



# CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

“Inclusión de la Agricultura  
Familiar en Cadenas de Valor”  
Proyecto Paraguay Inclusivo

PPI

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2019



Capitalización de experiencias: inclusión de la agricultura Familiar en Cadenas de Valor: Proyecto Paraguay Inclusivo, PPI por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Fátima Almada  
Corrección de estilo: Fernando Díaz Shenker  
Diagramación: Noelia Rojas  
Diseño de portada: Noelia Rojas  
Impresión: Editora Ricor Grafic SA

Capitalización de experiencias: inclusión de la agricultura Familiar en Cadenas de Valor: Proyecto Paraguay Inclusivo, PPI / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Gloria Cabrera, Jorge Bello y Fátima Almada. - Argentina : IICA, 2019. 28 p.; 21 cm X 29,7 cm.

ISBN: 978-92-9248-864-2

1. Gestión del conocimiento 2. Agricultura familiar 3. Explotación agrícola familiar 4. Desarrollo de un producto 5. Agroindustria 6. Sostenibilidad 7. Pueblos indígenas 8. Desarrollo económico y social 9. Paraguay I. IICA II. Cabrera, Gloria III. Bello, Jorge IV. Almada, Fátima V. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
306.349 892

Asunción, Paraguay  
2019



# **CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**

---

“Inclusión de la Agricultura  
Familiar en Cadenas de Valor”  
**Proyecto Paraguay Inclusivo - PPI**

# RESPONSABLES INSTITUCIONALES

---

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA (MAG)

**Don Denis Lichi Ayala**  
Ministro

**Ing. Agr. Alba Esteche**  
Directora de la Dirección Nacional de Coordinación  
y Administración de Proyectos (DINCAP)

**Ing. Agr. Bettyna Levy,**  
Directora Ejecutiva de PPI

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

**Marco Camagni**  
Gerente País

**Jorge Bello**  
Enlace FIDA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

**Ricardo Orellana**  
Representante

**Fátima Almada**  
Especialista en Desarrollo Rural Sostenible

**Federico Sancho**  
Gerente de Planeación, Monitoreo y Evaluación

**Hombray Taylor**  
Especialista en Gestión del Desempeño y Evaluación

**María Andrade**  
Especialista en Gestión del Desempeño y Evaluación



## INDICE

---

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PPI	11
<b>CAPITALIZACIÓN 1: INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR EN CADENAS DE VALOR A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS ARTICULADOS</b>	<b>12</b>
1. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA	12
2. RESULTADOS	15
3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA CAPITALIZAR	17
4. SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES Y POTENCIALIDADES PARA LA CAPITALIZACIÓN	19
<b>CAPITALIZACIÓN 2: INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR E INDÍGENA EN LA DINÁMICA SOCIOECONÓMICA DE SUS TERRITORIOS A TRAVÉS DE PLANES DE MICRO CAPITALIZACIÓN</b>	<b>20</b>
1. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA	20
2. RESULTADOS	23
3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA CAPITALIZAR	25
4. SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES Y POTENCIALIDADES PARA LA CAPITALIZACIÓN	26



## LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

---

AF	Agricultura Familiar
AFC	Agricultura Familiar Campesina
AFCI	Agricultura Familiar Campesina e Indígena
CDA	Centro de Desarrollo Agropecuario
CTA	Centro Tecnológico para la Agricultura y Cooperación Rural
CTIM	Comité Técnico Interinstitucional
DEAg	Dirección de Extensión Agraria
DINCAP	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IFIs	Instituciones financieras
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MAG	Misterio de Agricultura y Ganadería
MEA	Marco Estratégico Agrario
OSCs	Organizaciones Sociales Civiles
PF	Plan de Fortalecimiento
PNA	Plan de Negocio Articulado
PMC	Plan de Micro-Capitalización
PPI	Proyecto Paraguay Inclusivo
PPR	Proyecto Paraguay Rural
UEP	Unidad Ejecutora de Proyectos



## PRESENTACIÓN

En el Paraguay, la Agricultura Familiar (AF) representa el 91% de las unidades productivas según lo indica el Marco Estratégico Agrario (MEA)<sup>1</sup>. Ocupa su mano de obra familiar en las actividades primarias - según sus sistemas de producción - obteniendo alimentos para el consumo nacional, como ser: poroto, mandioca, maíz chipa, tomate, banana, sandía, melón, miel, y productos pecuarios de ganadería y de la avicultura.

En los últimos años, se ha posicionado como sector estratégico de políticas públicas y promotoras del desarrollo de los territorios rurales, en articulación con la meta superior del Gobierno paraguayo: la del combate a la pobreza. En ese marco y con miras a focalizar las acciones para el fortalecimiento de la AF, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) implementó hasta diciembre de 2018, el Proyecto: “Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor - Proyecto Paraguay Inclusivo” (PPI), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y una donación del Gobierno de Nueva Zelandia. El PPI tuvo como objetivo contribuir a incrementar los activos, los ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre, mediante su inserción en forma sostenible, y a través de sus organizaciones sociales representativas, en Cadenas de Valor agrícolas y pecuarias.

Por su parte, en su Plan de Mediano Plazo 2018-2022, el IICA establece un modelo de cooperación técnica que apunta al logro de cuatro objetivos estratégicos. Dos de ellos se refieren al potencial del sector agropecuario para el desarrollo sostenible y bienestar rural, a saber: i) Aumentar las contribuciones del sector agropecuario al crecimiento económico y al desarrollo sostenible; y ii) Contribuir al bienestar de todos los habitantes en los territorios rurales, en especial de aquellos del sector de la Agricultura Familiar.

En este contexto, el IICA viene cooperando técnicamente con el MAG en la búsqueda de estrategias para mejorar el desempeño productivo y comercial de todos los sectores productivos del país, incluida la AF, promoviendo la articulación productiva en cadenas de valor de manera competitiva y sostenida, a través de mecanismos innovadores y herramientas que promueven la inclusión social, la inserción comercial competitiva de la AF y su resiliencia y adaptación al cambio climático. Sumado a ello, es de interés del Instituto, el fortalecimiento de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo agropecuario y rural con miras al diseño, gestión, implementación, evaluación y capitalización de experiencias para obtener aprendizajes vinculados a políticas públicas y a sus instrumentos de intervención, como lo es el PPI.

Para el IICA, la capitalización de experiencias es un proceso que permite identificar, validar y documentar aprendizajes y buenas prácticas con potencial de adaptación; mejora, réplica y/o escalamiento, a fin de lograr un impacto mayor en la población-objetivo de una intervención o proyecto. Con la implementación de un proyecto denominado: “Capitalización de experiencias para un mayor impacto en el desarrollo rural”, conjuntamente con FAO-CTA<sup>2</sup> -IICA y financiado por FIDA, el Instituto ha conseguido promover el fortalecimiento de capacidades técnicas en diferentes países de América Latina para impulsar procesos de capitalización.

1- Mencionado por IICA (2014).

2- Centro Técnico para la Agricultura y Cooperación Rural.

En ese contexto, y comprendiendo la importancia de capitalizar experiencias en Paraguay, basadas en instrumentos, servicios y modelos de apoyo a organizaciones rurales<sup>3</sup> y estrategias implementadas por el Proyecto Paraguay Inclusivo, el MAG, el FIDA y el IICA, iniciaron un proceso de formación de capacidades técnicas y de sistematización del Proyecto con los actores involucrados (técnicos y productores), a fin de identificar buenas prácticas y registrar opciones potenciales de posterior adopción, adaptación, mejoramiento y escalamiento en contextos o en comunidades similares.

La información presentada en este Documento, rescata el resultado de este proceso de identificación, sistematización, validación, análisis y documentación de aprendizajes obtenidos de la implementación del PPI durante el periodo 2013-2018, y se desglosa en:

- Inclusión de organizaciones de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor a través de Planes de Negocios Articulados.
- Inclusión de organizaciones de la Agricultura Familiar e Indígena en la Dinámica Socio-económica de sus territorios a través de Planes de Micro-capitalización

Cada experiencia capitalizada profundiza la experiencia en términos de objetivos, población- objetivo; resultados esperados y los obtenidos, inclusive los no programados; estrategia de implementación, hallazgos, principales, lecciones aprendidas; recomendaciones, sostenibilidad de las acciones y potencialidades para futuras intervenciones.

Con este Documento, se espera que tomadores de decisión de las instituciones públicas y de las organizaciones de la sociedad civil; organismos cooperantes, técnicos, investigadores e interesados en general, cuenten con una herramienta de reflexión que ayude a una mejor toma de decisiones para repensar estrategias de intervención y formular iniciativas pertinentes, orientadas a la población rural.

Para que la información rescatada en este Documento pueda ser efectivamente capitalizada por tomadores de decisión y técnicos vinculados al Desarrollo Rural, se consideran los aprendizajes y conocimientos de valor del PPI; las lecciones aprendidas, fijadas, sistematizadas y analizadas, con un lenguaje técnico apropiado, para mostrar las etapas o procesos claves identificados y replicables y válidos para la capitalización.

Si bien este Documento busca ser comprensible en su lectura, es necesario tener en cuenta que los técnicos involucrados en cada una de las etapas o procesos de las experiencias, tanto de la Unidad Ejecutora del Proyecto como de la DEAg, pueden contribuir significativamente a su empoderamiento y difusión.

Finalmente, se espera que esta Publicación contribuya a: i) Brindar un retorno positivo a los donantes y cooperantes sobre la implementación del Proyecto. ii) Demostrar a los principales actores tomadores de decisión y agentes de desarrollo, los resultados positivos obtenidos por el PPI en la articulación intra-institucional DINCAP- DEAg del MAG, lo que fortalece además la imagen institucional. iii) Presentar el modelo de trabajo del PPI como un ejemplo de buenas prácticas para la inclusión productiva a través de Cadenas de Valor para la reducción de la pobreza rural.

La gestión efectiva de los conocimientos generados por PPI, al ser capitalizados a futuro, podría progresivamente mejorar la efectividad de próximos proyectos y cooperaciones en favor del desarrollo rural del país.

*3- Planes de Fortalecimiento (PF), Planes de Negocio Articulados (PNA), Planes de Micro capitalización (PMC); mecanismos de asociatividad, mecanismos crediticios e inclusión financiera; estrategias de atención a grupos vulnerables.*

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto: *“Inclusión de la Agricultura Familiar en Cadenas de Valor - Proyecto Paraguay Inclusivo”* - PPI, fue implementado en Paraguay mediante el Convenio de Préstamo N° 1-866 PY. Fue financiado por el Fondo de Desarrollo Agrícola - FIDA y ejecutado por el MAG/DINCAP. El contrato fue aprobado por Ley N° 4871 del Poder Legislativo de la República del Paraguay en fecha 19 de diciembre de 2012 y promulgado por el Poder Ejecutivo el 20 de febrero de 2013. Los Planes de Micro Capitalización, ejecutados en los dos últimos años del Proyecto, fueron financiados con fondos de la donación del Gobierno de Nueva Zelandia.

El PPI, tuvo como área de influencia a la Región Oriental del Paraguay, más específicamente, los departamentos de Central, Concepción, San Pedro, Amambay, Guairá, Caaguazú, Caazapá, Itapúa, Paraguari, Cordillera, Ñeembucú, Misiones y Canindeyú.

El objetivo del Proyecto fue: *“Contribuir a incrementar los activos, los ingresos y la calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre, mediante su inserción en forma sostenible, y a través de sus organizaciones sociales representativas, en Cadenas de Valor, con visión de género y conservación del medio ambiente”*. Sus objetivos específicos fueron: el fortalecimiento de las organizaciones rurales; el promover el vínculo entre los agricultores familiares y las cadenas de valor; el facilitar a los beneficiarios de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI) el acceso al crédito para inversión y para capital de trabajo; promover en las fincas familiares de los beneficiarios, procesos de diversificación productiva, adopción de tecnologías apropiadas, aumento de la producción y seguridad alimentaria; y aumentar las oportunidades de empleo para la población rural pobre, con énfasis en mujeres y jóvenes.

En este contexto, según lo definido en el diseño del Proyecto, el PPI tuvo como grupo meta a las organizaciones de agricultores familiares con vínculos regulares o escasa vinculación con los mercados; a poblaciones rurales vulnerables, mujeres jefas de hogar y jóvenes; y a comunidades indígenas.

La estrategia general de inversión del Proyecto - contemplada en su objetivo - ha buscado que las familias beneficiarias del Proyecto se inserten en un esquema de comercialización (cadena de valor - circuitos cortos en mercados locales), mediante una producción mejorada (en calidad y cantidad); activos productivos, acceso al crédito y mejores capacidades negociadoras, para concretar la vinculación con empresas articuladora y así aumentar sus ingresos.

El Proyecto en su abordaje al sector rural, en cuanto a la población vulnerable, transfirió recursos financieros para la implementación de Diagnostico Rural Participativo (DRP) y Planes de Micro Capitalización (PMC).

La modalidad de implementación comprendió por un lado, el **Componente de Promoción y Pre-Inversión** que buscaba fortalecer a las *organizaciones de la Agricultura Familiar Campesina, AFC y a la población vulnerable, para que tengan la capacidad de elaborar, negociar e implementar*

*Planes de Negocios Articulados (PNA) y Planes de Micro-Capitalización, PMC, respectivamente. Por otra parte, estaba el **Componente de Inversiones** con el objetivo de que la AFC y la población vulnerable aumenten sus activos, su producción agropecuaria; mejore la calidad y la venta de la misma a través, del cumplimiento de su PNA y PMC respectivamente. En el caso de los agricultores familiares campesinos, el objetivo además era que se transformen en sujetos de crédito para las entidades financieras, mediante Garantías de Certificado de Depósito de Ahorro.*

En el proceso de implementación del PPI quedó evidenciada la importancia de la participación activa y comprometida de las partes: Productores, Empresas y Estado. Iniciativas como estas, involucran un esfuerzo conjunto técnico, financiero y de relacionamiento estratégico entre estos actores para mejorar la calidad de vida, desarrollar actividades productivas asociativas de generación ingresos, en forma inclusiva y en armonía con el medio ambiente.





CAPITALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS Y  
LECCIONES APRENDIDAS DEL PPI

# CAPITALIZACIÓN 1:

## INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR EN CADENAS DE VALOR A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS ARTICULADOS

### 1. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA

#### 1.1. CONTEXTO

En Paraguay existen cerca de 290 mil fincas agropecuarias con una superficie total de más de 31 millones de hectáreas. Del total de fincas, más de 184 mil tienen menos de 10 hectáreas, y más de 264 mil tienen menos de 50 hectáreas, lo que indica que la población de unidades económicas de pequeño tamaño (micro y pequeñas empresas agro-productoras) representa la gran mayoría del sector. Esta situación es característica, además, de la Región Oriental, donde se ubica el 97% del total de fincas agropecuarias del país (Censo Agropecuario 2008). La Agricultura Familiar Campesina es un estrato significativo del sector productivo del país y tiene un peso importante en términos cuantitativos en el total de las fincas, ya que más del 80% corresponden a este segmento, donde se generan los principales rubros de consumo y renta (FAO 2014).

En este contexto, el Proyecto Paraguay Inclusivo - PPI se constituye en un importante esfuerzo en el impulso de la Agricultura Familiar, y a través de Planes de Negocios Articulados, promueve y fortalece la vinculación de pequeños productores con empresas agroindustriales para el desarrollo de planes de negocio agrícola, brindando soporte a los productores en la formación de capacidades organizacionales, de negocios y productivas. Así, el PPI se distingue por su estrategia de inclusión financiera y acceso al crédito. Provee a las organizaciones fondos de garantía, los cuales, una vez constituido en Certificado de Ahorro - CDA, pueden utilizarse como respaldo para la obtención de un crédito ante una institución financiera. Estos recursos no son reembolsables para las organizaciones; sin embargo están condicionados a utilizarse como garantía de crédito. El financiamiento puede ir dirigido a capital de trabajo o activos necesarios para la implementación del plan de negocios agrícola. Este Modelo fue creado con tres objetivos: Eliminar una de las principales barreras al crédito (falta de garantías convencionales); impulsar el apalancamiento financiero permitiendo acceder a fondos mayores a los que se dejan en garantía; y crear una relación entre las organizaciones y bancos que se traduzca en un acceso al crédito tanto en el corto como en el largo plazo.

#### 1.2. POBLACIÓN OBJETIVO

Organizaciones de agricultores familiares con vínculos regulares con los mercados.

#### 1.3. OBJETIVOS DE LA ACCIÓN Y CAMBIOS ESPERADOS

##### Objetivos

- Fortalecer la organización y fidelización de la comercialización conjunta.
- Incrementar el volumen y calidad del producto a ofrecer a la empresa.
- Establecer y consolidar una alianza con la empresa articuladora punta de la cadena, comprometiendo su cofinanciamiento al Plan y asegurando precios y mercados convenientes.
- Crear un vínculo entre las organizaciones y entidades bancarias para el acceso al crédito.
- Impulsar el apalancamiento financiero con fondos de garantía, sustituyendo la falta de garantías reales para el acceso al crédito.

##### Cambios esperados

- Sostenibilidad de los negocios logrando utilidades provenientes de la comercialización de sus rubros productivos.
- Fortalecimiento de la comercialización conjunta para lograr volúmenes de ofertas atractivas para las empresas.
- Consolidar la vinculación de las organizaciones con las empresas agroindustriales con el principio de "Ganar - Ganar".
- Acceso al crédito en condiciones adecuadas.
- Aumento de ingresos económicos para mejorar el bienestar de las familias.

## 1.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA CAPITALIZADA

La experiencia concreta fue la INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR EN CADENAS DE VALOR A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS ARTICULADOS

A continuación, se describen las etapas del proceso para el diseño e implementación de los PNA:

**i. Socialización del abordaje del Proyecto** en los Centros de Desarrollo Agropecuario (CDA) de la DEAg/MAG con el que se buscó que representantes y/o miembros de las organizaciones, autoridades locales, técnicos del MAG y representantes de las empresas de la cadena, presentes en el territorio (geográfico) de influencia del Proyecto, estuvieran en condiciones de:

- a. Manejar los mecanismos de selección; la documentación requerida para la vinculación al Proyecto y la modalidad de aprobación de los PNA a fin de establecer un mejor entendimiento y aprovechamiento del mismo.
- b. Asegurar la participación de la empresa manifestando su interés de vincularse con la organización, ante el potencial de crecimiento de su mercado y con un compromiso de cofinanciamiento del Plan.
- c. Utilizar eficientemente los instrumentos para la implementación de los PNA.
- d. Fomentar la apropiación por parte de las organizaciones, el compromiso y el sentido de pertenencia.
- e. Promover el incremento de los ingresos.

**ii. Selección de las organizaciones beneficiarias de la inversión**, realizada por los técnicos de la DEAg y el técnico promotor del PPI en base a los requisitos establecidos por el Proyecto, ubicadas en el área de influencia de una empresa articuladora.

**iii. Aplicación el formulario F2**, para conocer el grado de fortalecimiento de las organizaciones seleccionadas.

**iv. Realización del Diagnóstico Rural Participativo (DRP)** con las organizaciones que completaron el F2 para confirmar los datos obtenidos. Se comprobó que todos los miembros se involucren en el desarrollo del mismo. Este instrumento sirvió para diseñar el Plan de Fortalecimiento para definir el tipo u orientación productiva del PNA a implementar y evidenciar las debilidades y fortalezas de la organización, de manera a incluir en el Plan de Fortalecimiento (PF) las acciones que fueren necesarias.

**v. En base a los resultados del DRP**, se inició el PF durante el cual se realizaron las capacitaciones para superar las debilidades en los temas seleccionados,

entre ellos, contabilidad, administración y producción. También con los recursos del PF se contrató un proyectista para la elaboración del PNA.

**vi. Presentación del PF** a las instancias de aprobación de la UEP.

**vii. Elaboración de la propuesta de PNA** con fondos del PF para solicitar su financiación al PPI; proceso en el cual, se involucraron los miembros con apoyo técnico del Proyecto, incluyendo las inversiones para la producción y las acciones para su acceso al mercado, así como las capacitaciones requeridas. Se previó en el diseño un monto de hasta 120.000 dólares por Plan, calculando un número máximo de 100 familias por organización.

**viii. Presentación del PNA** al Proyecto para su aprobación por el Comité Técnico Interministerial (CTIM).

**ix. Implementación del PNA** con la transferencia de recursos financieros del Proyecto a las organizaciones beneficiarias quienes, administraron los fondos para la adquisición de los activos productivos y las capacitaciones previstas en el Plan. Una vez recibido los fondos, el proceso de adquisición fue realizado por las organizaciones, quienes se encargaron de la búsqueda de presupuestos, comparación y selección de la mejor oferta para su posterior adquisición y recepción de los bienes conforme a lo establecido en el PNA.

**x. Capacitaciones**, en todos los PNA fue requisito incluir el presupuesto de los servicios de la asistencia técnica pertinente para el rubro seleccionado.

**xi. Seguimiento y monitoreo** de la ejecución de los PNA por parte de los técnicos de la UEP, asegurando la ejecución del Plan en todas sus etapas, conforme a lo planificado.

Todas estas etapas del proceso fueron ejecutadas a través de mecanismos claros establecidos por el Proyecto, conocidos por los beneficiarios, estableciendo confianza y eficiencia en la asignación de recursos y consecuentemente, en la ejecución de sus planes.



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ETAPAS A CAPITALIZAR



### EL TIEMPO PROMEDIO:

Se estiman 12 meses, desde la aprobación del PNA en condiciones óptimas de ejecución.

### QUIÉNES PARTICIPARON:

**Como ejecutores de la experiencia:** MAG/DINCAP/PPI  
BNF, CAH  
Organizaciones de productores  
Empresas articuladoras

**Como Co-financiadores:** Gobiernos locales, IFIs

**Como observadores:** La sociedad civil

## 2. RESULTADOS

### 2.1. RESULTADOS PROGRAMADOS

- Productores empoderados y organizados en vista a un Plan elaborado por ellos, con amplio sentido de apropiación, compromiso y sentido de pertenencia.
- Organización de productores continúa las actividades productivas contempladas en sus planes, propiciando un cambio de paradigmas (proyectos sostenibles), reflejado en la ampliación de los servicios ofrecidos, capacidad de negociación y aumento de los ingresos económicos.
- Organizaciones inmersas bajo el esquema de Cadenas de Valor, con producción mejorada tanto, en calidad como en cantidad, que les posibilita articular con empresas. De este forma, se asegura la comercialización; se dispone de recursos económicos en forma periódica; hay un aumento de activos así como de ingresos, con lo cual se mejora la calidad de vida de manera sustancial.
- Organización de productores con mayor acceso al crédito.
- Organización de productores cuentan con un Reglamento de Créditos (debe establecerse como requisito documental para la aplicación de los fondos de garantía).
- Instituciones financieras con mayor participación e involucramiento sobre todo con el Banco Nacional de Fomento y otras IFIs.

### 2.2. RESULTADOS NO PROGRAMADOS

- Cancelación del crédito antes de la fecha de vencimiento.
- Situaciones adversas del mercado hicieron que la organización opte por rubros alternativos.
- Discrepancias en el manejo de cultivos.
- Cambio de dirigentes.
- Economía en las adquisiciones sin perder calidad.



## 2.3. PRINCIPALES HALLAZGOS POR ETAPA DEL PROCESO A CAPITALIZAR

ETAPAS DEL PROCESO		FACTORES DE ÉXITO (que favorecieron su aplicación)	FACTORES QUE DIFICULTARON (su aplicación)
1	Socialización del abordaje del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores con conocimiento y manejo de los mecanismos de acceso a los servicios del Proyecto.</li> <li>Organizaciones formalizadas e interesadas en el Proyecto.</li> <li>Acompañamiento de la UEP en todo el proceso.</li> <li>Existencia de empresas de cadenas interesadas en participar del proyecto.</li> <li>Autoridades locales con interés de apoyar el emprendimiento.</li> <li>Apoyo de la DEAg en el territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difusión de la información sobre el Proyecto llegó a los técnicos, pero no aseguró la difusión masiva hacia los potenciales beneficiarios.</li> </ul>
2	Selección de las organizaciones beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>La intervención de los técnicos de la DEAg permitió identificar organizaciones conformadas que cumplieran con las formalidades exigidas por el Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de una gran demanda y la necesidad de aumentar la cobertura del MAG a las pequeñas organizaciones hizo que en algunos casos, las mismas no estuviesen vinculadas con algún PNA financiado por el Proyecto.</li> </ul>
3	Aplicación el formulario F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos y procesos claros hicieron posible el alcance de los resultados alcanzados.</li> </ul>	
4	Diagnóstico Rural Participativo (DRP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo focalizado en y para las organizaciones en proceso de fortalecimiento.</li> <li>Identificación de debilidades y fortalezas de la organización.</li> <li>Definición de la orientación productiva del PNA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DRP con escasa participación de asociados (en algunos casos).</li> </ul>
5	Se inicia el PF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de capacitaciones para superar las debilidades en los temas seleccionados; entre ellos: contabilidad, administración y producción.</li> <li>Contratación de proyectista para la elaboración del PNA.</li> </ul>	
6	Presentación del PF a las instancias de aprobación de la UEP		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Organizaciones deben funcionar con los socios activos, y no deberían ser incorporados socios por el solo hecho de que tienen a la vista un Plan a ser aprobado.</li> </ul>
7	Elaboración de la propuesta del PNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de la mayoría de los miembros de la organización.</li> <li>Los PNA basados en la experiencia de trabajo con rubros productivos conocidos por los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos inexactos para la elaboración y proyección de los PNA</li> </ul>

8	Presentación del PNA al Proyecto para su aprobación por el CTIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han podido financiar iniciativas productivas de las organizaciones asistidas por la DEAg con fondos del PPI, logrando el mejoramiento del bienestar de las familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Organizaciones deben funcionar con los socios activos, y no deberían ser incorporados socios por el hecho de que tienen a la vista un Plan a ser aprobado.</li> </ul>
9	Implementación del PNA con la transferencia de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasferencia directa de fondos a las organizaciones.</li> <li>Gestiones de adquisición realizadas por las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa experiencia en aspectos administrativos y organizativos.</li> </ul>
10	Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de capacitaciones previstas según Plan.</li> <li>Capacitación especializa en temas productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunos casos, la definición de contenidos mínimos de los temas de capacitación, no respondió a necesidades reales de la organización para la gestión, incluyendo los aspectos comerciales y de negocios. Faltó también la evaluación del aprendizaje y su aplicación por parte de los capacitados.</li> </ul>
11	Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en la ejecución de los PNA por parte de los técnicos de la UEP.</li> </ul>	

### 3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA CAPITALIZAR

Con la ejecución del Proyecto Paraguay Inclusivo, se ha evidenciado que es uno orientado al Desarrollo Rural con enfoque en Cadenas de Valor, que busca beneficiar a organizaciones de la AFC, en un territorio en el que conviven grupos de pequeños productores con diferentes características y niveles de desarrollo social, económico y organizativo. Se pueden establecer procedimientos y herramientas diferenciadas que constituyan un instrumento válido para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales más pobres y vulnerables que no pueden llegar a ser proveedores de la empresa de la cadena, buscando que esta intervención sea sostenible. A partir de la ejecución del Proyecto, en cuanto a la asistencia a grupos más débiles, se presentan - a continuación - las recomendaciones de las diferentes lecciones aprendidas.

- La socialización inicial eficiente de los servicios que entregará el Proyecto es fundamental a fin de que los potenciales beneficiarios y sus organizaciones, conozcan y manejen el proceso de acceso e implementación de los planes.
- En todos los casos debe realizarse un buen DRP, que identifique las fortalezas y debilidades de cada una de las organizaciones. Para el logro de los objetivos de los planes financiados, es fundamental conocer el grado de fortalecimiento de la organización, lo que posibilita diseñar los planes conforme a los requerimientos y posibilidades de las mismas. Organizaciones con debi-

lidades en su gestión, no podrán llegar al éxito esperado. Las inversiones deben estar acompañadas por las capacitaciones requeridas.

- El trabajo coordinado con la DEAg en los dos (2) últimos años de ejecución del PPI, ha sido fundamental, pues se aseguró el acompañamiento técnico para la implementación de los Planes, y además, el seguimiento de las inversiones en el tiempo post Proyecto.
- El compromiso de los técnicos es de suma importancia para el éxito en la implementación de los planes mediante el seguimiento. Para ello se debe invertir en capacitaciones permanentes a los mismos, así como también en el acompañamiento desde la UEP.
- Los mecanismos de selección y aprobación de los Planes deben ser transparentes y conocidos por los beneficiarios para establecer confianza y eficiencia en la asignación de recursos.
- Los mecanismos administrativos deben ser socializados e internalizados con todos los involucrados tanto a nivel técnico como con las organizaciones, para asegurar el cumplimiento de las normas.
- El involucramiento de las autoridades locales fortalece la ejecución de los planes y asegura el acompañamiento de las mismas.

- La articulación estratégica de todos los actores, representa un proceso de crecimiento continuo y estable de la organización y la producción.
- Un adecuado y oportuno apoyo financiero hace posible elevar el nivel productivo de la organización y alcanzar las metas propuestas, e incluso superarlas.
- La capacitación para el fortalecimiento de la organización, con lo cual, se ha logrado que sus integrantes adopten un sistema de prestación de servicios que le ha permitido un control óptimo en su otorgamiento y recuperación.

Entre las **recomendaciones** se considera fundamental:

El **Fortalecimiento de las organizaciones**. Hay que poner especial atención a la forma en que los productores se están integrando en las organizaciones. Sería relevante tener datos sobre los comités que se agrupan en la organización, lo cual, podrá ayudar a identificar a las organizaciones que deben pasar por un plan de fortalecimiento antes de comenzar un plan de negocios.

Desde la perspectiva del beneficiario - en el contexto de las experiencias - los **Planes de Negocios** Articulados se constituyen en la clave fundamental de todo el proceso. Debido a ello, se deben considerar aspectos fundamentales que contemplen la experiencia y la tradición de los productores; la selección del rubro, lo cual, debe ser considerado a

partir de una minuciosa evaluación de las condiciones tanto físicas como naturales.

En cuanto al **apoyo financiero**, éste puede reducir la brecha técnica para que la organización alcance un nuevo nivel de productividad. Igualmente, en forma adecuada, oportuna y acompañado del fortalecimiento organizacional, es posible elevar el nivel productivo de las organizaciones sociales civiles (OSCs) y alcanzar las metas propuestas e incluso superarlas, mejorando el bienestar de las familias beneficiarias. Se sugiere realizar **talleres de educación financiera** en todas las organizaciones previo al inicio de las operaciones. Esto posibilitaría un mayor alcance de los servicios a ser prestados, así como el cumplimiento puntual de las obligaciones crediticias u otras obligaciones que pudieran tener. Sería igualmente importante que todas las organizaciones contasen con un **reglamento de crédito**, lo cual debería considerarse como requisito para la aplicación de los fondos de garantía. La firma de los **convenios** con instituciones debe realizarse previo al inicio de las operaciones del PPI. Se sugiere una **mayor participación e involucramiento de las instituciones financieras** de manera a establecer un mecanismo continuo de colaboración e intercambio de información. Igualmente, se tiene que prestar especial atención al **seguro agrícola** para los productores, de manera a asegurar la producción y la confiabilidad en la relación comercial y también crediticia.



#### 4. SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES Y POTENCIALIDADES PARA LA CAPITALIZACIÓN

A continuación, se describen las estrategias diferenciadas del Proyecto, que destacan aspectos sobre la modalidad de ejecución y que podrían ser replicados en otros proyectos ejecutados por el MAG.

**Transferencia directa de fondos a las organizaciones para su ejecución autogestionaria y transparente.** El PPI - a diferencia de otros proyectos ejecutados por el MAG - transfirió los fondos a la cuenta bancaria de cada organización, para que ésta gestione la adquisición de bienes y servicios previstos en su plan, previamente aprobado. Si bien, es una modalidad ya probada en el PPR, el PPI ha demostrado la aplicación de esta modalidad de ejecución ampliándola a otro territorio, donde se resalta la transparencia en el uso de recursos mediante el concurso de tres presupuestos en cada adquisición, realizado mediante la auto-gestión organizativa y el uso eficiente de los fondos. Esto ha generado un alto nivel de confianza en el seno de la organización, lo que ha contribuido el empoderamiento y fortalecimiento de las mismas.

En este contexto, se consideran tres elementos relevantes: La participación de los socios; la auto-gestión organizativa y los conocimientos adquiridos para el uso correcto de los créditos, a través del acompañamiento técnico. Esta modalidad de ejecución dinamizó el Proyecto en el territorio, y se constituyó en un factor importante para la sostenibilidad del mismo.

La capacitación para el fortalecimiento de la organización, resultó también importante, con lo cual se ha logrado que los integrantes adopten un sistema de prestación de servicios que le ha permitido un control óptimo en su otorgamiento y recuperación.

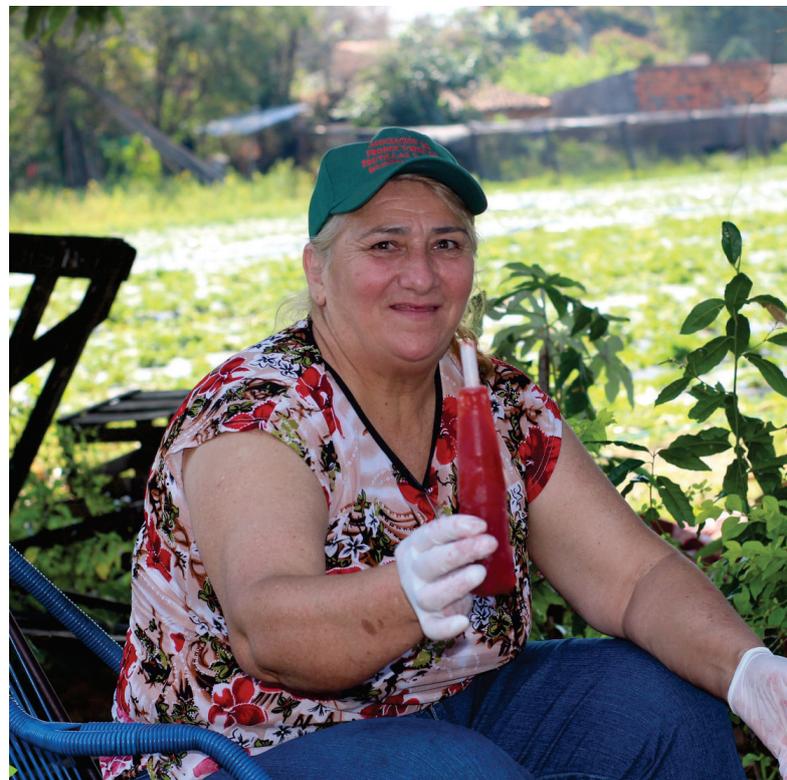
Fortalecimiento financiero para un mayor alcance de los servicios a ser prestados, así como para el cumplimiento puntual de las obligaciones crediticias u otras obligaciones que pudiera pretender la organización.

La capacidad instalada en diversificar el otorgamiento del crédito, transformándolo en servicios para la actividad productiva (no otorgando solamente dinero), ha logrado reducir significativamente los riesgos de recuperación del mismo, evitando desviaciones en su aplicación por parte de los asociados.

La herramienta financiera: fondo de garantía, ha contribuido para la fidelización de los asociados con

su organización, facilitando la comercialización conjunta, y una toma de conciencia para el cumplimiento de las obligaciones; además de un mayor sentido de pertenencia

**Alianza interinstitucional a nivel de territorial.** En la última etapa de la ejecución del Proyecto, el PPI propició una alianza con la DEAg para promoverlo; además con el propósito de identificar a las organizaciones y para el correspondiente acompañamiento técnico. Esta modalidad de ejecución dinamizó el Proyecto en el territorio, y se constituyó en un factor importante para la sostenibilidad del mismo, ya que las organizaciones encontraron un acompañamiento permanente por parte de los técnicos de la DEAg. Los beneficiarios del Proyecto destacaron la importancia de esta alianza ya que ello ha facilitado el proceso de ejecución del Proyecto e incluso el seguimiento post-Proyecto, destacando el alto nivel de compromiso de los técnicos de la DEAg. Sin embargo, se observó que se requiere aumentar la cobertura territorial de la asistencia, apoyando con recursos financieros para atenuar las limitaciones de movilidad de los técnicos.



# CAPITALIZACIÓN 2:

## INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR E INDÍGENA EN LA DINÁMICA SOCIOECONÓMICA DE SUS TERRITORIOS A TRAVÉS DE PLANES DE MICRO CAPITALIZACIÓN

### 1. PRESENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA

#### 1.1. CONTEXTO

Los Planes de Micro Capitalización financiaron - a solicitud de las organizaciones - iniciativas de producción orientadas prioritariamente a la seguridad alimentaria y de manera complementaria, a la comercialización en mercados locales e inversión comunitaria. Además, financiaron actividades de capacitación para fortalecimiento de la organización. Algunas inversiones son detalladas a continuación:

- Producción agropecuaria: hortalizas, equipamiento para lavado, clasificación y empaque de zanahoria, animales menores; mejoramiento genético a través de inseminación artificial, producción de queso artesanal; equipamiento para apicultura, enfriadora de leche, chacinados, otros.
- Apoyo para la venta en ferias municipales con equipamientos para las ferias.
- Comunidades indígenas: Centros comunitarios, tendidos eléctricos, provisión de agua potable; vacunos para leche, galpones, alambrados y bretes para producción pecuaria, otros.

Se definió como meta la implementación de 40 PMC con poblaciones vulnerables y comunidades indígenas, ejecutándose, sin embargo, 90 PMC con poblaciones vulnerables y 17 PMC con comunidades indígenas. Los PMC se ejecutaron con asistencia técnica, lo que ayudó a una adecuada implementación y sostenibilidad de los mismos.

Inicialmente, los servicios de asistencia técnica para acompañar a la implementación de los PMC, debían ser contratados por el Proyecto mediante firmas tercerizadas prestadoras de servicios. No obstante, para asegurar la sostenibilidad de los Planes, se planteó un acuerdo de cooperación entre la DINCAP y la DEAg en el marco del PPI. Esto, para la ejecución de los PMC con organizaciones asistidas por Extensión, lo que permitió superar las metas inicialmente previstas y demostrar el potencial de este tipo de articulación para dar continuidad y sostenibilidad a las iniciativas de inversión con la participación del servicio público de asistencia técnica.

#### 1.2. LA POBLACIÓN OBJETIVO

Agricultores familiares campesinos con vínculos regulares o escasa vinculación con los mercados; mujeres jefas de hogar, jóvenes y comunidades indígenas.

#### 1.3. OBJETIVOS DE LA ACCIÓN Y CAMBIOS ESPERADOS

##### Objetivos

- Garantizar la seguridad alimentaria de las organizaciones de poblaciones vulnerables.
- Mejorar la inserción socio-económica de las organizaciones de poblaciones vulnerables en las dinámicas de sus territorios.
- Desarrollar y fortalecer las capacidades de autogestión de las organizaciones de las poblaciones vulnerables para la implementación de los PMC.

##### Cambios esperados inicialmente

Población vulnerable de los territorios seleccionados, organizada con iniciativas socio-productivas dinámicas en torno a PNA.

#### 1.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA CAPITALIZADA

La experiencia concreta fue la INCLUSIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA AGRICULTURA FAMILIAR E INDÍGENA EN LA DINÁMICA SOCIO-ECONÓMICA DE SUS TERRITORIOS A TRAVÉS DE PLANES DE MICRO CAPITALIZACIÓN.

A continuación, se describen las etapas del proceso para el diseño e implementación de los PMC.

**i. Socialización del abordaje del Proyecto** en los Centros de Desarrollo Agropecuario (CDA) de la DEAg/MAG, con la que se buscó que representantes y/o miembros de las organizaciones, autoridades locales y técnicos del MAG:

- a. Manejen los mecanismos de selección; la documentación requerida para la vinculación al

Proyecto y la modalidad de aprobación de los PMC para establecer un mejor entendimiento y aprovechamiento del mismo.

- b. Utilicen eficientemente los instrumentos para la implementación de los PMC.
- c. Se fomente la apropiación, el compromiso y el sentido de pertenencia.
- d. Se promueva el empoderamiento, el incremento de los ingresos y la seguridad alimentaria.

**ii. Selección de las organizaciones beneficiarias de la inversión**, realizada por los técnicos de la DEAg y el técnico promotor del PPI a partir de los requisitos establecidos por el Proyecto, priorizando a las ubicadas en el área de influencia de una Cadena de Valor con PNA.

**iii. Realización del Diagnóstico Rural Participativo (DRP)** con las organizaciones seleccionadas, asegurando que todos los miembros se involucren en el desarrollo del mismo. Este instrumento sirvió para definir el tipo u orientación productiva del PMC a implementar y evidenciar las debilidades y fortalezas de la organización, de manera a incluir en el Plan las acciones de capacitación necesarias.

**iv. Elaboración de la propuesta de PMC** para solicitar su financiación al PPI. En este proceso, se involucran los miembros con apoyo técnico del Proyecto, incluyendo las inversiones para la producción y las acciones para su acceso al mercado, así como las capacitaciones requeridas. Se previó en el diseño, un monto de hasta 18.000 dólares por Plan, calculando un número máximo de 60 familias por organización.

**v. Presentación al Proyecto** y aprobación por el Equipo técnico del PPI y del MAG.

**vi. Implementación del PMC** con la transferencia de recursos financieros del Proyecto a las organizaciones beneficiarias quienes, administraron los fondos para la adquisición de los activos productivos y las capacitaciones previstas en el Plan. Una vez recibido los fondos, el proceso de adquisición fue realizado por las organizaciones, quienes se encargaron de la búsqueda de presupuestos, comparación y selección de la mejor oferta para su posterior adquisición y recepción de los bienes conforme a lo establecido en el PMC.

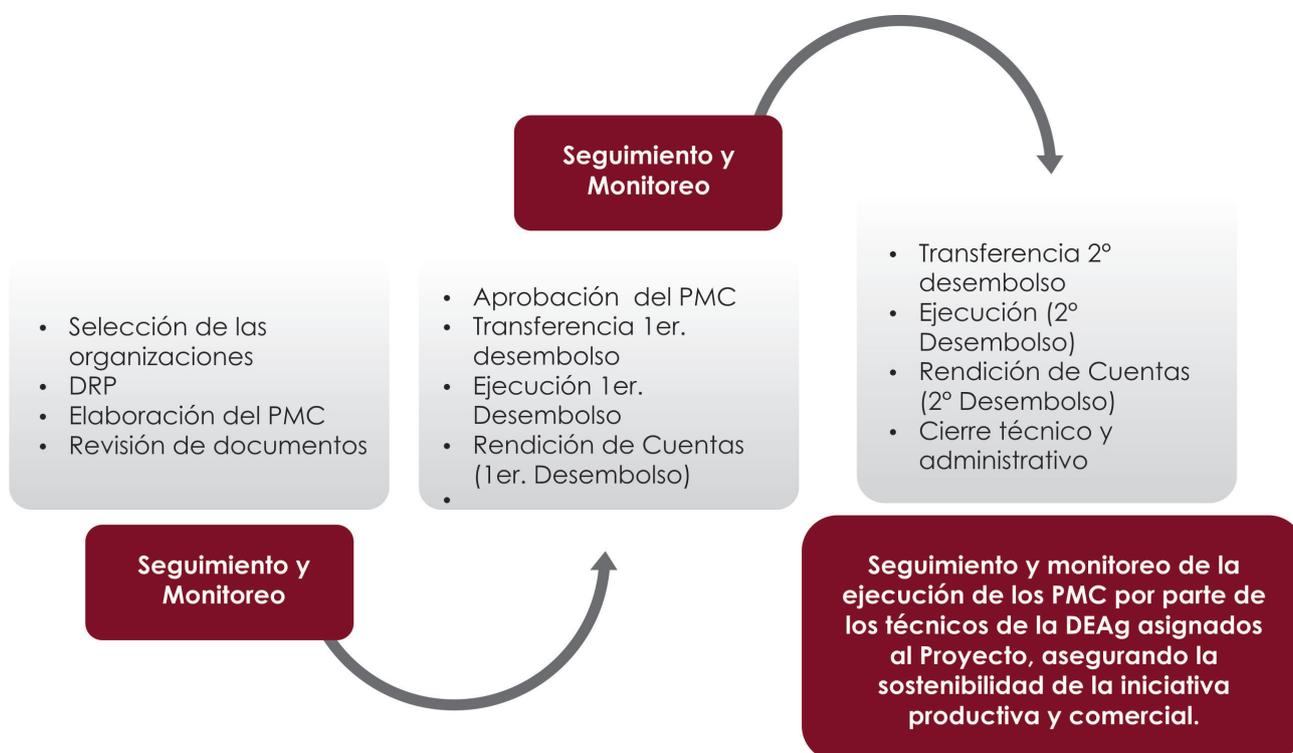
**vii. Capacitaciones.** El Proyecto capacitó a los técnicos de la DEAg en los temas de género, educación financiera y medidas de mitigación de los efectos del cambio climático, que luego fue replicado a las organizaciones beneficiarias al momento de la implementación de sus PMC.

**viii. Seguimiento y monitoreo** de la ejecución de los PMC por parte de los técnicos de la DEAg asignados al Proyecto, asegurando la ejecución total del Plan y la continuidad de la asistencia técnica para la sostenibilidad de la iniciativa productiva y comercial.

Todas estas etapas del proceso fueron ejecutadas a través de mecanismos claros establecidos por el Proyecto y conocidos por los beneficiarios, estableciendo una sólida confianza y eficiencia en la asignación de recursos y consecuentemente, en la ejecución de los planes.



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ETAPAS A CAPITALIZAR



### EL TIEMPO PROMEDIO:

Se estiman 18 meses, desde la aprobación del PMC en condiciones óptimas de ejecución.

### QUIÉNES PARTICIPARON:

<b>Como ejecutores de la experiencia:</b>	MAG/DEAg/DINCAP/PPI Organizaciones de productores
<b>Como participantes indirectos:</b>	Empresas comerciales/proveedoras Consumidores Gobiernos locales Prestadores de servicios

## 2. RESULTADOS

### 2.1. RESULTADOS PROGRAMADOS

- Los productores mejoran sus ingresos mediante iniciativas productivas eficientes y su inserción en las dinámicas económicas locales. Según datos del Proyecto, la producción originada mediante la implementación de los PMC, en un 64% fue comercializada en mercados locales, ferias agropecuarias o en las propias fincas de los beneficiarios; y un 36% fue destinado al consumo familiar.
- Del total de familias asistidas, un 89% de los beneficiarios de los PMC fueron mujeres, quienes aportaron ingresos económicos a la unidad familiar.
- Productores empoderados y organizados en vista a un Plan elaborado por ellos, con amplio sentido de apropiación y compromiso.
- Los productores continúan las actividades productivas contempladas en sus planes, propiciando un cambio de paradigmas (proyectos sostenibles).
- De acuerdo con la percepción de los beneficiarios, el 23 % de las familias mejoró su sistema de producción; un 31 % mejoró su alimentación; un 28 % mejoró sus ingresos y un 18 % mencionó que tuvieron un mejoramiento general en sus condiciones vida.



### 2.2. RESULTADOS NO PROGRAMADOS

- La cantidad de Planes de Micro Capitalización ha superado la meta inicial. Cabe mencionar que para alcanzar estos resultados se contó con fondos adicionales provenientes de la donación del Gobierno de Nueva Zelanda y de fondos de contrapartida nacional.
- El fortalecimiento de los conocimientos técnicos de los extensionistas, a través de la UEP para la implementación de los PMC.



## 2.3. PRINCIPALES HALLAZGOS POR ETAPA DEL PROCESO A CAPITALIZAR

ETAPAS DEL PROCESO		FACTORES DE ÉXITO (que favorecieron su aplicación)	FACTORES QUE DIFICULTARON (su aplicación)
1	Socialización del abordaje del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores con conocimiento y manejo de criterios y mecanismos de selección y aprobación de las iniciativas presentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difusión de la información sobre el Proyecto llegó a los técnicos, pero no aseguró la difusión masiva hacia los potenciales beneficiarios.</li> </ul>
2	Selección de las organizaciones beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios, procesos, instrumentos claros hicieron posible el alcance de los resultados alcanzados.</li> <li>La intervención de los técnicos de la DEAg permitió identificar organizaciones conformadas que cumplieran con las formalidades exigidas por el Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de una gran demanda y la necesidad de aumentar la cobertura del MAG a las pequeñas organizaciones hizo que en algunos casos las mismas no estuviesen vinculadas con algún PNA financiado por el proyecto.</li> </ul>
3	Diagnóstico Rural Participativo (DRP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo focalizado en y para las organizaciones en proceso de fortalecimiento.</li> <li>Identificación de debilidades y fortalezas de la organización.</li> <li>Definición de la orientación productiva del PMC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DRP realizado con directivos de las organizaciones y escasa participación de asociados (en algunos casos).</li> </ul>
4	Elaboración de la propuesta de PMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de la mayoría de los miembros de la organización.</li> <li>Los PMC basados en la experiencia de trabajo con rubros productivos conocidos por los productores.</li> </ul>	
5	Presentación al Proyecto y aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han podido financiar iniciativas productivas de las organizaciones asistidas por la DEAg con fondos del PPI, logrando el mejoramiento del bienestar de las familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Organizaciones deben funcionar con los socios activos, y no deberían ser incorporados socios por el solo hecho de que tienen a la vista un Plan a ser aprobado.</li> </ul>
6	Implementación del PMC con la transferencia de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasferencia directa de fondos a las organizaciones.</li> <li>Gestiones de adquisición realizada por las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa experiencia en aspectos administrativos y organizativos.</li> </ul>
7	Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de capacitaciones previstas según Plan.</li> <li>Capacitación especializada en temas productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La definición de contenidos mínimos de los temas de capacitación, en algunos casos, no respondió a las necesidades reales de la organización para la gestión, incluyendo los aspectos comerciales y de negocios. Faltó también la evaluación del aprendizaje y su aplicación por parte de los capacitados.</li> </ul>
8	Seguimiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complementación estratégica entre instituciones (DEAg/PPI).</li> <li>Asistencia técnica, seguimiento y monitoreo, por parte del DEAg a los PMC ejecutados.</li> <li>Mayor economía en el costo del servicio por la participación de una institucionalidad permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faltó claridad en la provisión de información sobre la gestión de los técnicos afectados al Convenio, en cuanto a los requerimientos de la DEAG y del SE del Proyecto.</li> </ul>

### 3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA CAPITALIZAR

Con la ejecución del Proyecto Paraguay Inclusivo, se ha evidenciado que se trata de un proyecto de Desarrollo Rural con enfoque en Cadenas de Valor que busca beneficiar a organizaciones de la AFC, en un territorio en el que conviven grupos de pequeños productores con diferentes características y niveles de desarrollo social, económico y organizativo. Se pueden establecer procedimientos y herramientas diferenciadas que constituyan un instrumento válido para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales más pobres y vulnerables que no pueden llegar a ser proveedores de la empresa de la cadena, asegurando que esta intervención sea sostenible. A partir de la ejecución del Proyecto en cuanto a la asistencia a grupos más débiles, se presentan - a continuación - las recomendaciones de las diferentes lecciones aprendidas.

- La socialización inicial eficiente de los servicios que entregará el Proyecto, es fundamental a fin de que los potenciales beneficiarios y sus organizaciones, conozcan y manejen el proceso de acceso e implementación de los planes.
- Debe realizarse en todos los casos un buen DRP, que identifique las fortalezas y debilidades de cada una de las organizaciones. Para el logro de los objetivos de los planes financiados, es fundamental conocer el grado de fortalecimiento de la organización, lo que posibilita diseñar los planes conforme a los requerimientos y posibilidades de las mismas. Organizaciones con debilidades en su gestión, no podrán llegar al éxito esperado. Las inversiones deben estar acompañadas por las capacitaciones requeridas.
- El Acuerdo de Cooperación Técnico-Financiera entre la DEAg y PPI posibilitó optimizar recursos financieros, ya que inicialmente éstos fueron previstos para la contratación de servicios tercerizados de asistencia técnica. El ahorro de los recursos obtenidos con esta medida, fue destinado al financiamiento de un mayor número de PMC con relación a la meta prevista.
- Los PMC con buenos resultados y que hayan logrado la incorporación de un mayor número de asociados y conseguido el incremento del volumen de producción pueden aspirar a postularse para un PNA en la segunda etapa del Proyecto.
- El trabajo coordinado con la DEAg en los dos (2) últimos años de ejecución del PPI, ha sido fundamental, pues se aseguró el acompañamiento técnico para la implementación de los Planes, y, además, el seguimiento de las inversiones en el tiempo post Proyecto.

- El compromiso de los técnicos es de suma importancia para el éxito en la implementación de los planes mediante el seguimiento. Para ello se debe invertir en capacitaciones permanentes a los mismos, así como también contar con el acompañamiento desde la UEP.
- Los mecanismos de selección y aprobación de los Planes, deben ser transparentes y conocidos por los beneficiarios para establecer confianza y eficiencia en la asignación de recursos.
- Los eventos de educación financiera brindados por el Proyecto, tienen que ser socializados desde el DRP para el mejor entendimiento y utilización de los recursos financieros proveídos por el Proyecto, así como de otras fuentes. En los procesos actuales, estos instrumentos se trabajan con las organizaciones a partir de la implementación de los PMC.
- Los mecanismos administrativos deben ser socializados e internalizados con todos los involucrados tanto a nivel técnico como con de las organizaciones, para asegurar el cumplimiento de las normas.
- El involucramiento de las autoridades locales fortalece la ejecución de los planes y asegura el acompañamiento de las mismas.

La Asistencia Técnica (AT) con el apoyo de la DEAg es estratégica en el proceso. Una asociación correctamente asistida y motivada supera la visión inmediatista de buscar solo la obtención del beneficio, ya que debe apuntar también a su autosuficiencia. De la misma manera, la AT apoya y fomenta la generación de valor agregado, promoviendo la inserción en mercados locales para la venta de sus productos como son las ferias.



#### 4. SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES Y POTENCIALIDADES PARA LA CAPITALIZACIÓN

A continuación, se presentan las estrategias diferenciadas del Proyecto, que destacan aspectos sobre la modalidad de ejecución y que podrían ser replicados en otros proyectos ejecutados por el MAG.

Transferencia directa de fondos a las organizaciones para su ejecución autogestionaria y transparente. El PPI - a diferencia de otros proyectos ejecutados por el MAG - transfirió los fondos a la cuenta bancaria de cada organización, para que ésta gestione la adquisición de bienes y servicios previstos en su plan, previamente aprobado. Si bien, es una modalidad ya probada en el PPR, el PPI ha demostrado la aplicación de esta modalidad de ejecución ampliándola a otro territorio, donde se resalta la transparencia en el uso de recursos mediante el concurso de tres presupuestos en cada adquisición, realizado mediante la auto-gestión organizativa y el uso eficiente de los fondos. Esto ha generado un alto nivel de confianza en el seno de la organización, lo que ha contribuido al empoderamiento y fortalecimiento de las organizaciones.

Desde el punto de vista de los beneficiarios este punto fue abordado a profundidad y surgieron tres elementos coincidentes y relevantes:

- La participación de los socios en la toma de decisiones para las adquisiciones y en el control de su uso, genera confianza en el seno de la organización y la fortalece en el proceso de madurez organizativo.
- La autogestión organizativa para uso de los recursos genera transparencia entre los socios y el uso eficiente y eficaz de los recursos transferidos, lo que se refleja en la adquisición de materiales y equipos de calidad; y en la agilidad en la provisión de insumos y equipos a la organización.
- En contrapartida, esta modalidad requiere que la UEP capacite e informe adecuadamente a las organizaciones sobre los requisitos legales a cumplir en el proceso y acerca de los mecanismos administrativos y contables para tal efecto. Si no se cumplen con estos aspectos, existe el riesgo de un mal uso de los recursos, lo cual generaría desconfianza en el seno de la organización y consecuentes conflictos organizativos.

Alianza interinstitucional a nivel de territorial. En la última etapa de la ejecución del Proyecto, el PPI propició una alianza con la DEAg, para su promoción; para la identificación de las organizaciones y

el correspondiente acompañamiento técnico. Esta modalidad de ejecución dinamizó el Proyecto en el territorio, y se constituyó en un factor importante para la sostenibilidad del mismo, ya que las organizaciones encontraron un acompañamiento permanente de parte de los técnicos de la DEAg. Los beneficiarios del Proyecto, destacaron la importancia de esta alianza ya que esto ha facilitado el proceso de ejecución e incluso el seguimiento post-Proyecto, destacando el alto nivel de compromiso de los técnicos de la DEAg. No obstante, se observó que se requiere aumentar la cobertura territorial de la asistencia, apoyando con recursos financieros para atenuar las limitaciones de movilidad de los técnicos.

Experiencia de la UEP. Con relación a la ejecución de los PMC por fuera de los PNA, conforme consta en el documento de diseño, se ha observado la alta capacidad y agilidad en la ejecución de proyectos con estas características, ya que el MAG ha venido ejecutando los proyectos en forma habitual, con la diferencia de que en este caso, las adquisiciones fueron realizadas por las organizaciones a través de la autogestión. También se destacan resultados rápidos en términos de producción de alimentos con los proyectos de animales menores y fomento a la comercialización con la participación en ferias.



# CAPACITACIÓN A TÉCNICOS EN CAPITALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE DESARROLLO RURAL



**CURSO 1.** Elementos básicos sobre Capitalización de Experiencias para el Desarrollo en el Paraguay, 9,10 y 11 de octubre del 2018, en el salón auditorio del Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas



**CURSO 2.** Taller para el desarrollo de capitalización de experiencias en el marco del Proyecto Paraguay Inclusivo, 6 al 8 de Marzo de 2019, Quinta Ykua Sati.



