



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



## EVALUACIÓN FINAL DE LOS TRES PROYECTOS DE LA INICIATIVA POBREZA Y MEDIO AMBIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



### Producto 4

#### Informe PEI Paraguay

“Economía Verde e Inclusiva para reducir la brecha entre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”



Hernán Reyes G.  
Consultor Internacional

Febrero de 2018

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

***Mis más sinceros agradecimientos al equipo de PNUD Paraguay, al personal y profesionales de la Secretaría del Ambiente (SEAM) y de la Secretaría de Acción Social (SAS), STP, Ministerio de la Mujer y del Ministerio de Agricultura y Ganadería. También quisiera agradecer especialmente a la Gobernación de Caazapá, a los(as) Guarda parques del Parque Nacional de Caazapá y Familias de la Comunidad San Agustín del distrito de Tavaí. Muchas gracias por el cariño y la valiosa entrega de información que permitió elaborar este informe.***

## INDICE

ACRÓNIMOS .....	5
Resumen Ejecutivo .....	7
<b>Descripción Breve del Proyecto.....</b>	<b>7</b>
<b>Propósito, alcance y metodología del Informe de Evaluación Final.....</b>	<b>9</b>
<b>Resultados, Recomendaciones y Acciones de Seguimiento .....</b>	<b>9</b>
<b>Calificación del Proyecto.....</b>	<b>12</b>
I. INTRODUCCIÓN .....	13
<b>Propósito de la Evaluación.....</b>	<b>13</b>
<b>Alcance y metodología .....</b>	<b>13</b>
<b>Estructura del informe de evaluación.....</b>	<b>15</b>
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO .....	16
<b>Inicio, duración e hitos relevantes para el Proyecto.....</b>	<b>16</b>
<b>Problemas que el proyecto buscó abordar .....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto .....</b>	<b>19</b>
<b>Principales interesados .....</b>	<b>26</b>
III. HALLAZGOS .....	27
1. DISEÑO Y FORMULACION DEL PROYECTO .....	27
<b>Rol y funciones del PEI.....</b>	<b>27</b>
<b>Disposiciones de Administración. ....</b>	<b>27</b>
<b>El Ejecución del Proyecto del PNUD.....</b>	<b>28</b>
b) <b>Diseño del proyecto.....</b>	<b>28</b>
<b>Revisión del problema abordado, los supuestos subyacentes y riesgos.....</b>	<b>28</b>
<b>Revisión del abordaje de prioridades nacionales .....</b>	<b>31</b>
<b>Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados. ....</b>	<b>32</b>
<b>Lecciones de otros proyectos incorporados en el diseño. ....</b>	<b>33</b>
<b>Participación planificada de los interesados. ....</b>	<b>33</b>
<b>Enfoque de Replicabilidad.....</b>	<b>34</b>
c) <b>Resultados y análisis lógico de estructura de objetivos-productos-indicadores y metas. .</b>	<b>34</b>
2. EJECUCION DEL PROYECTO.....	35
<b>2.1. Gestión adaptativa. ....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Financiación y Co financiación del Proyecto. ....</b>	<b>40</b>
<b>2.3. Seguimiento y Evaluación (S&amp;E): diseño de entrada y ejecución. ....</b>	<b>42</b>
<b>2.4. Coordinación de la aplicación y ejecución del PEI y PNUD: Ambiente para la ejecución y cuestiones operativas.....</b>	<b>42</b>
3. RESULTADOS DEL PROYECTO .....	43

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

<b>3.1. Resultados generales.</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Matrices de evaluación y calificación de resultados.</b>	<b>47</b>
<b>3.3. Relevancia.</b>	<b>54</b>
<b>3.4. Efectividad y Eficiencia</b>	<b>55</b>
<b>3.5. Implicación nacional.</b>	<b>56</b>
<b>3.6. Integración.</b>	<b>57</b>
<b>3.7 Sostenibilidad</b>	<b>57</b>
<b>3.8. Impacto</b>	<b>59</b>
<b>3.9. Seguimiento y Evaluación</b>	<b>59</b>
<b>4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES.</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Conclusiones Generales</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Recomendaciones</b>	<b>64</b>
<b>4.3. Lecciones Aprendidas.</b>	<b>67</b>
Anexo 1: Lista de documentos del proyecto revisados	69
Anexo 2: Agenda de Misión en Paraguay y Entrevistas efectivamente realizadas	72
Anexo 3: Términos de Referencia Evaluación Final PEI	76
Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación	91
Anexo 5: Cronograma de Actividades	99
Anexo 6: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo y Resultados del Proyecto del diseño original (Prodoc)	100
Anexo 7: Evaluación SMART y de Consistencia entre Resultados y sus Productos	102
Anexo 8: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas	105

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### ACRÓNIMOS

APP	Asociaciones Público Privadas
ATLAS	Sistema de planificación de recursos institucionales empleado por PNUD para gestionar proyectos (Programa Informático)
AWP	Presupuesto Anual de Trabajo del proyecto en el Sistema ATLAS (Siglas en Inglés)
BAAPA	Bosque Atlántico del Alto Paraná
CAH	Crédito Agrícola de Habilitación
CC	Cambio Climático
CPAP	Plan de Acción para el Programa para el País (Siglas en Inglés)
CPD	Documento del Programa para el País de PNUD (Siglas en Inglés)
CPS	Compras Públicas Sostenibles
DEAg	Dirección de Extensión Agraria
EFP	Evaluación Final del Proyecto
EMT	Evaluación de Medio Término
GBR	Gestión Basada en Resultados
GoP	Gobierno del Paraguay
Gs	Guaraníes
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
JMB	Comité de Gestión Conjunto (Siglas en Inglés) PNUD y ONU Medio Ambiente
M&E	Monitoreo & Evaluación
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCI	Mesa de Coordinación Interinstitucional
MECID-DAR	Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental de Desarrollo Agrario y Rural
MM	Ministerio de la Mujer
MOPC	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.
NIM	Modalidad de Implementación Nacional de parte del gobierno de proyectos apoyados por el PNUD (Siglas en Inglés)
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible (SDGs en sus siglas en inglés)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organismos No Gubernamentales
ONU Medio Ambiente	Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (Ex PNUMA)
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
P-A	Pobreza-Ambiente
PAGE	Partnership for Action on Green Economy ó La Alianza para la Acción hacia una Economía Verde, Iniciativa de cinco agencias del Sistema de las Naciones Unidas: ONU Medio Ambiente, PNUD, OIT, ONUDI e UNITAR y los gobiernos de diferentes países (incluido Perú) en el mundo.
PDD	Plan de Desarrollo Departamental
PEF	Centro de Pobreza y Ambiente (Siglas en Inglés)
PEI	Iniciativa Pobreza y Medio Ambiente (Poverty and Environment Initiative)
PIR	Instrumento de Seguimiento de la Implementación del Proyecto (Siglas en Inglés)
PNC	Parque Nacional de Caazapá
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPA	Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar
PRODOC	Documento del Proyecto

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

QPR	Informes de avance Trimestrales (Siglas en Ingles)
RT-PEI-LAC	Equipo Regional (Siglas en Inglés) del Programa para América Latina y el Caribe
SAS	Secretaría de Acción Social
SEAM	Secretaría del Ambiente
SINAFOCAL	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral
SMART	Referido a indicadores que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y se puedan monitorear (Siglas en Inglés)
STP	Secretaría Técnica de Planificación
TDR	Términos de Referencia (TOR en las siglas en inglés)
TEKOPORA	Programa de Transferencia con Corresponsabilidad “TEKOPORA”
TENONDERA	Programa de seguimiento al Programa Tekopora de la SAS
TMC	Trasferencia Monetaria con Corresponsabilidad
UGA – SAS	Unidad de Gestión Ambiental de la Secretaría de Acción Social
UNDAF	Marco de Asistencia de Naciones Unidas (Siglas en Inglés)
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación (Siglas en Inglés)
VNU	Voluntarios de Naciones Unidas (UNV en las siglas en inglés)

## Resumen Ejecutivo

**Tabla N° 1: Cuadro Sinóptico del proyecto**

<b>Título del proyecto:</b>	<b>PEI - Iniciativa Pobreza y Medio Ambiente; " Economía Verde e Inclusiva para reducir la brecha entre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza"</b>		
ID Award Atlas: ID del Proyecto:	00088354 00084986	Presupuesto	(US\$ Dólar)
Agencias Implementadoras	Iniciativa PEI	Donantes: Poverty and Environment Initiative -PEI	<b>771,728.00</b>
País:	Paraguay	Contribución en especie - Secretaria de Acción Social - Ministerio de Agricultura - Crédito Agrícola - Secretaria del Ambiente - Compañías de Agro-negocios - PNUD "Green Commodities" Total en especie:	85,333 85,333 140,104 22,222 200,000 413,825 <b>946,813.00</b>
Región:	Caazapá y Tavaí	<b>Gasto total del proyecto:</b>	<b>1,718,541.00</b>
Área de interés:	Desarrollo Humano y Sostenible		
ODM	1, 3, 7 y 8	Administración de Donación	PNUD Paraguay
Organismo de Ejecución:	PNUD Paraguay	Arreglos de Gestión:	DIM
Instituciones Contrapartes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Agricultura (MAG),</li> <li>Secretaría del Ambiente (SEAM),</li> <li>Secretaría de Acción Social (SAS)</li> <li>Crédito Agrícola de Habilitación</li> </ul>	Inicio del Proyecto: Firma por las contrapartes Inicio Implementación Fecha de cierre:	 20 Mayo 2014 01 Junio 2014 30 junio 2018

Fuente: PRODOC y PIR

### Descripción Breve del Proyecto

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente (PEI<sup>1</sup>, por sus siglas en inglés) es un programa conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), financiada por los Gobiernos de España, Noruega, Reino Unido, Suecia y la Unión Europea, y soporte financiero básico del PNUD y ONU Medio Ambiente. PEI apoya los esfuerzos dirigidos por los propios países para integrar los vínculos entre la lucha contra la pobreza y la gestión sostenible del medio ambiente, en los procesos de planificación del desarrollo a nivel nacional y sub nacional, y en los planes de implementación y presupuestos públicos.

El principal objetivo de PEI es ayudar a los actores clave a profundizar en el conocimiento de los vínculos entre la sostenibilidad ambiental y la reducción de la pobreza, y aumentar sus capacidades para integrar ambos objetivos en la planificación del desarrollo nacional.

El proyecto de la Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente, en el Paraguay tiene el siguiente objetivo:

*“Medios de vida de las familias beneficiarias del programa Tekoporá de transferencia condicionadas ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá, mejorados a través de la creación de estrategias integrales y el fortalecimiento de las instituciones de los planos nacional y local. Permitiendo un mejor abordaje de la pobreza existente y los problemas medioambientales a fin de facilitar la transición hacia un crecimiento más verde e inclusivo”.*

<sup>1</sup> Poverty and Environment Initiative, más información disponible en [www.unpei.org](http://www.unpei.org)

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

El proyecto pretende lograr una efectiva integración socio-económica en las economías locales y regionales sobre la base de una producción agrícola sostenible y mercados inclusivos; y la participación en los programas de desarrollo local, mejorando de esta forma los medios de subsistencia de las familias.

Su estrategia<sup>2</sup> de trabajo consiste en: *“un conjunto de intervenciones complementarias, tanto a nivel nacional como local. A nivel nacional, el proyecto proporcionará apoyo institucional a largo plazo a través del fortalecimiento de capacidades y mejora de los mecanismos de coordinación para mejorar la aplicación de los programas TEKOPORÁ y PPA<sup>3</sup>, con especial énfasis en las cuestiones de género y la sostenibilidad ambiental. A nivel local, el proyecto también proporcionará apoyo institucional al Gobierno Departamental de Caazapá y el Gobierno Municipal de Tavaí para mejorar sus planes de desarrollo, haciendo hincapié en las cuestiones de género y la sostenibilidad ambiental, mejorando así sus propias intervenciones en el campo, y permitiendo a éstas instituciones mejorar su coordinación con TEKOPORÁ y PPA. Por otra parte, en el distrito de Tavaí y basados en las capacidades mejoradas y mejor coordinación entre TEKOPORÁ, PPA y los gobiernos locales, el proyecto pondrá a prueba el desarrollo de una estrategia de salida para los beneficiarios de Tekoporá (pequeños propietarios campesinos). Esta estrategia de salida tendrá como objetivo ofrecer oportunidades de generación de ingresos para los beneficiarios sobre la base de la producción agrícola ambientalmente sostenible y las cadenas de abastecimiento. A tal efecto, el proyecto pondrá en práctica un enfoque integral que incluye capacitación de los beneficiarios, conciencia ambiental y acceso a la asistencia técnica y financiera y la comercialización y a través de cadenas de suministro”.*

Para lograr el objetivo, se plantean tres Resultados:

1. Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA
2. Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económico y ambiental en los programas de desarrollo local.
3. Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos

A nivel local, se trabajó con el Gobierno Departamental de Caazapá y el Gobierno Municipal de Tavaí

Como ejes transversales se señalan el enfoque de género y la sostenibilidad ambiental.

En el mes de diciembre del 2015 se realizó un taller de Teoría del Cambio sobre el Proyecto PEI-Paraguay a cargo del Consultor Carlos Godfrey que revisó el proyecto en forma participativa con los principales actores del mismo. Este ejercicio permitió realizar un análisis situacional del proyecto, entenderlo desde la teoría del cambio y proponer ajustes al PRODOC para los dos años restantes del mismo. El ejercicio recomienda revisar el objetivo y se recomiendan acciones encaminadas a acciones de incidencia nacional, en la importancia de la sistematización de la experiencia y en la estrategia de salida. Destaca la necesidad de actuar más sobre la coordinación interinstitucional como mecanismo para ser más eficiente y de asegurar la sostenibilidad de los efectos del proyecto. La propuesta del ejercicio es que la evaluación de medio término, que se empezó a realizar precisamente a fines del año 2015, aborde el tema de la revisión de objetivos.

<sup>2</sup> Prodoc, pag.15

<sup>3</sup> La estrategia del proyecto del PRODOC menciona al Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar (PPA), sin embargo este Programa no participó finalmente en la ejecución del proyecto PEI.



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Se realizó una evaluación de medio término abarcando el trabajo del proyecto desde junio del 2014 hasta diciembre del 2015. Lamentablemente, la evaluación no siguió la recomendación del ejercicio de teoría del cambio de revisar los objetivos, diseño y gestión del proyecto, para hacer propuestas de cambio concretas al respecto.

Durante la mayor parte del año 2016, el proyecto no dispuso de fondos desde PEI por problemas en PEI Global, lo que llevó a una situación en que no se podían contratar consultorías y diversos problemas con los contratos antiguos.

**Propósito, alcance y metodología del Informe de Evaluación Final**

Este informe presenta los resultados de la Evaluación Final del Proyecto (EFP) PEI en Paraguay en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre. Esta evaluación se llevó a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos de Naciones Unidas<sup>4</sup>.

El período a evaluar es desde la firma del PRODOC en junio 2014 hasta diciembre del 2017<sup>5</sup>.

La EFP se realizó en estrecha relación, con el apoyo y colaboración del personal y la dirección del proyecto en PNUD-Paraguay y el Equipo PEI en América Latina y el Caribe. La metodología de evaluación implementada, combina y analiza la información obtenida mediante la revisión de antecedentes, entrevistas a múltiples actores, visitas a campo y entrevistas grupales. La información lograda responde a los criterios de evaluación en los aspectos de diseño, ejecución y resultados del proyecto. Las lecciones aprendidas surgen del resultado del análisis de la información atendiendo a los criterios y aspectos de la evaluación.

El enfoque de evaluación aplicado es el análisis de la participación multi actor, sector y nivel enlazando lo nacional, regional y local, rescatando la visión del proyecto en los criterios a ser evaluados desde el rol de cada actor en el Proyecto.

**Resultados, Recomendaciones y Acciones de Seguimiento**

La tabla N°2 que se presenta a continuación muestra en forma esquemática los resultados, recomendaciones, acciones de seguimiento y posteriormente las lecciones aprendidas del proyecto:

**Tabla N° 2: Resultados-Recomendaciones-Acciones de Seguimiento**

CONCLUSIONES
<b>a) El diseño y la estructura de objetivos realizada en el PRODOC</b>
El diseño y la estructura de objetivos se sostienen en experiencias que venían desarrollándose en un contexto político-administrativo favorable y que respondían a necesidades y problemas concretos de Paraguay. El análisis de consistencia del marco de resultados del proyecto nos muestra problemas en términos de la evaluación SMART de los indicadores que nos entregaban una probabilidad de logro situada entre un 53 y un 90 % de logro dado el diseño original. Al revisar la consistencia entre resultados y sus productos se detecta que la coherencia sube a un rango que varía entre un 70 y un 90%.
La evaluación general, es que el diseño contenía serias contradicciones entre una perspectiva de incidencia directa muy específica y localizada hasta intereses de un nivel más macro de incidencia nacional.

<sup>4</sup> Se toman como referencias técnicas para la presente evaluación los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?

<sup>5</sup> La fecha prevista de cierre inicial era el 31 de diciembre y posteriormente se amplió el plazo hasta el 31 de marzo del 2018 sin costos extrapresupuestarios para finalizar algunos productos.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

### “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

#### **b) La gestión del proyecto en función de los compromisos y la gestión adaptativa del contexto**

Las visiones diferentes sobre el énfasis que debía tener el proyecto se originaron desde la misma concepción del proyecto. A pesar que se puso en evidencia el problema por el ejercicio de teoría del cambio, nunca se resolvió formal y explícitamente. Los magros resultados a nivel local y los éxitos de las coordinaciones interinstitucionales, encaminaron la ejecución operativa a realizar más acciones de incidencia nacional.

Los reportes del trabajo de campo y de las diferentes acciones realizadas por el proyecto muestran grandes esfuerzos de la coordinación del proyecto por avanzar en las metas en la zona de intervención. Durante el año 2014 se realizó un gran lanzamiento del proyecto y durante el año 2015 se establecieron las capacitaciones y los acuerdos interinstitucionales, se avanzó en el diagnóstico y se empezaron a armar los comités de crédito. Se establecieron las conexiones para armar una primera cadena productiva, y se dieron los primeros apoyos técnicos a las familias de agricultores de la zona. Se trabajaron los planes de desarrollo comunal, es decir todo se estaba realizando de tal manera que se pudiera empezar a cosechar frutos en los siguientes años. Lamentablemente, las demoras en las transferencias de fondos desde PEI global impidieron en el año 2016 la contratación de varias consultorías previstas en el POA y Plan de adquisiciones. Este hecho no es la única explicación de los problemas de cumplimiento de metas, pues sólo se pudieron constituir tan sólo 5 comités de bancas comunales hasta fines del 2016, reflejando que estos comités no respondían a los intereses de los agricultores. Los pequeños agricultores asistieron a las charlas de sensibilización que fueron realizadas en forma muy didáctica y entretenida en donde se entregaron conceptos de género, medio ambiente y técnicas y consejos para mejorar su productividad. También se les entregó apoyo técnico en sus propios terrenos por parte de gestores empresariales del Programa TENONDERA. No obstante la generación de un entorno apropiado, la sensibilización y la asistencia técnica directa, los resultados no fueron los esperados. El problema de pobreza de los agricultores de la zona de amortiguamiento del parque Caazapá es más complejo: los bajos niveles de educación y la cultura de la diversificación en actividades de baja productividad pero que permiten la subsistencia no favorecen actividades de cambio si no se logran resultados visibles en el corto plazo. El proyecto sin embargo ha recopilado interesante información que permitiría el diseño de proyectos con metas más realistas.

El resultado final sin embargo es bastante bueno y muestra que la gestión del proyecto estuvo dentro de los límites de sus posibilidades. En la incidencia a nivel nacional se pudieron alcanzar resultados mejores a las metas esperadas en el diseño tal como se ha mencionado en varias oportunidades. Se obtuvo un resultado global calificado de un 77,7% de promedio, lo que le valió una calificación general de 5, es decir Satisfactorio en donde hubo deficiencias menores en el logro de los resultados.

Los resultados muestran que el proyecto es relevante, que entrega un nivel de efectividad muy alta dado su diseño

#### **c) La proyección de los efectos, el nivel de profundidad alcanzado y sostenibilidad**

La sostenibilidad de los productos y resultados del proyecto en los beneficiarios finales de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá es muy baja y no hay garantías de que puedan perdurar, sin embargo el trabajo con el Programa TEKOPORÄ y el Programa TENONDERÄ ha permitido que ellos incorporen las variables medioambientales y de género en sus consideraciones y evaluaciones.

El trabajo en los planes de desarrollo con la Gobernación de CAAZAPÁ y la Municipalidad de Tavaí es difícil de proyectar, pues si bien es cierto hay una transferencia metodológica, la operación de los planes requiere de recursos financieros importantes para aplicarlas y acompañamientos técnicos que les permitan avanzar y profundizar en ese trabajo localmente, los cuales no parecen estar disponibles.

No obstante lo anterior, la proyección del proyecto se encuentra precisamente en la incidencia nacional y en especial en la articulación de los trabajos interinstitucionales. En estos trabajos nombrados reiteradamente en este informe, la definición de las actividades fue decidida en forma muy colaborativa entre PNUD y cada una de las instituciones que estratégicamente están allegadas al proyecto. Ese trabajo ha sido muy bien reportado en las entrevistas, demostrando que se pudo establecer una relación de trabajo de equipo con PNUD, en actividades que le importaban a las autoridades y los técnicos. Los frutos de esta estrecha colaboración con SAS, SEAM, MM, CAH y en el último año con la STP han permitido proyectar los efectos esperados por el proyecto en el tema P-A. El financiamiento del proyecto no es muy importante, pero logró un interesante nivel de compromiso lo que es una manifestación de que se lograron acuerdos de financiamiento de trabajos que necesitaban las instituciones y por lo tanto apropiadas rápidamente por los funcionarios y las instituciones. También como ayuda a la sostenibilidad de los efectos del proyecto es importante señalar el inicio en septiembre del 2017 del proyecto El proyecto Bosques para el Crecimiento Sostenible pretende continuar el proceso de culminación de la fase de preparación para REDD+, que implementará mecanismos de gobernanza, de modo a contar con la participación e inclusión de todos los sectores (públicos y privados) en la estrategia de crecimiento sostenible. Caazapá es uno de los 4 primeros departamentos en donde se iniciará este proyecto de 4 años. Otro proyecto complementario es el Proyecto Green Commodities en Paraguay que ha estado proveyendo asistencia técnica desde 2014 para implementar la Plataforma Nacional de Commodities sustentables en otro importante esfuerzo público-privado centrado en la producción de la carne y la soya.

La sostenibilidad de los efectos y producto del proyecto en su totalidad, se califica de algo probable, es decir de 3 en una escala de uno a 4, con un 75% de probabilidad. Esta sostenibilidad está afectada en especial por los requerimientos financieros que tienen las instituciones locales para hacer operativos los planes de desarrollo, la problemática de mejora de productividad y de inserción a mercados de las familias agricultoras es más compleja de lo estimado inicialmente por el proyecto y por otra parte el éxito y la profundidad del trabajo con las instituciones asociadas.

El nivel de impacto obtuvo una calificación de 2, es decir Mínimo (M) en una escala que fluctúa entre 1 y 3. Esta es una calificación intermedia, el proyecto logró un grado mediano de penetración en algunas instituciones públicas que es necesario reforzar pero que constituye un logro significativo y meritorio del mismo. Es necesario como veremos en las recomendaciones, seguir consolidando estas actuaciones coordinadas interinstitucionales para que en el futuro tener un impacto significativo y poder avanzar en mejor forma con proyectos integrales a los agricultores de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá y de cualquier otro lugar en el país.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS Y PROPUESTAS DE ACCIÓN	
Recomendaciones	Propuestas de Acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que los profesionales y técnicos sensibilizados, capacitados en temas de P-A y Género de las distintas instituciones involucradas en el proyecto PEI sigan promoviendo los efectos del mismo y le den sostenibilidad y profundidad a todo lo realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la creación de una comunidad de trabajo virtual con el P-A, Género y articulación interinstitucional. El Comité técnico del proyecto que reunió a los responsables de los asociados estratégicos podría hacerse cargo de la creación de esta comunidad de trabajo. Existen programas gratuitos que tienen una plantilla en internet modificable de acuerdo a los intereses de cada comunidad que se genere. Este podría contener todos los productos de PEI, vínculos a las instituciones que trabajan en estos temas, grupos de trabajo por subtemas, y se debe informar de actividades laborales o de capacitación que pueden asistir virtual o presencial los miembros. Vinculación e información de actividades, experiencias y lecciones aprendidas de otros países, etc. La idea es que evolucione y sea el referente nacional sobre el tema que permita el acceso a transferencia y producción de conocimiento en forma horizontal entre los profesionales, técnicos y funcionarios públicos y privados sensibles a estos temas. Es muy importante que se pueda avanzar con las herramientas actuales a una lógica de “construcción de conocimiento como procesos colectivos de comprensión y acción compartida, complementando, mejorando y superando la lógica tradicional de entregar los productos y lecciones aprendidas en seminarios y charlas presenciales exclusivamente, con tiempos limitados de intercambio y discusión.</li> <li>Promover la realización de un curso de postgrado en P-A ligado a una universidad de prestigio que dicte estos temas y que se produzcan tesis vinculadas a la gestión del desarrollo con especialidad en Economía Verde. Desarrollo de agricultura familiar sostenible en zonas de amortiguación de Parques Nacionales, etc. Este magister de ser posible, se podría dar a nivel internacional de tipo en línea o semipresenciales incorporando las experiencias de los otros proyectos PEI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La experiencia de articulación de trabajo inter e intrainstitucional como medio para generar condiciones de superación de la pobreza debe ser reforzada para darle continuidad a los esfuerzos del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurarse que en la sistematización del proyecto muestre el valor de la articulación inter e intrainstitucional y realizar un seminario de discusión que muestre los éxitos y microéxitos de la experiencia colectiva impulsada por el proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la sostenibilidad y la mejora del impacto del proyecto mediante la transferencia de experiencia técnica de otros proyectos exitosos de otros países directamente a instituciones públicas ligadas al Proyecto PEI Paraguay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La necesidad financiera de la agricultura familiar es un problema no resuelto a pesar de la mejora de instrumentos e instituciones que han adecuado productos para este segmento. Los niveles de pobreza son muy grandes y los instrumentos si bien es cierto pueden llegar a estos segmentos, muchas familias no acceden por el alto costo involucrado. En Perú, existe un programa denominado PRIDER de COFIDE que tiene un programa exitoso de banca popular rural (UNICAS) que es perfectamente aplicable a las los agricultores beneficiarios del proyecto, permitiendo un proceso de capitalización propio para sus necesidades financieras, de bajo costo y cuyos beneficios de la gestión quedan para los mismos asociados. Esta experiencia podría ser asumida por CTO, alguna ONG o el mismo SAS.</li> <li>La experiencia del Proyecto PEI en Guatemala en el impulso de planes de OT con sus éxitos y problemas permitiría ciertamente tener mejor claridad de la continuidad de acciones para la STP en el tema de OT.</li> <li>La experiencia de trabajo en programas y proyectos con voluntarios tal como lo desarrolló el proyecto PEI en Perú sería de mucho provecho para instituciones como el MM, SAS, la Gobernación de Caazapá y el distrito de Tavaí, que requieren de personal, capacidad técnica y compromiso con las labores de trabajo social.</li> <li>Existe mucha experiencia en la promoción de Economía Verde en zonas de amortiguamiento en varios países en Latinoamérica. Es destacable la promoción de actividades económicas que permiten mejoras sustantivas de ingreso en comunidades indígenas y de extrema pobreza urbana de Costa Rica y Ecuador, muy adaptables a Paraguay que podría adquirir SAS para los cuales PNUD puede servir de puente facilitador.</li> </ul>

LECCIONES APRENDIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>El diseño de marco de objetivos debe cumplir la coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto.</li> <li>Realizar evaluación SMART a todos los proyectos previa aprobación de PRODOC</li> <li>Los proyectos DIM pueden y debieran ser manejados administrativamente por las representaciones de cada país y toda la información debiera ser ingresada directamente al sistema ATLAS sin necesidad de que se realice desde PIE Global para no agregar un paso administrativo burocrático innecesario.</li> <li>No es recomendable realizar proyectos en dos etapas, pues generan un clima de inseguridad respecto a los fondos y a la viabilidad y alcance efectivo del proyecto</li> <li>No se puede comprometer financiamiento de proyectos sin tener la certeza y seguridad de la disponibilidad de los mismos puesto que genera problemas de gestión y de credibilidad de todas las instituciones involucradas</li> <li>Es importante que los proyectos en su diseño sean coherentes con una teoría del cambio y sean explícitos en cómo se construyó.</li> <li>Proyectos basados en principios, enfoques y una teoría de cambio explícita, favorecen la coherencia e integralidad de sus acciones y resultados.</li> <li>Las inconsistencias en el marco de objetivos deben ser abordadas tempranamente para no generar problemas de ineficiencia y mejorar sustantivamente la eficacia de sus acciones.</li> <li>El sistema de Seguimiento y Evaluación no sólo debe detectar problemas lo más anticipadamente posible, sino que su eficiencia en la gestión pasa por presionar a los encargados de la ejecución y al más alto nivel de la gestión del proyecto la realización de respuestas rápidas y efectivas.</li> </ol>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### Calificación del Proyecto

La tabla N° 3 que se presenta a continuación resume la calificación del proyecto en las 5 áreas relevantes de evaluación de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas. Como se puede observar, las calificaciones del proyecto, tomando las consideraciones de todo el análisis que se realiza en este informe, son relativamente positivas en las distintas áreas (SyE, Gestión, Resultados, Sostenibilidad e impacto) y evidencian que el proyecto ha sido una buena inversión social.

**Tabla N° 3: Calificación de la Evaluación**

1. Seguimiento y Evaluación <sup>6</sup>	calificación	2. Gestión de la Ejecución y la Implementación <sup>7</sup> :	calificación
Diseño de entrada de SyE	6 (Muy Satisfactorio) no hay deficiencias)	Gestión de la ejecución (PNUD)	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
Ejecución del plan de SyE	3 (Algo Insatisfactorio) hubo deficiencias significativas	Gestión de la Implementación (PNUD)	4 (Algo Satisfactorio) hubo deficiencias moderadas
Calidad general de SyE	4 (Algo Satisfactorio) hubo deficiencias moderadas	Calidad general de aplicación y ejecución	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
3. Evaluación de los resultados <sup>8</sup>	calificación	4. Sostenibilidad <sup>9</sup>	calificación
Relevancia	2 (Relevante) <sup>10</sup>	Recursos financieros:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Efectividad	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Socio-políticos:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Eficiencia	4 (Algo Satisfactorio) hubo deficiencias moderadas	Marco institucional y gobernanza:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Calificación general de los resultados del proyecto	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Ambiental:	4 (Probable) Riesgos Insignificantes
5. Impacto	calificación	Probabilidad general de sostenibilidad:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Impacto	2(Mínimo) <sup>11</sup>		

Fuente: Calificación del evaluador en base a Formato Normas PNUD

<sup>6</sup> Escala de 1 a 6 Puntos, en que 6 es el máximo. Ver anexo calificación

<sup>7</sup> Id escala anterior.

<sup>8</sup> Id escala anterior salvo punto relevancia.

<sup>9</sup> Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable). Ver Anexo calificación.

<sup>10</sup> Relevante, En este punto la calificación es binaria: 2 relevante o 1 no relevante. Ver Anexo calificación.

<sup>11</sup> En Impacto la calificación es de 1 a 3 en donde 3 es el máximo Significativo. Ver Anexo calificación.

## I. INTRODUCCIÓN

### *Propósito de la Evaluación*

De acuerdo a los Términos de Referencia, se procedió a efectuar una Evaluación Final (EF), la que por su naturaleza es un requisito de los proyectos del PNUD y de ONU Medio Ambiente. En especial esta evaluación ha sido solicitada como requerimiento final previo al cierre del programa por la dirección de PEI en Nairobi, PEF (Poverty and Environment Facility). Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD<sup>12</sup> y se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General: La valoración general y representativa del proyecto PEI en Paraguay en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre.

Objetivos Específicos:

- Valorar el grado en que el proyecto PEI en Paraguay ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente a las necesidades del mismo.
- Medir el grado de ejecución, pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados de los tres proyectos respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la potencial sostenibilidad de las acciones.
- Medir el alcance de los efectos positivos del proyecto en sus beneficiarios y participantes previstos a nivel nacional regional o local, ya sean particulares, comunidades o instituciones.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y Medio Ambiente.
- Analizar la sostenibilidad de la intervención en el país tras la conclusión del proyecto.

El período a evaluar es desde la firma del PRODOC en junio 2014 hasta enero de 2018 y la finalización del proyecto está prevista para junio 2018.

### *Alcance y metodología*

La presente evaluación tiene como alcance evaluar en forma integral el proyecto de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de los mismos. Esta evaluación pretende establecer la relevancia, ejecución y éxito del proyecto, incluyendo el análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos, recopilar y analizar lecciones específicas y buenas prácticas respecto de las estrategias utilizadas y los arreglos de implementación que pueden ser relevantes para otros proyectos y en otros países del mundo.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados alcanzados en base al alcance y los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto explícitos en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y las otras guías señaladas en el pie de página N° 8 del presente informe.

---

<sup>12</sup> Se toman como referencias técnicas para la presente evaluación los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

En particular se pretende entregar consideraciones evaluativas sobre el proyecto y sus logros, basadas en hechos concretos y verificables que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por el proyecto en función de sus objetivos, presupuesto y supuestos detrás de la propuesta de cambio que le dio sentido.

La EFP se realizó en estrecha relación, apoyo y colaboración del Equipo de Proyecto, el Equipo PNUD-Paraguay, personal de las secretarías de acción social y del ambiente del Gobierno de Paraguay y el Equipo PEI Regional en América Latina y el Caribe. La Evaluación se fundamenta en un proceso basado en el hallazgo de evidencias, colaborativo y participativo con base en el logro de las metas y resultados finales de acuerdo a la Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD – GEF, cumpliendo las especificaciones y el alcance por criterio establecidos en la Guía para Evaluación Final de Proyecto GEF PNUD y los requerimientos establecidos en los Términos de Referencia<sup>13</sup>.

La metodología implementada combina y analiza la información obtenida mediante la revisión de antecedentes, entrevistas a múltiples actores, visitas a campo y entrevistas grupales. La información lograda responde a los criterios de evaluación en los aspectos de diseño, ejecución y resultados del proyecto. Las lecciones aprendidas surgen del resultado del análisis de la información atendiendo a los criterios y aspectos de la evaluación.

El enfoque de evaluación aplicado es el análisis de la participación multi actor, sector y nivel enlazando lo nacional, regional y local, rescatando la visión del proyecto en los criterios a ser evaluados desde el rol de cada actor en el Proyecto: Agencia implementadora y ejecutora; Equipo de Proyecto; instituciones de gobierno vinculadas al Proyecto (nacional, regional y local), beneficiarios directos; socios claves vinculados al proyecto (Municipalidades, Sociedad Civil, etc.).

Los resultados del Proyecto se procesan, se contextualizan y finalmente se valoran mediante cuatro variables de análisis: Diseño, Proceso, Resultado y Variables Transversales. Estas variables de análisis permiten un adecuado contraste de los productos y resultados obtenidos a la luz de las posibilidades iniciales, los cambios y problemas enfrentados y las capacidades disponibles y utilizadas (económicas, de recursos humanos y políticas) en los distintos niveles de responsabilidades y gestión comprometidas con el proyecto. Por lo tanto se presentan los resultados mediante un análisis dinámico, realista y consistente con la historia desarrollada por el proyecto.

Las calificaciones efectuadas se proporcionarán de acuerdo con los criterios de rendimiento indicados y la escala de calificación establecida en los Términos de Referencia (ver Anexo 3 en los términos de referencia o anexo 8 de este documento).

La Sistematización de la información generada por el proyecto listada en el Anexo 1: Lista de Documentos Revisados, permitieron contar con una base de datos básica para ser validada y verificada con las entrevistas a los actores claves relacionados con el proyecto.

Las entrevistas aplicadas bajo explícita confidencialidad y estimulando la participación de la más amplia gama de instituciones y sus representantes en los distintos niveles permitieron cualificar la información secundaria obtenida de los documentos revisados. La metodología de las entrevistas fue basada en una guía de preguntas semiestructurada que se basa en el Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación.

La planificación del trabajo general de puede observar en el anexo 5: Cronograma de Actividades. Las entrevistas y visitas a terreno, se realizaron sin grandes contratiempos y de acuerdo a lo señalado en el

<sup>13</sup> Ver Anexo 2 Términos de Referencia de la presente evaluación.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Anexo 2, que muestra la misión en terreno realizada en coherencia con los Términos de Referencia y la concreción de la agenda de misión acordada con PNUD y la coordinación del Proyecto

Finalmente, para asegurar la calidad y pertinencia de los hallazgos se realizó una discusión con la dirección del Proyecto y PNUD con ocasión de la presentación de los hallazgos preliminares después de la Misión en Paraguay y posteriormente se esperan comentarios al presente documento que permitan una mejora y adecuación del mismo, como resultado de la incorporación de las observaciones realizadas por el Equipo de Proyecto, PNUD, las secretarías de acción social y del ambiente del Gobierno de Paraguay, y el Equipo regional (RT) de PEI en América Latina y el Caribe.

### ***Estructura del informe de evaluación***

El presente informe tiene una estructura que se basa en los Términos de Referencia de la Consultoría que le da origen y en las especificaciones técnicas de la Guía de Evaluación Final para proyectos PNUD:

- Resumen Ejecutivo que contempla un cuadro sinóptico del proyecto, una breve descripción del mismo, la tabla de calificación de la Evaluación y las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones.
- Introducción que señala el propósito, alcance y estructura del informe
- Descripción del proyecto y contexto de desarrollo que explica aspectos básicos del proyecto tales como fecha de inicio, duración, objetivos, indicadores, principales interesados y resultados previstos
- Los Hallazgos de la evaluación en la cual se revisa en detalle el diseño y formulación, la ejecución y los resultados del proyecto.
- Las conclusiones, recomendaciones y lecciones que se pueden inferir de la evaluación final
- Anexos en los cuales se detalla los términos de referencia de la consultoría, el cronograma, las entrevistas realizadas, los documentos revisados, el esquema de preguntas de evaluación y todos aquellos antecedentes que dan soporte al informe.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

### *Inicio, duración e hitos relevantes para el Proyecto*

El Proyecto fue realizado a raíz del proceso de selección de la Iniciativa Global PEI, en que hubo una llamada a presentar propuestas (Call for Proposal) en el año 2013. La oficina de PNUD en Paraguay realizó una propuesta de proyecto que era la evolución a una parte de un trabajo realizado desde el año 2009 en apoyo al programa TEKOPORA, denominado “Proyecto Puentes al Desarrollo Incluyente<sup>14</sup>”. Este proyecto fue seguido por el proyecto "Promoción del Diálogo Social para la implementación de políticas de reducción de la pobreza", implementado durante 2012-2013 en los mismos distritos, con el objetivo de promover modelos de negocios inclusivos, y asociaciones público-privadas para la producción y comercialización de productos agrícolas producidos por poblaciones vulnerables.

El Programa TEKOPORA<sup>15</sup> fue creado en el año 2005 por iniciativa de la Secretaría de Acción Social y constituye el programa más importante de Paraguay en materia de acciones de protección social y reducción de pobreza.

Es decir, el proyecto, se adaptaba a las necesidades y compromisos de la estrategia de PNUD a nivel País y a las características del financiamiento de proyectos PEI. El proyecto esperaba reforzar capacidades institucionales y generación de cadenas de valor para la mejora de sostenibilidad económica y de calidad de vida de pequeños agricultores en el Departamento de Caazapá. Por lo tanto, se pretende mejorar la política pública, mejorar la cadena de valor de los pequeños agricultores, e integrar el tema ambiental en la producción, de tal manera de aportar a romper el círculo de pobreza y mejorar el medio ambiente. Por lo tanto no se preveía hacer incidencia en temas presupuestarios ni de planificación o impulsar una nueva ley o cambios de leyes tal como lo que sucede en otros proyectos PEI en otros países de la Región.

Es muy interesante que este proyecto se desarrolla sobre las bases de un proyecto en el cual el tema de género era prioritario y era muy relevante a nivel de componente. El proyecto PEI Paraguay releva la importancia de las coordinaciones interinstitucionales como eje transversal de trabajo.

Parte del diagnóstico del proyecto PEI Paraguay, era que en la zona de trabajo propuesta, existían varios actores trabajando con los mismos beneficiarios pero en forma descoordinada, con actividades que generaban efectos contrapuestos entre los objetivos de las acciones de los servicios de gobierno.

El 01 de junio del 2014 se da inicio a la ejecución del proyecto, con fecha prevista de cierre inicial el 31 de diciembre y posteriormente se amplió el plazo hasta el 31 de marzo del 2018 sin costos extrapresupuestarios para finalizar algunos productos.

---

<sup>14</sup> El proyecto Puentes al Desarrollo Incluyente fue diseñado con el propósito de indagar formas prácticas de enlazar al programa Tekoporá (TMC) del Estado paraguayo, con otros programas que pudieran dar respuesta a familias en situación de pobreza e indigencia en sus necesidades de seguridad alimentaria, acceso al crédito, generación de ingresos, y fortalecimiento personal y social. Este Proyecto tenía 6 componentes: 1. Estudios Técnico- Científicos sobre Pobreza; 2. Microfinanzas inclusivas y generación de ingresos; 3. Fortalecimiento del tejido social con perspectiva de género; 4. Seguridad alimentaria; 5. Asistencia técnica productiva; 6. Plan de apoyo económico a familias indígenas; 7. Fortalecimiento del Capital humano. Dentro de la especial atención al tema de género en este proyecto, se determinó que, de entre las familias que venían recibiendo el aporte del Estado mediante el programa Tekoporá por más de 3 años, fueron seleccionadas 600 con jefatura de hogar femenina para participar en Puentes al Desarrollo Incluyente; las acciones de este proyecto fueron puestas en marcha en un territorio específico, que incluyó a los municipios de Abaí y Buena Vista del departamento de Caazapá.

<sup>15</sup> Atiende hogares, a nivel nacional, en condición de extrema pobreza mediante la entrega de transferencias monetarias sujetas al cumplimiento de corresponsabilidades durante 72 meses consecutivos.



#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

El inicio del proyecto se desarrolla en el marco del inicio también de un nuevo mandato presidencial en Paraguay (2013-2018) por lo que se cuenta con equipos de trabajo recién asentados en las distintas dependencias de la administración del estado contrapartes del proyecto. La nueva administración creó el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030 que se empezó a implementar el año 2015 con un alto nivel de alineación de un 90% con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)<sup>16</sup>

En el mismo mes de Junio del año 2014, la SAS da inicio a un nuevo programa denominado Tenonderá, que promueve la inclusión socio económica a través de la formación y elaboración de planes de negocios con intención de mejorar el nivel de ingreso de las familias. Si bien este programa no existía durante la etapa de diseño del proyecto, es compatible totalmente con los objetivos del proyecto y el propio Ministro de la SAS de la época lo vinculó directamente al Proyecto PEI.

A pocos meses de empezar el proyecto, un participante importante en la etapa de diseño que fue nombrado coordinador del proyecto PEI Paraguay, renunció por aceptar otra oferta laboral en el mismo PNUD. Posteriormente, durante el año 2015 hubo cambios importantes a nivel de las máximas autoridades de las instituciones contrapartes: A inicios del año asumen en la SEAM un nuevo Ministro, el Sr. Rolando de Barros Barreto, en la misma época se producen cambios en la Dirección de Programa PPA del MAG pasando el programa a depender de la Dirección de Extensión Agraria. Posteriormente, en el mes de diciembre se da un nuevo cambio dentro del MAG, asumiendo como nuevo Ministro el Sr. Alfredo Baruja y como Director de la Dirección de Extensión Agraria el Lic. Manuel Morel, quien se desempeñaba anteriormente como Secretario de Producción de Caazapá.

El cambio del director del programa PPA se realiza a principios del año 2015 y desde ese momento no volvieron a participar en las reuniones de coordinación con los Programas Tekoporá y Tenonderá. Esto marca un hito importante en el proyecto puesto que el PRODOC señala la importancia del fortalecimiento y la coordinación de los Programas Tekoporá y PPA, sin embargo en la práctica el proyecto pudo trabajar fortaleciendo la coordinación de los Programas Tekoporá y Tenonderá.

En diciembre del año 2015 se realiza el ejercicio de teoría del cambio que entrega recomendaciones muy prácticas e importantes para la gestión estratégica y operativa del proyecto y adicionalmente a mediados del 2016 se entrega la evaluación de medio término del proyecto 2013-2015 que reporta nuevos insumos para mejorar esta gestión.

La intervención directa a nivel departamental se realizó en Caazapá debido a que es uno de los departamentos más pobres del país basado en la ganadería y pequeña agricultura familiar, y contiene ecosistema de importancia mundial, que ha sido altamente deforestado para la producción agrícola, el Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAPA). En este departamento el PNUD había estado trabajando desde el año 2009 al 2011 en el proyecto “Puentes al Desarrollo” mencionado anteriormente. Este proyecto fue seguido por el proyecto "Promoción del Diálogo Social para la implementación de políticas de reducción de la pobreza", implementado durante 2012-2013 en los mismos distritos, con el objetivo de promover modelos de negocios inclusivos, y asociaciones público-privadas para la producción y comercialización de productos agrícolas producidos por poblaciones vulnerables.

A su vez la intervención a nivel de distrito se propuso realizarla en el distrito de Tavaí perteneciente al departamento de Caazapá debido a ser el distrito más pobre del departamento y ser también muy relevante para el medio ambiente pues es el distrito con mayor número de fuentes de agua y microcuencas en el Departamento y contiene al Parque Nacional de Caazapá. Existe una situación crítica

<sup>16</sup> El reporte anual 2017 del proyecto señala: “Según estudios realizados por la Secretaría Técnica de Planificación (STP), con apoyo del PNUD, el PND Paraguay 2030 se encuentra alineado a los ODS en un 90 %, donde se contemplan líneas de trabajo en los ejes económico, social y ambiental.”

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

medioambiental en la zona, pues se detectaron 400 familias que viven en la zona de amortiguamiento y área de influencia del Parque Nacional Caazapá que trabajan en suelos degradados de bajo rendimiento y también obtienen ingresos a partir de la extracción de la madera del Parque Nacional de Caazapá para producir carbón vegetal.

El año 2016 se lograron las firmas de dos convenios marcos muy relevantes para los objetivos del proyecto que permitieron también avanzar en el objetivo transversal de la coordinación interinstitucional:

- a) La SAS y el MAG han acordado trabajar de manera coordinada en la entrega de asistencia técnica en temas productivos a familias que participan de los programas de promoción y protección social de la SAS.
- b) La SAS y la SEAM acordaron establecer una relación interinstitucional de asesoramiento en temas de cambio climático y propiciar la participación activa entre la SAS y la SEAM.

A fines del año 2016 se trabajó en la en la construcción y ajuste de la estrategia de salida y sostenibilidad a ser aplicadas en el año 2017, en el marco de la reunión regional de coordinación de la IPMA para América Latina y el Caribe.

#### ***Problemas que el proyecto buscó abordar***

El trabajo del proyecto era generar una conciencia en el programa TEKOPORÁ para incorporar la dimensión ambiental y probar en los beneficiarios directos en la zona de intervención para que comprendieran la importancia de cuidar los bosques y tener una producción amigable con el ambiente.

Durante la etapa final de diseño del Proyecto PEI Paraguay se empezó a discutir el Programa TENONDERÁ en el País y no se alcanzó a tomar en cuenta en el Prodoc del PEI Paraguay. El programa TENONDERÁ comienza en el año 2014 con el objetivo de apoyar a las familias que van a egresar de TEKOPORÁ para que puedan generar sus propios ingresos, sean estables económica y socialmente con alternativas de producción, a fin de que puedan salir y mantenerse fuera de la situación de pobreza.

El proyecto PEI también detecto la gran necesidad de la articulación de los programas sociales, el programa TEKOPORÁ atendía a los mismos beneficiarios que el Programa de Producción de alimentos del Ministerio de Agricultura y no existía una comunicación en territorio de esos dos programas. Por lo tanto en el diseño del PEI se planteó el generar un protocolo de actuación conjunta que permita maximizar los efectos de ambos servicios. Es decir probar el mecanismo de intervención conjunta en el marco del proyecto.

Los dos programas que se apuntaban a articular en un mecanismo de intervención conjunta eran el Programa TEKOPORÁ (Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas) implementado por la SAS y el Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar (PPA), ejecutado por el MAG. Esta armonización que buscaba el proyecto se fundaba en que ambos debían ser complementarios según lo establecía la política pública al momento de diseñar el proyecto.

El PPA centra esfuerzos y recursos en la diversificación de alimentos producidos por la agricultura familiar, tanto para el consumo familiar como para el mercado, buscando mejorar la nutrición de la población, los medios de vida y la economía local. El PPA tiene como objetivo a las familias de pequeños agricultores y dentro de este grupo prioriza, entre otros, a los pequeños agricultores en extrema pobreza. La estrategia del programa es proporcionar a los grupos objetivo las capacidades y habilidades básicas para mejorar su acceso a las oportunidades para asegurar su producción alimentaria, así como una mayor participación en el suministro de productos alimenticios a otros sectores de la sociedad

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

TEKOPORÄ y el PPA tienen el mandato de coordinar y trabajar juntos para lograr sus objetivos y ayudar a los beneficiarios a superar su situación de pobreza extrema. Dentro del espectro de beneficiarios del PPA, los beneficiarios rurales TEKOPORÄ son una prioridad. De hecho, la focalización de las intervenciones PPA con los pequeños agricultores en extrema pobreza se basa en la base de datos de beneficiarios de TEKOPORÄ. Sin embargo, en la época en que se diseñó el proyecto PEI Paraguay, tanto TEKOPORÄ como PPA tenían dificultades para cumplir con ese mandato, debido a varias deficiencias (ej. falta de coordinación interinstitucional y metodologías armonizadas para intervenciones sobre el terreno).

Como se señalaba en la descripción de los hitos relevantes, el Programa PPA se restó de la participación en el proyecto y por otra parte empezó a funcionar el programa TENONDERÄ, lo que llevó al proyecto a avanzar hacia la armonización de los programas TEKOPORÄ y TENONDERÄ a pocos meses de haber iniciado el proyecto.

A nivel de la experiencia en el Departamento de Caazapá y Distrito de Tavaí, se esperaba introducir prácticas de conservación y de mejora de la productividad que permitieran disminuir la extracción de madera del parque Nacional de Caazapá y mejorar los ingresos mediante otras actividades productivas. Es decir ayudar a disminuir las condiciones de pobreza mediante diversificación de cultivos y la gestión de recursos naturales en forma sostenible, conteniendo la deforestación y degradación de bosques y pérdida de servicios ambientales.

El ejercicio de teoría del cambio a fines del año 2015 y la insistencia de PEI Regional por poder obtener logros que puedan ser consistentes con los indicadores de PEI Global promovieron la búsqueda de acciones con incidencia nacional en el marco de los problemas de Pobreza y Medio Ambiente, que se materializaron el año 2017

#### **Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto**

El Marco de resultados del Proyecto PEI-Paraguay de acuerdo al PRODOC es el siguiente:

#### **Resultados del UNDAF:**

Nº 2: Instituciones y comunidades con mejores capacidades a todos los niveles, identifican las necesidades e implementan intervenciones efectivas que contribuyan a la plena ciudadanía y la inclusión en el sistema productivo de los más pobres, los grupos de población más vulnerables y excluidos, lo que les permite ejercer sus derechos humanos a través del aumento de ingresos y la producción, generación de oportunidades y empleo, acceso a servicios sociales de calidad y mejora de sus medios de vida en el marco del Desarrollo Humano.

Nº3: Capacidades nacionales para la gestión ambiental integrada y para la promoción y manejos del desarrollo sostenible y equitativo.

#### **Resultado del Programa País:**

- 2.1 Políticas de reducción de pobreza y programas institucionalizados, difundidos e implementados
- 2.2 Capacidad aumentada de la población pobre y vulnerable para generar ingresos y empleo
- 3.3 Modelo de Desarrollo Sostenible apoyado e implementado

#### **Resultado esperado (output) de la**

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**Iniciativa Pobreza y Ambiente:** Mejora en la implementación de políticas, planes y presupuestos de desarrollo que combinan la reducción la pobreza y la sostenibilidad ambiental para contribuir a los objetivos de desarrollo inclusivos y sostenibles

**Producto del Proyecto:** Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia Monetarias Condicionadas ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá

Actúa promoviendo tres objetivos relevantes de los ODM: Objetivo 1 Erradicar el hambre y la pobreza extrema, el Objetivo 7 Salud y sostenibilidad ambiental, y el Objetivo 3, Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Los 3 resultados principales y sus productos del proyecto son:

**Resultado 1:** Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA

- Producto 1.1: Coordinación, resultados e indicadores Inter-Institucionales mejorados para integrar género y medio ambiente en los procesos de desarrollo nacionales, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA.
- Producto 1.2: Resultados e indicadores con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles incluidos para la integración operativa de los programas nacionales TEKOPORÁ y PPA.
- Producto 1.3 Productos de gestión de conocimientos producidos para documentar los logros de P-A en integración de metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia de los programas TEKOPORÁ y PPA.

**Resultado 2:** Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.

- Producto 2.1: Capacidades desarrolladas en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai para recopilar y utilizar los instrumentos de planificación ambiental, social y económico desglosados por género y equidad para retroalimentar la formulación de políticas para incorporar los vínculos entre P-A
- Producto 2.2: Coordinación mejorada, herramientas y metodologías de iniciativas empresariales socio-económicas, ambientales e inclusivas.
- Producto 2.3: Fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de los beneficiarios de los programas TEKOPORÁ y PPA en Tavai

**Resultado 3:** Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos

- Producto 3.1: Los Beneficiarios de TEKOPORA generan productos agrícolas ambientalmente sostenibles y generan ingresos a través de las cadenas de suministro

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- Producto 3.2: Los servicios financieros (bancas comunales) mejoran la producción y fomentan el desarrollo de microempresas

**Tabla N° 4: Resultados, Indicadores y metas del proyecto (PRODOC Original 2013 -2015)**

<b>Objetivo del Proyecto</b>				
<b>Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa "TEKOPORA" de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Línea de Base</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
1. Porcentaje de aumento de los ingresos mensuales de la familia como consecuencia de la producción agrícola sostenible, servicios de microcrédito y negocios inclusivos en virtud de Asociaciones Público-Privadas	Ingreso Familiar Mensual de 400 familias: US\$ 139	Al final del Proyecto: Mínimo 60% de aumento (US\$ 220)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de Datos del Programa TEKOPORA</li> <li>• Reseñas externas</li> <li>• Informes del Proyecto</li> <li>• Informes Institucionales (SAS, MAG, SEAM, Gobernación de Caazapá, Municipalidad, ONGs)</li> </ul>	Voluntad del Gobierno para el logro de las metas de reducción de la pobreza y aumentar su capacidad para incorporar y aplicar medidas eficaces favorables a los pobres, con perspectiva de género, y ambientalmente sostenibles
2.Reducción de la cuota de ingresos de transferencias de efectivo dentro de la composición total de los ingresos familiares	32% corresponda transferencias de efectivo de TEKOPORÁ; 67% corresponde a valoración por producción de alimentos e ingresos en efectivo	Al Final del Proyecto: 20% transferencias de efectivo de TEKOPORÁ; 80% valoración por producción de alimentos e ingresos en efectivo		
3. Reducción de la presión sobre el Parque nacional de Caazapá evidenciado por: a) Aumento en el número de controles por la SEAM b) Aumento en el número de denuncias de actividades ilegales (tala y producción de carbón)	a) 0  b) a ser determinado en la puesta en marcha del proyecto	Al Final del Proyecto:  a) Mínimo 2 controles /año (8 en total)  b) Mínimo 20%		

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Objetivo del Proyecto				
Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá				
Resultados	Productos	Indicador	Línea de Base	Meta
<p><b>Resultado 1:</b> Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA</p>	<p><b>Producto 1.1:</b> Coordinación, resultados e indicadores Inter-Institucionales mejorados para integrar género y medio ambiente en los procesos de desarrollo nacionales, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA.</p> <p><b>Producto 1.2:</b> Resultados e indicadores con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles incluidos para la integración operativa de los programas nacionales TEKOPORÁ y PPA.</p> <p><b>Producto 1.3</b> Productos de gestión de conocimientos producidos para documentar los logros de P-A en integración de metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia de los programas TEKOPORÁ y PPA.</p>	<p>1.1 Nivel de acuerdo y consenso entre la SAS y el MAG para coordinar y trabajar juntos a fin de lograr la incorporación de los resultados de género y medio ambiente en los programas Tekoporá y PPA</p> <p>1.2 Lecciones aprendidas, metodologías e instrumentos sistematizados y compartidos con los actores locales, nacionales e internacionales</p>	<p>Ninguna metodología de trabajo conjunto; sin resultados con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles en TEKOPORÁ y PPA</p> <p>- Sin gran implicación de actores clave, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas en los procesos de integración del PEI</p> <p>- Sin criterios de salida para los beneficiarios de TEKOPORÁ</p>	<p>Año1:</p> <p>a) Grupo de Trabajo Interinstitucional STP-SAS-MAG-SEAM-MM establecido y operativo</p> <p>b) Necesidad de evaluación sobre la incorporación de P-A para los actores claves del proyecto disponibles</p> <p>c) Metodología de trabajo conjunto y manual operativo para los programas TEKOPORÁ-PPA aprobado por la SAS y el MAG (hito para el final del Y2</p> <p>d) Propuesta de criterios de salida para TEKOPORÁ utilizando la metodología desarrollada IPM</p> <p>Al final del proyecto:</p> <p>e) Sistematización de documentos publicados</p> <p>f) Foro Nacional para difusión de las lecciones aprendidas e intercambio de experiencias</p>
<p><b>Resultado 2:</b> Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.</p>	<p><b>Producto 2.1:</b> Capacidades desarrolladas en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai para recopilar y utilizar los instrumentos de planificación ambiental, social y económico desgregados por género y equidad para retroalimentar la formulación de políticas para incorporar los vínculos entre P-A.</p> <p><b>Producto 2.2:</b> Coordinación mejorada, herramientas y metodologías de iniciativas empresariales socio-económicas, ambientales e inclusivas.</p> <p><b>Producto 2.3:</b> Fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de los beneficiarios de los</p>	<p>2.1 Los planes de desarrollo local son coordinados e incorporan vínculos entre P-A e indicadores ambientales</p> <p>2.2 Número y porcentaje de:</p> <p>a) Comités de producción sostenible que operan con participación regular de miembros masculinos y femeninos</p> <p>b) Comités de bancos comunales que operan con participación regular de miembros masculinos y femeninos</p>	<p>Plan de Desarrollo Departamental 2010-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Municipal Tavai 2010-2015</p> <p>a) 0</p> <p>b) 0</p>	<p>Año 2: Plan de Acción de 4 años preparado por el sector productivo en el marco del Plan de Desarrollo Departamental (hito para el final del año 2)</p> <p>Año 3: Plan de Desarrollo Tavai 2015-2020 elaborado, aprobado y publicado</p> <p>Año 3:</p> <p>a) 40 comités de producción sostenible con un promedio de 10 miembros</p> <p>b) 29 Comités de bancos comunales con un promedio de 11 miembros (78% mujeres)</p> <p>Año 4 :</p> <p>a) 80% comités de producción sostenible operando con 100% de participación de sus miembros</p>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Objetivo del Proyecto				
Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá				
Resultados	Productos	Indicador	Línea de Base	Meta
	programas TEKOPORÁ y PPA en Tavai <b>Producto 2.4:</b> Fortalecimiento de la modalidad de banca comunal para prestar servicios financieros inclusivos y socio-ambientales sostenibles	2.3 Número de acuerdos de ventas alcanzados entre los actores de las cadenas de suministro dentro de la Mesa Redonda interinstitucional de coordinación productiva 2.4 Grado de fortalecimiento de los Servicios del Banco Comunal del CAH para la implementación de servicios de microcréditos en Tavai	0	b) 100% Comités de bancos comunales operando con 100% de participación de sus miembros  Año 3: Mínimo 2 acuerdos  Año 2: El CAH tiene: 1) manual de procedimientos para los servicios del banco comunal; 2) software de gestión de la información desarrollado; 3) plan de capacitación para gestión y personal técnico designado e implementado; 4) 2 agentes de créditos proveyendo servicios en Tavai (hito para el final del año 2)
<b>Resultado 3:</b> Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos	<b>Producto 3.1:</b> Los Beneficiarios de TEKOPORA generan productos agrícolas ambientalmente sostenibles y generan ingresos a través de las cadenas de suministro  <b>Producto 3.2:</b> Los servicios financieros (bancas comunales) mejoran la producción y fomentan el desarrollo de microempresas	3.1 Número de APP establecidas y realizando negocios inclusivos sostenibles 3.2 Número de planes de fincas que adoptan prácticas de conservación (ej. labranza cero, abonos verdes y sistemas agroforestales) que garanticen un rendimiento sostenible y que hacen un uso sostenible de los recursos naturales 3.3 Volumen de negocio de los comités de producción sostenible medido en términos de hectáreas cultivadas, rendimientos estimados y ventas brutas 3.4 Número y volumen de microcréditos concedidos	0  0  93% de la superficie cultivada corresponde a cultivos de primera necesidad, y sólo el 7% a cultivos comerciales (algodón, sésamo, soja), debido a la falta de recursos, insumos y acceso a los mercados	Año 4: Como mínimo 2 APP comercializando cultivos comerciales con participación del gobierno, empresas privadas y comités de producción sostenible. Año 2: 1 APP para servicios de micro-crédito con la participación del gobierno, comités de bancos comunales, sector privado (hito para el final del año 2)  Año 4: Como mínimo 400 planes de finca; 80% de los productores implementan prácticas de conservación  Año 4: 400 ha de cultivos comerciales y ambientalmente sostenibles comercializándose entre 400K-500K kg/productos y ventas brutas de por lo menos US\$100,000 (Superficie, productos, rendimientos y ventas brutas a confirmar en el año 3 una vez confirmadas las cadenas de suministro y establecidas las APP)



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Objetivo del Proyecto				
Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá				
Resultados	Productos	Indicador	Línea de Base	Meta
		por el CAH a los comités de bancos comunales para capital de trabajo e inversiones en actividades productivas y valor agregado	0	Año 2: 44 clientes reciben préstamos por un total de USD 14,119 con una tasa de retorno del 100% (hito para el final del año 2) Año 3: 111 clientes (67 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 46,541 con una tasa de retorno del 100% Año 4: 143 clientes (32 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 79,444 con una tasa de retorno del 100%

Fuente: PRODOC

## ***Principales interesados***

Los interesados en los resultados y productos del proyecto son de distinto nivel (Nacional, departamental y local), en el tema de pobreza y producción agrícola sostenible, incidiendo en temas de medio ambiente y género mediante diferentes tipos de organizaciones (Ministerios, Secretarías ministeriales, Municipios, Empresas Privadas, pequeños productores agrícolas)

Asociada en la Implementación y responsable del Proyecto:

- PEI Global: Es la institución que financia el proyecto y responsable final del logro de los resultados del mismo.
- PEI Regional: Por encargo de PEI Global se hace responsable de dar seguimiento y apoyo técnico a todos los proyectos de Latinoamérica incluido el de Guatemala
- ONU Medio Ambiente: Es parte del financiamiento de PEI Global y a su vez integra el equipo de PEI regional. También asume una labor de apoyo técnico a la ejecución e implementación de los proyectos en los países.
- PNUD: Es parte de PEI global pero también en el País asume la labor de institución ejecutora e implementadora del Proyecto. Este es un Proyecto DIM, es decir bajo la modalidad operativa denominada implementación directa. El PNUD es el ente responsable del logro de los resultados del proyecto y de la planificación, gestión y rendición de cuentas de las actividades, gestión de recursos y supervisión de la implementación. También el PNUD es responsable de promover que el proyecto tenga prácticas transparentes y conductas apropiadas (financieras y de gestión) de acuerdo a los principios de Naciones Unidas que promueven igualdad de oportunidad, resultados de desarrollo, mejor valor para la inversión, equidad, integridad, transparencia y competencia. PNUD asimismo, presta labores de apoyo técnico, financiero, administrativo y de gestión del proyecto de acuerdo a las necesidades que surgen de su ejecución.

Asociados a nivel estratégico en el nivel Nacional:

- SAS: Es la Institución a cargo del programa TEKOPORÁ que se beneficiará con información, mejora de procedimientos, una estrategia de salida y una armonización con el programa de producción agrícola del MAG. Es adicionalmente beneficiaria directa del proyecto por cuanto se espera fortalecer su capacidad de acción en función de los objetivos del Proyecto.
- MAG: Es la institución a cargo del programa de pequeña agricultura y que se verá beneficiada con la armonización de su trabajo con el programa TEKOPORÁ. Es beneficiaria del Proyecto en la medida en que se apoyara en el fortalecimiento de sus capacidades para beneficiar a las familias de pequeños agricultores de Caazapá y generando un aprendizaje que puede ser escalable a nivel nacional.
- SEAM: Se encarga de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales del país, y es responsable de la política ambiental y una serie de leyes ambientales.

Asociados estratégicos en la Experiencia en Caazapá y Tavaí

- SEAM
- Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)
- Gobernación del Departamento de Caazapá,
- Municipalidad del Distrito de Tavaí,
- Administración del Parque Nacional de Caazapá.

Los beneficiarios directos son la SAS, SEAM y el MAG y 400 familias de pequeños agricultores pobres que reciben transferencias monetarias del Programa TEKOPORÁ y se encuentran en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá, en el Distrito de Tavaí del Departamento de Caazapá.

### III. HALLAZGOS

#### 1. DISEÑO Y FORMULACION DEL PROYECTO

##### a) *Antecedentes Generales de administración*

##### **Rol y funciones del PEI**

El proyecto PEI Paraguay es Financiado por PEI, que es un Programa Interagencial con PNUD y ONU Medio Ambiente encargados del mismo y varios países e instituciones donantes que lo soportan.

Existe una unidad conjunta de seguimiento, coordinación y dirección en Nairobi con dos co-directoras (PNUD y ONU Medio Ambiente) de las cuales depende un equipo de trabajo para ver las actividades en todo el mundo. A nivel Regional para América Latina y el Caribe, también existe un equipo conjunto: Un oficial PEI ubicado en el PNUD a tiempo completo desde los inicios del proyecto, La oficial Regional de ONU Ambiente que asume parcialmente la tarea de PEI desde fines del año 2015 y luego el 2016 se integra otra Oficial interagencial asentada en ONU Ambiente.

PEI Global (Nairobi) le da autorizaciones financieras a las oficinas de país del PNUD y ellos son los ejecutores en los proyectos de país. Por lo tanto es el PNUD en las oficinas de país la que tiene la autorización de usar y programar los recursos. Los procesos administrativos son del PNUD en la modalidad NIM o DIM depende de lo resuelto en cada país. En el caso de Paraguay es un proyecto DIM.

Desde la lógica de PEI, este es un solo gran proyecto con “actividades” que son en realidad los proyectos de cada país. PEI Global es el responsable de la gestión del Presupuesto en el sistema ATLAS. Los gastos se cargan de acuerdo al Plan de Cuentas proporcionado por el PEI Global. Esto genera el problema de que en el caso de tener que hacerse una revisión presupuestal, se requería contar con la información de todos los países (22 países) para autorizar finalmente la revisión de uno en específico. Por lo tanto los atrasos en la entrega de información de un país en cualquier parte del mundo generaban atrasos en todos los países que requerían ajustes presupuestales. La revisión presupuestal se realiza en Nairobi y la aprobación se hace en Nueva York que es donde se encuentran los especialistas financieros de PEI.

El PEI Regional se encarga por tanto, de dar seguimiento y asistencia técnica a los proyectos en cada país y no de los aspectos financieros.

##### **Disposiciones de Administración.**

El proyecto cuenta con una estructura orgánica de funcionamiento claramente definida y de acuerdo a la revisión de los antecedentes, se implementó de acuerdo al diseño.

El diseño organizacional corresponde a una estructura simple, liviana y muy operativa. En la estructura superior se encuentra la Junta de proyecto que funcionó efectivamente durante todos los años de acuerdo a las necesidades y con una periodicidad superior a las dos veces anuales. La Oficial de Programa de PNUD actúa de Garante y ha ejercido permanentemente su función registrado en múltiples documentos. La coordinación del proyecto fue ejercida por unos meses por uno de los profesionales que diseñó el proyecto y posteriormente fue asumida hasta la fecha por la actual

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

profesional. El proyecto también cuenta con el apoyo técnico administrativo que ha ejercido permanentemente durante el proyecto.

La estructura administrativa también está apoyada por PEI-Regional que ha estado activamente vinculada asistiendo técnica y estratégicamente al proyecto.

El proceso de toma de decisiones es absolutamente claro para todas las partes involucradas, se sigue el protocolo de adquisiciones de PNUD y el sistema de planificación y control de gestión en base al sistema ATLAS.

De acuerdo al PRODOC, los POA y las instituciones se realizan fundamentalmente actividades que requieren contrato de consultores de acuerdo al protocolo de PNUD.

Hubo serios problemas en las demoras de los desembolsos por parte de PEI Global que afectaron el proyecto en especial en el año 2016 lo que complicó la contratación de consultorías muy relevantes para abordar el último período de cierre del proyecto.

Se pudo constatar que el proyecto contaba con un robusto sistema de seguimiento y evaluación dispuesto en los diferentes informes trimestrales, anuales y planificaciones anuales de administración estándar de Naciones Unidas, sin embargo se reportaron problemas muy sentidos por parte de los entrevistados pues también el Plan de trabajo y el Presupuesto se ingresaba, por disposición de PEI desde la sede de PEI Regional.

### **El Ejecución del Proyecto del PNUD.**

La gestión de PNUD como proyecto DIM tiene al menos las siguientes ventajas:

- Garantía de probidad y de experiencia en el manejo de proyectos en Paraguay.
- El Proyecto se inserta en un programa de trabajo de PNUD en temas medioambientales
- Siempre estará alineado con las prioridades nacionales.
- Experiencia de trabajo en la zona de intervención, con el tipo de beneficiarios y con las instituciones que son aliadas estratégicas.

La única desventaja de este proyecto DIM es que en los proyectos en que las instituciones locales se hacen cargo de la gestión de los mismos, existe la posibilidad de un compromiso mayor y los cambios potencialmente pueden ser más profundos. Es decir, en los proyectos DIM la incidencia en los actores es más indirecta y por lo tanto se tendrían menos garantías que en la alternativa en que la administración es realizada por los propios sujetos de cambio.

#### ***b) Diseño del proyecto.***

##### **Revisión del problema abordado, los supuestos subyacentes y riesgos.**

El proyecto efectivamente se diseñó con bases muy sólidas: sobre una experiencia de trabajo concreta del PNUD vinculada al programa TEKOPORÃ, el problema real de trabajo sobre campesinos pobres en un área geográfica con serios problemas ambientales. La matriz de objetivos como se analiza más adelante contiene un alto grado de consistencia interna y solidez técnica entre los resultados

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

esperados, los productos y las metas que es muy coherente con las bases sobre las que se construyó, sin embargo el objetivo final define resultados específicos limitando la trascendencia de sus efectos y por tanto renunciando a cambios más estructurales.

El objetivo del proyecto es muy claro y tiene una meta muy concreta de mejora de los medios de vida de beneficiarios específicos: Beneficiarios del programa TEKOPORÁ ubicados en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá.

Detrás de este objetivo, como podemos observar en los tres resultados, hay un paradigma cualitativo orientado al proceso: en la medida en se fortalezcan las instituciones claves del gobierno (conceptualmente: vínculos P-A, género y sostenibilidad ambiental) y se articulen, mejoraría la efectividad de los programas que apuntan a disminuir la pobreza. Por lo tanto, no es un objetivo de política, es un objetivo de nivel micro que se sustenta en la mejora de eficiencia de un nivel Medio o Mezo en la medida en que actúa fortaleciendo la institucionalidad pública (los instrumentos de política social) que en este caso están bajo el marco de reducción de la pobreza.

A su vez, el cambio de la forma de trabajo interinstitucional a nivel departamental y local implica un cambio en los hábitos y en la forma cultural de trabajo de las instituciones que es bastante simple en apariencia pero significa un accionar más trascendente a cada una y la institucionalización de esa práctica es un proceso largo. En definitiva significa que, las autoridades le den valor a la coordinación interinstitucional y que los funcionarios tengan una práctica que le dé sentido. Esta labor no necesariamente es posible de lograr en el período de tiempo del proyecto, a menos que, se actúe con herramientas que generen cambios estructurales en las formas de trabajo de las instituciones. En el PRODOC no hay componentes que apunten a generar cambios estructurales.

Por lo tanto, el proyecto en su diseño estaba tensionado entre a) el logro de metas muy concretas y puntuales para continuar con las actividades de los proyectos que le dieron origen y b) el requerimiento de provocar transformaciones en el estado y la sociedad que permitieran avanzar en la lucha contra la pobreza.

Diversos problemas que debió enfrentar la gestión del proyecto y la insistencia por parte de PEI Regional y también por la Oficina Subregional para el Cono Sur de ONU Medio Ambiente, para generar productos que tuvieran un mayor nivel de impacto en la gestión pública, fueron provocando que el proyecto actuara realizando más acciones con una perspectiva de incidencia política. El cambio de perspectiva permitió productos interesantes que efectivamente implican resultados a un nivel de macroesfera pública mejorando el accionar del poder político administrativo.

Los riesgos de que el gran objetivo del proyecto<sup>17</sup> esté definido en términos tan específicos son precisamente que, fuerza a que los componentes necesariamente se enmarquen en actividades operativas y no políticas a pesar de que se realizó una definición de barreras (institucionales y políticas y barreras socio-productivas y medioambientales) muy pertinente.

En el PRODOC se entrega un cuadro esquemático<sup>18</sup> de alineación entre las actividades del Proyecto a nivel nacional, subnacional y sectorial con los objetivos del PRODOC PEI global. Este cuadro pone actividades y a su lado pone los objetivos del PEI Global, mostrando supuestamente que el proyecto

<sup>17</sup> Si realizamos un paralelo con el método denominado Marco lógico, este objetivo sería equivalente al Propósito de la Matriz, el que contribuiría a un fin de reducción de la pobreza. Los 3 Resultados más el resultado operativo serían los componentes.

<sup>18</sup> Ver punto 18. Página 10 del PRODOC versión en español.

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

se hace cargo de las barreras señaladas y como las acciones del proyecto en definitiva tendrían una perspectiva de un nivel de política y de apoyar la mejora de la gestión pública. Lamentablemente, no hay mayor explicación y se da por entendido que el cuadro permitiría efectivamente demostrar la consistencia. En rigor, si se comparan las barreras con los objetivos del PRODOC PEI Global podemos observar que, existía una oportunidad de crear un objetivo que apuntara explícitamente a aspectos de política y de mejora de la gestión pública y por lo tanto derivar en un mandato directo a los resultados para realizar incidencia macro o al menos mezo en política pública.

El problema, a juicio de la presente evaluación, es que la voluntad de generar cambios en la política pública siempre queda a nivel de actividades en el PRODOC y la propuesta de cambio o el objetivo del proyecto (Propósito) se enfocó al cambio directo en beneficiarios específicos. En la redacción del objetivo tampoco se marca el sentido de que sea una experiencia piloto de la cual se extraerían lecciones de política. En el PRODOC la replicabilidad está expresada a nivel de actividades a realizar, pero no se destaca como objetivo o producto, por lo tanto no es parte esencial de la propuesta de cambio del proyecto.

El ejercicio de teoría de cambio realizado en diciembre del 2015 recomienda diversos cambios al proyecto a partir de una Gestión Basada en Resultados (GBR), pero no cambia ni el objetivo, ni los indicadores del objetivo y tampoco los resultados del proyecto. Es importante en todo caso que el ejercicio recomienda revisar el objetivo y se recomiendan acciones encaminadas a acciones de incidencia nacional, en la importancia de la sistematización de la experiencia y en la estrategia de salida. Destaca la necesidad de actuar más sobre la coordinación interinstitucional como mecanismo para ser más eficiente y de asegurar la sostenibilidad de los efectos del proyecto. La propuesta del ejercicio es que la evaluación de medio término, que se empezó a realizar precisamente a fines del año 2015, aborde el tema de la revisión de objetivos. Lamentablemente, la Revisión de Medio Término no hizo una evaluación de los objetivos, diseño y gestión del proyecto que pudiera aportar a solucionar este impase.

Durante la mayor parte del año 2016, el proyecto no dispuso de fondos desde PEI por problemas en PEI Global, lo que llevó a una situación en que no se podían contratar consultorías y diversos problemas con los contratos antiguos. Esto provocó que no se abordó el problema señalado en el ejercicio de teoría del cambio y que incluso no se reflejará ningún cambio de énfasis en el POA 2017.

Los recursos monetarios empezaron a llegar a fines del 2016 y existía la conciencia de tener que resultados en el último año del proyecto. Por su parte, el PEI Regional siguió promoviendo abordar actividades que tuvieran un impacto más nacional y las actividades en la zona de intervención no producen resultados en el corto plazo, Todo lo anterior se conjugó para tratar de buscar otras acciones con interlocutores nacionales tales como la Secretaría Técnica de Planificación (STP) y la DGEEC que finalmente se pueden mostrar con actividades muy relevantes del proyecto.

El análisis de riesgo describe 5 potenciales de riesgo importantes, todos los cuales eran importantes de relevar y se perciben adecuados a la formulación del objetivo y resultados. No obstante lo anterior, es importante señalar que no se tomó las siguientes consideraciones como riesgos potenciales:

a) La baja articulación entre las instituciones puede obedecer a problemas culturales arraigados en la administración del estado lo que significa que es necesario impulsar un proceso de mediano plazo que permita superar desconfianzas, crear prácticas y equipos de trabajo que hagan efectiva la articulación,

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

y elaborar procedimientos y decretos que formalicen las mismas. Por lo tanto la resistencia cultural es un riesgo tanto o más importante que la rotación de personal.

b) La baja productividad de la pequeña agricultura familiar implica no sólo la mejora de crédito, acceso a comercialización y mejoras en técnicas productivas, sino que obedece a problemas de escala productiva o tecnologías productivas y de comercialización avanzadas que son difíciles de apropiarse por la falta de capital o reticencias culturales propias de estos agricultores. Por lo tanto, el supuesto de que la asistencia técnica económica y financiera les permitirá a estos pequeños agricultores salir de la pobreza puede estar errado. También la lógica de intervención implica que los pequeños agricultores piensan y actúan como empresarios y por lo tanto son “racionales económicamente”, lo cual es difícil de sostener al menos culturalmente. Por lo tanto, existe el riesgo de que la no participación de los pequeños agricultores se deba a que la lógica de intervención del proyecto esté errada.

### Revisión del abordaje de prioridades nacionales

El proyecto es directamente gestionado por el PNUD bajo lo que se conoce como la modalidad DIM o Modalidad de Implementación Directa, en su traducción de las siglas al español. Esto significa que las decisiones de financiamiento de actividades responden a decisiones del PNUD en este caso, enmarcadas en los objetivos del proyecto.

La implementación DIM del proyecto garantiza que la producción y sistematización de la información, así como la difusión de sus resultados se realizará con el respaldo imparcial y objetivo del PNUD y de paso contribuye a consolidar a PNUD como un actor influyente técnica y operativamente en el país. El grado de incidencia se relativiza puesto que se encuentra mediado por los actores directos (ministerios, gobernaciones, agentes locales, etc.).

El proyecto por lo tanto, debe estar muy bien sintonizado con las prioridades del gobierno de turno y con los intereses de las cabeceras institucionales con las cuales se trabaje. Si no se encuentra dentro de las prioridades de la agenda de gobierno o existe mucha rotación de las cabeceras, se disminuye la capacidad de influencia y por lo tanto de lograr los resultados y metas propuestas.

Abordar un proyecto que trabaja sobre la pobreza requiere necesariamente en Paraguay trabajar con la SAS que fue definido desde un principio como un socio estratégico del proyecto.

El proyecto tal como se señala en el Prodoc, se encuentra alineado con el MANUD 2010-2014, en particular, con sus resultados 2 "Instituciones y comunidades con mejores capacidades a todos los niveles, identifican necesidades e implementan intervenciones efectivas que contribuyen a la plena ciudadanía y la inclusión en el sistema productivo de los grupos más pobres, vulnerables y excluidos de la población, lo que les permite ejercer sus derechos humanos a través del aumento de ingresos y la producción, generación de oportunidades y empleo, acceso a servicios sociales de calidad y mejora de sus medios de vida en el marco del desarrollo humano", y "Capacidades nacionales para la gestión integrada del medio ambiente y para la promoción y gestión del desarrollo sostenible y equitativo". El proyecto también está alineado con el Programa País y el Plan de Acción 2010-2014 del PNUD, en particular con los Resultados 2.1 "Políticas y Programas de reducción de la pobreza institucionalizados, difundidos y aplicados"; 2.2 "Aumento de la capacidad de la población pobre y vulnerable para generar ingresos y empleo"; y 3.3 "Modelo sostenible de desarrollo apoyado e implementado".

### Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados.

Por su parte, lo señalado como la estrategia del proyecto expresa la idea de un conjunto de acciones de nivel nacional y local en que se propone la mejora de la articulación y el fortalecimiento de capacidades como medio para mejorar la aplicación de los programas TEKOPORÄ y PPA agregándoles el tema de género y la sostenibilidad ambiental. Más adelante en el punto 25, página 16 del PRODOC se señala: “El proyecto reducirá así la brecha entre los programas TEKOPORÄ y PPA probando una estrategia para eliminar los obstáculos sociales, económicos y ambientales que en la actualidad no permiten que los pequeños agricultores, en extrema pobreza, beneficiados por los dos programas puedan salir del programa de transferencia de efectivo, mejorar sus medios de vida y lograr su desarrollo humano. De esta manera, el proyecto generará una metodología que propondrá el desarrollo de una estrategia de salida utilizando el enfoque de índice de pobreza multidimensional y armonizando al mismo tiempo la aplicación de los dos programas”.

El problema de consistencia reside precisamente en que a nivel de objetivo tenemos, como se ha señalado, una mirada muy micro y a nivel de estrategia se señala una intención de política más profunda que no se expresa en la cadena de objetivos y resultados de la misma manera. Los resultados no expresan enfática y claramente que se pretende “probar la estrategia”, sino más bien, lo que se espera del proyecto es seguir mejorando procedimientos que fortalezcan el camino trazado anteriormente, no necesariamente probar estructuralmente nada nuevo. Se agrega medioambiente y género y también se trabaja sobre la mejora de las relaciones interinstitucionales, los cuales serían una mejora al ampliar el enfoque trazado desde los comienzos del apoyo de PNUD al programa TEKOPORÄ con el programa puentes.

Por lo tanto en el Diseño del Proyecto hay una tensión entre la incidencia política y la incidencia operativa que se mantendrá durante toda la vida del proyecto.

El trabajo del ejercicio de teoría del cambio en diciembre del año 2015 destaca una punto muy importante que permite una solución en parte a la tensión anterior: “el PEI en Paraguay es un proyecto “gestor”, más que “ejecutor”, por tanto los alcances de su actuación deben mirarse desde ese punto de vista.” Lo anterior se funda en que para lograr las metas que son muy específicas respecto de los beneficiarios “las familias pasen de ganar mensualmente de \$139 USD a \$220 USD”, lo que no se puede realizar directamente y “depende de su capacidad de influir a terceros para que estos cumplan con sus compromisos y actividades”. Es decir nuevamente el énfasis se pone en mejorar la eficiencia de los productos a nivel micro o específico.

Se plantea en el análisis de la cadena de resultados que el objetivo central del proyecto y su lógica de intervención debe ajustarse: “su finalidad es apoyar los instrumentos de coordinación y planificación, así como su implementación, fortaleciendo la intervención integrada de aspectos sociales, ambientales y económicos en el territorio, para pugnar por una economía verde inclusiva y reducción de la pobreza en la zona de intervención”.

Como se verá posteriormente, esto generó efectivamente que el proyecto priorizara más actividades de coordinación y de influencia en los actores estratégicos asociados e inclusive buscara otros actores públicos (STP) con los cuales establecer mecanismos de coordinación interinstitucional e incidir en sus planes y programas con bastante éxito. Pero no hubo un cambio sustantivo en el objetivo del proyecto que mostrara una voluntad de incidencia a nivel macro.



#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

En la evaluación de medio término en ningún momento se realiza un análisis de consistencia de objetivos del proyecto. La recomendación de la revisión del objetivo del proyecto realizada en el ejercicio de teoría de cambio sólo fue mencionada en las reuniones de comité técnico del año 2016 y el POA del 2016 no incorpora ningún cambio.

Es importante señalar la misión regional de PEI a Paraguay en Octubre del 2016 en donde se da cuenta de la situación del proyecto a la fecha y se dispone de los lineamientos de trabajo para lo que resta del proyecto que se deben reflejar en el POA 2017 fundamentalmente y en la preparación de las estrategias de salida y sostenibilidad del proyecto. Si bien es cierto tampoco existe un cambio y mejora de consistencia de la estructura de objetivos del proyecto, prácticamente todas las recomendaciones apuntan a levantar evidencia de los logros en función de la sostenibilidad y de realizar acciones que aseguren la incidencia a nivel mezo o macro por medio de acciones que estimulen la coordinación interinstitucional o con otros proyectos en la zona que reflejen la impronta de P-A del PEI (integrando criterios ambientales, de pobreza y de género en acuerdos de trabajo que permanezcan más allá del cierre del proyecto) generando un cambio de facto en la última etapa del proyecto.

Finalmente, el Plan Operativo Anual 2017 incorpora la focalización de las acciones productos de relevancia a nivel nacional tales como los Programas de Protección Social de la SAS y los lineamientos sobre Ordenamiento Territorial, con herramientas a ser utilizadas por las instituciones contrapartes (SAS, SEAM, STP, Gob. Local) incluso más allá de la duración del Proyecto.

#### **Lecciones de otros proyectos incorporados en el diseño.**

El Proyecto es la continuación en parte del Proyecto Puentes mencionado anteriormente, el cual era un proyecto que trabajaba con la familia beneficiaria de TEKOPORÁ con el objetivo de generar una Estrategia de Egreso de esas familias a través de la asistencia técnica y vinculación con cadenas productivas. En ese proyecto se desarrolló todo un modelo de trabajo con esas familias que implicaba el mejoramiento del tejido social, el acceso a créditos, la asistencia técnica en relación al sector productivo, etc., en la zona más pobre del país (Caazapá) para posteriormente poder escalarlo a nivel de política pública. Posteriormente con el proyecto de "Promoción del Diálogo Social para la implementación de políticas de reducción de la pobreza", se consolidó el modelo incorporándose el trabajo hacia los concejos locales, el trabajo de fortalecimiento a las gobernaciones que se vieron como necesarias en el proyecto anterior. A partir del trabajo con estos proyectos, con el proyecto PEI se incorporó la dimensión ambiental que no estaba considerada en ellos, aspirando a que el tema ambiental también estuviese incorporado en el modelo a nivel de condición de recepción de la transferencia del gobierno. Como los beneficiarios en Caazapá y Tavaí eran familias que vivían en zona de influencia de un Parque Nacional.

#### **Participación planificada de los interesados.**

El rol y la participación de cada institución está claramente identificados en el PRODOC, las reuniones de la Junta del Proyecto se realizaron permanentemente y no se detectó ningún problema por parte de los interesados.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### Enfoque de Replicabilidad

La replicabilidad manifestada en el diseño del proyecto se basa en que se esperaba mejorar los manuales operacionales de dos programas de alcance nacional: TEKOPORÃ y PPA. La mejora consistía en la incorporación de criterios de género y ambientales que serían por lo tanto posteriormente aplicados al resto del país. Se pasaría entonces del trabajo en Caazapá con 400 pequeños productores campesinos a 12.000 del programa BAAPA y 41.000 a nivel nacional.

Por otra parte en la intervención apoyando la revisión de los Planes de Desarrollo de Caazapá y Tavaí mejorarían “las intervenciones de los gobiernos locales a nivel municipal y departamental”<sup>19</sup>.

Posteriormente se plantea una estrategia de divulgación de las lecciones aprendidas en bases a talleres, eventos y material de comunicación para los diversos niveles públicos: nacional, departamental y municipal.

Por lo tanto el enfoque de replicabilidad tiene un énfasis en el impacto directo a los beneficiarios (pequeños productores agrícolas) pues la estrategia de divulgación es parte de la estrategia usual de salida de los proyectos de cooperación internacional. El objetivo de la replicabilidad no es el cambio en las políticas públicas o en las instituciones sino más bien provocar cambios o ajustes en programas públicos que permitan mejorar el impacto esperado, es decir se trata de mejorar la eficiencia de los programas y no necesariamente se está abordando desde la eficacia de los mismos. Por lo tanto también en la replicabilidad aparece la lógica de que generar cambios desde abajo hacia arriba (tipo Bottom-Up).

#### ***c) Resultados y análisis lógico de estructura de objetivos-productos-indicadores y metas.***

El análisis del marco de resultados del proyecto, buscó dar respuesta a una gestión basada en resultado (GBR) valiéndose del método SMART. El resultado de esta evaluación sobre el Producto del Proyecto y su consistencia con los resultados esperados se puede observar en detalle en el anexo 6 y 7.

Se consideró la estructura de objetivos del PRODOC puesto que formalmente no se verificó que se hayan realizado los cambios en el nivel de objetivos propuestos por el ejercicio de teoría de cambio y los cambios que se detectan en el POA 2017 y en minutas de trabajo de fines de 2016 y 2017 son más concretamente a nivel de acciones y uso eficiente de los recursos en la estrategia de salida del proyecto.

Po otra parte, al realizar el análisis SMART y de consistencia entre los resultados declarados, sus productos, indicadores y metas encontramos que el Resultado 1 tiene una evaluación SMART de un 70%, el Resultado 2 de un 90% y el Resultado 3 de un 80%, por lo tanto se llegaría a un 80 % en promedio de la evaluación SMART de los resultados.

Por lo tanto, el diseño del proyecto muestra bastante coherencia interna entre algunas partes del mismo, pero existe un eslabón débil a nivel de la vinculación entre componentes y propósito si queremos hacer el análisis comparativo con el análisis del tipo matriz de Marco Lógico. Indudablemente que el análisis realizado es discutible en cuanto a las ponderaciones y algunos criterios cualitativos señalados, pero sin lugar a dudas nos señala que existen inconsistencias de diseño que jugaron en contra de la eficacia y eficiencia del mismo.

---

<sup>19</sup> Prodoc punto 68, página 40.

## 2. EJECUCION DEL PROYECTO.

### 2.1. Gestión adaptativa.

#### a) Operación del Proyecto.

La gestión del Proyecto se inicia en junio del 2014 y se puede distinguir los siguientes hitos que la afectaron:

- a) 2014: En Junio comienza el proyecto y se realizan las primeras actividades.
- b) El 23 de junio se conforma el Comité Técnico del proyecto con representantes de la SAS, SEAM, MAG – PPA, MM, CAH, STP y PNUD. Reuniéndose en total en cuatro ocasiones durante el año 2014.
- c) El 08 de octubre del 2014 se realiza el lanzamiento del proyecto en Tavaí, con la asistencia de las máximas autoridades del distrito de Tavaí, del Gobernador de Caazapá, Representante residente de PNUD, la Ministra del SEAM, el Ministro de la SAS, la Directora General para la transversalización de la perspectiva de género en representación de la Ministra de la Mujer y diversas otras autoridades de otros distritos, técnicos y representantes de las comunidades y familias beneficiarias. Se mostró un respaldo político de alto nivel al inicio del proyecto.
- d) 2015: A inicios del año asumen en la SEAM un nuevo Ministro, el Sr. Rolando de Barros Barreto, en la misma época se producen cambios en la Dirección de Programa PPA del MAG pasando el programa a depender de la Dirección de Extensión Agraria. El coordinador del proyecto renuncia por tener una oferta de trabajo de mayor envergadura en otro proyecto PNUD. En diciembre se realiza el ejercicio de teoría del cambio que redirecciona las actividades del proyecto y lo focaliza en función de obtener y mostrar mejor los resultados de acuerdo a los requerimientos de PEI Global. A fin de año también comienza la evaluación intermedia del proyecto, cuyos resultados se entregan en el 2016.
- e) Se realiza el ejercicio de Teoría del cambio que entrega lineamientos importantes para la mejora de los resultados del proyecto entregando reorientaciones estratégicas y específicas.
- f) A fines del 2015 se inicia la Evaluación de Medio Término del proyecto que se concentra en realizar mediciones de los efectos del proyecto en los beneficiarios entregando sus resultados en septiembre del 2016.
- g) En el mes de diciembre 2015 se da un nuevo cambio dentro del MAG, asumiendo como nuevo Ministro el Sr. Alfredo Baruja y como Director de la Dirección de Extensión Agraria el Lic. Manuel Morel, quien se desempeñaba anteriormente como Secretario de Producción de Caazapá.
- h) 2016: se crea el Programa TENONDERA
  - i) Las transferencias de fondos desde PEI se han retrasado hasta el punto en que generaron una crisis de liquidez conllevando a una paralización de actividades.
  - j) La misión de PEI Regional efectuada en Octubre del 2016 devela un diagnostico crítico del proyecto entregando recomendaciones muy importantes para el proceso de salida y de sustentabilidad del proyecto que apuntan a maximizar el impacto y alinear el proyecto con los objetivos del PEI Global.
- k) 2017: Se realizan los cierres de la mayoría de las consultorías y se procede a realizar el proceso de salida de acuerdo a lo planificado en el POA 2017. Algunas actividades quedan para cerrarse en los primeros meses del año 2018.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### **b) Adaptación de diseño de Proyecto y Resultados.**

El diseño del proyecto tenía como se ha señalado anteriormente, un enfoque esencialmente dirigido hacia fortalecer la experiencia local en el Departamento de Caazapá y en el Distrito de Tavaí, lo cual no se encontraba en directa relación con los intereses de PEI Global que busca incidir a un nivel más nacional, más macro. De acuerdo a las entrevistas realizadas a PEI Regional, esta tensión venía desde las reuniones de trabajo en que se discutió el diseño, la cual habría sido precisamente una de las razones por las cuales el proyecto se demoró mucho en aprobarse por todas las partes, provocando adicionalmente un retraso importante en su inicio. La tensión nunca se resolvió completamente y quedó reflejada en un esquema de objetivos con inconsistencias como se vio en el análisis de diseño. El PEI Global aceptó el proyecto y los especialistas técnicos de PEI Regional y posteriormente de la oficina Subregional para el Cono Sur de ONU Medio Ambiente de Cono Sur lo manifestaron constantemente<sup>20</sup>, tratando de resolverlo por la vía de un constante apoyo técnico.

El ejercicio de teoría de cambio realizado en diciembre del 2015 recomienda diversos cambios al proyecto a partir de una Gestión Basada en Resultados (GBR), sin embargo, como se ha señalado anteriormente no cambia ni el objetivo, ni los indicadores del objetivo y tampoco los resultados del proyecto. Se señala la importancia de revisar el objetivo y se recomiendan acciones encaminadas a acciones de incidencia nacional, en la importancia de la sistematización de la experiencia y en la estrategia de salida.

Se pone énfasis también en la necesidad de actuar más sobre la coordinación interinstitucional como mecanismo de ser más eficiente y de asegurar la sostenibilidad de los efectos del proyecto.

La administración del proyecto se tuvo que enfrentar a serios problemas con los desembolsos desde PEI Global que afectaron demorando la contratación de consultorías importantes para el proyecto. En especial, posteriormente al ejercicio de teoría del cambio y de las recomendaciones de la Misión de PEI Regional el año 2016, se observa efectivamente que las actividades permiten un mayor logro en la incidencia política de nivel nacional y de mayor influencia en la mejora de la gestión de gobierno.

Cualitativamente como se puede observar en especial en las actividades respecto del resultado 1 existe una superación de los objetivos planteados y logros más trascendentes que muestran un muy buen manejo adaptativo.

La evaluación de los resultados que se muestra en las matrices de evaluación de resultados en el punto 3.2 más adelante nos entrega, como se verá, un resultado global satisfactorio a pesar de no haberse logrado varias de las metas cuantitativas propuestas en el documento original, que son más que compensadas con algunos logros de carácter más estructural de incidencia nacional y por supuesto el resultado está enmarcado en problemas de diseño del proyecto señalados en el punto 1 del presente documento.

---

<sup>20</sup> Hay mucha información de intercambio de correo electrónico entre PEI Regional y la Coordinación del Proyecto que muestra la preocupación de PEI por que el proyecto tenga resultados y en especial ellos sean consistentes con los indicadores de PEI Global, en especial en la línea de lograr incidencia nacional. El apoyo técnico es muy claro y práctico, se ve en primer lugar en la realización del ejercicio de teoría del cambio, en los informes de misión al País y en especial en la realización de la reunión regional de coordinación de los Proyectos PEI Latinoamérica en Panamá de iniciativa también del PEI Regional.

**Tabla N° 5: Propuesta de cambio de Objetivo, Resultados, Productos, Indicadores y metas en el Ejercicio TOC 2016 -2017**

Objetivo del Proyecto		Comentario Evaluación
<p><b>Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá</b></p> <p><u>Teoría del cambio propone modificar este objetivo considerando: “el alcance real del proyecto PEI dado su papel gestor, articulador y metodológico en materia de incorporación de elementos P-A.”</u></p>		<p>El ejercicio sólo señala que hay que hacer esa modificación. Esa propuesta se encuentra en la línea de las sugerencias técnicas de PEI Regional para ajustarse a los requerimientos de PEI Global</p>
<p><b>Indicadores de Objetivo</b></p>	<p>1. Porcentaje de aumento de los ingresos mensuales de la familia como consecuencia de la producción agrícola sostenible, servicios de microcrédito y negocios inclusivos en virtud de Asociaciones Público-Privadas</p> <p>2.Reducción de la cuota de ingresos de transferencias de efectivo dentro de la composición total de los ingresos familiares</p> <p>3. Reducción de la presión sobre el Parque nacional de Caazapá evidenciado por:                      a) Aumento en el número de controles por la SEAM                      b) Aumento en el número de denuncias de actividades ilegales (tala y producción de carbón)</p>	<p>No se mencionan en el ejercicio y por tanto no hay propuestas de cambio</p>

Resultados	Cambios Propuestos	Productos	Cambios Propuestos	Comentario Evaluación
<p><b>Resultado 1:</b> Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA</p>	<p><b>No se proponen ningún cambio</b></p>	<p><b>Producto 1.1:</b> Coordinación, resultados e indicadores Inter-Institucionales mejorados para integrar género y medio ambiente en los procesos de desarrollo nacionales, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA.</p>	<p><b>No hay cambios propuestos a nivel de productos ni de metas (Objetivo para el Producto)</b></p>	<p>En este punto no hay cambios propuestos y sin embargo se podría haber sugerido precisamente cambios a nivel de productos de tal manera de poder ampliar la incidencia a nivel nacional como efectivamente sucedió durante el año 2017 por ejemplo con las actividades con la STP. Se podría haber aprovechado de aclarar que no se estaba trabajando con el PPA y la importancia de TENONDERÁ.</p>
		<p><b>Producto 1.2:</b> Resultados e indicadores con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles incluidos para la integración operativa de los programas nacionales TEKOPORÁ y PPA.</p>	<p><b>No hay cambios propuestos a nivel de productos ni de metas (Objetivo para el Producto)</b></p>	
		<p><b>Producto 1.3</b> Productos de gestión de conocimientos producidos para documentar los logros de P-A en integración de metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia de los programas TEKOPORÁ y PPA.</p>	<p><b>No hay cambios propuestos a nivel de productos ni de metas (Objetivo para el Producto)</b></p>	
<p><b>Ya Resultado 2:</b> Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para</p>	<p><b>No se proponen ningún cambio</b></p>	<p><b>Producto 2.1:</b> Capacidades desarrolladas en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai para recopilar y utilizar los instrumentos de planificación ambiental, social</p>	<p><b>No hay cambios propuestos a nivel de productos ni de metas (Objetivo para el Producto)</b></p>	<p>Las dudas sobre el logro de las metas en los productos 2.3 y 2.4 no se traducen en propuestas concretas o directamente en</p>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Resultados	Cambios Propuestos	Productos	Cambios Propuestos	Comentario Evaluación
<p>aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.</p>		<p>y económico disgregados por género y equidad para retroalimentar la formulación de políticas para incorporar los vínculos entre P-A.</p>		<p>señalar la importancia de reformularlas pues son los compromisos del proyecto.</p>
		<p><b>Producto 2.2:</b> Coordinación mejorada, herramientas y metodologías de iniciativas empresariales socio-económicas, ambientales e inclusivas.</p>	<p>No hay cambios propuestos a nivel de productos ni de metas (Objetivo para el Producto)</p>	<p>Tampoco se puso en duda el logro de la formación de los comités de producción sostenible ni de los bancos comunales que también eran complejas de lograr.</p>
		<p><b>Producto 2.3:</b> Fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de los beneficiarios de los programas TEKOPORÁ y PPA en Tavai</p>	<p>No hay cambios propuestos a nivel de productos pero se pone en duda el logro de la siguiente meta: <i>“80% comités de producción sostenible operando con 100% de participación de sus miembros”</i> No hay sugerencias adicionales</p>	
		<p><b>Producto 2.4:</b> Fortalecimiento de la modalidad de banca comunal para prestar servicios financieros inclusivos y socio-ambientales sostenibles</p>	<p>No hay cambios propuestos a nivel de productos pero se pone en duda el logro de la siguiente meta: <i>“100% Comités de bancos comunales operando con 100% de participación de sus miembros”</i> No hay sugerencias adicionales</p>	
<p><b>Resultado 3:</b> Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos</p>	<p><b>Se propone una reorientación estratégica del resultado 3: Poner en relieve la gestión para la coordinación interinstitucional, apoyo metodológico e inserción en planes de gobierno y políticas</b></p>	<p><b>Producto 3.1:</b> Los Beneficiarios de TEKOPORA generan productos agrícolas ambientalmente sostenibles y generan ingresos a través de las cadenas de suministro</p>	<p>Se Propone reorientar la intervención en campo dado que se estima que el proyecto no parece que vaya a poder incidir directamente en la mejora de la calidad de vida/medios de producción de las familias de la zona de trabajo en lo referente a la creación de cadenas de valor y acuerdos con el sector privado. Se propone que “estos procesos deben además anclarse institucionalmente a nivel local con los planes de desarrollo productivos e incluso de manejo del parque; en esta línea, la posible vinculación con el programa</p>	<p>Lo planteado en el ejercicio del TOC implica ajustar el alcance del proyecto a una incidencia de manera indirecta en terreno a partir del diagnóstico de que no se puede incidir directamente en la mejora de la calidad de vida de las familias beneficiarias. Se propone actuar fortaleciendo las capacidades y las instituciones que trabajan con ellas y por tanto esto implica un cambio de los indicadores y las metas. Lamentablemente, este planteamiento no se recoge</p>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Resultados	Cambios Propuestos	Productos	Cambios Propuestos	Comentario Evaluación
	territoriales del enfoque P-A .		Green Commodities y UNREDD debe ser incorporada, así como buscar otras articulaciones con otros programas de Naciones unidas, así como del sector privado” Se menciona que hay que cambiar indicadores y en consecuencia también deberían cambiarse las metas.	posteriormente en la evaluación de medio término y tampoco se ve reflejado en un cambio forma en los indicadores del proyecto.  Una gestión adaptativa reconoce problemas y formaliza los cambios de tal manera de que al momento de evaluarse los logros se pueda medir los cambios de estrategia que se han producido en el proceso de ejecución.
		<b>Producto 3.2:</b> Los servicios financieros (bancas comunales) mejoran la producción y fomentan el desarrollo de microempresas	Se menciona que hay que cambiar indicadores y en consecuencia también deberían cambiarse las metas.	Los problemas fueron detectados pero no hubo cambios formales ni se explicitó la nueva estructura de objetivos-resultados-productos-indicadores y metas

Fuente: PRODOC e Informe de teoría del cambio

#### **d) Consideraciones sobre temas transversales:**

El PRODOC señala como transversales los temas de igualdad de género y el medio ambiente, sin embargo en rigor el tema medio ambiental es parte sustantiva de los proyectos PEI al igual que el tema de pobreza, por lo tanto hay un problema conceptual que puede haber sido un error o descuido menor. Sin embargo, al señalarlo como tema transversal y parte del objeto de cambio puede haber influido en que el tema medio ambiental pierda influencia frente al de pobreza en el cual se señalan en especial en el resultado 3 indicadores y metas muy concretas de mejora de ingreso de los pequeños agricultores y no hay metas en el tema medioambiental.

El tema de género está señalado como un enfoque transversal, mediante la medición, incluido en los indicadores y en productos en el Marco de Resultados.

No existe mención a otros importantes temas transversales impulsados por naciones unidas tales como la participación de actores y la generación de capacidades aunque en los resultados 1 y 2 el tema de fortalecimiento de las instituciones (nacionales y locales) es parte esencial de los mismos.

Al no considerarse la participación de actores y la generación de capacidades como temas transversales se deja de lado la importancia que estas tiene como mecanismos de generación de cambio situando a las instituciones como objeto y no sujetos de cambio. La medición del fortalecimiento es bastante tradicional y no profundiza en tener indicadores que midan el grado de empoderamiento de los mismos.

La forma y la profundidad en que se introducen las variables transversales es esencial para poder obtener resultados cualitativamente relevantes y permitan una mayor profundidad en la incidencia en política y sobre todo a nivel cultural que permita efectivamente la trascendencia del cambio esperado.

#### **2.2. Financiación y Co financiación del Proyecto.**

##### **a) Financiamiento y co financiamiento propuesto.**

El proyecto contemplaba un financiamiento en cuatro años en dos fases:

- Fase I: Años 1 y 2 aporte PEI US\$ 371.128
- Fase II: Años 2 y 4 aporte PEI US\$ 400.000

**Total de gasto del proyecto: US\$ 771,728**

Los recursos de contrapartida señalados en el PRODOC, son en especie y fueron valorados por institución de acuerdo a lo que se muestra en la tabla N°6. No hay un registro y valoración de los aportes de contrapartida a la fecha, lo que se debiera realizar antes de finalizar el proyecto.

**Tabla N° 6: Cofinanciamiento de contrapartida por institución  
(En especie valorado en US\$)**

<b>Institución</b>	<b>Aportes (US\$)</b>	<b>% del total</b>
SAS	85.333	<b>9,0%</b>
MAG	85.333	<b>9,0%</b>
Crédito Agrícola	140.104	<b>14,8%</b>
SEAM	22.222	<b>2,3%</b>
Compañías de Agro-negocios	200.000	<b>21,1%</b>
PNUD "Green Commodities"	413,825	<b>43,7%</b>
<b>Total</b>	<b>946.813</b>	<b>100%</b>



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Fuente: Elaboración propia en base a PRODOC

**b) Ejecución presupuestaria**

La ejecución de presupuesto del proyecto total acumulado al 30 noviembre 2017 es de US\$ 645.933,02 alcanzando un 83,70% de ejecución sobre el presupuesto de la donación.

La tabla N° 7 nos muestra el ritmo de ejecución presupuestaria anual de acuerdo a los informes financieros del Proyecto:

**Tabla N° 7: Ejecución Presupuestaria Anual del Proyecto (noviembre 2017)**  
(US\$ dólar)

	2014	2015	2016	2017	2018	Total a la fecha
<b>Presupuesto (POA año)</b>		200.000,00	200.000,00	320.000,00		
<b>Ingresos</b>	261.677,00	113.726,68	78.451,56	265.265,76		<b>719.121,00</b>
<b>Gastos</b>	137.363,86	224.216,79	87.384,10	196.968,27		<b>645.933,02</b>
<b>Gastos Acumulados</b>	137.363,86	361.580,65	448.964,75	645.933,02		
<b>Saldo</b>	124.313,14	-110.490,11	-8.932,54	68.297,49		<b>73.187,98</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	124.313,14	13.823,03	4.890,49	73.187,98		
<b>% de Ejecución</b>	<b>17,80%</b>	<b>29,05%</b>	<b>11,32%</b>	<b>25,52%</b>		<b>83,70%</b>
<b>% de Ejecución acumulado</b>	<b>17,80%</b>	<b>46,85%</b>	<b>58,18%</b>	<b>83,70%</b>		

Fuente: Elaboración propia en base a informes financieros anuales del proyecto

En la tabla N° 7 también se muestran en la fila de ingresos, los aportes financieros al proyecto para su financiamiento. Al vincular los aportes con los gastos comprometidos anualmente podemos ver un decrecimiento de los ingresos el año 2016 que se sorteó con una drástica reducción de los gastos deteniéndose la contratación de consultorías, generando problemas de gestión y de ejecución como consecuencia de los retrasos en los desembolsos desde PEI. Estas dificultades no fueron menores y efectivamente afectaron a la gestión del mismo.

Se están concretando las diversas actividades comprometidas y a más tardar en los primeros meses del 2018 se tendrá una ejecución completa del financiamiento.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### **2.3. Seguimiento y Evaluación (S&E): diseño de entrada y ejecución.**

#### **Evaluación y calificación del diseño y la aplicación del plan de S&E del proyecto.**

El Plan de Seguimiento y Evaluación del proyecto están descritos detalladamente en el PRODOC, y está en concordancia con lo establecido en los procedimientos del PNUD y ONU Medio Ambiente<sup>21</sup>. La responsabilidad de ejecución por el Proyecto es de la Oficina País del PNUD y Oficina Regional PEI:

- informes de avance trimestral
- Informes semestrales
- informe anual
- Utilización del sistema informático Atlas en donde se debe activar y actualizar:
  - El “Registro de Problemas”
  - El “Registro de Riesgos”
  - El “Registro de Lecciones Aprendidas”
  - El “Plan de Monitoreo del Proyecto”
- Reunión anual y final del Proyecto

Por lo tanto, el Plan de S&E del Proyecto cumple las indicaciones de la guía de EF del PNUD, evidencia un diseño de un plan concreto de S&E para controlar los resultados y llevar un registro de la ejecución proyecto con el objeto de alcanzar sus resultados. Se identificó una metodología, las responsabilidades y las funciones han sido bien presentadas, la línea de base queda expuesta en el informe inicial junto con el desarrollo del Plan de Trabajo y los verificadores (Informes) han sido definidos como indicadores de logro e instrumentos de S&E .

### **2.4. Coordinación de la aplicación y ejecución del PEI y PNUD: Ambiente para la ejecución y cuestiones operativas.**

#### **a) Contexto administrativo y técnico de PEI Regional**

El PEI al aprobar el financiamiento del proyecto y aprobar los planes de ejecución anuales establece un compromiso de desembolsos financieros que determinan la gestión del proyecto.

En el caso del proyecto PEI-Paraguay, la gestión del mismo fue afectada en parte por haberse planteado en dos fases, pero más que nada por los retrasos en los desembolsos. La crisis se produjo en el año 2016 especialmente, en donde se tenía planificado un presupuesto de US\$ 200.000 y se pudo contar con tan sólo US\$ 78.452

En este proyecto en particular, en relación a los otros proyectos PEI en Latinoamérica, se puede observar el constante monitoreo y apoyo técnico desde PEI Regional que se expresa en una conversación permanente, en entrega de asesorías de diverso tipo a la coordinación de PEI en Paraguay, en la facilitación de contactos, propuestas e ideas, en las visitas en misión a Paraguay, etc.

La preocupación de PEI Regional por que el proyecto tuviera una mayor incidencia y que los recursos se utilizaran en acciones más vinculadas a la incidencia es muy importante y es muy valorada por PEI Paraguay y contribuyó en gran medida a que los resultados finales del proyecto fueran satisfactorios y

<sup>21</sup> Referencias: Programme and Operations Policies and Procedures’ (POPP) y la UNEG ‘Standards for Evaluation in the UN System’.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

con una sostenibilidad algo probable y con una sostenibilidad aceptable calificada con riesgos moderados, como se verá en el Punto 3, más adelante.

### **b) Ejecución del Organismo de Implementación y ejecución - PNUD.**

La administración de la implementación desde PNUD fue coordinada por un profesional que participó en todo el proceso de diseño del proyecto, por lo tanto conocía bien el sentido y objetivos del mismo, lo que le permitió darle un impulso rápido desde la partida. El también conocía toda la zona de intervención y pudo darle un impulso del más alto nivel con las instituciones asociadas estratégicas que se manifiesta en la presentación del proyecto el 08 de octubre del año 2014 con las máximas autoridades de todas las instituciones nacionales y locales presentes y comprometiéndose con su objetivo y resultados.

A los pocos meses el coordinador se retiró por una oportunidad laboral alternativa importante y el cargo fue asumido por la coordinadora que ejerce hasta el día de hoy con una gran entrega y compromiso.

PNUD ha dispuesto de una asistente de proyecto muy preparada que trabaja en equipo con la coordinadora. La labor del equipo es dirigida muy estrechamente por la oficial de programa de medioambiente de PNUD. Se utilizan todos los procedimientos estándar de PNUD lo cual garantiza una labor muy profesional.

El PNUD contribuyó técnicamente también al proyecto con su gran experiencia de gestión de proyectos de desarrollo en Paraguay. Su aporte durante la ejecución del proyecto fue muy importante sobrellevando y minimizando las demoras en las transferencias de recursos financieros desde PEI. También hubo problemas administrativos debido a que desde PEI central se realizaban los registros de las actividades del proyecto, que PNUD asumió comprometidamente para no afectar el proyecto.

## **3. RESULTADOS DEL PROYECTO**

### **3.1. Resultados generales.**

El siguiente análisis muestra en forma contrastada el producto y la estructura de objetivos, indicadores y metas con las actividades y logros. Se espera entregar un juicio contextualizado de los logros del proyecto en función del grado en que se cumplen efectivamente los compromisos, la proyección de los mismos y la importancia para el país de alcanzarlos.

El proyecto en su diseño contenía una tensión en su interior que lo marcó durante toda su operación. El Objetivo y sus indicadores de resultado asociados, tenían un enfoque de impacto concreto, muy detallado, en familias de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá, que es muy pertinente a proyectos de gestión pública directa. Bajando un nivel en la matriz de objetivos, dos de los tres Resultados (Resultado 1 y 2) declarados con sus respectivos indicadores y metas respondían a una lógica de intervención de fortalecimiento de la gestión pública y de incidencia a nivel mezo al señalar específicamente el mejoramiento de los Programa TEKOPORA y PPA. Por su parte, los proyectos PEI en sus objetivos y metas tienen una perspectiva de trabajo hacia los niveles macro y mezo en la política pública con un componente de trabajo directo para validar o extraer lecciones de la experiencia.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los distintos actores involucrados, estas “tensiones internas” del proyecto provenían desde el diseño mismo y fueron marcando los énfasis de la planificación y de la gestión. El ejercicio de la teoría del cambio (diciembre 2015) muestra en parte esta tensión, recomienda explícitamente revisar el objetivo y pide que la evaluación de medio término tenga en consideración la revisión de las metas y resultados. La evaluación de medio término se inició a fines del año 2015, pero no hace ninguna referencia a las inconsistencias entre los niveles de los objetivos, se orienta a medir logros en los beneficiarios a nivel de acciones y no analiza la gestión integral del proyecto, es entregada y finalmente discutida 10 meses después de su comienzo en septiembre del 2016. Por lo tanto, la voz de alarma de la evaluación intermedia no fue trabajada realmente. El año 2016 fue un año particularmente complejo por los problemas de transferencia desde PEI Global al proyecto, lo cual generó que lamentablemente no se hicieran los cambios a tiempo. El POA 2016 mantiene la misma lógica del PRODOC original. A fines del 2016 y producto de la misión de PEI Regional al país y del encuentro regional de proyectos PEI en Panamá para revisar la estrategia de salida, surge nuevamente la tensión de la orientación de los recursos en lo que resta del proyecto. Por su parte, los resultados a nivel del impacto esperado directo en los beneficiarios muestran que no se podrán alcanzar las metas propuestas en el PRODOC en términos de mejora de la calidad de vida, mejora de los ingresos, cantidad de cadenas productivas funcionando, comités de crédito funcionando, préstamos otorgados a las familias agricultoras, etc. También sucede que el trabajo de promoción de la articulación interinstitucional empieza a mostrar resultados interesantes, se logra incluso un mayor nivel de maduración en las interrelaciones que no sólo es formalizado mediante acuerdos, sino que hay evidencia de relación de trabajo, de confianza entre las partes de construcción de institucionalidad a pesar de los cambios en las autoridades que sucedieron en el año 2015 y la creación del Programa TENONDERA el 2016. La voluntad por institucionalizar el tema medio ambiental en el SAS certificándose por la ISO 14.001 y actualmente recertificándose por la nueva versión de la misma norma, el profundizar en el análisis conceptual de la medición de pobreza y todo el trabajo realizado en función de introducir los temas de P-A en el sistema de OT marcan una vocación y un logro notable de incidencia mucho mayor de la expresada en el PRODOC. En términos formales, el POA 2017 continúa con el objetivo y los resultados del PRODOC en su versión original, sin embargo las acciones refuerzan la “nueva orientación” hacia la mayor incidencia y la mayor consistencia con los objetivos de PEI Global.

El balance de la gestión desde la GBR depende de la referencia que se tome.

La presente evaluación considera que el PRODOC es un referente indudablemente, pero que efectivamente los proyectos PEI tienen por mandato una orientación de incidir al más alto nivel en la política pública y las acciones específicas se realizan como experiencias piloto persiguiendo efectos demostrativos que refuerzan o validan la propuesta de política pública. Por lo tanto hay que tener en cuenta que el PRODOC es un compromiso, pero que se encuentra enmarcado en los intereses de PEI Global.

Para efectos concretos esto significa que los logros alcanzados en el proyecto, dadas las tensiones señaladas anteriormente, en los resultados 1 y 2 se ponderan en mayor medida y los problemas obtenidos en el resultado 3 se disminuyen puesto que se producen en el marco de problemas de diseño del proyecto.

Es decir, el proyecto habría tenido una evaluación global mucho menor de la obtenida si se tuviera sólo en cuenta el PRODOC original.

El Proyecto respondía a una necesidad del país, contaba con bases sólidas entregadas por PNUD y la experiencia con los socios estratégicos y en la zona de intervención, su foco de trabajo era el tema medioambiente y pobreza, pero tenía inconsistencias en la matriz de objetivos que lo tensionaron a lo largo de su operación.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Hubo un alto nivel de compromiso entre los distintos aliados estratégicos y los beneficiarios, que permitieron seguir adelante con el proyecto a pesar de las dificultades financieras que tuvo por la demora en los desembolsos desde PEI.

Las acciones dirigidas a fortalecer el trabajo interinstitucional han marcado un camino interesante que ha demostrado que es posible, que es importante y que permite mejoras y aprendizajes colectivos que permiten mostrar una mejor gestión pública en pos de los beneficiarios.

En el siguiente punto 3.2 se muestran las matrices de evaluación y calificación de cada uno de los resultados y como se podrá observar, la calificación resultante es buena obteniéndose un nivel de logro de 5 (satisfactorio) de una escala de 6<sup>22</sup>, estimándose en resultado de logro de un 77,7%. El cálculo a nivel global de la sostenibilidad probable de todo el proyecto es de un 75%, por lo tanto se ubica en el rango en que presenta deficiencias menores a moderadas en el conjunto de eficiencia, efectividad, ejecución y seguimiento y monitoreo.

El resultado 1: *Instituciones claves del gobierno central recibe fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA*, es el que logra la mejor evaluación en especial por la calidad de los logros de las articulaciones alcanzadas estimadas como más profundas de lo esperado inicialmente. La evaluación obtenida es de un 5, es decir satisfactorio con deficiencias menores, pero con una estimación de resultado logrado de un 89%. El resultado podría haber sido mucho mejor si no es porque todavía no hay suficiente evidencia del producto y el nivel de profundidad logrado en el Producto 1.3 referido a productos de gestión de conocimiento producidos para documentar los logros de P-A, en donde se realizaron varias acciones y logros pero es una tarea no finalizada donde se continua produciendo. Esto último también afecta la probabilidad de logro de la sostenibilidad en la evaluación del Resultado 1

El Resultado 2 tuvo una evaluación de 5, es decir de satisfactorio con una estimación de logro de un 75% y una sostenibilidad probable calificada de 3, es decir con riesgos moderados y estimada en un 69%. Esta calificación estuvo afectada por los problemas para concretar encadenamientos productivos y si bien es cierto no se logró concretar las bancas comunales esperadas y los créditos fueron menores a las metas, el fortalecimiento del CAH, su mandato de trabajar con el sector y el interés de aumentar el alcance de su accionar permiten estimar que ellos continuaran realizando esfuerzos por ampliar sus acción con este tipo de beneficiarios en la zona y en el resto del país dando sostenibilidad a este producto.

El resultado 3 fue como se señalaba anteriormente, el más débil en logros, con una baja calificación de un 4, es decir algo satisfactorio en el límite de ser insatisfactorio, con un resultado logrado de un 58,3% y una sostenibilidad calificada de un 3, es decir con riesgo moderado y un nivel estimado de un 62,5%. Esta calificación se realiza en base a la consideración de que las metas estaban sobreestimadas, de otra forma la calificación de resultados habría sido menor aún.

La evaluación de los resultados como se indicó, se hizo en coherencia con su estructura de objetivos del PRODOC, poniendo atención a todo el alcance de una cadena de gestión basada en los resultados (GBR o RBM en inglés), desde aportes, resultados, rendimientos, posibles impactos y la relevancia. En las tablas siguientes se presenta el análisis y calificación de los resultados del proyecto. El método y escala de calificación responde a la Guía de Evaluación Final de Proyectos Ejecutados por el PNUD. Aplica Códigos de color Verde: completo, el indicador muestra un logro exitoso mayor al 80%; Amarillo: el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto y logro superior al 60% y Rojo: el

<sup>22</sup> Ver anexo 8 Escalas de calificaciones de acuerdo a Manuales de evaluación de Naciones Unidas.



#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre del proyecto. La calificación es palabras que describen un nivel de logro en una escala de 6 puntos (ver anexo 8).

A continuación se presenta en detalle de este análisis, en las Matrices de evaluación y calificación de resultados:

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**3.2 Matrices de evaluación y calificación de resultados.**

**Tabla N° 8: Matrices de Evaluación y calificación de resultados**

**a) Matriz de evaluación y calificación de resultados del Resultado 1.**

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÄ y PPA.							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
<p><b>Producto 1.1:</b> Coordinación, resultados Inter-Institucionales para mejorar el medio ambiente en los procesos de desarrollo nacionales, con especial incidencia en los programas TEKOPORÄ y PPA.</p>	<p>1.1 Nivel de acuerdo y consenso entre la SAS y el MAG para coordinar y trabajar juntos a fin de lograr la incorporación de los resultados de género y medio ambiente en los programas Tekoporä y PPA.</p> <p>1.2 Lecciones aprendidas, metodologías e instrumentos sistematizados y compartidos con los actores</p>	<p>Año1:</p> <p>a) Grupo de Trabajo Interinstitucional STP-SAS-MAG-SEAM-MM establecido y operativo</p> <p>b) Necesidad de evaluación sobre la incorporación de P-A para los actores claves del proyecto disponibles</p> <p>c) Metodología de trabajo conjunto y manual operativo para los programas TEKOPORÄ-</p>	<p><b>2014:-</b> Conformación del Comité Técnico del proyecto con representantes de la SAS, SEAM, MAG – PPA, MM, CAH, STP y PNUD (Junio 2014)</p> <p>- El comité técnico se reunió 3 veces el año 2014 y el proyecto sostuvo reuniones con cada programa</p> <p>- Taller en noviembre 2014 sobre pobreza y medio ambiente con participación de funcionarios del SAS y MAG.</p> <p>- El staff de campo de Tekopora, MAG – DEAg participaron en capacitación sobre pobreza y ambiente desarrollada en Tavaí (agosto 2014)</p> <p>- Personal local de Tekopora forma parte del consejo de producción de Tavaí.(2014)</p> <p>Noviembre del 2014 se realizó el Seminario Taller sobre Economía Verde en Asunción</p> <p><b>2015:</b> Se cuenta con Guía de coordinación interinstitucional versión borrador final; La Unidad de Gestión ambiental de la SAS inicia su proceso encaminado a la certificación ISO 14.001; Se concluyó un estudio sobre el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) y niveles de vulnerabilidad para Paraguay, presentado al equipo de investigación de la SAS como instrumento para la elaboración de criterios de salida para el Programa Tekopora.</p>	<p>El proyecto trabaja en las acciones comprometidas pero existe una evolución cualitativa de las mismas:</p> <p>- La guía de coordinación interinstitucional pasó de ser una guía entre dos programas (TEKOPORÄ y PPA) a ser una guía más amplia de coordinación entre instituciones y alienta la coordinación inter intrainstitucional. Posteriormente, se avanzó a coordinaciones vía mesas de trabajo que permiten mejorar la colaboración interinstitucional.</p> <p>- El fortalecimiento de la SAS incorporando el tema medioambiental institucionaliza primero creando al Unidad de Gestión ambiental y después adoptando un sistema de gestión que la mandata a pensar y actuar en consecuencia, certificándose bajo la ISO 14.001.</p>	<p><b>6: Muy Satisfactorio (MS)</b></p> <p>El proyecto efectivamente logró sus metas y las supero generando coordinaciones más allá de los programas TEKOPORÄ y PPA, incidiendo en políticas pertinentes y creando una mesa de trabajo, procedimientos y guías que le dan viabilidad a la implementación.</p>	<p><b>3: Algo Probable (AP): existen Riesgos moderados para la sostenibilidad</b></p> <p>Existen varios productos que están todavía en proceso de terminarse por consultorías contratadas. Se deberían cerrar a más tardar en el primer semestre del año 2018. La mesa técnica creada por STP-SEAM-PNUD debiera seguir trabajando al menos durante unos años al menos.</p>	<p><b>2. Relevante (R)</b></p> <p>Nacional, Regional y Local Muy Alta.</p>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA.							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
<b>Producto 1.2:</b> Resultados de indicadores de perspectiva de género y ambientalmente sostenibles incluidos para la integración operativa de los programas nacionales TEKOPORÁ y PPA.	locales, nacionales e internacionales	PPA aprobado por la SAS y el MAG (hito para el final del Y2)	25 Gestores empresariales del Programa Tenonderá fueron capacitados en Producción más limpia (2015) Técnicos de la SAS, MAG, CAH, Secretarios departamentales, representantes del Municipio de Tavaí participaron del Foro Departamental 2015 para intercambio de experiencias. Se realizó el Foro Departamental sobre Economía Verde en el mes de octubre. <b>2016:</b> - Acuerdo marco firmado entre la SAS y la SEAM donde se establecen los ejes de trabajo y mecanismos de coordinación. - Acuerdo marco firmado entre la SAS y el MAG con el propósito de mejorar la coordinación, dentro del mismo se establecen los mecanismos de trabajo. - El Comité Técnico se reunió 4 veces durante el año. Se realizaron reuniones bilaterales con la SAS, SEAM y el CAH para abordar temas específicos. - el Programa Tekopora incorporó elementos medioambientales a sus manuales.	También instaló un departamento de inclusión financiera. Luego de conversaciones con la SAS y el equipo PEI LAC se llega a la conclusión que el proceso de construcción de un IPM demora varios años, por lo tanto, se re programa trabajar la inclusión de elementos ambientales dentro de la Encuesta Permanente de Hogares EPH con la DGEEC logrando alcance a nivel nacional y ofreciendo datos para informes e investigaciones futuras vinculadas a temas ambientales. El avance hacia un diagnóstico del ordenamiento territorial al que se le pueda incorporar el tema medioambiental es un avance también que va más allá de lo inicialmente propuesto en las metas del proyecto. Se espera que este trabajo continúe después de finalizado el proyecto. Se ha trabajado en la construcción de un nuevo índice de calidad de vida (ICV) con la SAS que incluye una visión más amplia de la medición de la pobreza lo que le permitiría tomar mejores decisiones de política a las instituciones que actúan sobre el tema.	<b>6: Muy Satisfactorio (MS)</b> El proyecto logró incorporar indicadores de Género y ambientalmente sostenibles en los programas nacionales previstos.	<b>3: Algo Probable (AP): existen riesgos moderados para la sostenibilidad.</b> Se armó el comité técnico y las mesas de trabajo, el cambio propuesto es un cambio cultural y requiere continuidad durante varios años para su sostenibilidad lo que no es posible de asegurar si existen tantos cambios en las autoridades.	<b>2. Relevante (R) Nacional, Regional y Local Muy Alta.</b>
		Al final del proyecto: e) Sistematización de documentos publicados f) Foro Nacional para difusión de las lecciones aprendidas e intercambio de experiencias					
<b>Producto 1.3</b> Productos de gestión de conocimientos producidos para documentar los logros de P-A en integración de metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia de los programas TEKOPORÁ y PPA.							

Calificación Final de RESULTADO 1	Juicio Global de la calificación del RESULTADO 1	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
<b>CALIFICACIÓN RESULTADO 1 EN BASE A CALIFICACIONES DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL RESULTADO de productos 1.1, 1.2 y 1.3</b>	<b>Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 89% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.</b>	<b>5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.</b>	<b>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.</b>	<b>2. Relevante (R) Nacional y Regional</b>



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

c) Matriz de evaluación y calificación del Resultado 2

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
Producto 2.1: Capacidades desarrolladas en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai para recopilar y utilizar los instrumentos de planificación ambiental, social y económico desgregados por género y equidad para retroalimentar la formulación de políticas para incorporar los vínculos entre P-A.	2.1 Los planes de desarrollo local son coordinados e incorporan vínculos entre P-A e indicadores ambientales	Año 2: Plan de Acción de 4 años preparado por el sector productivo en el marco del Plan de Desarrollo Departamental (hito para el final del año 2) Año 3: Plan de Desarrollo Tavai 2015-2020 elaborado, aprobado y publicado	<b>2014:</b> Se realizó una consultoría que permitió: 1 Plan de acción 2015 para el área productiva a nivel departamental, 1 Plan de acción plurianual 2015 – 2018 a nivel departamental, 1 Plan de desarrollo distrital para Tavai, 1 Plan de acción para el consejo de desarrollo distrital. <b>2014:</b> Representantes de la Gobernación asistieron a la capacitación en pobreza y ambiente (agosto), del seminario taller (noviembre) y fueron capacitados en herramientas de planificación para elaboración de plan de acción departamental para el sector productivo. Plan de Acción para el sector productivo 2015 elaborado, además del plan plurianual hasta el 2018 <b>2015:</b> Secretarios departamentales participaron del Foro Departamental sobre Economía Verde 2015 Seguimiento al Plan Productivo 2015/2016 por consultoría de apoyo a la gobernación de Caazapá. <b>2016:</b> En el mes de agosto se realizó una jornada de Educación Ambiental con los Guías familiares de la SAS y funcionarios Municipales. El municipio ya cuenta con su Plan Municipal aprobado por la STP 2016-2020.	Se realizaron múltiples jornadas de capacitación y trabajos en mesas y seminarios durante toda la vida del proyecto. Se desarrollaron varias consultorías que permitieron la producción de soporte para la creación de instrumentos de gestión con enfoque P-A en la Gobernación de Caazapá y en la Municipalidad de Tavai.	<b>6: Muy Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.</b> Se alcanzaron las metas propuestas.	<b>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.</b> Los efectos no son previsiblemente sostenibles completamente pues la gestión de los planes requiere un aprendizaje de más tiempo.	<b>2. Relevante (R)</b> Regional y local: Muy Alta
Producto 2.2: Coordinación mejorada, herramientas y metodologías de iniciativas empresariales socio-económicas,	2.2 Número y porcentaje de: a) Comités de producción sostenible que operan con participación regular de	Año 3: a) 40 comités de producción sostenible con un promedio de 10 miembros b) 29 Comités de bancos comunales con un promedio de 11	<b>2014:</b> Fue reactivado el Consejo de Producción de Tavai. <b>2016:</b> A solicitud del Proyecto la SAS amplió la cobertura del Programa a 400 familias en el distrito de Tavai (población meta del proyecto), e incluso amplió la cobertura a nivel departamental.	Los comités han funcionado sólo en parte y las metas no se lograron cumplir hasta la evaluación y es improbable que se cumplan al cierre del proyecto	<b>4: Algo satisfactorio (AS)</b> Se logró que la SAS ampliara la cobertura lo que cubre en parte el	<b>2: Algo Improbable (AP): Hay riesgos significativos para la sostenibilidad.</b> El acceso a	<b>2. Relevante (R)</b> Nacional Regional, provincial y local

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
ambientales e inclusivas.	miembros masculinos y femeninos b) Comités de bancos comunales que operan con participación regular de miembros masculinos y femeninos	miembros (78% mujeres) Año 4 : a) 80% comités de producción sostenible operando con 100% de participación de sus miembros b) 100% Comités de bancos comunales operando con 100% de participación de sus miembros	Se firmó un acuerdo ente SAS –CAH para la entrega de productos financieros a las familias del Programa Tenondera y de esa manera complementar el apoyo a sus emprendimientos económicos.		problema del no funcionamiento de los comités planteados en la meta.	crédito financiero es un problema muy importante para los pequeños agricultores y al no funcionar todos los comités de banca comunal y tampoco los comités de producción sostenible.	
<b>Producto 2.3:</b> Fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de los beneficiarios de los programas TEKOPORÁ y PPA en Tavai	2.3 Número de acuerdos de ventas alcanzados entre los actores de las cadenas de suministro dentro de la Mesa Redonda interinstitucional de coordinación productiva	Año 3: Mínimo 2 acuerdos	2015: Capacitaciones realizadas en dos comunidades coordinadas por Consultor contratado y realizadas por los técnicos del MAG, CECTEC. Los gestores empresariales del Programa Tenonderá trabajaron con 100 familias en la elaboración de planes de vida y planes de negocios.	No hay reportes de acuerdos con cadenas empresariales logrados. El Fortalecimiento se abordó desde el apoyo directo a los beneficiarios por gestores empresariales.	<b>3: Algo Insatisfactorio (AI)</b> Existe constancia de la ayuda a los agricultores pero la modalidad propuesta no se alcanzó	<b>2: Algo Improbable (AP): Hay riesgos significativos para la sostenibilidad.</b> y no hay claridad de que los planes de negocio y de vida pueden reemplazar el impacto de un encadenamiento productivo	<b>2. Relevante (R)</b> National Regional, provincial y local
<b>Producto 2.4:</b> Fortalecimiento de la modalidad de banca comunal para prestar servicios financieros inclusivos y socio-ambientales sostenibles	2.4 Grado de fortalecimiento de los Servicios del Banco Comunal del CAH para la implementación de servicios de microcréditos en Tavai	Año 2: El CAH tiene: 1) manual de procedimientos para los servicios del banco comunal; 2) software de gestión de la información desarrollado; 3) plan de capacitación para gestión y personal técnico designado e implementado; 4) 2 agentes de créditos	<b>2014:</b> 1 Manual de Procedimientos para Banca Comunal presentado al Consejo Directivo del CAH; 50 funcionarios del CAH capacitados con el nuevo manual de Banca Comunal; 1 Diagnóstico y una propuesta de restructuración para la Unidad Ejecutora de Banca Comunal; 1 Sistema de información de Banca Comunal adaptado al nuevo manual y en etapa de prueba.	El fortalecimiento a la banca comunal es evidente y se pudo comprobar en la entrevista en terreno con los distintos instrumentos apoyados. La meta propuesta de Bancas comunales no fue lograda y contar con 2 agentes de crédito en Tavai tampoco sin embargo el trabajo del CAH en la zona está creciendo más lento de lo	<b>5: satisfactorio (S)</b> Se estima que el trabajo seguirá desarrollándose y que las metas fueron demasiado ambiciosas	<b>4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad</b> La modalidad de banca comunal se seguirá trabajando por parte del CAH en mejor forma que antes en la zona	<b>2. Relevante (R)</b> National Regional, provincial y local

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
		proveyendo servicios en Tavai (hito para el final del año 2)	<p><b>2015:</b> Se conformaron las primeras 2 Bancas Comunales en el distrito de Tavai con desembolsos de entre 200.000 Gs. Y 500.000 Gs. (40 a 80 USD) como primer desembolso. Fueron 26 personas con acceso al sistema financiero formal (ahorro, crédito y capacitación), de las cuales 18 son mujeres y 8 son hombres.</p> <p><b>2016:</b> Hay en total 5 Bancas Comunales (56 personas han accedido al sistema financiero formal, 35 son mujeres y 14 son hombres). Las 5 Bancas han accedido a su segundo ciclo de créditos, alcanzando un desembolso total de alrededor de 50.000.000 Gs. (alrededor de 8.500 UDS)</p>	supuesto pero seguirá desarrollándose.		y se extiende a otras zonas del país.	

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 2 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO RESULTADO 2 EN BASE A Productos 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 75% con una sostenibilidad probable de un 69% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5:Satisfactorio (S)	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

d) Matriz de evaluación y calificación del Resultado 3

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
Producto 3.1: Los Beneficiarios de TEKOPORA generan productos agrícolas ambientalmente sostenibles y generan ingresos a través de las cadenas de suministro	3.1 Número de APP establecidas y realizando negocios inclusivos sostenibles 3.2 Número de planes de fincas que adoptan prácticas de conservación (ej. labranza cero, abonos verdes y sistemas agroforestales) que garanticen un rendimiento sostenible y que hacen un uso sostenible de los recursos naturales 3.3 Volumen de negocio de los comités de producción sostenible medido en términos de hectáreas cultivadas, rendimientos estimados y ventas brutas	Año 4: Como mínimo 2 APP comercializando cultivos comerciales con participación del gobierno, empresas privadas y comités de producción sostenible. Año 4: Como mínimo 400 planes de finca; 80% de los productores implementan prácticas de conservación Año 4: 400 ha de cultivos comerciales y ambientalmente sostenibles comercializándose entre 400K-500K kg/productos y ventas brutas de por lo menos US\$100,000 (Superficie, productos, rendimientos y ventas brutas a confirmar en el año 3 una vez confirmadas las cadenas de suministro y establecidas las APP)	<b>2015:</b> -El proyecto coordinó acciones a través del MAG, CECTEC y A todo Pulmón para organizar la asistencia técnica en 2 comunidades (Yvytu Kora y San Francisco). - Se estableció visita y contacto con la empresa Bio Export vinculado a la cadena de granos (arroz, sésamo) como posible alianza publico privada. - Ingreso de 100 familias al programa Tenonderá <b>2016:</b> -En el mes de agosto se llevó a cabo la Jornada de Educación Ambiental a Guías familiares del Programa Tekopora en Tavai y funcionarios municipales. (Actividad acordada con autoridades locales) - 400 familias participan del programa Tenonderá <b>2017:</b> - Ampliación de la cobertura del Programa Tenonderá en Tavai (contratación de un Gestor Empresarial que coordina acciones con los guías familiares del programa Tekopora) - 532 familias participan del programa Tenonderá	La mejora de la productividad y la vinculación a cadenas de comercialización de los pequeños agricultores es un tema muy complejo. De hecho uno de los aprendizajes de los técnicos del proyecto es que para muchas familias la mejora de la calidad de vida y superación de los problemas de pobreza ha sido por emprendimientos que no son de la productividad en zonas degradadas con agricultura familiar tradicional multicultivo es compleja precisamente por temas de escala y culturales por que requieren un proceso de reconversión profundo. Las metas definitivamente no fueron adecuadamente estimadas.	<b>3: Algo Insatisfactorio (AI)</b> Existe constancia de la ayuda a los agricultores pero la modalidad propuesta no se pudo concretar.	<b>2: Algo Improbable (AP): Hay riesgos significativos para la sostenibilidad.</b> La vinculación a cadenas de comercialización es difícil puesto que les exigen rendimientos mayores, no necesariamente es viable para ambas partes a menos que sean cadenas de nichos muy rentables. Las mejoras en las prácticas no se sustentan si no existe vinculo comercial por lo que el abordaje planteado requiere de mayor análisis y replanteamiento de objetivos y metas.	<b>2. Relevante (R) Regional y local</b>
Producto 3.2: Los servicios financieros (bancas	3.4 Número y volumen de microcréditos	Año 2: 1 APP para servicios de micro-crédito con la	• La asistencia la realiza el CAH desde su Centro de Atención de San Juan Nepomuceno, desde se da	No se dispone de las cifras de resultado en este ámbito para el año 2017, sin embargo se	<b>4: Algo Satisfactorio (AS): Hubo</b>	<b>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados</b>	<b>2. Relevante (R) Regional y local</b>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos							
Productos	Indicador	Meta	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
comunales) mejoran la producción y fomentan el desarrollo de microempresas	concedidos por el CAH a los comités de bancos comunales para capital de trabajo e inversiones en actividades productivas y valor agregado	participación del gobierno, comités de bancos comunales, sector privado (hito para el final del año 2) Año 2: 44 clientes reciben préstamos por un total de USD 14,119 con una tasa de retorno del 100% (hito para el final del año 2) Año 3: 111 clientes (67 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 46,541 con una tasa de retorno del 100% Año 4: 143 clientes (32 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 79,444 con una tasa de retorno del 100%	seguimiento a las operaciones crediticias. <b>2015:</b> Se conformaron las primeras 2 Bancas Comunales en el distrito de Tavaí con desembolsos de entre 200.000 Gs. Y 500.000 Gs. (40 a 80 USD) como primer desembolso. Fueron 26 personas con acceso al sistema financiero formal (ahorro, crédito y capacitación), de las cuales 18 son mujeres y 8 son hombres. <b>2016:</b> Hay en total 5 Bancas Comunales (56 personas han accedido al sistema financiero formal, 35 son mujeres y 14 son hombres). Las 5 Bancas han accedido a su segundo ciclo de créditos, alcanzando un desembolso total de alrededor de 50.000.000 Gs. (alrededor de 8.500 UDS)	estima que estarán debajo de las metas planteadas en el proyecto. La revisión de teoría del cambio y el POA 2017 plantean el cambio de las mismas. Independiente de lo anterior, se concuerda que las metas eran ambiciosas y que el CAH asegura la continuidad con la formación de comités en la zona y con la prestación de servicios financieros lo que permite una mejor calificación final.	<b>deficiencias moderadas.</b> El juicio toma en cuenta la solidez y el compromiso del CAH con este tema.	La sostenibilidad de las acciones crediticias está asegurada por la CAH, sin embargo la dificultad de poder cumplir con los préstamos por no mejorar la situación económica de las familias es real dada su precaria situación.	

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 1 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO EN BASE A PRODUCTOS 3.1 Y 3.2	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 58,3% con una sostenibilidad probable de un 62,5% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	4: Algo Satisfactorio (AS): Hubo deficiencias moderadas.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

Medición Global	Juicio Global de la calificación del Producto en base a logro de los resultados	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO PRODUCTO EN BASE A CALIFICACIONES DE LOS RESULTADOS 1, 2 Y 3	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 77,7% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

### **3.3. Relevancia.**

El análisis de relevancia del proyecto nos muestra que efectivamente el proyecto respondió a una necesidad concreta y se lograron resultados cualitativamente significativos en la incidencia nacional y menores en la experiencia de trabajo directo con los beneficiarios(as) en Caazapá y Tavai.

El proyecto se alinea con los intereses del País, con el marco de programa del PNUD y en especial después del ejercicio de teoría del cambio con los objetivos e intereses del PEI de incidir a nivel nacional.

Los socios estratégicos del proyecto tales como la SEAM, de la SAS, MAG, MM, CAH, STP, de la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai:

- Se les capacito y sensibilizó a funcionarios en P-A
- Se generaron diversos instrumentos como guías, planes de desarrollo, manuales y metodologías de trabajo en apoyo a la mejora de su gestión incorporando criterios de P-A y género.
- Se conformó el comité técnico del proyecto con estas instituciones lo que permitió una interacción frecuente de al menos 4 veces al año para discutir temas de interés del proyecto y de las instituciones.
- Se promovieron mesas técnicas de trabajo interinstitucionales y se firmaron diversos acuerdos de trabajo y colaboración entre varios socios.
- Se apoyó la certificación del Departamento de Gestión Ambiental de la SAS bajo ISO 14.001 (norma internacional de calidad de gestión ambiental) y ahora se están recertificando en la versión 2015 lo que muestra nos sólo el interés institucional sino que un compromiso auditable de trabajo en el tema medioambiental en la institución pública más relevante en el tema de pobreza.
- Se trabajó en la mejora del ICV de la SAS generándose información de base para este instrumento que sirve de información nacional para la toma de decisiones en temas de pobreza.
- Se han generado información de base importantísima para introducir temas de P-A en toda la institucionalidad del Ordenamiento Territorial (OT) lo que tendrá un impacto en el mediano y largo plazo en Paraguay.

En las últimas gestiones del proyecto se ha seguido avanzando en este tipo de logros y en la sistematización de diversos productos puntuales y la socialización de la experiencia.

Se califica en términos de relevancia con un 2, es decir Relevante de acuerdo al estándar de calificaciones para el tema de Naciones Unidas. Se estima una contribución cualitativamente relevante para el país y en menor medida en la experiencia local.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 3.4. Efectividad y Eficiencia

#### Efectividad:

En el análisis de la evaluación SMART y de consistencia en el diseño entre Objetivo e indicadores de resultado del Diseño Original<sup>23</sup> el nivel de logro estimado se ubicaba en el 90%, sin embargo al introducir la consistencia entre Objetivo, indicadores del objetivo y resultados esperados la evaluación cae drásticamente al 53%.

Específicamente para ver efectividad realizamos la comparación de la evaluación realizada en el anexo 7 y los resultados obtenidos en el punto 3.2 que nos muestran las matrices de evaluación y calificación de resultados

**Tabla N° 9: Comparación Evaluación SMART (Diseño) y Matrices de Evaluación y calificación de resultados**

Resultado	Evaluación SMART (Logro potencial en base a Diseño) (Máxima puntuación 5 y probabilidad máxima 100%)	Evaluación y calificación de Resultados alcanzados (Máxima puntuación 6 y probabilidad máxima 100%)	Juicio Evaluativo
<b>Resultado 1:</b> Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA	<b>Puntuación: 3,5</b> <b>Probabilidad éxito 70%</b>	<b>Puntuación: 5,0</b> <b>Resultado: 89%</b>	El logro supera en forma notable las posibilidades de éxito esperadas demostrando no sólo que era posible sino que también muy necesario el trabajo de incidencia en este nivel. Los problemas de diseño se sortearon con buen manejo adaptativo.
<b>Resultado 2:</b> Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.	<b>Puntuación: 4,5</b> <b>Probabilidad éxito 90%</b>	<b>Puntuación: 5,0</b> <b>Resultado: 75%</b>	Las probabilidades de éxito dada la consistencia del diseño, fueron muy superiores al resultado pero se estima que fue debido a que las metas no fueron realistas.
<b>Resultado 3:</b> Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos	<b>Puntuación: 4,0</b> <b>Probabilidad éxito 80%</b>	<b>Puntuación: 4,0</b> <b>Resultado: 58,3%</b>	En este resultado las diferencias son muy grandes y se visualizaron en diciembre del 2015 que las metas estaban muy por sobre lo esperado por supuestos erróneos (posibilidades reales de hacer encadenamientos y subestimación de las posibilidades de reconversión de agricultores) El gran error fue no haber realizado el cambio formal en los productos y las metas a principios del 2016.

Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup> Ver Anexo 6: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo y resultados del proyecto del diseño original

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

La medición global finalmente nos entrega un nivel de logro promedio de un 77,7 % lo que califica para un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores. Se estima también una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente. Este resultado es altamente significativo puesto que se ubica sobre el máximo potencial esperado, que en promedio para los dos períodos es de aproximadamente un 71,5% de logro si los tomamos con un peso ponderado equitativo.

Por lo tanto, el nivel de **efectividad final** alcanzado **se califica como satisfactorio, S calificación de un 5**, dado que se superó lo posible de lograr con el diseño del proyecto pero nunca se resolvieron las contradicciones internas de orientación del proyecto, pudiéndose haber logrado mucho más cualitativa y cuantitativamente.

### **Eficiencia:**

El uso de los recursos en forma eficiente tiene en primer lugar las siguientes consideraciones:

- Este proyecto contaba con menos de US\$ 200.000 anuales para una intervención que pretendía cambiar la cultura y la calidad de vida de familias de Caazapá, fortalecer instituciones locales, provinciales y nacionales, generar cambios en las prácticas de relación interinstitucional. Es decir, los objetivos eran ambiciosos pero el problema es que se basaban en supuestos erróneos (encadenamiento era posible, cambio en prácticas productivas generaban mejoras inmediatas de productividad y expansión rápida del sistema de crédito para los beneficiarios)
- Disponibilidad de los recursos de PEI para ejecutar las acciones y contratar los consultores en los momentos necesarios.

Esto afecta la eficiencia indudablemente pues se ponen esfuerzos en acciones que no dan resultados. Sin embargo se lograron otras acciones muy significativas en la coordinación de actores, y los temas desarrollados para el resultado 1 mencionados anteriormente en varias oportunidades.

El problema mayor que se dio en el uso de los recursos fue que no se cambió formalmente la matriz de objetivos a pesar de tener claridad de la situación en diciembre del año 2015. Se estima después de las entrevistas a los actores, que esto se entrampó entre PEI Regional y PNUD, no siendo resuelto tampoco en el Comité Técnico. La evaluación de medio término no aportó absolutamente nada siendo en este punto, siendo necesaria precisamente la mirada independiente para ayudar a la superación del impasse. Los logros alcanzados como se ve en cuadro 8 sobre los resultados alcanzados, sin embargo si se hiciera el ejercicio de haber destinado más esfuerzos a los productos en que se logró incidencia desde antes, se habría obtenido más y mejores resultados.

Precisamente por lo anterior, es que la calificación de eficiencia en el logro de los resultados se ha determinado en **4: Algo Satisfactorio (S): Hubo deficiencias moderadas. Dado que no se realizaron los cambios con mayor anticipación.**

### **3.5. Implicación nacional.**

El proyecto se insertó tal cual lo planteaba el PRODOC en temas relevantes y trabajó estrechamente con las instituciones relevantes y pertinentes: SEAM, de la SAS, MAG, MM, CAH, STP, de la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai.



## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Después de realizadas las entrevistas a los actores estratégicos queda la sensación de que se podría haber efectivamente logrado mayores acuerdos, logros y profundizado en la herramienta de la coordinación interinstitucional como mecanismo de cambio. Todas las instituciones tienen valiosas experiencias y metodologías que habrían sido de gran aporte para el proyecto.

La replicabilidad del proyecto se basaba en el éxito a alcanzar con los agricultores de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá sin embargo si bien es cierto hubieron logros, el trabajo para que ellos efectivamente se reconviertan o mejoren sus ingresos y su calidad de vida sustancialmente parece estar todavía en etapas primarias.

Se califica que **la implicancia nacional es media** debido a que el proyecto se insertó en una **necesidad real e importante a nivel Nacional, regional y local**. Se estima de suma importancia la **sistematización de los esfuerzos de coordinación** como lecciones aprendidas para que sirvan de estímulo a más y mejores iniciativas que generen una sinergia para provocar cambios culturales que mejoren el impacto y la gestión del Estado.

### **3.6. Integración.**

Los proyectos respaldados por el PNUD se insertan en la programación del país del PNUD. Como tal, los objetivos y los resultados del proyecto deben alinearse con estrategias del programa del país del PNUD, así como también con beneficios del medio ambiente mundial y los compromisos del País al respecto en temas ambientales y los ODS,

El logro de ambos objetivos en diferente grado, considerando los múltiples productos, contribuyen a las metas del PNUD para el país en el avance hacia el diseño e implementación de políticas que posibiliten la sustentabilidad ambiental y energética y el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para promover la sustentabilidad del medio ambiente.

El proyecto tiene un alto interesante nivel de relevancia con su producto y resultados logrados, y permite contribuir al logro de los objetivos de los ODS en Paraguay.

En relación a la gobernanza el proyecto en el diseño y operación se hizo bajo la lógica DIM, es decir de administración directa por parte de PNUD que asumió con alto grado de compromiso su tarea. PNUD aportó constantemente en términos técnicos y administró los problemas de financiamiento de tal manera que no se detuviera el proyecto realizando esfuerzos de gestión mayores de los que estaba comprometido.

### **3.7 Sostenibilidad.**

La evaluación y calificación de la sostenibilidad de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el PEI, busca la identificación de la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados como beneficios continuos después que finaliza el proyecto.

Al nivel de los indicadores de resultados de las matrices de evaluación del punto 3.2, podemos observar que varían poco entre las actividades asociadas y las metas logradas, llegándose al juicio global de que hay riesgos moderados de la sostenibilidad de los resultados, con una clasificación

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

de 3, es decir Algo probable de logro de sostenibilidad de los mismos y en términos de la sostenibilidad probable se determina un 75%.

Como aportes a la sostenibilidad que le dan continuidad a los efectos del proyecto, podemos identificar al menos los siguientes:

- a) La certificación ISO14.001 en la SAS
- b) El interés por continuar con las coordinaciones por la mesa técnica del proyecto
- c) La creación de la Unidad de Gestión Ambiental
- d) La generación de información de base, conceptual y técnica para el nuevo ICV
- e) El Trabajo de generación de base , mapas y sistematización de información y conceptos para el impulso del OT

La estrategia de sostenibilidad elaborada por PEI Paraguay contiene una gran cantidad y variedad de acciones importantes que efectivamente se están aplicando o en proceso de realización en estos meses que es indispensable sacar adelante.

Adicionalmente, se puede pensar en otros espacios poco explorados, que pueden servir para darle sostenibilidad al Proyecto, como por ejemplo:

- La experiencia del ministerio del trabajo en cursos y metodologías para reorientarse laboralmente. La introducción de los temas P-A en los programas del ministerio del trabajo.
- Vinculación con el INTN para replicar la experiencia de SAS al certificarse en ISO 14.001 en otras dependencias y reparticiones públicas.
- Recoger la experiencia de COFIDE en Perú con Banca Popular en sectores de extrema pobreza agrícola e indígena con una metodología de autogestión: “Unicas”
- La experiencia del proyecto de Guatemala en la inserción del OT en el sistema de planificación nacional y el trabajo que han realizado directamente con los municipios.
- La interesante experiencia de trabajo con voluntarios de PEI Perú que se puede incorporar en actividades o proyectos de continuidad

#### a) Riesgos financieros

La sostenibilidad en términos financieros es crítica a nivel de los productores agrícolas, sin embargo el fortalecimiento del CAH por el proyecto y el mandato del CAH de apoyar a este tipo de beneficiarios permiten una cierta sostenibilidad a un sector de ellos. El problema pasa por un segmento importante de ellos, que es muy pobre y que para ellos sigue siendo un financiamiento caro y no quieren incorporarse a este tipo de servicio. Existe también el segmento con un poco más de recursos que no opta por este tipo de acceso pues es poco dinero y caro pero no pueden acceder a otros financiamientos, por lo que quedan en tierra de nadie.

Las municipalidades y el impulso a los programas de desarrollo u ordenamiento territorial tampoco tienen acceso a recursos por lo que la sostenibilidad se debilita precisamente por falta de financiamiento. Por lo tanto, la sostenibilidad tiene riesgos moderados de no cumplirse y **se califica entonces con un 3 (AP).**

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### b) Riesgos socio-políticos

Existe una gran variabilidad en los puestos públicos de alta dirección, sin embargo los temas de P-A son importantes para la sociedad en Paraguay y aunque no cuentan con mucho presupuesto, se estima que la práctica ha demostrado que todavía hay bastante espacio de trabajo posible. Por lo tanto, se estima que el riesgo socio político con la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea **Algo Probable** dado que igual requiere seguir demostrando éxitos para replicarse, es decir **se califica con un 3**.

### c) Marco institucional y riesgos de gobernanza.

Los marcos legales, de las políticas y las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de los cuales operó el proyecto no están suficientemente sólidos en las instituciones y en la cultura del Estado en Paraguay, y pueden ser afectados por los vaivenes políticos al cambiarse las direcciones de las instituciones provocando eventualmente cambios en los marcos presupuestales o priorizando otras preocupaciones que desvíen los recursos humanos y económicos y se pueda comprometer la sostenibilidad de los beneficios del proyecto, indicándose como sostenibilidad Algo Probable, **calificándose con un 3**, es decir hay riesgos moderados en este ámbito a la sostenibilidad.

### d) Riesgos ambientales

La evaluación de riesgo no evidencia que existan actividades en curso que puedan ser una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto, luego la sostenibilidad de los resultados **es Probable, es decir se califica con un 4**.

## 3.8. Impacto

La calificación de Impacto de Naciones Unidas sólo considera tres alternativas: 3 es Significativo (S), 2 es mínimo (M) y finalmente 1 es Insignificante (I). En este caso, el impacto a nivel de incidencia nacional es pequeño, no existe una transformación significativa aunque hay de hecho avances importantes señalados en el análisis del resultado 1. Precisamente se considera que puede tener una evolución importante si se sigue abordando el tema a un nivel de política nacional. El impacto en los agricultores de la zona de intervención es prácticamente insignificante<sup>24</sup>. Se estima que por lo tanto, el impacto global de las acciones del proyecto sería 2, es decir Mínimo (M)

## 3.9. Seguimiento y Evaluación

El diseño del seguimiento y evaluación responde a todas las normas de PNUD, en los reportes, los documentos a generarse, etc. Por lo que se califica con la nota 6, muy satisfactorio. La ejecución del plan de SyE denota un problema puesto que no alertó ni generó los mecanismos de acción para que efectivamente se realizara la discusión y los cambios en la matriz de objetivos señalados por el

<sup>24</sup> Aún no se dispone de la información del estudio de línea de base final, por lo que esta apreciación es basada en raciocinio experto y en las entrevistas realizadas que no tienen representatividad estadística.

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

ejercicio de teoría del cambio. Por lo tanto se **califica como 3**, es decir **Algo Insatisfactorio**, la ejecución presentó **deficiencias significativas**. El problema era demasiado importante como para no ejercer acciones concretas que permitieran hacer cambios formales. Por lo tanto a nivel de la calidad general del SyE se califica de 4, es decir Algo Satisfactorio, hubo deficiencias moderadas.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

## 4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES.

### 4.1. Conclusiones Generales

El análisis de los resultados del proyecto en términos generales agrupa tres grandes análisis:

#### a) El diseño y la estructura de objetivos realizada en el PRODOC

El diseño y la estructura de objetivos fueron analizados extensamente en el punto III.1 Diseño y formulación del Proyecto de este informe y nos muestra que efectivamente se realizó un diseño con sólidas bases en experiencias que venían desarrollándose en un contexto político-administrativo favorable y que respondían a necesidades y problemas concretos de Paraguay. El análisis de consistencia del marco de resultados del proyecto nos muestra problemas en términos de la evaluación SMART de los indicadores que nos entregaban una probabilidad de logro situada entre un 53 y un 90 % de logro dado el diseño original. Al revisar la consistencia entre resultados y sus productos se detecta que la coherencia sube a un rango que varía entre un 70 y un 90%.

La evaluación general, es que el diseño contenía serias contradicciones entre una perspectiva de incidencia directa muy específica y localizada hasta intereses de un nivel más macro de incidencia nacional.

#### b) La gestión del proyecto en función de los compromisos y la gestión adaptativa del contexto y las circunstancias que le toco sortear en el camino para poder avanzar en el logro del producto y sus metas:

Las visiones diferentes sobre el énfasis que debía tener el proyecto se originaron desde la misma concepción del proyecto. A pesar que se puso en evidencia el problema por el ejercicio de teoría del cambio, nunca se resolvió formal y explícitamente. Los magros resultados a nivel local y los éxitos de las coordinaciones interinstitucionales, encaminaron la ejecución operativa a realizar más acciones de incidencia nacional.

Los reportes del trabajo de campo y de las diferentes acciones realizadas por el proyecto muestran grandes esfuerzos de la coordinación del proyecto por avanzar en las metas en la zona de intervención. Durante el año 2014 se realizó un gran lanzamiento del proyecto y durante el año 2015 se establecieron las capacitaciones y los acuerdos interinstitucionales, se avanzó en el diagnóstico y se empezaron a armar los comités de crédito. Se establecieron las conexiones para armar una primera cadena productiva, y se dieron los primeros apoyos técnicos a las familias de agricultores de la zona. Se trabajaron los planes de desarrollo comunal, es decir todo se estaba realizando de tal manera que se pudiera empezar a cosechar frutos en los siguientes años. Lamentablemente, las demoras en las transferencias de fondos desde PEI global impidieron en el año 2016 la contratación de varias consultorías previstas en el POA y Plan de adquisiciones. Este hecho no es la única explicación de los problemas de cumplimiento de metas, pues sólo se pudieron constituir tan sólo 5 comités de bancas comunales hasta fines del 2016, reflejando que estos comités no respondían a los intereses de los agricultores. Los pequeños agricultores asistieron a las charlas de sensibilización que fueron realizadas en forma muy didáctica y entretenida en donde se entregaron conceptos de género, medio ambiente y técnicas y consejos para mejorar su productividad. También se les entregó apoyo técnico en sus propios terrenos por parte de gestores empresariales del Programa TENONDERA. No obstante la generación de un entorno apropiado, la sensibilización y la asistencia técnica directa, los resultados no fueron los esperados. El problema de ayudar a que

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

los agricultores de la zona de amortiguamiento del parque Caazapá es más complejo: los bajos niveles de educación y la cultura de la diversificación en actividades de baja productividad pero que permiten la subsistencia no favorecen actividades de cambio si no se logran resultados visibles en el corto plazo. El proyecto sin embargo ha recopilado interesante información que permitiría el diseño de proyectos con metas más realistas.

El resultado final sin embargo es bastante bueno pues muestra que la gestión del proyecto estuvo dentro de los límites de sus posibilidades dado que en la incidencia a nivel nacional se pudieron alcanzar resultados mejores a las metas esperadas en el diseño tal como se ha mencionado en varias oportunidades. Se obtuvo un resultado global calificado de un 77,7% de promedio, lo que le valió una calificación general de 5, es decir Satisfactorio en donde hubo deficiencias menores en el logro de los resultados.

Los resultados muestran que el proyecto es relevante, que entrega un nivel de efectividad muy alta dado su diseño

La gestión adaptativa del proyecto ha sido especialmente relevante durante el año 2017 en que también se pudo contar con recursos para contratar las asesorías pendientes y se busco invertir en actividades que tuvieran efectos multiplicadores o de impacto nacional de nivel macro o mezo.

#### **c) La proyección de los efectos, el nivel de profundidad alcanzado que pueda permitir darle sostenibilidad y asegure los cambios necesarios buscados en el tiempo.**

La sostenibilidad de los productos y resultados del proyecto en los beneficiarios finales de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá es muy baja y no hay garantías de que puedan perdurar, sin embargo el trabajo con el Programa TEKOPORÁ y el Programa TENONDERÁ ha permitido que ellos incorporen las variables Medioambientales y de género en sus consideraciones y evaluaciones lo cual es un aporte importante a futuro para el País.

El trabajo en los planes de desarrollo con la Gobernación de CAAZAPÁ y la Municipalidad de Tavaí es difícil de proyectar, pues si bien es cierto hay una transferencia metodológica, la operación de los planes requieren de recursos financieros importantes para aplicarlas y acompañamientos técnicos que les permitan avanzar y profundizar en ese trabajo localmente, los cuales no parecen estar disponibles.

No obstante lo anterior, la proyección del proyecto se encuentra precisamente en la incidencia nacional y en especial en la articulación de los trabajos interinstitucionales. En estos trabajos nombrados reiteradamente en este informe, la definición de las actividades fue decidida en forma muy colaborativa entre PNUD y cada una de las instituciones que estratégicamente están allegadas al proyecto. Ese trabajo ha sido muy bien reportado en las entrevistas, demostrando que se pudo establecer una relación de trabajo de equipo con PNUD, en actividades que el importaban a las autoridades y los técnicos. Los frutos de esta estrecha colaboración con SAS, SEAM, MM, CAH y en el último año con la STP han permitido proyectar los efectos esperados por el proyecto en el tema P-A. El financiamiento del proyecto no es muy importante, pero logró un interesante nivel de compromiso lo que es una manifestación de que se lograron acuerdos de financiamiento de trabajos que necesitaban las instituciones y por lo tanto apropiadas rápidamente por los funcionarios y las instituciones.

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

En este proceso, el apoyo a la ISO 14.001 y el levantamiento de información para la mejora del ICV también con la SAS no estaban pensados por el proyecto y constituyen una proyección e impactos a futuro muy relevantes. El trabajo con el MM no tiene tanta visibilidad, sin embargo se lograron estrechas relaciones de trabajo colaborativo también junto a SAS que permiten excelentes oportunidades de trabajo a futuro con ellos. Los acuerdos interinstitucionales formales son importantes, sin embargo la operación y voluntad depende de las personas, la cuales en los distintos acuerdos logrados parecen haber institucionalizado esa práctica. Las salidas conjuntas a sensibilizar y capacitar a los agricultores por parte de MM y SAS se proyectan en el tiempo como parte de sus trabajos. Otro trabajo destacable y que tiene proyección a futuro es todo el apoyo a la STP en el marco de la mejora e institucionalización de los OT incorporadas las variables medioambiente y género. También como ayuda a la sostenibilidad de los efectos del proyecto es importante señalar el inicio en septiembre del 2017 del proyecto El proyecto Bosques para el Crecimiento Sostenible pretende continuar el proceso de culminación de la fase de preparación para REDD+, que implementará mecanismos de gobernanza, de modo a contar con la participación e inclusión de todos los sectores (públicos y privados) en la estrategia de crecimiento sostenible. Caazapá es uno de los 4 primeros departamentos en donde se iniciará este proyecto de 4 años. Otro proyecto complementario es el Proyecto Green Commodities en Paraguay que ha estado proveyendo asistencia técnica desde 2014 para implementar la Plataforma Nacional de Commodities sustentables en otro importante esfuerzo público-privado centrado en la producción de la carne y la soya.

La precariedad de recursos en las instituciones públicas se contrasta con la gran voluntad de trabajo de técnicos, profesionales y algunas autoridades que incorporaron rápidamente la visión de PEI y que seguirán proyectando a futuro.

La sostenibilidad de los efectos y producto del proyecto en general se califica de algo probable, es decir de 3 en una escala de uno a 4, con un 75% de probabilidad. Esta sostenibilidad está afectada en especial por los requerimientos financieros que tienen las instituciones locales para hacer operativos los planes de desarrollo, la problemática de mejora de productividad y de inserción a mercados de las familias agricultoras es más compleja de lo estimado inicialmente por el proyecto y por otra parte el éxito y la profundidad del trabajo con las instituciones asociadas estratégicamente.

El nivel de impacto obtuvo una calificación de 2, es decir Mínimo (M) en una escala que fluctúa entre 1 y 3. Esta es una calificación intermedia, el proyecto logró un grado mediano de penetración en algunas instituciones públicas que es necesario reforzar pero que constituye un logro significativo y meritorio del mismo. Es necesario como veremos en las recomendaciones, seguir consolidando estas actuaciones coordinadas interinstitucionales para que en el futuro puedan tener un impacto significativo de nivel nacional y también poder avanzar en mejor forma con proyectos integrales a los agricultores de la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá y de cualquier otro lugar en el país.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 4.2. Recomendaciones.

#### a) Generales

1. Las metas y supuestos basados en la incidencia a alto nivel político de gobierno (Leyes cambios institucionales, etc.) deben ser consideradas con cautela pues en países con regímenes presidenciales cortos (5 años) es muy difícil poder incidir hasta el punto en que se logre la generación de una ley.
2. Las metas y los supuestos basados en transformaciones culturales del grupo beneficiario también deben ser analizados profundamente. Un proceso de superación de la pobreza basada en mejoras de su productividad e inserción al mercado implican un cambio cultural que significa procesos de trabajo de mediano plazo. Se recomienda incorporar en la matriz de objetivos y resultados, indicadores y metas de proceso que muestren el éxito de resultados intermedios que facilitan o favorecen la reducción de pobreza, de otra forma en proyectos de 4 a 5 años se les exige resultados que no son posibles de alcanzar.
3. El diseño de proyecto debe explicitar y transversalizar el enfoque (actualmente conocido como la teoría de cambio) que resguarde los principios y criterios en que se sustenta, para que el abordaje de un proyecto a través de la estructura de objetivos permita resguardar productos y resultados coherentes. El no contar con esos principios puede significar una aplicación mecánica del logro de resultados y la realización de actividades sin vincularlas a la contribución del aporte del proyecto al País, pudiendo realizarse actividades que pueden incluso ser contraproducentes a los objetivos del mismo.
4. El diseño de la estructura de objetivos del PRODOC, debe cumplir coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto.
5. Considerando el tiempo y contexto en que se diseña un proyecto, la matriz de riesgos definida y los cambios contextuales respecto de la fecha en que inicia y cambios durante el desarrollo, se sugiere que la estructura de objetivos (marco lógico en algunos casos) sea revisado y ajustado en la primera reunión de dirección al inicio del proyecto, luego sostener un monitoreo y evaluación con GBR periódico (al menos anualmente) con el fin de realizar la adecuación y gestión pertinente.
6. En proyectos que requieren de transformaciones de gran alcance, el diseño del proyecto debe considerar como componente especial del mismo, la generación de instrumentos y mecanismos financieros que le den sustentabilidad económica a los resultados del proyecto, proyectando su impacto y alcance.
7. La estrategia del proyecto debe aplicar una gestión basada en resultados, con un sistema de seguimiento y evaluación robusto, en que los instrumentos, principalmente los instrumentos de seguimiento trimestral sean el primer indicador de alerta temprana del avance hacia resultado; y que los restantes instrumentos PIR y EMT se realicen oportunamente favoreciendo el análisis, la planificación e implementación acorde a una gestión adaptativa basada en resultados.
8. La gestión del proyecto debe salvaguardar el logro de los productos y resultados fundamentales aproximadamente al 75% de transcurrido de la ejecución del proyecto de modo que permita lograr validar e internalizar productos y resultados en los actores claves, favoreciendo su sostenibilidad e impactos a través de una estrategia de cierre diseñada e implementada tempranamente.
9. Proyectos de este tipo deben considerar la realización temprana de una evaluación estratégica socio ambiental que identifique beneficios y riesgos de medidas o acciones contempladas en la implementación del proyecto.



#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

10. No es necesario y mucho menos recomendable realizar el ingreso de los datos en el sistema del Plan de trabajo y el presupuesto, pues con ello no generan control ni de presupuesto ni tampoco es más eficiente. Hay otros proyectos como el PAGE que también es un programa global pero cada línea nacional realiza sus ingresos al sistema y se evitan problemas administrativos causados por temas menores.
11. La forma y la profundidad en que se introducen las variables transversales es esencial para poder obtener resultados cualitativamente relevantes y permitan una profundidad en la incidencia en política y sobre todo a nivel cultural que permita efectivamente la trascendencia del cambio esperado.

#### b) Que requieren respuesta de Gestión

1. **Asegurar que los profesionales y técnicos sensibilizados, capacitados en temas de P-A y Género de las distintas instituciones involucradas en el proyecto PEI sigan promoviendo los efectos del mismo y le den sostenibilidad y profundidad a todo lo realizado.**

##### **Propuestas de Acción:**

- Promover la creación de una comunidad de trabajo virtual con el P-A, Género y articulación interinstitucional. El Comité técnico del proyecto que reunió a los responsables de los asociados estratégicos podría hacerse cargo de la creación de esta comunidad de trabajo. Existen programas gratuitos que tienen una plantilla en internet modificable de acuerdo a los intereses de cada comunidad que se genere. Este podría contener todos los productos de PEI, vínculos a las instituciones que trabajan en estos temas, grupos de trabajo por subtemas, y se debe informar de actividades laborales o de capacitación que pueden asistir virtual o presencial los miembros. Vinculación e información de actividades, experiencias y lecciones aprendidas de otros países, etc. La idea es que evolucione y sea el referente nacional sobre el tema que permita el acceso a transferencia y producción de conocimiento en forma horizontal entre los profesionales, técnicos y funcionarios públicos y privados sensibles a estos temas. Es muy importante que se pueda avanzar con las herramientas actuales a una lógica de “construcción de conocimiento como procesos colectivos de comprensión y acción compartida, complementando, mejorando y superando la lógica tradicional de entregar los productos y lecciones aprendidas en seminarios y charlas presenciales exclusivamente, con tiempos limitados de intercambio y discusión.
- Promover la realización de un curso de postgrado en P-A ligado a una universidad de prestigio que dicte estos temas y que se produzcan tesis vinculadas a la gestión del desarrollo con especialidad en Economía Verde, Desarrollo de agricultura familiar sostenible en zonas de amortiguación de Parques Nacionales, etc. Este magister de ser posible, se podría dar a nivel internacional de tipo en línea (On-line) o semipresenciales (blended) sumando las experiencias de los otros proyectos PEI.

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### **2. La experiencia de articulación de trabajo inter e intrainstitucional como medio para generar condiciones de superación de la pobreza debe ser reforzada para darle continuidad a los esfuerzos del proyecto.**

#### ***Propuestas de Acción:***

- Asegurarse que en la sistematización del proyecto muestre el valor de la articulación inter e intrainstitucional y realizar un seminario de discusión que muestre los éxitos y microéxitos de la experiencia colectiva impulsada por el proyecto.

### **3. Apoyar la sostenibilidad y la mejora del impacto del proyecto mediante la transferencia de experiencia técnica de otros proyectos exitosos de otros países directamente a instituciones públicas ligadas al Proyecto PEI Paraguay**

#### ***Propuestas de Acción:***

- La necesidad financiera de la agricultura familiar es un problema no resuelto a pesar de la mejora de instrumentos e instituciones que han adecuado productos para este segmento. Los niveles de pobreza son muy grandes y los instrumentos si bien es cierto pueden llegar a estos segmentos, muchas familias no acceden por el alto costo involucrado. En Perú, existe un programa denominado PRIDER de COFIDE que tiene un programa exitoso de banca popular rural (UNICAS) que es perfectamente aplicable a las los agricultores beneficiarios del proyecto, permitiendo un proceso de capitalización propio para sus necesidades financieras, de bajo costo y cuyos beneficios de la gestión quedan para los mismos asociados. Esta experiencia podría ser asumida por CTO, alguna ONG o el mismo SAS.
- La experiencia del Proyecto PEI en Guatemala en el impulso de planes de OT con sus éxitos y problemas permitiría ciertamente tener mejor claridad de la continuidad de acciones para la STP en el tema de OT.
- La experiencia de trabajo en programas y proyectos con voluntarios tal como lo desarrolló el proyecto PEI en Perú sería de mucho provecho para instituciones como el MM, SAS, la Gobernación de Caazapá y el distrito de Tavaí, que requieren de personal, capacidad técnica y compromiso con las labores de trabajo social.
- Existe mucha experiencia en la promoción de Economía Verde en zonas de amortiguamiento en varios países en Latinoamérica. Es destacable la promoción de actividades económicas que permiten mejoras sustantivas de ingreso en comunidades indígenas y de extrema pobreza urbana de Costa Rica y Ecuador, muy adaptables a Paraguay que podría adquirir SAS para los cuales PNUD puede servir de puente facilitador.

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 4. Reforzar la fallida experiencia de los encadenamientos productivos mediante la búsqueda de alternativas más amigables al sector.

#### *Propuestas de Acción:*

- El encadenamiento a mercados que les permita un acceso a la venta de sus productos a los pequeños agricultores es una vía de solución que no debe descartarse por los problemas tenidos con las grandes o medianas empresas. Se sugiere estimular la búsqueda de alternativas tales como alguna de las redes internacionales de Comercio Justo y similares, que están dispuestos a pagar un precio más alto por los productos de grupos de artesanos, agricultores, etc., debido a un compromiso solidario. También puede ser interesante el estudio de promover sellos de certificación para algunos grupos que certifiquen denominación de origen, orgánicos, inclusive para determinados casos se puede explorar sellos de productos para grupos con requerimientos especiales como productos con sello Kosher, etc. El punto es que la estrategia de productos de nicho vinculados a redes específicas puede permitir el mejoramiento del valor de sus productos sin tener que transformar radicalmente su cultura de trabajo y de vida. Dado que el proyecto se está terminando una respuesta más sencilla que implementar alguno de estos encadenamientos podría ser la realización de un encuentro en que se expongan en Paraguay estas oportunidades dirigidos a técnicos de las instituciones estratégicas asociadas de tal manera de mostrarles alternativas reales, concretas y posibles de impulsar.

#### **4.3. Lecciones Aprendidas.**

1. El diseño de marco de objetivos debe cumplir la coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto.
2. Realizar evaluación SMART a todos los proyectos previa aprobación de PRODOC
3. Los proyectos DIM pueden y debieran ser manejados administrativamente por las representaciones de cada país y toda la información debiera ser ingresada directamente al sistema ATLAS sin necesidad de que se realice desde PEI Global para no agregar un paso administrativo burocrático innecesario.
4. No es recomendable realizar proyectos en dos etapas, pues generan un clima de inseguridad respecto a los fondos y a la viabilidad y alcance efectivo del proyecto
5. No se puede comprometer financiamiento de proyectos sin tener la certeza y seguridad de la disponibilidad de los mismos puesto que genera problemas de gestión y de credibilidad de todas las instituciones involucradas
6. Es importante que los proyectos en su diseño sean coherentes con una teoría del cambio y sean explícitos en cómo se construyó.
7. Proyectos basados en principios, enfoques y una teoría de cambio explícita, favorecen la coherencia e integralidad de sus acciones y resultados.
8. Las inconsistencias en el marco de objetivos deben ser abordadas tempranamente para no generar problemas de ineficiencia y mejorar sustantivamente la eficacia de sus acciones.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

9. El sistema de Seguimiento y Evaluación no sólo debe detectar problemas lo más anticipadamente posible, sino que su eficiencia en la gestión pasa por presionar a los encargados de la ejecución y al más alto nivel de la gestión del proyecto la realización de respuestas rápidas y efectivas.

### Anexo 1: Lista de documentos del proyecto revisados

- Ministerio de la Mujer (2015) Ley N° 5.446/15 Políticas Públicas para Mujeres Rurales
- Ministerio de la Mujer (2017) Informe Ejecutivo Trianual 2013-2016
- Municipio de TAVAÍ (2014), Plan Operativo Distrital de Desarrollo Territorial 2015-2016
- PEI Paraguay (2014), Consultoría informe de talleres sobre “Capacitación sobre temas de pobreza y medio ambiente” nivel central y local, Venus Caballero.
- PEI Paraguay (2014), Consultoría Informe Encuesta Tavaí para Línea de Base
- PEI Paraguay (2014), Consultoría Plan Operativo 2015 del Consejo Distrital de Desarrollo Territorial de Tavaí 2015
- PEI Paraguay (2014), Formato Encuesta para Línea de Base
- PEI Paraguay (2014), Informe Anual Proyecto PEI 2014
- PEI Paraguay (2014), Informe de avances Proyecto PEI oct 2014
- PEI Paraguay (2014), Minuta Reunión Comité Técnico Noviembre 2014
- PEI Paraguay (2014), Minuta Reunión SAS y PNUD Octubre 2014
- PEI Paraguay (2014), POA PEI 2014
- PEI Paraguay (2014), Reporte Anual 2014
- PEI Paraguay (2014), Reporte trimestral dic 2014
- PEI Paraguay (2014), Reporte trimestral oct 2014
- PEI Paraguay (2015), Consultoría 3er Informe de Avance “Técnico de campo Proyecto Economía Verde e Inclusiva”
- PEI Paraguay (2015), Consultoría de Apoyo para el desarrollo de capacidades en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavaí para incorporar los vínculos entre Pobreza –Ambiente. Producto 4: Informe conteniendo el Plan de Acción de 4 años.
- PEI Paraguay (2015), Consultoría Informe Final: Evolución del Índice de Pobreza Multi-dimensional de Paraguay, 2000-2014, Roberto González, Agosto 2015.
- PEI Paraguay (2015), Consultoría Informe Final: Sistematización de la experiencia Proyecto: Economía Verde e Inclusiva – PEI. Elizabeth Duré
- PEI Paraguay (2015), Consultoría Manual del Usuario Banca Comunal
- PEI Paraguay (2015), Documentos respaldo Foro Economía verde 2015. (3 archivos)
- PEI Paraguay (2015), Evidencia: Resolución N° 1274/2015 Establece la conformación del Comité Ambiental de la Secretaría de Acción Social dependiente de la Presidencia de la República.
- PEI Paraguay (2015), Informe Anual Proyecto PEI 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión CAH y PNUD Marzo 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión Comité Técnico Agosto 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión Comité Técnico Junio 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión Mesa Coordinación MM y SAS Abril 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión Mesa Coordinación Tavaí Octubre 2015
- PEI Paraguay (2015), Minuta Reunión PPA y PNUD Febrero 2015
- PEI Paraguay (2015), POA PEI 2015
- PEI Paraguay (2015), Reporte trimestral dic 2015
- PEI Paraguay (2015), Reporte trimestral Junio 2015
- PEI Paraguay (2015), Reporte trimestral Marzo 2015
- PEI Paraguay (2015), Reporte trimestral Sept 2015
- PEI Paraguay (2016), AWP PEI 2016
- PEI Paraguay (2016), Consultoría Borrador Guía de Coordinación Interinstitucional PEI

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- PEI Paraguay (2016), Consultoría Informe Final Sistema de Gestión Ambiental para la Secretaría de Acción social. EXEC Consultores
- PEI Paraguay (2016), Documento Interno: Estrategia de Salida del Proyecto PEI
- PEI Paraguay (2016), Documentos respaldo Jornadas de Educación Ambiental, agosto 2016. (3 archivos)
- PEI Paraguay (2016), Documentos respaldo Taller SAS SEAM marzo 2017 (16 archivos)
- PEI Paraguay (2016), Evaluación Intermedia, Informe Final, María Graciela Insfran, Septiembre 2016.
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Actualización de organigrama institucional SAS. Resolución N° 749/2015
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional SEAM y SAS
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Manual de Gestión Ambiental SAS
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Organigrama Gobernación Sexto departamento de Caazapá
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Organigrama institucional SAS, Res. N° 699-2016
- PEI Paraguay (2016), Evidencia: Plan Operativo Anual (POA) Periodo 2016 – 2017. Mesa de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR), CAAZAPÁ
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión Comité Técnico Diciembre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión Comité Técnico Marzo 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión Comité Técnico Septiembre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión Junta de Proyecto Octubre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SAS PNUD y CAH Noviembre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SAS SEAM y PNUD Noviembre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SAS y PNUD Febrero 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SAS y PNUD Marzo 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SAS y PNUD Noviembre 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SEAM y PNUD Febrero 2016
- PEI Paraguay (2016), Minuta Reunión SEAM y PNUD Junio 2016
- PEI Paraguay (2016), PEI LAC 2016 Annual report
- PEI Paraguay (2016), POA PEI 2016
- PEI Paraguay (2016), Reporte anual PEI Paraguay 2016
- PEI Paraguay (2016), Reporte Semestral Julio 2016
- PEI Paraguay (2016), Reporte trimestral Marzo 2016
- PEI Paraguay (2016), Reporte trimestral Oct 2016
- PEI Paraguay (2017), Agenda Misión Evaluación Final diciembre 2017
- PEI Paraguay (2017), Consultoría: Diagnóstico sobre Ordenamiento Territorial con Énfasis en Medio Ambiente. Informe Final. María Alejandra Kemper Gubetich
- PEI Paraguay (2017), Consultoría: Producto 1: Plan de Trabajo y Marco Conceptual sobre el ICV. Diciembre 2017.
- PEI Paraguay (2017), Documento Interno: Estrategia de Salida del Proyecto PEI
- PEI Paraguay (2017), Documento Interno: Estrategia de Sostenibilidad del Proyecto PEI
- PEI Paraguay (2017), Documentos respaldo Informes de 14 misiones de campo 2014-2017 (19 archivos)
- PEI Paraguay (2017), Evidencia: archivos con mapas de OT.: 2 archivos con Mapas continentales, 35 archivos con Mapas Departamentales y 4 archivos con Mapas nacionales
- PEI Paraguay (2017), Evidencia: Diagnóstico para el Ordenamiento Territorial de Paraguay. Incorpora dos informes finales de diagnóstico sobre OT con la perspectiva

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Regional y Nacional (Renaud Gache) por una parte y con la perspectiva Municipal y Departamental por la otra. (Jean-Baptiste Jacquell).

- PEI Paraguay (2017), Evidencia: Guía sobre Ordenamiento Territorial para su aplicación a Nivel Municipal y Departamental. Producto 3 Consultoría J-F Aberide
- PEI Paraguay (2017), Evidencia: Informe Consultoría Asistencia Técnica y capacitación para la adecuación del sistema de gestión ambiental a la versión 2015 de la Norma ISO 14.001 en la Secretaría de Acción Social (SAS). Exec Consultores 2017
- PEI Paraguay (2017), Evidencia: Informe Consultoría “Relevamiento de información y análisis de datos comparativos a la encuesta de línea de base del Proyecto Economía Verde e Inclusiva – PEI (2013-2017). Ing. Agr. Gerardo Rojas
- PEI Paraguay (2017), Informe Misión Caazapá Evaluación final
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión CADES SAS y PNUD Julio 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS CADES FAO y PNUD Junio 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS SEAM y PNUD Abril 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS SEAM y PNUD Febrero 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS SEAM y PNUD Julio 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS SEAM y PNUD Mayo 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS y PNUD Agosto 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS y PNUD Enero 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS y PNUD Enero 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión SAS y PNUD Julio 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Agosto 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Diciembre 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Febrero 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Julio 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Mayo (2) 2017
- PEI Paraguay (2017), Minuta Reunión STP SEAM y PNUD Mayo 2017
- PEI Paraguay (2017), POA PEI 2017
- PEI Paraguay (2017), Proceso SAS y PNUD ICV Ofelia Valdez Agosto 2017
- PEI Paraguay (2017), Reporte anual PEI Paraguay 2017
- PEI Paraguay (2017), Reporte Semestral Julio 2017
- PEI Paraguay (2018), Lecciones aprendidas Proyecto Economía Verde e Inclusiva (PEI) Paraguay. Enero 2018.
- PEI Regional (2015), Aplicación de la Metodología de la teoría del Cambio a los proyectos piloto PEI en la Región, Carlos Godfrey, diciembre 2015
- PEI Regional (2016), Informe conjunto de misión a Paraguay, PEI –ONU Ambiente Octubre 2016
- PEI Regional (2016), Informe Reunión Regional de Coordinación PEI-LAC Nov. 2016
- PEI Regional (2017), Informe de Misión Regional a Paraguay. PEI–ONU Ambiente Junio 2017.
- PNUD (2012), Compartir Conocimiento para el Desarrollo Banca Comunal: Microfinanzas para la Inclusión Social, mayo 2012.
- PNUD (2014), PRODOC PEI Paraguay
- PNUD (2017), PRODOC Proyecto Apoyo para la Finalización de la Fase de Preparación de REDD+ en Paraguay. Agosto 2017.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

## Anexo 2: Agenda de Misión en Paraguay y Entrevistas efectivamente realizadas

Proyecto 88354 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza” profesionales

### Misión de Evaluación Final del Proyecto

Evaluador: Hernán Reyes G., Consultor Internacional

Fechas: Entre el 30 de noviembre y el 11 de diciembre

#### Objetivo General:

La valoración general y representativa de los tres proyectos PEI (Guatemala, Perú y Paraguay) en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre.

#### Cronograma Propuesto

	Actividad	Fecha	Comentarios
1	Conferencia Virtual con PNUD Paraguay, Equipo del Proyecto Paraguay	22/11	
2	Examen de documentos disponibles del Programa y situación de Paraguay: Recepción y Revisión de la Información del Proyecto	04/10	
3	Preparación en detalle de la Misión (Plan de trabajo en detalle)		
4	<b>Misión en Terreno</b> en Asunción, Departamento de Caazapá y municipio de Tavai. (Reuniones y entrevistas)	04 al 11 de diciembre	
5	Sistematización de la información recopilada en terreno		
6	<b>PRODUCTO 2</b> Entrega de Informe Borrador	Enero 2018	
7	Recepción de Comentarios a Informe Paraguay		



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

8	Entrega Informe Final y Sinopsis de Evaluación Paraguay	Enero 2018	
---	---	------------	--

### Agenda de misión a Paraguay

**DIA 1 – Jueves 30/11**

Horario	Actividad	Lugar
08:30 a 09:00	Charla de Seguridad Hernán Reyes y Tomás Vera	UN House – WTC
09:00 a 09:30	Reunión de arranque de misión. Participantes: Veronique Gerard, Ofelia Valdez, Libertad Gutierrez, Hernán Reyes. Revisión de agenda y principales acuerdos	UN House
09:30 a 12:00	Entrevistas al equipo de PNUD Paraguay Veronique Gerard Ofelia Valdez	UN House
12:00 a 14:00	Almuerzo	
14:00 a 16:00	Entrevistas SEAM a) Sra. Mirian Romero, Directora General de Gestión Ambiental y punto focal del Proyecto (Confirmado) b) Sr. Nelson Caballero, Jefe de Gabinete	SEAM

**DIA 2 - viernes 01/12**

Horario	Actividad	Lugar
09:00 a 12:00	Ofelia Valdez Pamela Gonzalez	UN House
12:00 a 14:00	Almuerzo	
14:00 a 16:00		

**DIA 3 – lunes 04/12**

Horario	Actividad	Lugar
08:00 a 10:00	Entrevistas con: a) Francisco Sánchez, Director Asesor Técnico y punto focal para el Proyecto b) José Soler, Director de Cooperación Internacional	SAS

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

10:00 a 13:30	Traslado desde Asunción a Ciudad de Caazapá	
13:30 a 14:00	Llegada al Hotel Brasil	Hotel Brasil – Ciudad de Caazapá
14:00 a 16:00	Entrevista en la Gobernación del Departamento de Caazapá a) Lic. Manuel Morel, Secretario de Producción e Industria (confirmado)  b) Lic. Hugo Olmedo, Secretario de Ambiente	Gobernación de Caazapá
	Pernocte	Hotel Brasil – Ciudad de Caazapá

**DÍA 4 – martes 05/12 - Misión a Caazapá – Tavai**

Horario	Actividad	Lugar
07:30 a 08:15	Julio Bogado, Coordinador Departamental Programa Tekopora (SAS)	Gobernación de Caazapá
08:30 a 10:30	Traslado de Ciudad de Caazapá al Parque Nacional de Caazapá	
10:00 a 11:00	Entrevista con Guardaparques, visita a vivero forestal Entrevista a Guardaparques Laura	Parque Nacional de Caazapá
11:00 a 12:00	Traslado al centro de Tavai	
12:00 a 13:00	Almuerzo	
13:30 a 14:40	Entrevista en Tavai a) Ignacio Noguera – Gestor Empresarial Programa Tenondera (SAS Tavai)	DEAG de Tavai
15:00 a 16:00	Visita a Familias de los Programas Tekopora y Tenondera en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Caazapá - Sr. Rosalino González Comunidad San Agustín	Distrito de Tavai – Comunidad San Agustín
16:00 a 17:30	Traslado desde Tavai a San Juan Nepomuceno – Pernocte Hotel Justi	

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**DIA 5 – miércoles 06/12 - Misión a Caazapá – Tavai**

Horario	Actividad	Lugar
08:00 a 12:00	Traslado desde San Juan Nepomuceno a Asunción	
12:00 a 13:00	Almuerzo y traslado al CAH	
13:00 a 14:00	Entrevista a Zulma Guerrero, Directora Bancas Comunales	Crédito Agrícola de Habilidad
14:00	Regreso a UN House	
15:00 – 15:40	Reunión Roberto Gálvez	UN House

**DÍA 6 – jueves 07/12**

Horario	Actividad	Lugar
09:00 a 10:00	Kevin Goetz, Dirección de Análisis Territoriales	STP

**Viernes 08/12 FERIADO NACIONAL EN PARAGUAY**

**DÍA 7 – lunes 11/12**

Horario	Actividad	Lugar
09:00 a 10:30	Entrevista a Alba Navarro, Directora de Políticas para la transversalización de Género	Ministerio de la Mujer (confirmado)
11:00 a 12:00	Eduardo Allende	UN House
15:30 a 17:00	Reunión de devolución al equipo PEI Paraguay Veronique Gerard, Ofelia Valdez Reunión de cierre de misión	UN House

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### Anexo 3: Términos de Referencia Evaluación Final PEI

## TÉRMINOS DE REFERENCIA “CONSULTORÍA PARA EVALUACIÓN FINAL DE LOS TRES PROYECTOS DE LA INICIATIVA POBREZA Y MEDIO AMBIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”



JUNIO 2017

## 1. INTRODUCCIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente (PEI<sup>25</sup>, por sus siglas en inglés) es un programa conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), que apoya los esfuerzos dirigidos por los propios países para integrar los vínculos entre la lucha contra la pobreza y la gestión sostenible del medio ambiente en los procesos de planificación del desarrollo a nivel nacional y sub nacional, y en los planes de implementación y presupuestos públicos.

El principal objetivo de PEI es ayudar a los actores clave a profundizar en el conocimiento de los vínculos entre la sostenibilidad ambiental y la reducción de la pobreza, y aumentar sus capacidades para integrar ambos objetivos en la planificación del desarrollo nacional. A nivel global, la iniciativa trabaja directamente con los gobiernos a nivel nacional y sub nacional en 24 países en todo el mundo, y el programa se encuentra finalizando su segunda fase. En América Latina y el Caribe se implementaron dos proyectos en la primera fase de PEI en la República Dominicana y en Uruguay. En la segunda fase, la que se pretende evaluar actualmente, PEI tiene proyectos en tres países: Guatemala, Paraguay y Perú; que fueron seleccionados tras una convocatoria abierta de propuestas de las oficinas nacionales del PNUD llevada a cabo en 2012 por los centros regionales de PNUD y ONU Medio Ambiente. En América Latina y el Caribe, donde se trabaja fundamentalmente con países de renta media (a pesar de ser considerados como países en desarrollo por el CAD<sup>26</sup>), el trabajo de PEI presenta importantes desafíos para la incidencia en políticas que deberán ser considerados de manera diferenciada por esta evaluación. Por ejemplo, los proyectos PEI en ALC han optado por una aproximación técnica de arriba abajo (*top-down*), en la que se trabaja con las instituciones centrales intentando articular con los distintos niveles territoriales, combinada con un enfoque de abajo a arriba (*bottom-up*), consistente en la generación de información y pilotajes a nivel local que generen modelos replicables.

### Estructura del programa y acuerdos de gestión

PEI es un programa conjunto entre PNUD y ONU Medio Ambiente con un Comité de Gestión Conjunto (Joint Management Board, JMB), el Centro de Pobreza y Ambiente (PEF) y cuatro equipos regionales conjuntos (RTs). Ambas agencias contribuyen con personal, algunos a tiempo parciales y otros a tiempo completos, a nivel global, regional y nacional. PEI es una iniciativa gestionada a través de un fondo común de diversos donantes, gestionado por PEF y cuyos fondos son cargados y gestionados a través del sistema de ATLAS propio de PNUD.

- El JMB está compuesto por el Director del Grupo de Políticas y Apoyo a programas (BPPS/ Sustainable Development and Department of Ecosystems division) de PNUD, el Director de la División de Implementación de Políticas Ambientales (DEPI) de ONU Ambiente, el director de la División de Coordinación Regional de ONU Ambiente, y el director del equipo de Desarrollo Sostenible de PNUD.
- PEF está basado en Nairobi, Kenia, y tiene dos Codirectores nombrados respectivamente por PNUD y ONU Medio Ambiente, que reportan directamente al JMB; PEF se encarga de la coordinación y la gestión del programa a nivel global, incluyendo la relación con los donantes y la rendición de cuentas; también está encargado de gestión del conocimiento y de asesoramiento técnico a los programas regionales y de país).

<sup>25</sup> Poverty and Environment Initiative, más información disponible en [www.unpei.org](http://www.unpei.org)

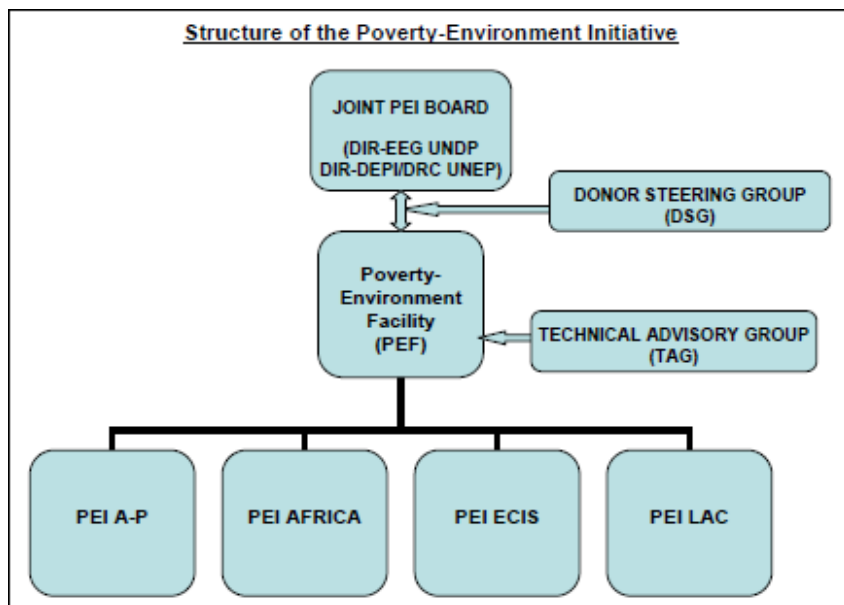
<sup>26</sup>

<http://www.oecd.org/dac/stats/documentupload/DAC%20List%20of%20ODA%20Recipients%202014%20final.pdf>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- Existe igualmente un grupo técnico de asesoramiento externo (TAG) e independiente que provee orientación estratégica y consejo a PEF.
- El equipo regional (RT) de PEI en América Latina y el Caribe, al igual que en el resto de regiones, se encarga del diseño, ejecución, monitoreo y reporte de los proyectos a nivel de país, en colaboración con las oficinas nacionales de PNUD y de las contrapartes nacionales, y es el encargado de dar el apoyo técnico adecuado para responder a las demandas de los proyectos en la región en coordinación con PEF. El equipo regional usa un marco de resultados conjunto para monitorear y reportar los avances y logros por país sobre la base de las evidencias y lo previsto en los documentos de proyecto (PRODOCs).
- Anualmente se celebran reuniones del Comité Directivo Regional, conformado por los directores de PEF y los miembros del equipo regional de PEI para la toma de decisiones, discusión de orientación estratégica y aprobación de documentos, planes de trabajo y presupuestos.



A su vez, cada documento de proyecto a nivel de país es elaborado conjuntamente entre todas las partes y es aprobado por las respectivas contrapartes nacionales y PEF. En América Latina y el Caribe, hay 3 proyectos que han de ser evaluados en esta segunda fase de PEI: Guatemala, Paraguay y Perú, donde se trabaja tanto a escala nacional como a escala local dentro de cada país.

PEI trabaja en cada país bajo diferentes acuerdos de gestión y administrativos alcanzados con las contrapartes nacionales (DIM/NIM). Si bien los 3 proyectos aportan a objetivos más globales de PEI, las temáticas, sus objetivos y las metodologías utilizadas en cada caso difieren en función de cada contexto, lo cual deberá ser tenido en cuenta a la hora de llevar a cabo la evaluación. Estos proyectos se implementan a través de las oficinas de país de PNUD, con apoyo de la oficina regional y de las instituciones nacionales contrapartes. Los equipos de PEI en cada país varían en composición y esquema de funcionamiento:

En Guatemala, el proyecto “Valorización de los servicios ecosistémicos en los procesos de planificación del desarrollo en Guatemala” tiene como foco integrar la dimensión ambiental en los procesos de planificación al desarrollo a nivel nacional y subregional, y más concretamente en

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

materia de ordenamiento territorial. La principal contraparte del proyecto es la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), aunque también se ha trabajado a nivel regional con las autoridades de la región Oriente y con distintos municipios de la zona del canal de Chiquimullilla. Se trata de un proyecto de ejecución nacional (NIM).

En Paraguay, el proyecto “Economía Verde e Inclusiva para reducir la brecha entre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza” tiene como principal objetivo la creación de estrategias integrales para la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de las instituciones en los planos nacional y local, permitiendo un mejor abordaje de la pobreza existente y los problemas medioambientales, facilitando la transición hacia un crecimiento más verde e inclusivo. Se ha trabajado con diversas contrapartes, fundamentalmente la Secretaría de Acción Social (SAS), la Secretaría de Ambiente (SEAM), y en menor medida con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de la Mujer (MM) y el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH); a nivel local se ha trabajado con la gobernación de Caazapá y con el Municipio de Tavaí. Se trata de un proyecto de ejecución directa por parte de la oficina (DIM).

En Perú, el proyecto “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible e inclusivo” apuesta por la transformación hacia una gestión integral de los residuos sólidos que permita generar beneficios ambientales, sociales y económicos, consolidando estrategias, planes, presupuestos y otros instrumentos de residuos sólidos, a nivel tanto nacional como municipal, incorporando aspectos de reducción de pobreza, sostenibilidad ambiental, género y juventud. La contraparte del proyecto ha sido el Ministerio del Ambiente (MINAM), y se han articulado acciones también con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Ministerio de la Mujer y de Poblaciones Vulnerables (MIMP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Trabajo (MINTRA). A nivel local el socio ha sido la Municipalidad provincial de Arequipa (MPA), a través de la cual se ha trabajado un ejercicio piloto con más de 20 municipalidades distritales de esta provincia. Se trata de un proyecto de ejecución nacional con Carta de Acuerdo para la ejecución de ciertos componentes (NIM + LoA).

Más información sobre estos proyectos puede ser encontrada en la página <http://unpei.org/latin-america-and-the-caribbean-regional-support-programme>

Actualmente, los diferentes proyectos de PEI en ALC se encuentran en su último año de implementación, la cual culmina en el mes de Diciembre de 2017.

## 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

PEI ALC coordinará la realización de tres evaluaciones finales de naturaleza recapitulativa, las cuales tienen por objeto:

- Establecer en qué medida los tres proyectos nacionales (Guatemala, Paraguay, y Perú) han ejecutado plenamente sus actividades, alcanzado los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo en términos del Marco de resultados y la posterior revisión a través del ejercicio de Teoría de Cambio realizado en 2016.
- Generar conocimientos sustanciales basados en evidencias de los proyectos para identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final de los tres proyectos de PEI en ALC tiene como propósito principal la valoración general y representativa de los tres proyectos PEI en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

- Valorar el grado en que los tres proyectos nacionales han contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente a medio término a través de un ejercicio de Teoría de Cambio.
- Medir el grado de ejecución, pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados de los tres proyectos respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la potencial sostenibilidad de las acciones.
- Medir el alcance de los efectos positivos de los tres proyectos en los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los componentes de los proyectos.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y medio ambiente.
- Analizar la sostenibilidad de la intervención en cada país tras la conclusión de los diferentes proyectos.

El período a evaluar es desde el inicio de la segunda fase de PEI global (Enero del 2013) hasta la finalización del programa (Diciembre del 2017).

La evaluación se llevará a cabo de forma independiente para cada uno de los 3 proyectos activos en este período en la región, y se llevará a cabo en el siguiente orden: Guatemala, Perú y Paraguay.

Los principales socios a ser entrevistados son los miembros de los equipos de PNUD y ONU Medio Ambiente, así como las instituciones relevantes contrapartes en la ejecución de los diferentes proyectos, otros socios en la implementación, donantes y beneficiarios; un listado detallado de las principales contrapartes a ser tenidas en cuenta en cada país.

### 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los siguientes criterios de evaluación consensuados internacionalmente serán aplicados:

- Pertinencia**, orientado en hasta qué punto los resultados y productos de los proyectos son consistentes con el resto de políticas y prioridades nacionales. También se deberá considerar en qué medida los diferentes proyectos están alineados con los planes corporativos de PNUD (Strategic Plan) y ONU Ambiente (Programme of Work), y los cambios en el panorama internacional (Rio+20, post 2015, etc.).
- Eficacia**, medida en la cual los distintos resultados y actividades previstas en el documento de Proyecto han sido alcanzadas o el grado de desarrollo de las mismas.
- Impacto**, medida en la cual los diferentes proyectos han contribuido al resultado final esperado, o medidas intermedias hasta alcanzar ese impacto. La evaluación determinará



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- hasta qué punto las lecciones aprendidas y buenas prácticas de los diferentes proyectos se han visto reflejadas a nivel de políticas públicas en los debates y discusiones globales.
- iv) **Sostenibilidad**, medida en la cual los resultados y procesos iniciados por el Proyecto serán mantenidos en el tiempo una vez concluidos los diferentes proyectos (fin 2017), con atención a la sostenibilidad financiera, el entorno socio político, efectos catalíticos y replicables, factores institucionales y de gobernanza, y riesgos del entorno.
  - v) **Eficiencia**, medida sobre si los diferentes recursos e inputs (recursos monetarios, humanos y de tiempo) fueron usados económicamente para generar resultados y productos de calidad en el momento y en la forma previstos.
  - vi) **Cuestiones transversales**, como la integración de la dimensión de género, creación de capacidades, participación local y creación de sinergias con otras instituciones nacionales o internacionales (donantes, sector privado, sociedad, civil, think tanks, etc.), así como la documentación de experiencias sustantivas y mejores prácticas adquiridas en la transversalización de pobreza y medio ambiente por los diferentes proyectos tanto durante la fase de diseño como de implementación. Debido a la relevancia estratégica de la Unión Europea y de AECID como socios clave para PEI, se llevará a cabo un análisis específico por proyecto del nivel de coherencia, coordinación y complementariedad en relación con la estrategia general de la UE y AECID en cada país.

## 5. ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente evaluación seguirá las [guías éticas para evaluaciones del UNEG](#) y los [estándares de evaluación de Naciones Unidas](#) para evaluaciones del UNEG, así como el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de Desarrollo](#) de PNUD. Utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todos los casos el/la evaluador/a debe analizar todas las fuentes de información pertinentes, documentos del programa, informes internos, archivos de los proyectos y la Iniciativa PEI, evaluaciones de medio término, ejercicios de teoría del cambio y cualquier otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.

El/la evaluador/a debe realizar entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. La evaluación debe asegurarse de tener en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes de los diferentes proyectos, y usará datos desagregados por sexo y grupos vulnerables siempre que éstos estén disponibles.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en la propuesta técnica, en el informe del estudio teórico y el informe de la evaluación final y contener información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

La metodología deberá incluir:

- Revisión de la documentación global y regional (para ALC) de PEI
- Revisión de la documentación de los 3 proyectos
- Recolección de datos

#### Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- Entrevistas con los actores y contrapartes clave.
- Al menos una reunión vía Skype con cada uno de los representantes de los 3 países
- Una misión de terreno y visita de campo por cada uno de los 3 países. Esto supondría visitar los lugares siguientes:

<b>País</b>	<b>Visitas de campo a realizar</b>
Guatemala	Ciudad de Guatemala, Corredor Seco y Canal de Chiquimulilla.
Paraguay	Asunción, Departamento de Caazapá y municipio de Tavaí
Perú	Lima y Arequipa

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 6. PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación tomará en cuenta y analizará tanto las fases de diseño como la de gestión e implementación de los proyectos en cada país.

#### 1- Pertinencia

La evaluación deberá determinar para cada país de forma retrospectiva si los objetivos y la estrategia de implementación de los diferentes proyectos fue consistente con:

- las necesidades de cada país expresadas en sus marcos y documentos estratégicos de cooperación y agendas nacionales de desarrollo
- los programas y estrategias de intervención aprobados en cada país (CPDs, UNDAFs)
- el mandato corporativo estratégico de PNUD y ONU Medio Ambiente
- otros proyectos e iniciativas llevadas a cabo en el marco de PEI
- políticas públicas, programas, mecanismos y experiencias relevantes existentes a nivel nacional y regional
- el entorno interinstitucional más amplio: Río+20, ODS, políticas sectoriales relevantes (de pobreza, cambio climático, economía verde, entre otras) y otras iniciativas globales
- las políticas de la Unión Europea y AECID en cada país

Se deberá analizar igualmente si los objetivos de los proyectos fueron realistas en función de la duración, socios y fondos disponibles, considerando los riesgos y el contexto institucional nacional.

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

#### 2- Eficacia

La evaluación analizará en qué medida los resultados previstos en el documento de proyecto fueron alcanzados:

- medida en la cual el objetivo final del proyecto fue alcanzado y el grado en que los tres proyectos nacionales han contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente e a medio término a través de un ejercicio de Teoría de Cambio.
- medida en la cual los diferentes resultados del proyecto fueron alcanzados
- resumen de los principales factores que contribuyeron a alcanzar, o no, estos resultados
- las contribuciones de PNUD, ONU Medio Ambiente, equipos regionales y de los diferentes actores para la consecución de estos resultados.
- análisis de la forma en que se gestionaron los riesgos
- análisis del uso de los recursos: si fueron usados de la manera más adecuada, si fueron los recursos (tiempo, fondos, humanos) suficientes
- arreglos de gestión: si fueron los más adecuados, limitaciones y opciones de mejora futuras

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (II): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

### 3- Impacto

La evaluación analizará los diferentes cambios generados a nivel de efecto que puedan generar impactos, tanto positivos como negativos, buscado o no, generados directa o indirectamente por la intervención de cada proyecto. Puesto que los impactos se generan en el largo plazo, la evaluación medirá los cambios alcanzados hasta la fecha susceptible de generar impactos y el progreso hecho hacia los mismos, analizando los datos desagregados por género y grupos vulnerables siempre que estén disponibles.

La evaluación llevará a cabo una revisión de los diferentes resultados hacia el Impacto, analizando el cambio generado y qué parte del mismo es achacable directamente a la intervención de los proyectos, intentando aportar elementos sobre el alcance de los efectos positivos de los tres proyectos en los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea en particulares, comunidades o instituciones, según los componentes de los proyectos.

Sobre la base de este análisis, se aconseja utilizar las siguientes valoraciones:

- Significante (S)
- Mínimo (M)
- Insignificante (I)

### 4- Sostenibilidad

La sostenibilidad se entiende como la probabilidad de general resultados e impactos continuados en el largo plazo derivado de la intervención de los proyectos una vez finalizados los fondos y la asistencia generada por el mismo. La evaluación identificará los factores clave que contribuirán a generar la persistencia de estos beneficios. Se analizarán varios aspectos de sostenibilidad:

-socio-política: se identificarán los principales factores socio políticos que pueden influenciar positiva o negativamente la sostenibilidad de los proyectos y la generación de los resultados e impactos esperados; también el nivel de apropiación de los diferentes actores, nacionales, regionales y globales (incluyendo PNUD y ONU Medio Ambiente); se analizará el nivel de conocimiento, interés, incentivos y compromiso de los diferentes actores para ejecutar y llevar a cabo las actividades, planes, acuerdos y sistemas de monitoreo y evaluación previstos en los PRODOCs con el fin de alcanzar los resultados e impactos esperados.

-financiera: se analizará el grado de dependencia de los recursos financieros provistos por el programa para determinar el nivel de dependencia de dichos recursos externos para generar los resultados e impactos esperados en el largo plazo; se analizarán los recursos financieros movilizados y acuerdos interinstitucionales generados con otros actores en el marco del proyecto para asegurar su continuidad; también se analizarán los posibles riesgos financieros que pueden poner en peligro la consecución de los impactos esperados.

-marco institucional: se analizará en qué medida los resultados e impactos esperados son dependientes del marco institucional y de buena gobernanza a nivel nacional; también se analizarán

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

los cambios institucionales generados por los proyectos a nivel de procesos, políticas públicas, sistemas de control, monitoreo y evaluación, así como del resto de estructuras y mecanismos generados para dar sostenibilidad a la intervención.

Sobre la base de este análisis, se aconseja utilizar las siguientes valoraciones:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

### 5- Eficiencia

La evaluación tendrá en cuenta las cuestiones siguientes para medir la eficiencia de la intervención:

- costes y tiempos empleados para la consecución de los resultados en comparación con los estándares nacionales y regionales
- costes administrativos (incluyendo los costes de supervisión y coordinación entre las agencias participantes del SNU) comparados con los costes operacionales
- cualquier retraso o incremento en el coste de carácter significativo en los que se haya incurrido, las causas y las medidas adoptadas.
- cualquier esfuerzo a nivel global o nacional para utilizar resultados ya existentes, a través de la creación de partenariados y creación de sinergias con iniciativas internas y externas.

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

### 6- Cuestiones transversales

#### Transversalización del enfoque de género<sup>27</sup>

- análisis sobre cómo el enfoque de género fue integrado de manera diferenciada en los objetivos, diseño, identificación de beneficiarios e implementación de los proyectos
- grado en el cual la igualdad de género fue tenida en cuenta en el proceso de implementación de los proyectos y generación de efectos concretos en esta materia
- grado de involucramiento en los proyectos de hombres y mujeres

#### Participación de actores

- análisis del grado de implicación de los actores locales, sociedad civil, sector privado, donantes y academia en los proyectos, y de su capacidad para incidir en la toma de decisiones
- análisis de las principales políticas, mecanismos y espacios de coordinación generados o estimulados por los proyectos

<sup>27</sup>Utilizar el doc. siguiente como guía para reforzar este enfoque [Evaluation Methods: A Managers Guide to Gender Equality and Human Rights Responsive Evaluation](#)

## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### Creación de capacidades

-grado en el que los proyectos se han centrado en la creación de capacidades de contrapartes y beneficiarios

-perspectivas de absorción y uso de esas nuevas capacidades por parte de contrapartes y beneficiarios

Documentación preliminar básica de la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y medio ambiente.

## 7. PRODUCTOS ESPERADOS

Se esperan 3 informes de evaluación independientes en español para cada uno de los tres proyectos a ser evaluados. El evaluador/a seleccionado/a, en colaboración con el equipo regional de PEI, acordará un calendario de trabajo con los equipos de los 3 países en los que se llevarán a cabo las evaluaciones.

### **Producto 1. Informe Inicial de la Evaluación (Inception Report)**

Este informe inicial deberá ser común a los 3 países, y deberá contener como mínimo: a) una ampliación sobre la información entregada en los TdR, reflejando la comprensión del evaluador/a sobre lo que se está evaluando y por qué, en el marco global de PEI y regional en ALC; b) una propuesta metodológica clara incluyendo cómo las preguntas (ampliadas por el evaluador/a) serán respondidas según cada criterio, posibles muestras, fuentes de información y medios de recolección de datos; c) la integración de esa información reflejada en la Matriz de Evaluación; d) identificación de riesgos y posibles limitantes; e) propuesta de plan de trabajo detallado con las tareas, actividades y entregables, incluyendo la planificación de las misiones a terreno; f) un índice preliminar del informe de evaluación; g) mapa de actores relevantes; h) protocolos o cuestionarios de entrevistas.

### **Producto 2. Evaluación del proyecto PEI en Guatemala**

2.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

2.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

2.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

### **Producto 3. Evaluación del proyecto PEI en Perú**

3.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

3.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

3.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**Producto 4. Evaluación del proyecto PEI en Paraguay**

4.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

4.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

4.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

Todos los productos e informes deberán ser validados por una comisión formada por miembros de los equipos nacionales, regionales y globales de la iniciativa PEI en un plazo no superior a los 10 días desde su fecha de recepción.

**8. DURACIÓN Y CALENDARIO DE PAGOS**

La duración estimada de la evaluación es de 4 meses desde la fecha de inicio, prevista el 1 de Julio 2017. Se prevé un reporte inicial de la evaluación como primer entregable, y luego los respectivos informes por país.

PRODUCTO	PLAZO ENTREGA	% PAGO
<b>Producto 1</b>	A los 15 días de inicio de la evaluación	22%
<b>Producto 2</b>		
Productos 2.1.	A los 35 días de inicio de la evaluación	-
Producto 2.2 y 2.3	A los 50 días de inicio de la evaluación	26%
<b>Producto 3</b>		
Productos 3.1	A los 70 días de inicio de la evaluación	
Producto 3.2 y 3.3	A los 85 días de inicio de la evaluación	26%
<b>Producto 4</b>		
Productos 4.1	A los 105 días de inicio de la evaluación	-
Producto 4.2 y 4.3	A los 120 días de inicio de la evaluación	26%

**9. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS DEL EVALUADOR**

a) Formación académica

- Título universitario en ciencias ambientales, sociología, u otras disciplinas relacionadas.
- Estudios de maestría en gestión de proyecto, evaluación, o carrera a fin.

b) Experiencia General:

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

-Al menos 10 años de experiencia en elaboración de evaluaciones de proyecto basadas en resultados.

-Experiencia de al menos 5 años en evaluación o gestión de proyectos relacionados con la generación y mejora de condiciones de vida, medio ambiente o desarrollo sostenible.

**c) Experiencia específica:**

-Experiencia previa demostrable en la evaluación de programas conjuntos de las Naciones Unidas en la región de América Latina.

-Conocimiento demostrable en materia de género, derechos humanos y gestión basada en resultados.

-Recomendable experiencia previa y conocimiento sustantivo de los mandatos de PNUD y ONU Medio Ambiente, y más específicamente conocimiento de los vínculos entre pobreza y medio ambiente.

**d) Competencias y valores corporativos**

-Fluidez en español y en inglés.

-Cualidades de liderazgo y trabajo en equipo multidisciplinarios y multiculturales

-Conocimiento de planificación estratégica

-Excelente comunicación y habilidad para redactar documentos e informes

-Habilidad de análisis, redacción y comunicación.

-Habilidad para redactar publicaciones, reportes y presentaciones.

-Fuerte motivación y habilidad para trabajar bajo presión y con límites de tiempos.

-Capacidad de trabajar de manera independiente o con poca supervisión.

-Integridad y ética

-Respeto por la diversidad

-Excelentes relaciones humanas

-Actitud de servicio

-Efectividad operacional

**10. Matriz de evaluación técnica de las propuestas**

MATRIZ DE EVALUACION TECNICA	PUNTAJE MAXIMO
Al menos 10 años de experiencia en elaboración de evaluaciones de proyecto basadas en resultados	20
Experiencia de al menos 5 años en evaluación o gestión de proyectos relacionados con la generación y mejora de condiciones de vida, medio ambiente o desarrollo sostenible	20
Experiencia previa en la evaluación de programas conjuntos de las Naciones Unidas en la región de América Latina	20
Conocimiento demostrable en materia de género, derechos humanos y gestión basada en resultados	20
Recomendable experiencia previa y conocimiento sustantivo de los mandatos de PNUD y ONU Medio Ambiente, y más específicamente conocimiento de los vínculos entre pobreza y medio ambiente.	10
Fluidez en español y en inglés	10



## Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

### 11. ANEXOS

- Ética de la evaluación

[Guías éticas para evaluaciones del UNEG](#)

[Estándares de evaluación de Naciones Unidas](#) para evaluaciones del UNEG, así como el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de Desarrollo](#)

- Disposiciones de implementación

El equipo de la Iniciativa de Pobreza y Ambiente (PEI) en Panamá, con sede en la Oficina Regional del PNUD y de ONU Ambiente, será el punto de operación para esta evaluación. Junto con los responsables del proyecto en PNUD y el equipo del proyecto en cada uno de los países, será el responsable de organizar las visitas de el/la evaluador/a, así como las entrevistas necesarias con actores gubernamentales y no gubernamentales. Estas entrevistas serán individuales y/o grupales.

La presente evaluación ha sido solicitada como requerimiento final previo al cierre del programa por la dirección de PEI en Nairobi, PEF (Poverty and Environment Facility). El equipo de PEI en las Oficinas regionales de PNUD y ONU Ambiente tiene la responsabilidad general de la coordinación y los arreglos logísticos de la evaluación en colaboración con las respectivas oficinas del UNDP en cada uno de los tres países, así como también de darle apoyo necesario al equipo evaluador (viaje, alojamiento, espacio junto con la oportuna entrega de viáticos y pagos del contrato). Las diferentes Oficinas de País del PNUD serán las responsables de organizar las misiones sobre el terreno requeridas (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo) según lo establecido en el punto 5 de estos TdRs.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD y han sido consensuados entre los equipos de la sede regional del PNUD y ONU Ambiente en Panamá, las oficinas de país de PNUD y la sede del programa PEI en Nairobi. El reporte final debe ser aceptado y aprobado por las partes anteriormente mencionadas.

- Coste de la evaluación

El evaluador/a deberá indicar el monto total en dólares y otros recursos disponibles para la evaluación (honorarios de los consultores, viajes, dietas diarias, etc.).

- Lista de documentos a ser facilitada por el PNUD y por ONU Medio Ambiente

Un listado de documentos clave será facilitado una vez concluido el proceso de reclutamiento, incluyendo por país:

- Documentos de proyecto, informes anuales y principales productos e informes generados por país
- Principales documentos globales y regionales de la iniciativa PEI, incluyendo el sistema de Monitoreo y Evaluación global del programa
- Otros documentos estratégicos que se entiendan relevantes para el contexto y para cada uno de los 3 proyectos.

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

- Matriz de evaluación:

Se sugiere incluir esta matriz de evaluación en el informe inicial:

<b>Tabla X Matriz de evaluación sugerida</b>						
Criterio de evaluación	Preguntas clave	Preguntas específicas	Fuentes de datos	Métodos de recolección de datos	Indicadores /calificación	Métodos para el análisis de los datos

## Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
<b>Pertinencia: ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las expectativas del Socio en la Implementación, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD?</b>				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del beneficiario principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD?	¿De qué manera el proyecto corresponde a las prioridades globales y las políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades globales y políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Documentos sobre prioridades globales y políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿De qué manera la "teoría de cambio" implícita en el PRODOC plantea con Solidez y realismo la posibilidad de resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	De qué manera la hipótesis implícita en la "Teoría de Cambio" del proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País, a través de las acciones, recursos y metodologías establecidas en el PRODOC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados esperados del proyecto</li> <li>Barreras y problemas identificados en el proyecto (Problema)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción del "modelo lógico" y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo)</li> <li>Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del proyecto.</li> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el PRODOC del proyecto y su diseño (formulación)?	<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del proyecto cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?</p> <p><b>Preguntas específicas.</b></p> <p>¿El Proyecto estableció con realismo demostrado la elección de los insumos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo)</li> <li>Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo.</li> <li>Lógica del encadenamiento de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del realismo demostrado en la elección de cantidad de los insumos (recursos financieros, humanos y administrativos)</li> <li>Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos;</li> <li>Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución de las actividades a la</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC?</p> <p>¿Qué tan realista resultado ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC?</p> <p>¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del proyecto?</p> <p>¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación esperada en el PRODOC?</p>			<p>consecución de cada uno de los resultados previstos y de éstos respecto al objetivo específico y su relación con el objetivo general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación.</li> <li>Revisión de las metas y los alcances esperados.</li> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del PRODOC?	¿De qué manera el diseño original del proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con de propósito de favorecer logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión adaptativa</li> <li>Marco de resultados</li> <li>Enfoque</li> <li>Metodología</li> <li>Nuevos actores y socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local?	¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del proyecto estaban orientados a fomentar del fortalecimiento institucional y la apropiación local?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación del proyecto</li> <li>Gestión del proyecto</li> <li>Financiación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de proyecto</li> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los esquemas de coordinación, gestión y financiación en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local.</li> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el proyecto?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de seguimiento y evaluación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto</li> <li>Cuadros o matrices de seguimiento</li> <li>Informes de auditoría</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento y evaluación</li> <li>• Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	
<p>¿Prevé la estrategia de salida del proyecto un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados?</p>	<p>¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad establecida en el diseño original logro prever el contexto institucional al cierre del proyecto con el propósito de prever medidas para la sostenibilidad de los resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) al cierre del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>• Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad en el diseño original</li> <li>• Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>• Triangulación de la información</li> </ul>
<p>• Eficacia: ¿En qué medida el proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?</p>				
<p>¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?</p>	<p><b>Pregunta principal.</b>          ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto?</p> <p><b>Pregunta secundarias.</b>          ¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica?          ¿Con que calidad fueron obtenidos los productos?          ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos?          ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto?          ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados logrados, esperados o imprevistos.</li> <li>• Temporalidad y secuencia lógica de los productos</li> <li>• calidad de los productos</li> <li>• Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto</li> <li>• Archivo e informes de proyecto</li> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>• Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos, su solidez y expectativas de mayor aceptación</li> <li>• Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del PRODOC.</li> <li>• Análisis de consistencia de los resultados obtenidos en relación a las limitaciones del diseño</li> <li>• Análisis de consistencia de los resultados en relación probabilidad de alcanzar los objetivos específicos</li> <li>• Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>• Análisis documental</li> <li>• Visitas de campo a los proyectos</li> <li>• Triangulación de la información</li> </ul>
<p>¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y</p>	<p>¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia?          ¿Para quién son relevantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo e informes de proyecto</li> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
resultados obtenidos por el proyecto?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados esperados o imprevistos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas de campo a los proyectos</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios del proyecto?	<p>¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta (beneficiarios) a los resultados/servicios?</p> <p>¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos que acceden a los resultados/servicios</li> <li>Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Visitas de campo a los proyectos</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el proyecto?	¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad y difusión de los resultados</li> <li>Uso y replicación de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Visitas de campo a los proyectos</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
<p>• Resultados (Impacto): ¿De qué manera el proyecto contribuyó a la generación de diferentes cambios y produjo efectos para el logro de impactos en el tema de Pobreza y Medio Ambiente?.</p>				
¿Cuál fue el impacto global del proyecto (contribución al objetivo general del programa)?	<p>¿En qué medida el proyecto contribuyó con reformas y mejoras en el marco legal y político?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a mejorar el marco institucional y las capacidades para una óptima planificación y una gestión efectiva?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a la sostenibilidad financiera para abordar estratégicamente los problemas de Pobreza y Medio Ambiente y para la provisión de recursos a largo plazo en estas temáticas?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a probar diferentes e innovadores enfoques para abordar estas temáticas que sirvan de ejemplo en otras regiones o localidades del país?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformas y mejoras en el marco legal y político</li> <li>Marco institucional y las capacidades del interesados clave</li> <li>Sostenibilidad financiera</li> <li>Innovadores enfoques de trabajo en Medio Ambiente y Pobreza</li> <li>Modelos exitosos de gestión local en Medio Ambiente y Pobreza</li> <li>Resultados y proyección de los mismos en la temática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	¿En qué medida el proyecto contribuyó a Implementar modelos exitosos de gestión que permitieran construir alianzas estratégicas con los interesados clave?			
¿Cuál fue la contribución global del proyecto a los marcos de programación del PNUD país?	¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer la ejecución de las funciones básicas de PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD</li> <li>Ejecución de las funciones básicas de PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿De qué manera el proyecto contribuyó a los Beneficios más amplios de Medio Ambiente y Pobreza?	¿De qué manera los resultados del proyecto contribuyen con los tratados internacionales sobre Medio Ambiente: Rio+20, ODS y otras iniciativas globales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución al entorno interinstitucional e iniciativas globales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad. ¿Cuál es la viabilidad para que los resultados positivos del proyecto y el flujo de beneficios obtenidos sean mantenidos e incrementados una vez que el proyecto haya concluido?</li> </ul>				
¿Cuál es la viabilidad financiera de los resultados del proyecto?	¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a las acciones pendientes del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>Estrategia de salida económico-financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados del proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes interesados en los resultados y beneficios del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de los actores claves de los resultados del proyecto</li> <li>Perspectiva de los actores claves para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones.</li> <li>Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Con que capacidades institucionales cuentan los actores claves para mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	¿De qué manera la capacidad institucional de los actores claves, permite mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo (estratégico y presupuestario)</li> <li>Apoyo de las instituciones homólogas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de integración del proyecto en la estructura institucional</li> <li>Disponibilidad de personal adecuado y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto</li> <li>Disponibilidad de un equipamiento suficiente</li> </ul>		
¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de las instituciones claves del proyecto?	¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal de las instituciones claves del proyecto en cada país?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compatibilidad con las necesidades, la cultura, las tradiciones, las competencias y los conocimientos existentes en las instituciones pertinentes.</li> <li>Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia. En qué medida las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los productos en términos de cantidad, calidad y puntualidad? De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y el uso y gestión de los recursos disponibles?</li> </ul>				



Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del proyecto implementado en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, realismo y focalización de los planes de trabajo</li> <li>• Seguimiento y circuito de retroalimentación la mejora de la gestión y las operaciones</li> <li>• Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución</li> <li>• Calidad de la gestión cotidiana (planificación y la ejecución de las tareas operativas)</li> <li>• Gestión de los recursos financieros</li> <li>• Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado</li> <li>• Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto</li> <li>• Calidad de la gestión de la información y de la redacción de informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo e informes de proyecto</li> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la gestión por resultados del proyecto</li> <li>• Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada</li> <li>• Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>• Análisis documental</li> <li>• Visitas de campo a los proyectos</li> <li>• Triangulación de la información</li> </ul>
¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?	¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados? ¿Permiten las estructuras interinstitucionales del proyecto, (Junta de Proyecto, Comité Técnico Asesor, Director del proyecto, Coordinador del Proyecto y Equipo) una ejecución eficiente del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo administrativo y técnico de la institución ejecutora y socios principales</li> <li>• Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos</li> <li>• Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo e informes de proyecto</li> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>• Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los efectos de la organización institucional del proyecto, para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados</li> <li>• Entrevistas a actores clave</li> <li>• Visitas de campo a los proyectos</li> <li>• Análisis documental</li> <li>• Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál fue la contribución e involucramiento de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?	¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos</li> <li>• Nivel de implicación en proyecto y de comunicación entre la Unidad de gestión del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo e informes de proyecto</li> <li>• Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>• Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la Contribución e implicación de los socios</li> <li>• Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>• Visitas de campo a los proyectos</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>

Producto 4: Informe Final PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
		Proyecto (UGP); institución ejecutora y PNUD a nivel de país. <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de coherencia, complementariedad y coordinación entre los donantes y su posible impacto indirecto sobre el proyecto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
• Criterios Transversales. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género, la creación de capacidades y la creación de sinergias con otras instituciones nacionales e internacionales?				
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre este proyecto y otros proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	¿De qué manera el proyecto logra complementarse y establecer sinergias de otros proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas con las que el proyecto logra complementarse y establecer sinergias</li> <li>Acciones de coordinación y recursos del proyecto implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género en el proyecto y sus principales fases desde el diseño, implementación y resultados?	¿De qué manera el proyecto incorpora la dimensión de género en todo su quehacer y logros?, ¿qué evidencias existen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación en objetivos, metas, instrumentos de la dimensión de género</li> <li>Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la dimensión de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> <li>Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>
¿Cuál fue el aporte del proyecto a la mejora de las capacidades nacionales y locales para abordar la temática del proyecto en cada país?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por el proyecto la mejora de las capacidades nacionales y locales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de las capacidades nacionales y locales para definir y producir resultados</li> <li>Logro de soluciones adecuadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo e informes de proyecto</li> <li>Interesados e involucrados en el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas dirigidas a actores clave</li> <li>Análisis documental</li> <li>Visitas de campo a los proyectos</li> <li>Triangulación de la información</li> </ul>

## Anexo 5: Cronograma de Actividades

### Misión a Paraguay

	Semanas	Año 2017										Año 2018				
		30 Oct.	06 Nov.	13 Nov.	20 Nov.	27 Nov.	04 Dic.	11 Dic.	18 Dic.	25 Dic.	01 Ene.	08 Ene.	15 Ene.	22 Ene.	28 Ene.	
<b>III</b>	<b>MISIÓN EN TERRENO PARAGUAY</b>															
13	Conferencia Virtual con PNUD Paraguay, Equipo del Proyecto Paraguay															
14	Examen de documentos disponibles del Programa y situación de Paraguay: Recepción y Revisión de la Información del Proyecto															
15	Preparación en detalle de la Misión (Plan de trabajo en detalle)															
16	<b>Misión en Terreno</b> en Asunción, Departamento de Caazapá y municipio de Tavai. (Reuniones y entrevistas)					30 Nov.		11 Dic.								
17	Sistematización de la información recopilada en terreno															
18	<b>PRODUCTO 3</b> Entrega de Informe Borrador											15 Ene.				
19	Recepción de Comentarios a Informe Paraguay												26 Ene.			
20	Entrega Informe Final y Sinopsis de Evaluación Paraguay														02 Feb.	

Producto 4: Informe Borrador PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**Anexo 6: Evaluación SMART y de Consistencia entre Objetivo y Resultados del Proyecto del diseño original (Prodoc)**

Objetivos – Indicadores – Resultados del PRODOC				Evaluación SMART: Relación Objetivo y sus Indicadores de Resultado						Evaluación Consistencia: Objetivo–Indicadores -Resultados esperados			
Objetivo Proyecto	Indicadores del objetivo	Meta	Resultados	Esp específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Análisis Técnico	Pertinencia <sup>28</sup>	Satisfacción objetivo <sup>29</sup>	Densidad <sup>30</sup>	Análisis Técnico.
Medios de vida mejorados de las familias beneficiarias del Programa “TEKOPORA” de Transferencia de Efectivo Condicional ubicadas en la zona de amortiguamiento del Parque	1. Porcentaje de aumento de los ingresos mensuales de la familia como consecuencia de la producción agrícola sostenible, servicios de microcrédito y negocios inclusivos en virtud de Asociaciones Público-Privadas.	<b>Al final del Proyecto: Mínimo 60% de aumento (US\$ 220)</b>	<b>Resultado 1:</b> Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA	SI	SI	Ambicioso en su alcance	Poco realista (compromiso de mejora de ingreso en pobreza)	Mediamente	3,5	Los resultados esperados se sitúan en un ámbito de política y de trabajo más amplio y no son directos en relación al objetivo	Los resultados esperados no necesariamente permiten el logro del objetivo. Pueden ser necesarios pero no necesariamente suficientes	El logro de los resultados puede permitir una ayuda a los agricultores en situación de pobreza, pero no garantiza que esto sea sostenible en el mediano	Redacción del Objetivo es demasiado específica y no permite actuar estructuralmente en la mejora de la gestión pública. El objetivo también es muy ambicioso y puede generar acciones que tengan
	2.Reducción de la cuota de ingresos de transferencias de efectivo dentro de la composición total de los ingresos familiares	Al Final del Proyecto: 20% transferencias de efectivo de TEKOPORÁ; 80% valoración por producción de alimentos e ingresos en efectivo	<b>Resultado 2:</b> Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y	SI	SI	SI	SI	SI	5				

<sup>28</sup> **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que los resultados son congruentes con el producto del proyecto

<sup>29</sup> **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el producto esperado.

<sup>30</sup> **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el producto del proyecto

Producto 4: Informe Borrador PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Nacional de Caazapá	3. Reducción de la presión sobre el Parque nacional de Caazapá evidenciado por: a) Aumento en el número de controles por la SEAM y b) Aumento en el número de denuncias de actividades ilegales (tala y producción de carbón)	a) 0	ambiental en los programas de desarrollo local. <b>Resultado 3:</b> Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos	SI	SI	SI	SI	SI	5	o los indicados de logro del objetivo.	o largo plazo precisamente al ser una pobreza multidimensional.	efectos sólo de corto plazo. Se debiera haber redactado de tal manera de ser consistente con los resultados.		
		b) a ser determinado en la puesta en marcha del proyecto		Puntuación Total			13,5	3	2				3	8
				TOTAL POSIBLE			Porcentaje de logro potencial						90%	60%

Producto 4: Informe Borrador PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

**Anexo 7: Evaluación SMART y de Consistencia entre Resultados y sus Productos**

Evaluación SMART de productos e indicadores del Resultado 1.											
Instituciones claves del gobierno central reciben fortalecimiento de capacidad integral para mejorar el conocimiento y la comprensión de los vínculos entre P-A para integrar resultados favorables a los pobres, sensibles al género y ambientalmente sostenibles en los procesos de planificación nacional, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA											
Resultado 1				Evaluación SMART							
Productos	Indicador	Línea de Base	Meta	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Puntuación	Conclusión SMART	
<p><b>Producto 1.1:</b> Coordinación, resultados e indicadores Inter-Institucionales mejorados para integrar género y medio ambiente en los procesos de desarrollo nacionales, con especial incidencia en los programas TEKOPORÁ y PPA.</p> <p><b>Producto 1.2:</b> Resultados e indicadores con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles incluidos para la integración operativa de los programas nacionales TEKOPORÁ y PPA.</p> <p><b>Producto 1.3</b> Productos de gestión de conocimientos producidos para documentar los logros de P-A en integración de metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia de los programas TEKOPORÁ y PPA.</p>	<p>1.1 Nivel de acuerdo y consenso entre la SAS y el MAG para coordinar y trabajar juntos a fin de lograr la incorporación de los resultados de género y medio ambiente en los programas Tekoporá y PPA</p> <p>1.2 Lecciones aprendidas, metodologías e instrumentos sistematizados y compartidos con los actores locales, nacionales e internacionales</p>	<p>Ninguna metodología de trabajo conjunto; sin resultados con perspectiva de género y ambientalmente sostenibles en TEKOPORÁ y PPA</p> <p>- Sin gran implicación de actores clave, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas en los procesos de integración del PEI</p> <p>- Sin criterios de salida para los beneficiarios de TEKOPORÁ</p>	<p>Año1:</p> <p>a) Grupo de Trabajo Interinstitucional STP-SAS-MAG-SEAM-MM establecido y operativo</p> <p>b) Necesidad de evaluación sobre la incorporación de P-A para los actores claves del proyecto disponibles</p> <p>c) Metodología de trabajo conjunto y manual operativo para los programas TEKOPORÁ-PPA aprobado por la SAS y el MAG (hito para el final del Y2)</p> <p>d) Propuesta de criterios de salida para TEKOPORÁ utilizando la metodología desarrollada IPM</p> <p>Al final del proyecto:</p> <p>e) Sistematización de documentos publicados</p> <p>f) Foro Nacional para difusión de las lecciones aprendidas e intercambio de experiencias</p>	<p>No tiene indicador asociado a cada producto. El indicador 1 y su meta no son específicos al fortalecimiento sino a resultado. El indicador 2 es de proceso y no resultado</p>	<p>SI pero con dificultades dependiendo de lo que se quiera tener como resultado</p>	<p>SI</p>	<p>No es claro pues la consistencia de productos indicadores y metas tiene debilidades</p>	<p>SI</p>	<p>3,5</p>	<p>Las metas son alcanzables de acuerdo a la evaluación SMART en un 70%. Tienen problemas de especificidad, medición y realismo.</p>	

Producto 4: Informe Borrador PEI Paraguay

“Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Evaluación SMART de productos e indicadores del Resultado 2.											
Desarrollar conciencia, instrumentos de promoción y capacidades de los actores locales para aumentar las oportunidades de integración y participación socio-económica y ambiental en los programas de desarrollo local.											
Resultado 2				Evaluación SMART							
Productos	Indicador	Línea de Base	Meta	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Puntuación	Conclusión SMART	
<p><b>Producto 2.1:</b> Capacidades desarrolladas en la Gobernación de Caazapá y la Municipalidad de Tavai para recopilar y utilizar los instrumentos de planificación ambiental, social y económico desgregados por género y equidad para retroalimentar la formulación de políticas para incorporar los vínculos entre P-A.</p> <p><b>Producto 2.2:</b> Coordinación mejorada, herramientas y metodologías de iniciativas empresariales socio-económicas, ambientales e inclusivas.</p> <p><b>Producto 2.3:</b> Fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de los beneficiarios de los programas TEKOPORÁ y PPA en Tavai</p> <p><b>Producto 2.4:</b> Fortalecimiento de la modalidad de banca comunal para prestar servicios financieros inclusivos y socio-ambientales sostenibles</p>	<p>2.1 Los planes de desarrollo local son coordinados e incorporan vínculos ambientales</p> <p>2.2 Número y porcentaje de:</p> <p>a) Comités de producción sostenible que operan con participación regular de miembros masculinos y femeninos</p> <p>b) Comités de bancos comunales que operan con participación regular de miembros masculinos y femeninos</p> <p>2.3 Número de acuerdos de ventas alcanzados entre los actores de las cadenas de suministro dentro de la Mesa Redonda interinstitucional de coordinación productiva</p> <p>2.4 Grado de fortalecimiento de los Servicios del Banco Comunal del CAH para la implementación de servicios de microcréditos en Tavai</p>	<p>Plan de Desarrollo Departamental 2010-2020</p> <p>Plan de Desarrollo Municipal Tavai 2010-2015</p> <p>a) 0</p> <p>b) 0</p> <p>0</p>	<p>Año 2: Plan de Acción de 4 años preparado por el sector productivo en el marco del Plan de Desarrollo Departamental (hito para el final del año 2)</p> <p>Año 3: Plan de Desarrollo Tavai 2015-2020 elaborado, aprobado y publicado</p> <p>Año 3:</p> <p>a) 40 comités de producción sostenible con un promedio de 10 miembros</p> <p>b) 29 Comités de bancos comunales con un promedio de 11 miembros (78% mujeres)</p> <p>Año 4 :</p> <p>a) 80% comités de producción sostenible operando con 100% de participación de sus miembros</p> <p>b) 100% Comités de bancos comunales operando con 100% de participación de sus miembros</p> <p>Año 3: Mínimo 2 acuerdos</p> <p>Año 2: El CAH tiene: 1) manual de procedimientos para los servicios del banco comunal; 2) software de gestión de la información desarrollado; 3) plan de capacitación para gestión y personal técnico designado e implementado; 4) 2 agentes de créditos proveyendo servicios en Tavai (hito para el final del año 2)</p>	<p>SI, pero tiene el supuesto de que la realización de los planes implica que su ejecución será realida d, que la creación de los comités implica que tendrán capacidad de gestión y que se mantendrán en el tiempo</p>	SI	SI	No es claro que puedan ser realistas las metas tan específicas	SI	4,5	<p>Las Metas son potencialmente alcanzables, en cierta medida realistas y son posible con las capacidades de gestión del proyecto. Sin embargo no se asegura necesariamente el objetivo de "capacidades desarrolladas en las instituciones beneficiadas. Se estima que este resultado contiene metas alcanzables de acuerdo a la evaluación SMART en un 90%.</p>	

Producto 4: Informe Borrador PEI Paraguay  
 “Economía verde e inclusiva para reducir la brecha entre el desarrollo sostenible y reducción de la pobreza”

Evaluación SMART de productos e indicadores del Resultado 3											
Negocios sostenibles inclusivos a través de las asociaciones público-privadas, producción agrícola amigable con el medio ambiente, manejo/conservación de los recursos naturales y microempresas para producción alimentaria y generación de ingresos											
Resultado 3				Evaluación SMART							
Productos	Indicador	Línea de Base	Meta	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Puntuación	Conclusión SMART	
<b>Producto 3.1:</b> Los Beneficiarios de TEKOPORA generan productos agrícolas ambientalmente sostenibles y generan ingresos a través de las cadenas de suministro  <b>Producto 3.2:</b> Los servicios financieros (bancas comunales) mejoran la producción y fomentan el desarrollo de microempresas	3.1 Número de APP establecidas y realizando negocios inclusivos sostenibles	0	Año 4: Como mínimo 2 APP comercializando cultivos comerciales con participación del gobierno, empresas privadas y comités de producción sostenible.	SI	SI	No es claro que se puedan fijar metas cuantitativas específicas, en especial más activadas por la acción de instituciones que no dependen del proyecto.	El presupuesto del proyecto es pequeño y pueden ser necesarias más actividades de las propuestas para lograr esas metas.	los cambios propuestos pueden implicar cambios culturales difíciles de lograr en solo 4 años	4,0	Los productos y las metas son concretos y específicos, medibles pero no necesariamente son alcanzables y realistas.	
	3.2 Número de planes de fincas que adoptan prácticas de conservación (ej. labranza cero, abonos verdes y sistemas agroforestales) que garanticen un rendimiento sostenible y que hacen un uso sostenible de los recursos naturales	0	Año 2: 1 APP para servicios de micro-crédito con la participación del gobierno, comités de bancos comunales, sector privado (hito para el final del año 2)								Se estima que este resultado contiene metas alcanzables de acuerdo a la evaluación SMART en un 80%.
	3.3 Volumen de negocio de los comités de producción sostenible medido en términos de hectáreas cultivadas, rendimientos estimados y ventas brutas	93% de la superficie cultivada corresponde a cultivos de primera necesidad, y sólo el 7% a cultivos comerciales (algodón, sésamo, soja), debido a la falta de recursos, insumos y acceso a los mercados	Año 4: Como mínimo 400 planes de finca; 80% de los productores implementan prácticas de conservación Año 4: 400 ha de cultivos comerciales y ambientalmente sostenibles comercializándose entre 400K-500K kg/productos y ventas brutas de por lo menos US\$100,000 (Superficie, productos, rendimientos y ventas brutas a confirmar en el año 3 una vez confirmadas las cadenas de suministro y establecidas las APP)								
	3.4 Número y volumen de microcréditos concedidos por el CAH a los comités de bancos comunales para capital de trabajo e inversiones en actividades productivas y valor agregado	0	Año 2: 44 clientes reciben préstamos por un total de USD 14,119 con una tasa de retorno del 100% (hito para el final del año 2) Año 3: 111 clientes (67 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 46,541 con una tasa de retorno del 100% Año 4: 143 clientes (32 nuevos) reciben préstamos totalizando USD 79,444 con una tasa de retorno del 100%								



## Anexo 8: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas

Escalas de calificaciones		
Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE	Calificaciones de sostenibilidad:	Calificaciones de relevancia
<p>6: Muy satisfactorio (MS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.</p> <p>4: Algo satisfactorio (AS): hubo deficiencias moderadas.</p> <p>3: Algo insatisfactorio (AI): el proyecto presentó deficiencias significativas.</p> <p>2: Insatisfactorio (I): hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>1. Muy insatisfactorio (MI): el proyecto presentó deficiencias graves.</p>	<p>4. Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad.</p> <p>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.</p> <p>2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.</p> <p>1. Improbable (I): Riesgos Graves.</p>	<p>2. Relevante (R)</p> <p>1. No Relevante (NR)</p> <p>Calificaciones de impacto:</p> <p>3. Significativo (S)</p> <p>2. Mínimo (M)</p> <p>1. Insignificante (I)</p>
<p>Calificaciones adicionales donde sea pertinente: No corresponde (N/C)</p> <p>No se puede valorar (N/V)</p>		