mayores ingresos, mejorando su condición de vida, y apuntando a la producción de productos de autoconsumo que permitieran la seguridad alimentaria de las familias.

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.

La asistencia técnica fue un factor clave que contribuyó a la eficacia, ya que no solo se monitoreaba la entrega o se hacía seguimiento a los avances, sino que se generaban espacios de generación de conocimientos entre técnicos y familias beneficiadas.

La gestión desde la Unidad Ejecutora del Proyecto, tal como se planteaba inicialmente en el PRODOC, en el inicio fue vital. En las entrevistas se constató un trabajo articulado, con un equipo bien conformado y se trabajaba de manera coordinada con los técnicos de la DEAg, lo que generó un trabajo bien encaminado desde la selección del beneficiario, el seguimiento y la implementación de los micro proyectos productivos y sociales.

Pero a su vez, un factor que limitó las acciones del proyecto o al menos el desarrollo del mismo, así como estaba planteado desde el inicio en el PRODOC fue la finalización del Programa PPA en el MAG, donde el PNUD no tuvo injerencia, pero en el cual se vieron afectados los objetivos iniciales. En las entrevistas se mencionó que ello generó una reestructuración de las acciones y de los actores dentro del proyecto, que quizás hizo que se llegará con mayor dificultad a las familias, pero donde en definitiva se apuntó a que se cumplieran los objetivos establecidos.

Otro factor que se mencionó en las conversaciones fue el hecho de considerar la oferta de proveedores disponibles en el territorio, ya que este proyecto requería la compra de insumos y equipos en gran cantidad y con una demanda desde varias instituciones u organizaciones, por lo que en ocasiones el mercado de proveedores estuvo saturado.

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 11 revisiones sustantivas que expusieron los cambios que se fueron dando durante la implementación del proyecto, principalmente en términos de tiempo y de recursos financieros. Además de ello, el Proyecto ha sufrido una reestructuración importante, al disolverse el Programa en el cual se enmarcaba. En el Marco de Resultados tuvo la incorporación de una actividad orientada al Fortalecimiento Institucional.

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 Unidad Ejecutora, establecida también en el PRODOC, quien se encargó de la Dirección General del Proyecto estuvo conformada por las siguientes personas, Unidad que tuvo que ser reorganizada cuando se dio la finalización del Programa PPA.

Los recursos financieros se utilizaron de forma eficiente, en ocasiones consiguiendo mejores precios en los kits tecnológicos y optimizando todo el apoyo administrativo que el PNUD otorga en este tipo de modalidades, es decir, se logró realizar en tiempo oportuno, con mucha agilidad y participación de ambas instituciones, cumpliendo de esa manera con los compromisos asumidos a nivel de campo. Si bien en ocasiones se tuvo retrasos de fondos, por cuestiones burocráticas las instituciones públicas, estos no afectaron la consecución de los resultados.

Las condiciones climáticas tan cambiantes también influyeron en el desarrollo del proyecto, 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?

El PRODOC establecía que la sostenibilidad del proyecto estaría dada desde el Programa PPA, en el cual se insertó este Proyecto, ya que era un programa emblemático, de larga duración, con una cobertura centrada en los asentamientos rurales. Por otra parte, una vez que las familias beneficiarias hayan accedido a los microproyectos agroalimentarios, y hayan podido mejorar su capital social y organizativo, podrían continuar con la asistencia técnica del Programa y articularse al Crédito Agrícola de Habilitación para acceder al componente de inversiones en la modalidad de fondo rotatorio.

Considerando ello es importante mencionar dos aspectos que se relacionan con el componente de la sostenibilidad: i) la cantidad de familias que fueron beneficiadas ha sobrepasado la meta establecida en todas las acciones y en ese sentido se puede inferir que con el apoyo del Proyecto pudieron mejorar sus condiciones de vida durante ese proceso y en la actualidad algunas familias siguen aplicando nuevas prácticas productivas, pero quizás sea profundizar en la generación de condiciones para que una vez que el Proyecto finalice, las familias y comunidades, puedan sustentarse de manera autónoma, es decir, trabajando otros componentes como la articulación de estas actividades productivas con los mercados, con las cadenas de valor que existen y apuntando también a vías de comercialización de sus productos; ii) como ya se indicó más arriba, el Programa PPA tuvo una finalización temprana como programa emblemático, y factores políticos llevaron a que los componentes del proyecto fueron reasignados a otras instancias como la DEAg, teniendo el Proyecto que adecuarse a ello. Sin lugar a duda esto repercutió en la sostenibilidad planteada en el inicio y en las documentaciones y entrevistas se hace referencia a ello. Los cambios políticos implicaron un cambio en el enfoque de trabajo dentro del Proyecto, lo que implicó cambios a nivel de recursos humanos y recursos financieros asignados, elementos estratégicos importantes para que las acciones sean constantes e integrales en todo el proceso de desarrollo.

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: familias de asentamientos rurales, población indígena, mujeres, generando estrategias que respondan a las necesidades de cada uno de estos colectivos, mejorando su calidad de vida.

Con la población indígena se apoyó a través de micro proyectos interculturales, en sus artesanías y en organización de ferias en donde podían vender sus productos, además de la producción de miel; con los grupos de mujeres, jefas de hogar, se diseñaron micro proyectos que las empoderaron y que fortalecieron sus capacidades organizativas.

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, así como iniciativas que no sobrecarguen de trabajo a las mujeres.

En ese sentido el proyecto buscó preservar los derechos de las mujeres en condición de igualdad con respecto a los hombres y se ha visualizado en los informes que hubo mucha participación de estas en las actividades del proyecto y en las conversaciones se refirió a que en ocasiones las acciones encabezadas por jefas de hogar tuvieron resultados más satisfactorios.

Se resalta la importancia de trabajar desde una perspectiva donde los roles de género tradicionalmente establecidos no afecten el involucramiento de estas, y se trabaje en las esferas de la igualdad de género.

COVID 19

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

Un factor externo que no se ha podido prever ha sido la situación de pandemia por el COVID 19 suscitada en el año 2020 que llevo por varios meses al aislamiento social y el cese de muchas actividades económicas en nuestro país.

En ese sentido se pudo constatar en las entrevistas que el movimiento en el campo no paró, quizás fue menor, pero la asistencia siguió, no en la medida en que estaba programada por las restricciones sanitarias, pero se pudo subsanar a través de la creación de cuadrillas o el trabajo articulado con otros programas. Además, algo importante de mencionar es que “obligadamente” esta situación llevo a la necesidad de utilización de la tecnología como medio de comunicación.

En términos de esta evaluación, significó no poder acceder directamente a un mayor número de entrevistas y, sobre todo, no poder acceder a entrevistas con los beneficiarios/as finales del Proyecto.

9. Recomendaciones

De Gestión:

- Para 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 se disponga de los instrumentos necesarios para recoger la información. Las Fichas de Seguimiento han sido un elemento clave.
- Para el MAG: Disponer de un sistema unificado de datos de familias, que permita recopilar información comparable a lo largo del desarrollo de un proyecto.
- Para MAG Y PNUD: Si bien los proyectos deben estar alineados con las acciones que lleva adelante la propia institución implementadora, sería adecuado que se puedan plantear acciones de sostenibilidad que no estén vinculadas únicamente con programas de gobierno, ya que decisiones políticas podrían afectar al Proyecto.
- Para 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 institucionales que se consideren necesarias.
- Para 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 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 en otras temáticas, como la educación financiera, fortalecimiento organizativo, entre otros, que posibiliten que el productor o las familias de la agricultura familiar proyecten sus acciones y estas sean sostenibles. En el Proyecto se planteaban jornadas de seguimiento participativo las cuales podrían ser útiles a la hora de socializar experiencias y aprender de ellas.
- Para MAG: Con relación al cumplimiento de objetivos, enfocar el diseño de los proyectos desde un enfoque holístico e integral, es decir, potenciando que las acciones no solo estén planteadas en apoyo a microproyectos sino que comprometan un acompañamiento y seguimiento de manera a que los efectos sean más sostenibles con los grupos con los cuales se trabaja.
- Para 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.
- Para MAG: Fortalecer procesos de comercialización de las fincas agropecuarias, de manera a que se realice una gestión comercial de los productores en forma individual y asociada, y de esa manera se pueda vincular mayormente lo productivo como las posibilidades de mercado/comercialización.

10. Lecciones Aprendidas

1. El Marco de Resultados del Proyecto debe ser diseñado considerando las acciones que se van a realizar y los resultados que se van a poder alcanzar con las mismas. Es importante establecer por un lado indicadores que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, y por otro lado objetivos a los cuales, una vez finalizado el proyecto, se pueda identificar el alcance. Además, es importante involucrar a todos los actores en el diseño del proyecto, siendo importante la participación de los técnicos de campo quienes tienen tareas relevantes en este tipo de acciones.
2. El diseño del Proyecto debe ser diseñado y pensado con los técnicos de campo ya que algunas tareas recaen específicamente sobre los mismos. Esta mirada, desde el campo, se podría integrar
3. Las revisiones sustantivas evidencian los cambios que van ocurriendo durante el proceso del proyecto. Es importante que al realizar modificaciones en cuanto a los productos o actividades están se integren en dentro del marco de resultados ya establecidos en el proyecto, de manera a que tenga siempre una vinculación con los objetivos finales, o bien, en caso de agregar un nuevo resultado este complementa las acciones.
4. Para un mejor seguimiento del avance del proyecto y los indicadores es fundamental desde el inicio, incluso en el diseño del proyecto, tener claro cuáles van a ser las formas y los medios (instrumentos) para la medición de los mismos.
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. La sostenibilidad de las acciones no debería estar referida únicamente a la vinculación con otros programas o iniciativas del MAG, sino más bien la sostenibilidad es posible en la medida en que los objetivos del proyecto perduran luego de su finalización. En este sentido, se apunta a que los proyectos generen las condiciones para una apropiación real por parte de los beneficiarios.
7. En cuanto a los reportes proveídos por el MAG, los mismos deberían contener información cuantitativa, que permita medir el logro de los indicadores, pero así también información cualitativa que aporte elementos significativos para comprender esos logros. Al momento de la evaluación es necesario poder contar con estas informaciones para realizar el análisis y valorar los logros o dificultades.

11. Anexos del informe

Anexo 1: Términos de Referencia

Anexo 2: Documento de PRODOC

Anexo 3: Revisiones Sustantivas