TEKOHA HA AKÃRAPU'Ã KATUIRÃ
Motenondeha
Ministerio del AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

TETÃ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay de la gente

PRIMER BORRADOR DE LA PROPUESTA DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN EL PARAGUAY

Plataforma Nacional de Commodities Sustentables

fmam

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

PRIMER BORRADOR DE LA PROPUESTA DE INSTITUCIONALIZACION DE LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN EL PARAGUAY

ASUNCIÓN, PARAGUAY – NOVIEMBRE 2020

*Esta propuesta está basada en el documento elaborado por la consultora **Enma Boscarino** con la colaboración del Equipo Técnico de la Unidad de Gestión de la Plataforma de Commodities Sustentables del Paraguay.*

*La Encuesta de las Plataformas a Nivel Global, fue realizada bajo la coordinación de Celeste Flores (UG) y analizada por la consultora **Enma Boscarino.***

La revisión técnica, corrección y edición del documento estuvo a cargo de Oscar Ferreiro quien, a los efectos, se hace responsable de los conceptos y opiniones vertidos en el mismo.

INDICE

CAPITULOS	PAGINA
CAPÍTULO I. LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES	04
1.1 ANTECEDENTES.	04
1.2 PORQUE COMMODITIES?	04
CAPITULO II. LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN PARAGUAY	06
2.1 ANTECEDENTES	06
2.2 PROCESO DE CONFORMACION DE LAS PLATAFORMAS	07
2.3 INTERVINIENTES EN EL PROCESO	10
2.4 SITUACION ACTUAL DE LAS PLATAFORMAS EN EL PARAGUAY	10
2.5 DESAFIO ACTUAL: INSTITUCIONALIZAR	11
CAPITULO III. RESUMEN DE ENCUESTA DE PLATAFORMAS A NIVEL GLOBAL	15
3.1 SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL	15
3.2 ALGUNAS CONCLUSIONES Y OBERVACIONES	19
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO Y LINEA DE BASE ACTUAL DE LAS PLATAFORMAS EN PARAGUAY	21
4.1 LÍNEA BASE DEL GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS	21
4.2 CONCLUSIONES	32
CAPÍTULO V. HOJA DE RUTA PARA LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA DE LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN PARAGUAY	35
5.1 INTRODUCCIÓN	35
5.2 METODOLOGÍA	35
5.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE HOJA DE RUTA	35
5.4 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	36
5.5 LINEA BASE	37
5.6 METAS	37
5.7 ACCIONES PROPUESTAS PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA DE LAS PCS	37
5.8 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA. NIVELES	42
5.9 MARCO LEGAL	47
5.10 HOJA DE RUTA PARA LA INSTITUCIONALIZACION	48
5.11 RECURSOS/FUENTES DE FINANCIAMIENTO	51
5.12 SUPUESTOS Y RIESGOS	52
BIBLIOGRAFIA	53

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
Figura N° 1: Marco conceptual de las Plataformas de Commodities Sustentables en Paraguay	***07***
Figura N° 2: Ciclo de Vida de las Plataformas de Commodities Sustentables	***08***
Figura N° 3: Proceso de Diálogo. Plataforma de Commodities Sustentables	***09***
Figura N° 4: Proceso de Institucionalización Post-Diálogo	***12***
Figura N° 5: Enfoque simplificado de la Hoja de Ruta	***36***
Figura N° 6: Paraguay. Niveles y Estructura Funcional para las Plataformas de Commodities Sustentables	***43***
Figura N° 7: Fases para la implementación del proceso de institucionalización de la Plataforma	***50***

INDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro N° 1: Situación actual de la institucionalización de las Plataformas en el Paraguay	*11*
Cuadro N° 2: Elementos de Institucionalización y Gobernanza de Plataformas a nivel Global	***16***
Cuadro N° 3: Indicadores, Línea Base, Ponderación y Situación Ideal de las Plataformas de Commodities Sustentables del Paraguay	***23***
Cuadro N° 4: Indicadores y Propuesta de Alternativas para la Institucionalización de las PCS del Paraguay	***38***
Cuadro N° 5: Estructura de gobernanza de las Plataformas. Tareas asociadas según roles de cada nivel de gestión	***46***

CAPÍTULO I. LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES

1.1 ANTECEDENTES.

Las Plataformas Nacionales de Commodities Sustentables (PNCS) son una iniciativa del Green Commodities Programme (GCP) [1], un programa global del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que, desde el año 2010, las implementan en 12 países y con ocho commodities propios de cada uno de ellos, en resumen constituyen un espacio de diálogo democrático y participativo enfocado en darle sustentabilidad a las cadenas productivas de los commodities de un país.

De acuerdo con el GCP, el programa se establece para "*ayudar a abordar los desafíos de sostenibilidad de los commodities (productos primarios altamente comercializados), apoyando a los gobiernos para que tomen la iniciativa en la creación de entornos nacionales donde los sectores productivos puedan desarrollarse sosteniblemente. Esto significa facilitar espacios neutrales donde las partes interesadas puedan dialogar y colaborar con una visión y una agenda de acción compartida Significa construir asociaciones público-privadas, y compartir lo que aprendemos a través de una creciente comunidad de participantes*".

1.2 PORQUE COMMODITIES?

a) Definiciones y conceptos

De acuerdo con reportes de "El Economista"[2] ***,*** el término ***Commodity*** generalmente se refiere a ***bienes físicos*** que constituyen ***componentes básicos*** de productos más complejos. Este tipo de bienes son genéricos , es decir, no tienen una diferenciación entre sí.

Por lo general cuando se habla de *commodities*, se entiende que son ***materias primas o bienes primarios.*** Pueden ser materia prima obtenida o extraída directamente de la naturaleza (p.e. petróleo) o lo puede producir el hombre (p.e. agricultura y ganadería)

Un *commodity* es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. El precio de un *commodity* se determina en función de las condiciones de oferta y demanda del mercado, sí el bien es escaso su precio tenderá a incrementarse y viceversa.

Así, un *commodity* es un bien que generalmente tiene valor global, utilidad y un bajo nivel de procesamiento.

b) El reto

De acuerdo con el GCP, considerando que la mayoría de los sectores de productos básicos en los países en desarrollo se ven afectados por prácticas de producción deficientes que generan una presión cada vez mayor sobre el ambiente, entiende que la mejora de los entornos propicios aumentará las posibilidades de que se produzcan cambios en la cadena productiva para lograr prácticas de producción más sostenibles.

c) Cuál es la Estrategia

El GCP del PNUD actúa como catalizador de cambios en el sector de *commodities* nacionales, en forma estructural y sistémica a medio y largo plazo en apoyo de la agricultura y la ganadería sostenibles, para lo cual plantea:

[1] https://www.greencommodities.org/content/gcp/en/home.html
[2] https://www.eleconomista.com.mx/mercados/ABC-de-los-commodities-20120511-0061.html

- Fortalecer la cooperación de las partes interesadas hacia una visión compartida y acción colectiva.
- Buscar cambiar mentalidades, comportamientos, regulaciones y prácticas, mejorando el entorno propicio que permitirá la producción sostenible.
- Trabajar de forma sistemática, consciente del contexto político y económico.
- Promover el equilibrio de género.
- Promover la transparencia, la rendición de cuentas y la buena gobernanza como motores del éxito.

d) Entorno de trabajo, la colaboración de múltiples partes interesadas para el cambio sistémico

Así, la colaboración de múltiples partes interesadas para el cambio sistémico es el ADN de GCP[3] y nuestro enfoque sobre "cómo" lograr el éxito.

Definimos la "colaboración de múltiples partes interesadas" como un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que permite a las partes interesadas con problemas y ambiciones de sostenibilidad interconectados, pero a menudo con intereses diferentes, sean colectivamente innovadores y resilientes cuando se enfrentan a los riesgos emergentes, las crisis y las oportunidades de un "entorno complejo y cambiante".

Esto en el entendido que la sostenibilidad se caracteriza por problemas complejos y "desordenados" que tienen una multitud de interacciones entre todos los diferentes actores y problemas involucrados, "el cambio sistémico" implica trabajar con la complejidad, para ayudar a las personas a ver todo el sistema y reconocer que el cambio a menudo será un proceso impredecible y sorprendente.

Los *commodities* sostenibles solo pueden lograrse si los países en desarrollo alinean a sus partes interesadas con una visión compartida para el futuro de sus sectores de productos básicos y comprometen a todos los actores en el esfuerzo por generar cambios.

La secuencia típica es que el PNUD, como intermediario neutral, reúna a todas las partes interesadas en una "Plataforma Nacional de Commodities" y específica del país, que luego crea democrática y participativamente un "Plan de Acción Nacional .

Un entorno propicio eficaz consta de elementos tales como políticas públicas claras, un marco legal que funcione bien, claridad con respecto a la planificación del uso de la tierra, mecanismos de aplicación eficaces, estructuras de crédito accesibles y servicios de extensión para una eficaz producción sostenible.

[3] https://www.greencommodities.org/content/gcp/en/home.html

CAPITULO II. LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN PARAGUAY

2.1 ANTECEDENTES

En el caso de Paraguay, las Plataformas de Commodities Sustentables (PCS) se originan en el marco del Proyecto Paisajes de Producción Verde (PPV), iniciado en el 2015, que es liderado por la Secretaría del Ambiente (SEAM) hasta el año 2018 y posteriormente por el Ministerio del Ambiente y Desarrollo (MADES), siendo implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM).

Así, se promueve la conformación de las Plataformas Nacionales de Commodities[4], atendiendo los dos principales commodities del país: soja y carne, y con el mandato de que se conformaran, no solamente Plataformas Nacionales, sino también Departamentales y Regionales, lo cual constituyó una innovación a lo que se venía haciendo en el programa GCP.

A partir del año 2016 se procedió a la conformación de Plataformas Departamentales en Alto Paraná e Itapúa así como las Nacionales para ambos commodities, y a partir de 2019 las Plataformas Nacionales de Soja y Carne.

Posteriormente, en el marco del Programa Good Growth Programme (GGP)[5,] en 2018 se constituye el Proyecto Green Chaco y se conforma la Plataforma Regional de Carne Sustentable del Chaco (PRCSCh) y a partir del 2020, por mandato de la Junta Directiva de la PLATAFORMA, se acuerda conformar también una Plataforma Regional de Soja Sustentable en el Chaco (PRSSCh).

Como se mencionó, en el caso de Paraguay para la conformación de las Plataformas los commodities seleccionados fueron la soja y la carne, que son los principales para la economía (aparte de la energía hidroeléctrica, que también puede considerarse un commodity) del país.

Las Plataformas de Commodities Sustentables en el Paraguay han sido concebidas como un proceso que, en síntesis, se inicia con la identificación de actores, la elaboración de Planes de Acción (y su posterior implementación) que permiten la definición de principios e indicadores para la producción sostenible de los commodities y, concomitantemente, la generación de ***"Políticas y Estándares para la Producción de Commodities Sustentables"***, ya que se considera que este constituye uno de los mayores desafíos de cara a las nuevas tendencias de la producción agroalimentaria y de los mercados de estos commodities (Ver Figura N° 1)

[4] https://greencommoditiesparaguay.org/

[5] https://www.greencommodities.org/content/gcp/en/home/global-initiatives/good-growth-partnership.html

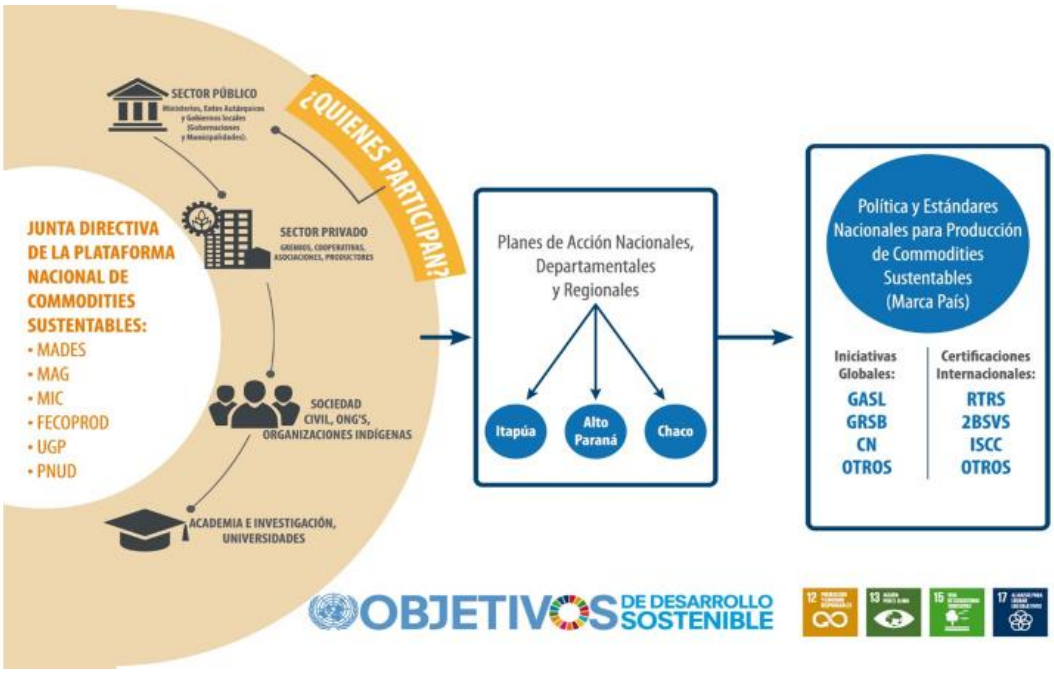

Figura N° 1: Marco conceptual de las Plataformas de Commodities Sustentables en Paraguay

2.2 PROCESO DE CONFORMACION DE LAS PLATAFORMAS

El establecimiento de las Plataformas se basa en la experiencia que tiene el PNUD en el desarrollo de la Plataformas en el marco de su Programa GCP, proporcionando las lecciones aprendidas y las directrices para facilitar el diálogo entre múltiples actores y aportar los conocimientos y el análisis para ampliar la escala de acción en las áreas de intervención. En este contexto, el proceso de instalación y estructuración de las plataformas, y la elaboración e implementación de los planes de acción cuenta con una metodología de trabajo6 que proporciona los principios y criterios básicos para llevarlos a cabo, con la libertad necesaria para adecuarla a las características ambientales, sociales, culturales y económicas de cada país.

Las etapas principales del Ciclo de Vida (Figura N° 4) de las Plataformas son:

[6] https://greencommoditiesparaguay.org/wp-content/uploads/2020/08/GUIAPLATAFORMACOMMODITIESFINAL.pdf

Figura N° 2: Ciclo de Vida de las Plataformas de Commodities Sustentables

En lo que se refiere a los principales actividades de la etapa de Diálogo, brevemente se puede señalar que dicho proceso se ha aplicado en la conformación de las Plataformas Departamentales y Regionales (Alto Paraná, Itapúa y Chaco), concluyendo en sus respectivos Planes de Acción, tanto para Soja como para Carne. Así mismo, con base a los mencionados Planes de Acción Departamentales y Regionales, se está procediendo - siguiendo pasos y ordenes cronológicos similares - para la conformación de las Plataformas Nacionales de Soja y Carne.

La secuencia del proceso de Diálogo (Figura N° 3), en resumen, ha sido la siguiente:

1) Identificación de Actores Clave un primer paso fundamental es la identificación de actores clave (Mapeo de Actores) y empezar a trabajar con ellos para lograr su involucramiento. Esta es una tarea muy importante, a fin de tener la mejor representación posible de los actores *("stakeholders")* de la cadena productiva de los commodities tanto del sector público como privado, incluyendo productores, empresas, organizaciones gubernamentales a nivel nacional, departamental y municipal, asociaciones, gremios, cooperativas, academia, ONG´s, comunidades indígenas, y sociedad civil en general.

2) Análisis de Causa Raíz (ACR): luego se iniciar el Análisis de Causa de Raíz que, en el caso de Paraguay, no solo se ha recurrido a revisiones bibliográficas e información documental secundaria, sino que se han elaborado encuestas y realizado entrevistas, reuniones y talleres con diversos actores relevantes e involucrados directa e indirectamente con la cadena productiva de cada commodity. Esto ha permitido actualizar la información disponible e identificar las principales problemáticas del sector; así como sus causas, con los actores directamente y desde la base.

Figura N° 3: Proceso de Diálogo. Plataforma de Commodities Sustentables.

3) Plenaria de Presentación y Validación del ACR: consiste una reunión plenaria a la cual se invitan los actores clave que participaron (y también a otros actores que fueron identificados pero no participaron) en los talleres y entrevistas llevadas a cabo durante el ACR y a representantes de las distintas organizaciones públicas y privadas involucradas en la cadena productiva del commodity, y de la sociedad civil. Cabe recordar que esto se inició a nivel departamental.

4) Reuniones de Grupos de Trabajo: con base al documento de proyecto (Prodoc), a la información bibliográfica y la obtenida en el ACR, son elaboradas las Fichas de Trabajo en conjunto por los participantes y que permiten registrar los Acuerdos Alcanzados sobre los diferentes temas tratados que, en general, contienen:
   - la problemática, con las causas probables, contexto ambiental, social y económico, involucrados, el entorno habilitante, debilidades de los servicios, y
   - la solución, en los cuáles se han identificado los procesos hacia la resolución de las problemáticas existentes en el sector, y propuesto acciones con la solución de la intervención, los propósitos u objetivos, descripción, indicadores de línea base, actores claves comprometidos e instituciones con mandato, así como la revisión programada y sus medios de verificación.

   En el caso de Paraguay, los participantes han distinguido los siguientes ámbitos de trabajo:

   a) *Social*
   b) *Productivo*
   c) *Ambiental*
   d) *Mercado, Logística y Financiamiento*
   e) *Institucional y Legal*
   f) *Investigación, Conocimiento y Comunicación.*

Con esta información se diseña y elabora el Plan de Acción, que contiene los principales lineamientos de acción.

5) **Plenaria de Validación del Plan de Acción:** Finalmente, los documentos generados han sido validados en Plenarias, donde los mismos participantes han revisado nuevamente en detalle los lineamientos trabajados, ya labrados en un documento (Plan de Acción) y firma del Acta de Acuerdo sobre el mismo.
6) **Plenaria de Planificación del Plan de Acción:** la misma se ha realizado a instancias de los participantes, en la cual se han priorizado las acciones que podrían ser ejecutadas a corto plazo y diferenciarlas de las de mediano y largo plazo, así como la organización de los Grupos de Trabajo para la siguiente etapa de Implementación. Así mismo, en las Departamentales y Regionales se han identificado lineamientos que, por sus características, debían ser analizadas y debatidas en las Plataformas Nacionales (p.e. tema impuestos).
   Es importante resaltar la realización de la sistematización y documentación del proceso, no solo se ha registrado la totalidad de este mediante Actas y Fichas de Acuerdos, sino también con registros gráficos, audiovisuales y grabaciones en los Talleres de Grupos de Trabajo y Plenarias.

2.3 INTERVINIENTES EN EL PROCESO

En el caso de las Plataformas de Paraguay, los principales participantes en el proceso son:

- **MADES:** Institución líder del proceso
- **PNUD:** organismo implementador
- **FMAM:** organismo cofinanciador del Proyecto PPV
- **Proyecto Paisajes de Producción Verde**: marco en el cual se desarrollan las Plataformas de Soja y Carne Sustentable en la Región Oriental, en los departamentos de Alto Paraná e Itapúa.
- **Proyecto Green Chaco:** marco en el cual se desarrolla la Plataforma de Carne Sustentable en la Región Occidental, Chaco. Recientemente la Junta Directiva resolvió que se trabaje también con la Soja en el Chaco.
- **Unidad de Gestión de la Plataforma (UG):** equipo técnico encargado de la organización, coordinación y gestión técnica, operativa y administrativa de las Plataformas.
- **Junta Directiva:** consejo de alto nivel político y consultivo y de seguimiento de las actividades de la Plataforma, compuesto por MADES, MAG, MIC, UGP, FECOPROD y PNUD.
- **Participantes en las Plataformas:** los distintos actores clave, individuales y representantes de organizaciones públicas y privadas involucrados en las cadenas productivas de los commodities, tales como: instituciones públicas a nivel nacional, departamental y municipal, gremios, cooperativas, asociaciones, empresas proveedoras de insumos, industrias, exportadores, logística, institutos de investigación, academia, ONG´s, organizaciones indígenas y sociedad civil en general. Como se mencionó anteriormente, la designación de la (o las) institución líder y la identificación de los actores clave es de fundamental importancia para todo el proceso, ya que la adecuada representación de los sectores involucrados en la cadena de los commodities, asegurará llegar a acuerdos equitativos para todas las partes.

2.4 SITUACION ACTUAL DE LAS PLATAFORMAS EN EL PARAGUAY

A la fecha, el estado de conformación e institucionalización de las distintas Plataformas de Commodities Sustentables en el Paraguay se resume como sigue:

PLATAFORMAS	CONFORMADA	COMISIÓN DIRECTIVA	CUENTA CON PLAN DE ACCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN IMPLEMENTADAS
PD Soja Alto Paraná*	X	X	X	X
PD Soja Itapúa*	X	X	X	X
PR Soja Chaco	En Proceso			
PN Soja	X			
PD Carne Alto Paraná*	X	X	X	X
PD Carne Itapúa*	X	X	X	X
PR Carne Chaco	X	X	X	X
PN Carne	X			

Cuadro N° 1: Situación actual de la institucionalización de las Plataformas en el Paraguay
PD: *Plataforma Departamental –* ***PR:*** *Plataforma Regional –* ***PN:*** *Plataforma Nacional*

* Estas Plataformas cuentan con Reconocimiento Departamental a través de Resoluciones de los Gobiernos Departamentales.

2.5 DESAFIO ACTUAL: INSTITUCIONALIZAR

Se ha comprobado que las Plataformas de Commodities, en general, han logrado liderar un diálogo democrático y de múltiples partes interesadas para desarrollar una visión y un programa compartidos para elaborar líneas de acción para la producción sostenible de de los mismos. Somos buenos hablando, planificando y alcanzando una concertación para acordar una visión común que permita a la cadena productiva de commodities desarrollarse más sosteniblemente.

Sin embargo, la verdadera transformación comienza con la implementación de los Planes de Acción Nacionales (PAN) con el fin de lograr el impacto deseado. ¿Cuán bueno estamos implementando y haciendo un plan hecho realidad?. Es lo que se denomina ***pasar del diálogo a la acción.*** [7]

El desarrollo alcanzado por las Plataformas en el Paraguay, conlleva a plantearse como asegurar que todo el arduo trabajo realizado, no desaparezca en el tiempo, por ausencia de compromiso, por falta de liderazgo, por el término de la subvención de recursos o por no lograr la institucionalización y sostenibilidad financiera.

En resumen, el principal desafío consiste en que la iniciativa sea permanente y permita implementar las acciones acordadas y entonces es ahí que debemos plantearnos que se ***debe institucionalizar*** la misma, lo cual se ejemplifica en la Figura N° 6.

[7] Pedersen, L.. 2019. Plataformas Nacionales de Commodities. Sostenibilidad y estrategias de salida.

Figura N° 4: Proceso de Institucionalización Post-Diálogo

¿Qué significa esto de institucionalizar? [8].

Institucionalización es el proceso activo de establecer la iniciativa con personería propia - no simplemente continuar con el programa o proyecto - sino desarrollar relaciones, prácticas, y procedimientos para convertirla en un espacio permanente para las organizaciones públicas y privadas involucradas, en este caso en la cadena productiva del commodity de referencia y en la sociedad como un todo.

Una cosa está clara, desarrollar un plan para la institucionalización de la iniciativa aumentará su impacto y, por supuesto, hacer el proceso más fácil, ya que los miembros del grupo tendrán una mejor idea de lo que estarán haciendo el próximo mes y año.

Como lo señala L. Pedersen[9] (2019) *"incluso, aún con una fuerte participación por parte del gobierno y otros actores claves existe un riesgo considerable de colapso, a menos que las Plataformas y sus respectivos Planes de Acción reciban suficiente apoyo hasta el punto de poder continuar siendo impulsados simplemente por las instituciones nacionales"* y agregamos, por una combinación de actores públicos y privados. En este punto, es importante destacar el rol que ha venido desempeñando el PNUD, ya que debe analizar las posibilidades de continuar prestando el soporte dado a las Plataformas hasta hoy - lo cual constituye un dilema que se le presenta a todas las Plataformas - una vez que se termina el Proyecto que las iniciaron.

En este contexto, la continuidad de las Plataformas al término de los proyectos constituye uno de los mayores desafíos para las mismas, por lo que el paso del "*diálogo a la acción*" requiere de estudios de viabilidad/sostenibilidad institucional, legal y financiera o como lo dice Pedersen, 2019, "*una estrategia de salida*".

Para ello, se debe lograr una concertación entre el sector público y privado para, principalmente:

[8] Universidad de Kansas. 1994. -2020. Estrategias para la Institucionalización. Caja de Herramientas Comunitarias.

[9] Pedersen, L.. 2019. Notas sobre estrategias de sostenibilidad para las Plataformas Nacionales y Departamentales en el Paraguay.

- en primer lugar, verificar y asegurar el compromiso de los actores involucrados, tanto del sector público como privado.
- en segundo lugar, lograr la apropiación y el apoyo político para que el proceso que sea duradero, lo cual incluye la definición de un liderazgo sólido y efectivo..
- en tercer lugar, establecer la existencia de capacidad institucional suficiente y un marco de gobernanza apropiado.
- en cuarto lugar, constituir una Unidad de Gestión o Secretaría Permanente, para gestionar los procesos de la Plataforma y supervisar/monitorear la ejecución de los lineamientos/actividades previstas en los respectivos Planes de Acción.
- y por último, constituir un mecanismo financiero que asegure el funcionamiento a largo plazo de las Plataformas.

Es imposible definir una estrategia de sostenibilidad desde un escritorio. Requiere tanto un profundo conocimiento de las condiciones locales y de los actores, como una interacción directa con los actores y tomadores de decisiones de alto nivel, quienes son partes principales en el acuerdo de sostenibilidad.

Una de las acciones clave para la sostenibilidad es ***identificar una institución local líder*** donde se pueden anclar las Plataformas y las funciones de la ***secretaría/unidad de gestión*** para la gestión de la Plataforma y/o implementación del Plan de Acción. En el documento de orientación de sostenibilidad, hay una serie de recomendaciones al respecto.

La institución no necesariamente tiene que ser una institución pública, podría ser privada e inclusive mixta, que debería ajustarse a ciertos criterios importantes a considerar, entre los que cabe mencionar[10]:

Neutralidad. ¿Se percibe en general a la institución como razonablemente neutral, por lo que puede representar creíble para propiciar un foro de diálogo de múltiples actores? Una institución demasiada polarizada puede fallar en asumir un compromiso más amplio

Capacidad. Debe haber un cierto nivel de competencia técnica en la institución y la capacidad para facilitar los procesos de múltiples actores. Las dos cosas son muy diferentes. La mayoría de las agencias técnicas y su personal tienen poca experiencia en la facilitación del diálogo.

Si estas habilidades no se han enseñado durante los procesos de la plataforma, sería necesario pensar cómo el personal a cargo va a desarrollar el conjunto de habilidades necesarias. Una posibilidad es de organizar la capacitación continua al vincular al personal con otros procesos de la plataforma en Paraguay, para recibir capacitación y ver en la práctica cómo se maneja el diálogo de la plataforma. Otra posibilidad es obtener el apoyo en técnicas de facilitación de otras instituciones.

Permanencia. Las instituciones deben ser estables y con una presencia a largo plazo a nivel nacional y en los departamentos y regiones, y con la capacidad de hacer compromisos a largo plazo para mantener las Plataformas y apoyar la implementación del Plan de Acción.

Voluntad. Un compromiso genuino y fuerte (apropiación) para apoyar los procesos es, por supuesto, crítico, pero no necesariamente fácil de encontrar. La mayoría de las instituciones ya tienen sus propia áreas de trabajo predefinidas y pueden tener dificultades para acomodarlo a las acciones de una plataforma amplia.

Por consiguiente, es necesaria la consolidación de las Plataformas, institucional y financieramente, para lo cual se ha elaborado la presente propuesta, que tiene como objetivo proveer una Hoja de Ruta

[10] Universidad de Kansas. 1994. -2020. Estrategias para la Institucionalización. Caja de Herramientas Comunitarias.

(*Roadmap*) que contenga criterios y principios claves sobre los que trabajar para lograr la sostenibilidad política, legal, operativa y financiera de las Plataformas de Commodities Sustentables cuyas definiciones y consideraciones genéricas podrán ser igualmente útiles tanto para las Nacionales como para las Plataformas Regionales y Departamentales en el Paraguay.

CAPITULO III. RESUMEN DE ENCUESTA DE PLATAFORMAS A NIVEL GLOBAL.

Como parte de este estudio, se consideró necesario contar con la experiencia de otras Plataformas a nivel global, por lo cual se planificó y llevó a cabo una encuesta ***(ver Anexo 1)*** con el objeto de recabar información sobre el proceso de conformación e institucionalización y el status actual de otras Plataformas.

El propósito fundamental de la misma ha sido contar con una visión general de los procesos de diseño, diálogo, implementación y mejoramiento de las diferentes plataformas del Green Commodities Programme (GCP, por su siglas en Inglés) y el Good Growth Partnership (GGP) así como de la organización y gobernanza para su operación y gestión, la implementación y arreglos para su sostenibilidad institucional y financiera. la misma estuvo dirigida a los coordinadores, gerentes y responsables de las plataformas del Programa Global

La misma se socializó en el mes de abril del año 2020 a través de un correo dirigido a los miembros de la Comunidad de Práctica de las Plataformas, compuestos por representantes de organizaciones como PNUD, WWF, Conservation International, GMC Project, el Ministerio de Agricultura de Perú, Indonesia y Ecuador entre otros, y que se encuentran trabajando en las 12 (doce) plataformas con 8 commodities diferentes, de las cuales han respondido 5 (cinco) países que representan a 8 (ocho) plataformas activas de 9 (nueve) commodities

Los participantes tuvieron un plazo de 20 días para completar la encuesta y enviarla. En este proceso también se brindó asistencia a todos los que realizaron consultas vía email. El proceso, lamentablemente ha sido condicionado por la pandemia del COVID19, pero queda abierta la posibilidad de rediseñarla, incorporar y mejorar preguntas y logara la participación de los restantes países que no pudieron completarla.

Este trabajo se puede considerar piloto, y estará disponible para recibir comentarios y sugerencias para mejorarlo y constituir una instancia que permita identificar cuáles son las principales parámetros e indicadores para caracterizar las diferentes plataformas y, en consecuencia, facilitar el monitoreo de las mismas.

En nuestro caso particular, esta encuesta estuvo dirigida a conocer las principales características de las distintas plataformas a nivel global, a fin de tener un espectro de las tipologías, procesos y formas que han adoptado (de acuerdo a los rasgos y realidades de cada país) en cada una de ellas y tomarlas en cuenta en la construcción de la propuesta de institucionalización de las plataformas en el Paraguay.

En general, puede decirse que ha sido una experiencia muy enriquecedora, ya que permitió distinguir la extraordinaria diversidad de las plataformas y la necesidad de un mayor intercambio para, por lo menos, compartir conocimientos y realizar un aprendizaje colectivo. Así mismo, genera una serie de interrogantes que con un mayor debate, permitirá promover el perfeccionamiento de las plataformas.

3.1 SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL, algunos de los elementos de institucionalización identificados en las plataformas a nivel global y registrador en la Encuesta (Anexo 1) son resumidos en el cuadro siguiente (Cuadro N° 2):

País Commodities Etapa Actual Representación	Q12 Integración Comité Directivo de la Plataforma Q14 Institución Líder	Q19. Modelo Liderazgo	Q20. Mecanismo para coordinación de responsabilidades	Q26. Representados por personas influyentes
COSTA RICA #1 ▪ *Pesquería* ▪ *Diálogo* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* Autoridad Pesquera (Público); Servicio de Sanidad Animal (Público); Ministerio del Ambiente (Público); Ministerio de Agricultura y Ganadería (Público); Sector Pesquero (Privado); Asociación de Exportadores de Pesca (Privado); Observador: Ministerio de Comercio Exterior (Público) *Líderes:* Ministerio del Ambiente y Ministerio de Agricultura y Ganadería	Roles: Responsabilidad Compartida	Se habilitó un grupo de trabajo de comunicadores institucionales clave que se reúne regularmente para coordinar actividades.	No es seguro que sean influyentes
COSTA RICA #2 ▪ *Piña* ▪ *Mejoramiento* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* Poder Ejecutivo: Ministerios de Salud, Ambiente, Agricultura y Trabajo, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Representantes del sector productivo (solo pequeños y medianos productores han participado) Defensoría de los Habitantes PNUD oficina país *Líder:* Ministerio de Agricultura y Ganadería	Roles: Responsabilidad Compartida	Se habilitó un grupo de trabajo de comunicadores institucionales clave que se reúne regularmente para coordinar actividades.	No es seguro que sean influyentes

País Commodities Etapa Actual Representación	Q12 Integración Comité Directivo de la Plataforma Q14 Institución Líder	Q19. Modelo Liderazgo	Q20. Mecanismo para coordinación de responsabilidades	Q26. Representados por personas influyentes
FILIPINAS #3 ▪ *Cangrejo Azul Pulpo* ▪ *Mejoramiento* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* Gobierno Nacional y Local Academia Academia, Institutos de Investigación Industria Pescadores *Líder:* BFAR (Oficina de Pesca y Recursos Acuáticos)	Roles: Responsabilidad Compartida	Utilizar los mecanismos internos de coordinación existentes entre los miembros de la Plataforma (Gobierno / Sector privado).	
INDONESIA #4 ▪ *Palma Aceitera* ▪ *Mejoramiento* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* no hay un Comité de Plataforma a nivel de Distrito *Líder:* Gobierno, Subdirector de Desarrollo Económico	Roles: Responsabilidad Compartida	Utilizar los mecanismos internos de coordinación existentes entre los miembros de la Plataforma (Gobierno / Sector privado).	No está seguro de que sean influyentes
INDONESIA #5 ▪ *Palma Aceitera* ▪ *Diálogo* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* Todo a través de la discusión y diálogo *Líder:* Departamento de Agricultura(Distrital)	Roles: Responsabilidad Compartida	Utiliza los mecanismos internos de coordinación existentes entre los miembros de la Plataforma (Gobierno / Sector privado).	Son influyentes

País Commodities Etapa Actual Representación	Q12 Integración Comité Directivo de la Plataforma Q14 Institución Líder	Q19. Modelo Liderazgo	Q20. Mecanismo para coordinación de responsabilidades	Q26. Representados por personas influyentes
LIBERIA #6 ▪ *Palma Aceitera* ▪ *Implementación* ▪ *Pública - Privada*	*Comité Directivo:* Cooperantes para el Desarrollo, ONG's, Gobierno y Sector Privado *Líderes:* PNUD, Conservación Internacional, Solidaridad, Ministerio de Agricultura, FDA (Autoridad de Desarrollo Forestal) and EPA (Agencia de Protección Ambiental)	Roles: Responsabilidad Compartida	Utilizar los mecanismos internos de coordinación existentes entre los miembros de la Plataforma (Gobierno / Sector privado).	Son influyentes
MONGOLIA #7 ▪ *Cachemir* ▪ *Diseño* ▪ *Pública - ONG*	*Comité Directivo:* MWCA (Mongolian Wool and Cashmere Association) (ONG), NFPUG (ONG), MOFALI (Gobierno), MET (Gobierno), PNUD, FAO (Donante Internacional). *Líder:* MWCA (Asociación de Lana y Cachemir de Mongolia)	Roles: Responsabilidad Compartida	Se habilitó un grupo de trabajo de comunicadores institucionales clave que se reúne regularmente para coordinar actividades.	No está seguro de que sean influyentes
PARAGUAY #8 ▪ *Soja y Carne* ▪ *Diálogo e Implementación* ▪ *Pública- Privada*	*Junta Directiva:* MADES, MAG, MIC (Públicos), UGP y FECOPROD (Privados) y PNUD (Oficina País). *Comité Directivo:* *Líder:* Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible.	Roles: Responsabilidad centralizada en la institución principal	Utilizar los mecanismos internos de coordinación existentes entre los miembros de la Plataforma (Gobierno / Sector privado).	Son influyentes, principalmente los de los sectores productivos

Cuadro N° 2: Elementos de Institucionalización y Gobernanza de Plataformas a nivel global

3.2 ALGUNAS CONCLUSIONES Y OBERVACIONES

Considerando que el interés primordial de la encuesta ha sido indagar y determinar algunos de los elementos y criterios que caracterizan a las Plataformas a nivel global y, a través de ellos, aprender y sacar conclusiones que permitan construir la sostenibilidad de las mismas, principalmente en lo institucional y financiero.
Algunas son conocidas y pareceran obvias, pero se las resalta porque condicionan el proceso y, en algunos casos, ameritan su revisión.

- En general, las Plataformas se han conformado a nivel nacional, es decir se instituyen y conforman con actores de carácter nacional, por lo que la participación en las mismas, casí siempre, es de carácter representativo y con escasa conexión y sinergia a nivel local.
  Observación: *una de las excepciones a este proceso es el de Paraguay, ya que se inicia a nivel departamental y regional, con lo cual el prioceso se enriquece con la participación de los actores "reales" que dan un enfoque basado en experiencias directas y basadas en la realidad local. Dicha experiencia se puede considerar positiva, porque ha logrado la participación y apropiación de los distintos actores, quienes han conformado una corriente de interés de "abajo para arriba", distinta a la clásica planificación de "arriba para abajo" a la cual estamos acostumbrados.*
  Este enfoque y los procesos subsiguientes, prevé visualizar dos tipos de Plataformas, una de carácter local (departamental y regional) con planes de acción con actividades prácticas y con gobernanza dirigida a operativizarlas a campo, y por el otro, plataformas nacionales con enfoque más político y propositivo, dirigido al debate de políticas y la construcción de principios e indicadores relativos a la sostenibiulidad social, económica y ambiental de la cadena productiva de los commodities.

- La mayor parte de las Plataformas se conforman a partir de proyectos que le dan soporte técnico y financiero para las etapas de Diseño y Diálogo, hasta contar con el Plan de Acción, quedando a cargo de los participantes la "institucionalización" e implementación de los planes.
  Observación: *debería tratarse que desde el inicio de la etapa de diálogo (e inclusive de Diseño) se considere la "estrategia de salida" como una tarea intrínseca en la elaboración del Plan. Es decir, planificar la institucionalización y sostenibilidad financiera a la par del mismo.*
  Concomitante con el punto anterior, las organizaciones patrocinantes donantes (tanto técnica como financieramente), deberán dejar claro desde el principio los términos y alcances de la asistencia, ya que muchas veces se genera una expectativa que supera la capacidad y los plazos que tienen las mismas.

- En el caso de proyectos que tienen a la Plataforma como uno de sus resultados (aparte de otros), la conformación de la misma debería priorizarse a cualquier otra actividad del mismo, e incorporar o compatibilizar los otros resultados del proyecto con las acciones priorizadas en los Planes de Acción resultantes.
  Observación: *está práctica permitirá que los participantes se apropien de los objetivos y resultados del Proyecto, y que estos reflejen las prioridades establecidas en los Planes de Acción propuestos.*

- Indiscutiblemente, uno de los factores críticos en la instalación de las Plataformas constituye la "apropiación" de la misma por parte de los sectores participantes, tanto público como privado. Para lograrlo, deberán establecerse diversas estrategias que estarán acordes con la realidad económica, social, política y ambiental de cada país. Existen diversos factores que limitan el

proceso, como ser la desconfianza mutua, la resistencia al cambio, conflictos institucionales, criterios y enfoques ideológicos, etc.

- En general, el modelo de liderazgo adoptado en las Plataformas es el de responsabilidades compartidas. Esto se asocia a la constitución de las Juntas Directivas (*steering committee*) que debe ser los suficientemente representativo de los sectores, público y privado, involucrados en el *commodity* de referencia. Sin embargo, también se denota y está clara la necesidad de contar con una o dos organizaciones o instituciones que lideren el proceso.
  Por ello y relacionado con el punto anterior, se señala la dificultad en encontrar una institución u organismo (puede ser público o privado) que asuma el papel de "líder" del proceso, trabajando a la par de las unidades de gestión que generalmente son establecidas por los implementadores del proyecto y, que por sus características contractuales, no pueden ejercer funciones de "liderazgo", sobre todo de carácter institucional /político/administrativo, principalmente con organismos públicos, que tienen reglas y burocracias establecidas.
  Observación: *Un simple detalle para ejemplificar, un organismo empoderado en su carácter de "líder", debería establecer una Secretaría permanente que no solo acompañe el proceso, si no que ejerza la función de coordinador y vínculo permanente entre los actores participantes y hasta, si se quiere, control y monitoreo del mismo.*
  Así mismo, otro factor que ha sido resaltado con referencia a la participación y liderazgo, sobre todo de las instituciones públicas, consiste en que no siempre participan personas con el suficiente poder de decisión o son frecuentemente cambiados, lo cual entorpece el proceso y poder llegar a acuerdos.

- Otro de los elementos clave señalados, es el establecimiento de un proceso democrático, transparente, participativo e inclusivo con referencia a género, comunidades indígenas y otras de carácter distintivo. Esto tiene particular importancia para el proceso de institucionalización (y en parte lo condiciona) y requiere del establecimiento (y mantenimiento) de un "clima de confianza" entre los diversos actores.
  Observación: *en este punto debe destacarse el papel asumido por el PNUD y otras instituciones que han permitido mantener esa confianza en el proceso, por lo que muchas veces se visualiza difícil (o es cuestionada) la salida de estos organismos del proceso*

- Finalmente y para concluir con lo de la institucionalización y logro de sostenibilidad financiera, lamentablemente las Plataformas que lo han alcanzado es nulo o muy reducido (no queremos decirlo en forma absoluta, porque no están representadas en la Encuesta todas las plataformas existentes). Por consiguiente, el mayor desafío de las mismas es el de trabajar en el proceso de institucionalización y logro de sostenibilidad financiera, ya que de eso depende su supervivencia.
  Observación: *al respecto de Plataformas institucionalizadas surgen diversas interrogantes,*
  - ✓ *Se debe crear un organismo más, cuyas funciones ya podrían estar cubiertas por las existentes?*
  - ✓ *Cuáles deben ser los alcances de las mismas: generadoras y conductoras de diálogos; espacio de debate para construir políticas; medio para instituir principios, indicadores y lograr acuerdos sobre sostenibilidad; organismo para planificar y operativizar proyectos, otros?*
  - ✓ *Existe voluntad política, pública y privada, para alentar este tipo de espacio?*
  - ✓ *Esta voluntad política, puede traducirse en asistencia técnica y financiera para su funcionamiento?*
  - ✓ *Quien o quienes asumen el liderazgo de las mismas, tanto a nivel local como nacional?*

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO Y LINEA DE BASE ACTUAL DE LAS PLATAFORMAS EN PARAGUAY

4.1 LÍNEA BASE DEL GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS

El objetivo de obtener una Línea Base de la situación actual de las Plataformas en relación su grado de institucionalización, es determinar las brechas con respecto a una situación futura deseada para que las Plataformas de Commodities Sustentables sea sostenible en el tiempo, tanto legal como institucional y financieramente.

Al describir la situación actual y compararla con la situación futura deseada, se define la brecha que deben llenar los Objetivos y Actividades específicos que se definirán para alcanzar la declaración de visión de alto nivel descrita. Por lo tanto, proporciona los antecedentes de las actividades a seguir para la institucionalización de las PCS y el marco de las mejores prácticas y objetivos para obtener una hoja de ruta que guiará estos objetivos.

La línea de base establecida en este capítulo de la Hoja de Ruta es una evaluación de alto nivel de la situación "tal como está" y consiste en describir la situación actual con base a ciertos indicadores. Se utilizó el análisis de brechas (***Gap analysis***) que es una metodología para comparar procesos y definir la brecha existente entre la situación actual y la situación o resultado deseado. Esta metodología detallada compara cada proceso paso a paso y documenta las diferencias.

El presente diagnóstico se justifica en la importancia de la institucionalización de las PCS para su permanencia sostenible en el tiempo a fin de alcanzar gradualmente el propósito de consolidar una producción sostenible de los commodities soja y carne a nivel nacional. Actualmente las PCS son un espacio organizado de discusión entre actores provenientes del sector público y privado interesados/involucrados en la producción sostenible de la carne y soja y las temáticas que abordan, representan un tema de interés público por su vinculación con el ambiente, pero también por la importancia que tiene su desempeño en la economía nacional, la contribución a la seguridad alimentaria y el nivel/calidad de vida en general de la población.

La importancia de la institucionalización de una organización radica en que las instituciones influyen sobre las organizaciones de tal manera que las primeras acaban por ajustarse a la manera de hacer las cosas de las segundas (Prado et al., 2013) y mediante este modo de proceder, las organizaciones demuestran su adecuación con la sociedad y ganan legitimidad (Scott, 1995).

A su vez, la legitimidad[11] juega un papel clave en la búsqueda por lograr la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones llegando a convertirse en un factor tan importante como el capital, la tecnología, el personal o las redes sociales, pues la aceptación y deseabilidad de las actividades de una organización le permite acceder a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer convirtiéndose de esta manera en una fuente de ventaja competitiva en cuanto permite conseguir un mayor apoyo de los grupos de interés (Choi y Shepherd, 2005) y en definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito en su propósito (Baum y Oliver, 1991; Díez-Martín et al., 2013).

[11] (Meyer y Rowan,1977) afirma que parte del poder de una organización reside en que sus actuaciones estén consideradas adecuadas por la sociedad y (Díez Martín et al.,2009) que organizaciones que demuestran más credibilidad, conveniencia y adecuación con los valores, normas y creencias de la sociedad son más predecibles, fiables y equilibradas.

Como se mencionó, al levantar la línea base del grado de madurez institucional alcanzada por las PCS se utilizó el análisis de brechas (*Gap analysis*) para comparar la situación actual y la situación o resultado deseado que corresponde a una situación futura donde la Plataforma de Commodities Sustentables es sostenible en el tiempo institucional y financieramente por lo que la misma se organizó según dos ámbitos:

(i) organización, regulaciones, normativas y gobernanza,
(ii) utilidad pública (legitimización), por lo que se describe el estado actual del proceso de institucionalización, la sostenibilidad financiera y la gobernabilidad de las PCS y los principales desafíos a abordar.

En los Cuadros siguientes (Cuadro N° 3) se resumen los principales indicadores considerados importantes para la calificación, la línea base o situación actual, la ponderación realizada a cada uno de los indicadores y una propuesta de cuál sería la situación ideal o deseable.

Cuadro N° 3: Indicadores, Línea Base, Ponderación y Situación Ideal de las Plataformas de Commodities Sustentables del Paraguay

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Objetivos, Misión, Visión	Definidos y socializados los objetivos no documentados			X		▪ *Definidos, documentados y difundidos*
Tipo de Organización	▪ Características de organización "Orgánica": ▪ Alta dispersión geográfica de las unidades de la organización (Plataformas - Grupos de Trabajo). ▪ Agrupada por territorios y commodities específicos ▪ Evolutiva (diseño - diálogo - implementación y mejora) en etapa de ejecución. ▪ Participativa y decisiones concertadas				X	▪ *Orgánica* ▪ *Con adecuada representación geográfica de las unidades de la organización en función a las áreas productivas* ▪ *Organización con base a las características propias de cada tipo de Plataforma.* ▪ *Estructuradas por unidades territoriales/administrativas (Departamentos, Regiones, Nacional) y commodities específicos (por cada uno)* ▪ *Evolutiva. Proceso de Diseño - Diálogo - Implementación y Mejoramiento instalados .* ▪ *Participativas y basadas en decisiones concertadas democráticamente.*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente**; 2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Estructura Organizacional	▪ Cuenta con una organización adecuada para el escenario actual, con funciones definidas, no documentada. ▪ Basada en la estructura de un Proyecto con financiamiento internacional. ▪ Junta Directiva Nacional predeterminada en el Proyecto ▪ Institución Líder el MADES y organismo ejecutor el PNUD ▪ Cuenta con una Unidad de Gestión contratada por el Proyecto			X		▪ *Con estructura diseñada y acordada por los actores.* ▪ *Estructura adaptativa, permite que se den cambios con tanta rapidez como sea necesario y dependiendo de la etapa de evolución de las Plataformas.* ▪ *Autoridades designadas por elección universal.*
Roles por Cargos	▪ Cuenta con roles definidos en su estructura, no está documentada			X		▪ *Roles actualizados en función a nuevas necesidades (etapas), documentados* ▪ *Manual de O&M*
Controles Internos	▪ Posee características de Organización Orgánica: descentralización (la toma de decisiones se traslada a los niveles que están más cerca de la acción), equipos interfuncionales integrados por más de un nivel jerárquico, libre flujo de información. ▪ Establecidos por el Organismo Ejecutor, PNUD			X		▪ *Controlar que las tomas de decisiones se realicen respaldadas en políticas definidas en la Junta Directiva de la PLATAFORMAS.* ▪ *Preservar la memoria del proceso (registros).*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Cadena de Mando	▪ Jerarquía de responsabilidad de gestión entre nivel nacional y regional/ departamental es difusa. ▪ Establecida por el Organismo Ejecutor a través de la Unidad de Gestión, en consulta con Institución Líder (MADES)			X		▪ *Relaciones definidas entre los niveles jerárquicos actualizada y documentada.*
Canales Formales de Comunicación	▪ Las Plataformas utilizan el correo electrónico y notas como mecanismos oficiales para coordinar actividades, convocatorias. ▪ Además de implementar un canal informal pero más permanente y abierto de comunicación que son los Grupos de WhatsApp. ▪ La documentación generada en los niveles subnacionales tarda/no se comunican a la administración del Proyecto PNUD. ▪ Cuenta con página Web			X		▪ *Canales formales de comunicación, horizontales y verticales, definidos y documentados*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Empoderamiento Institución Líder	▪ El modelo de liderazgo de la PLATAFORMAS se basa en roles / responsabilidad centralizada en la institución principal que colabora con la implementación de un Plan de Acción con recursos de proyectos. ▪ Si bien aprueba la realización de los procesos de diálogo y coordinación interinstitucional estas funciones no se internalizaron como parte integral del Plan de Actividades trabajo de la(s) institución(es). ▪ No está claro el nivel de apropiación y compromiso de los actores (públicos y privados)		X			▪ *Cuenta con un liderazgo individual o compartido bien definido e identificables.* ▪ *Analizar alternativas uni o multiliderazgo, público-privado* ▪ *La(s) institución(es) líder(es) lidera(n) el proceso de diálogo y coordinan con las múltiples partes interesadas e internaliza las funciones de las Plataformas como parte integral del trabajo de la(s) institución(es).* ▪ *La (s) institución (es) líder (es) cuenta con una Secretaría Permanente para la atención del proceso Plataformas.* ▪ *Existe*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/**Deseable**
Sistema de Elección de Autoridades	▪ Definido, En las Plataformas Departamentales y Regionales de carácter electivo por consenso de la plenaria. Se registra en Actas			X		▪ *El sistema de elección de sus autoridades es atribución de los participantes de las distintas Plataformas (PNCS/PRCS/PDCS)*
Política Organizacional	Principales políticas: • Prácticas de trabajo colaborativas • Liderazgo del gobierno • Diálogo democrático • Compromiso multisectorial- Organización que aprende. • Ciclo (proceso) de vida de la Plataforma				X	▪ *Políticas documentadas* ▪ *Sistema de monitoreo de su observancia y control de su aplicación*
Regulaciones Legales	▪ No tienen	X				▪ *Estatuto Societario (sólo si adquiere personería jurídica)* ▪ *Reglamentos de funciones* ▪ *Acuerdos*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Normas de Trabajo y Convivencia	▪ Estructurado en el ámbito técnico (metodologías ACR, PA, otras). ▪ La PLATAFORMAS cuenta con un documento borrador de Manual Operativo ▪ Las Plataformas Departamentales cuentan con Actas de Acuerdo de todas sus reuniones Plenarias y Grupos de Trabajo.			X		▪ *Estructura de gobernanza,* ▪ *Manual Operativo* ▪ *Código de Conducta* *(Todos aprobados y documentados)*
Sistema de Archivo Documental	La documentación generada en los Comités Directivos no se consolida en su totalidad en la Unidad de Gestión		X			▪ *Generado y circulado local e internamente en cada Plataforma y consolidado y disponible en la Unidad de Gestión Central o eventual Secretaría Nacional*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente**; 2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Responsabilidad Social y Ambiental	Las Plataformas propugna la sustentabilidad de la producción de la ganadería y la agricultura (v. gr. soja). Ha permitido logros como facilitar la cooperación entre diferentes grupos de interés de la empresa, como así mismo a nivel de productores, inclusive pequeños productores e indígenas. Ha facilitado la identificación de soluciones prácticas a los problemas a través de diálogos, proyectos de aprendizaje y de alianzas. Contribuye a la creación de una cultura de responsabilidad social y ambiental a nivel individual y empresarial. Promueve el diálogo y el aprendizaje mediante el intercambio de las experiencias concretas y buenas prácticas de las empresas/productores individuales,		X			▪ *Las Plataformas constituyen espacios que promueven la sustentabilidad ambiental y social de la producción agropecuaria* ▪ *Internalizan la discusión entre representantes de los grupos de interés, públicos y privados, para facilitar soluciones y aprendizaje continuos relacionado a la sostenibilidad de la producción.* ▪ *Promoción de una cultura de responsabilidad social tanto empresarial como individual a nivel de productores.*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO I: ORGANIZACIÓN, REGULACIONES Y NORMATIVAS, GOBERNANZA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Pluralidad (étnica, de productores, económica, de género).	▪ Éxito logrado en las Plataformas al integrar a la mayor parte de los actores de los diferentes sectores involucrados para discutir, priorizar y resolver problemas. ▪ Resalta la pluralidad étnica en la región Oriental. Inclusive en el Chaco, más diverso aún (varias etnias indígenas), hasta ahora el proceso se desarrolla sin conflictos y se han integrado perfectamente. ▪ En la región Oriental se ha incorporado a los grupos de discusión a Pequeños Productores de Soja. ▪ Si bien existe una mayor participación masculina, se ha promovido la participación e igualdad de género.				X	▪ *Continuar asegurar la participación múltiple, intersectorial, incluyente y democrática de los distintos actores involucrados en los espacios de diálogo.* ▪ *Mantener la pluralidad étnica y promoverá alternativas de participación-* ▪ *Promover y garantizar la inclusión de pequeños productores, juntamente con los. medianos y grandes* ▪ *Promover la igualdad de género*
Alianza con los Gobiernos locales	▪ Otro de los mayores éxitos de las Plataformas han sido las alianzas locales con los Gobiernos Departamentales y Municipales, logrando el Reconocimiento Departamental, trabajar directamente con Municipios, conseguir la representación permanente de los mismos en las Plataformas, etc.				X	▪ *La alianza con los gobiernos locales es clave en la construcción de la legitimidad de las Plataformas, porque las enmarca como una organización de participación local (y democrática) y no solo como una mera estrategia de desarrollo económico de un sector productivo.* ▪ *Se considera fundamental, no solo para la conformación de las Plataformas, sino especialmente para la implementación de las líneas de acción/actividades de los respectivos planes.*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente**; 2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO II: UTILIDAD PUBLICA (LEGITIMIZACION)						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Legitimidad	▪ Es reconocida la legitimidad pragmática del sector productivo por su importancia. Sin embargo, el análisis incluye a otros actores públicos y privados, sociedad civil, entre otros. ▪ En lo que respecta a la cognitiva, el sector demanda acceso a informaciones técnicas, resultados de investigaciones, capacitaciones, etc.			X		▪ *Visibilizada la legitimidad pragmática y cognitiva por y entre los diferentes actores y sectores de la comunidad y sociedad en general* ▪
Reconocimiento del carácter de Utilidad Pública de las Plataformas de Commodities Sustentables	▪ Se ha obtenido en los departamentos de Alto Paraná e Itapúa. ▪ Falta en la PRCS y la PRSS del Chaco.			X		▪ *El Gobierno Nacional, las Gobernaciones Departamentales y/o los Municipios reconocen a las Plataformas como espacio de diálogo y planificación.* ▪ *Para el efecto, se preverán normas legales/administrativas para el efecto*
Los objetivos de las Plataformas están alineados con el PND 2030	▪ Se condice con su línea trasversal de "sostenibilidad ambiental" y las ▪ Estrategia 2.4 – Valorización del Capital Ambiental ▪ Estrategia 3.4 – Sostenibilidad del Hábitat Global			X		▪ *Los objetivos y planes de acción de las Plataformas están alineados con el PND 2030*
Los objetivos de las Plataformas contemplan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	▪ *En el establecimiento de las líneas de acción y los planes de actividades, se han contemplado los objetivos y metas estipulados en los ODS.*					▪ *Los ODS están internalizados en la visión, objetivos, metas y planes de acción de las Plataformas*

*Escala de ponderación: **0:** Nada; **1:** Insuficiente; **2:** Intermedia; **3:** Adecuada*						
AMBITO III: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						
Indicadores	Línea Base (situación actual)	0	1	2	3	Situación Ideal/Deseable
Mecanismos de Financiamiento de la Gestión de las Plataformas	Hasta la fecha las actividades/acciones de las PLATAFORMAS son financiadas principalmente con recursos de los Proyectos y por aportes puntuales del sector público y privado	X				▪ *Se cuenta con mecanismos de financiamiento directos y autónomos para la gestión de las Plataformas.* ▪ *Los mecanismos de financiamiento para la realización/ejecución de las Líneas de Acción/Actividades Operativas, deberán ser objeto de análisis de alternativas en cuanto estas se encuentren debidamente conformadas y operativas.*
Financiamiento de las Líneas de Acción/Actividades previstas en los Planes de Acción de Las Plataformas	▪ En la actualidad no se cuenta con recursos financieros directos para la implementación de las actividades. ▪ Algunas actividades han sido financiadas con recursos provenientes de los proyectos, de socios de los mismos y de otros participantes, públicos y privados, integrantes de las Plataformas	X				▪ *Contar con recursos financieros genuinos (directos).* ▪ *Identificar potenciales fuentes de financiamiento origen público y privado, tanto de origen nacional como internacional.* ▪ *Contar con el marco legal adecuado para recibir/captar/administrar recursos provenientes de diversas fuentes públicas y privadas, nacionales e internacionales que podrían ser en carácter de financiamiento directo, donaciones, préstamos u otra forma.*

4.2 CONCLUSIONES

Del análisis de la situación actual (Línea Base) se puede concluir que existen brechas (***gap***) importantes que superar para la acabada "institucionalización" de las Plataformas. Estas abarcan cuestiones internas y externas, cuyo análisis permitirá establecer los criterios y alternativas para el logro del resultado esperado.

Entre los **aspectos internos** decisivos y pasibles de transformación, podrían señalarse:

- Entender y atender que la "sustentabilidad" de los commodities, como productos estratégicos de un país, es esencial para lograr un auténtico Desarrollo Sostenible.
- La definición del "modelo de desarrollo" y sus potenciales mudanzas debido, por ejemplos, a cambios en las normativas legales de "cambio de uso de la tierra" (v.gr. deforestación cero, pausa ecológica, etc.)
- La necesidad de contar con espacios que ayuden a ***"legitimar"*** la producción sostenible, ayudando a disminuir los riesgos reputacionales que generalmente acompañan a la producción de commodities.
- Lograr el ***"compromiso y apropiación"*** de las Plataformas por parte de los actores, tanto públicos como privados.
- Identificar al ***líder o líderes del proceso***, con comprobada "fidelidad" y afinidad con los objetivos y fines de las Plataformas, de manera que las asuman e "internalicen" operativa y financieramente en sus instituciones
- Considerar la situación planteada con la ***"estrategia de salida"*** a adoptar por la organización implementadora de las Plataformas, en el caso de Paraguay el PNUD, que al término de los proyectos que las sustentaron, necesariamente deberá revisar su voluntad y capacidad de continuar apoyando el proceso.
- El escaso ***desarrollo de la capacidad institucional*** para gestionar los procesos de las distintas etapas de las Plataformas así como las propias para la implementación de los planes de acción en la etapa actual, así como el posterior monitoreo, evaluación y retroalimentación de las actividades.
- Necesidad de definir la ***estructura de gobernanza y*** conformación de la misma (pública, privada o mixta (privada - privada).
- La definición de los ***requisitos legales*** para su constitución, p.e. seguir como Plataforma de hecho o adquirir personería jurídica bajo alguna de las formas establecidas en la legislación del país (Código Civil u otras normas legales).
- Normas de gestión y administración internas.
- Establecer normas éticas y códigos de conducta de sus integrantes, etc.
- Establecimiento de canales oficiales de comunicación interna y externa,
- Desarrollar y monitorear de manera pública (visible/inclusiva) planes de acción multisectoriales e interinstitucionales para una cadena productiva específica.
- Identificación y efectivización de los recursos y mecanismos para el ***financiamiento*** de la gestión de las Plataformas propiamente dichas, y de las líneas de acción, actividades o eventuales proyectos operativos surgidos de las mismas.
- Finalmente, es de destacar que la experiencia del Paraguay, demuestra que la inclusión de conocedores de la realidad local a nivel departamental/regional es positiva para el diseño de Planes Nacionales y, potencialmente, el de Políticas Nacionales.

Entre los **aspectos externos**, habría que atender:

- Las tendencias y condicionamientos a la producción y comercialización de los commodities a nivel internacional, que cada vez más establecen requerimientos que influyen en estos procesos. Obviamente, esto tiene consecuencias en el sector productivo y comercial, que se ven obligados a

adecuar sus procesos con los consecuentes impactos en la economía, tecnología, gestión y otros factores inherentes. Obviamente, la mejor respuesta para reducir el riesgo consiste en generar acciones sustentables que atiendan las nuevas tendencias del mercado de commodities (importante para la postpandemia) ya que se pueden lograr respuestas país.

- Son adecuadas para que los productores pasen de tener un riesgo reputacional, a tener ventaja competitiva por ser sustentables.
- Permiten visibilizar, costear y reducir externalidades sociales, económicas y ambientales, ya que no solamente atienden el componente productivo, dado que permite concertar y coordinar acciones de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.
- Conceptualizar que la sostenibilidad de la producción requiere de una concertación entre todos los actores involucrados (*stakeholders*) y que atender la sustentabilidad de los commodities o productos estratégicos de un país, es esencial para lograr un auténtico Desarrollo Sostenible.
- La sostenibilidad de la producción requiere de una concertación entre todos los actores involucrados (stakeholders). Teoría del Cambio
- La concertación solamente es posible si se constituye un espacio de diálogo neutral, incluyente, participativo y democrático. Para ello es imprescindible una adecuada identificación y caracterización de actores clave (relevantes) y la construcción de un marco de confianza propicio.
- Hacer visibles los objetivos de interés público de las Plataformas ante la sociedad, medios de comunicación, etc. en base a una estrategia de posicionamiento que le permita ganar legitimización social que combinada con la gestión puede contribuir a conseguir mayor apoyo de los grupos de interés público y/o privados.
- Concomitante con lo anterior, se debe comprender la necesidad de reducir el riesgo que generan las nuevas tendencias del mercado de commodities (importante para la postpandemia) a fin de poder lograr respuestas país, que sean adecuadas para que los productores pasen de tener un riesgo reputacional, a tener ventajas competitivas por ser sustentables.
- Para ello es necesario desarrollar y monitorear de manera pública (visible/inclusiva) planes de acción multisectoriales e interinstitucionales para una cadena productiva específica.
- La concertación solamente es posible si se constituye un espacio de diálogo neutral, incluyente, participativo y democrático. Para ello es imprescindible una adecuada identificación y caracterización de actores clave (relevantes).

CAPÍTULO V. HOJA DE RUTA PARA LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA DE LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES EN PARAGUAY

5.1 INTRODUCCIÓN

Se ha elaborado una Hoja de Ruta genérica para las Plataformas de Commodities Sustentables, atendiendo que las mismas en Paraguay tienen carácter Departamental, Regional y Nacional, por lo que la misma podrá adaptarse a las características y circunstancias de cada tipo de Plataforma.

5.2 METODOLOGÍA.

La presente Hoja de Ruta para la institucionalización de la Plataforma Nacional de Commodities Sustentables del Paraguay es un documento breve y completo que establece una visión estratégica para lograr el marco legal y la sostenibilidad institucional y financiera de las Plataformas, partiendo de identificar hitos necesarios para lograrlo en un período determinado de mediano/largo plazo.

Debe ser considerado un documento público, accesible a todos los interesados involucrados en dicho proceso por lo que está escrito en un lenguaje sencillo, completo y fácil de entender.

La Metodología empleada es una adaptación de la Guía para la Redacción de una Hoja de Ruta de Facilitación del Comercio Nacional de las Naciones Unidas, 2015.

5.3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE HOJA DE RUTA.

La estructura (Figura N° 7) y terminología de la Hoja de Ruta utilizada en este documento representa una versión simplificada de un enfoque de marco lógico[12] donde la idea detrás de este proceso simplificado es hacer que el procedimiento de redacción sea más fácil, más directo y fácil de entender para todos los interesados.

La Metodología enfatiza el impacto de la Hoja de Ruta y ello puede ayudar a canalizar y lograr el apoyo político y administrativo necesario para su implementación. La Hoja de Ruta define las principales actividades necesarias para lograr los objetivos estratégicos y cómo medir el desempeño. No define en detalle cómo se implementa cada actividad, esto se detallará en los planes que se desarrollen cuando el Roadmap está en su etapa de implementación.

[12] El Enfoque del Marco Lógico es una metodología estándar ampliamente utilizada por las agencias donantes internacionales y es un requisito obligatorio para la financiación de muchas agencias donantes. Este documento se basa en el Enfoque del Marco Lógico en la Guía de Hoja de Ruta para facilitar la redacción de propuestas de proyectos para la implementación de las actividades en una etapa posterior. Si bien el enfoque del marco lógico generalmente tiene al menos una estructura de cuatro capas, esta Hoja de ruta utiliza solo tres capas

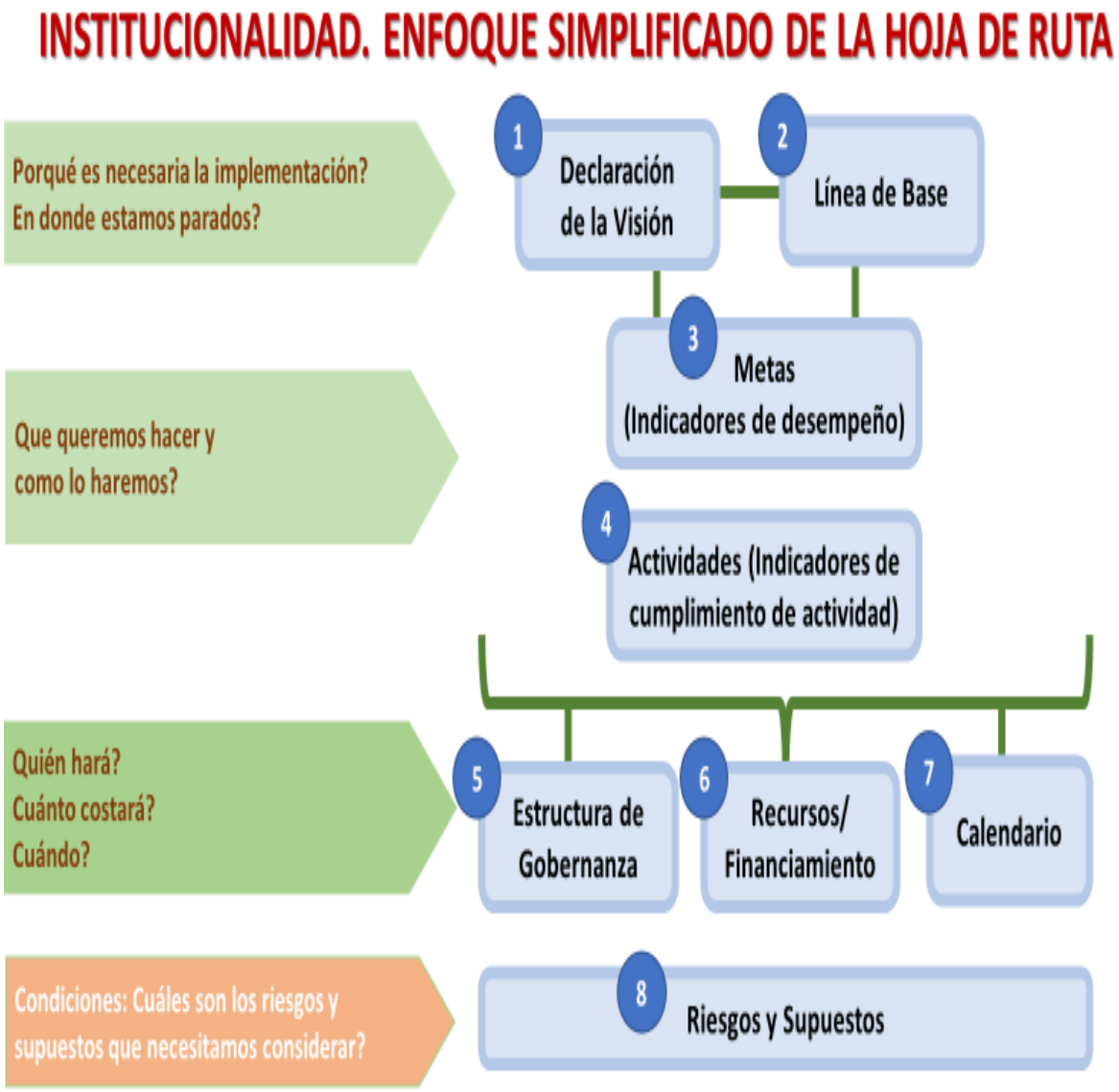

Figura N° 5: Enfoque simplificado de la Hoja de Ruta

5.4 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN[13]:

Es particularmente importante tener claro cuál es la visión del proceso propuesto, por lo que podemos manifestar que es:

"LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA DE LA PLATAFORMAS NACIONALES DE COMMODITIES SUSTENTABLES DEL PARAGUAY PARA EL AÑO 2023"

[13] Vincula la visión de la Hoja de Ruta con un objetivo político de alto nivel para una fecha determinada.

5.5 LINEA BASE.

Remitirse al punto 4.1 del capítulo anterior de este documento.

5.6 METAS

Sobre la base de la Visión y Línea Base (situación actual) se pueden identificar los siguientes objetivos (metas) a alcanzar con la propuesta al 2021:

A) SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

- ✓ Meta 1: Las Plataformas formalizan su organización

  Indicadores: *documentos disponibles y aprobados antes del 2022:*

  - Estatuto Social (sólo en caso de que se opte por tener personería jurídica);
  - Estructura de Gobernanza,
  - El Código de Conducta[14],
  - Manual Operativo

- ✓ Meta 2: *Las Plataformas adecuan su capacidad institucional para cumplir su función*

  Indicador: Las Plataformas incorporan acciones de fortalecimiento institucional

- ✓ Meta 3: Las Plataformas en Paraguay disponen de un marco legal para su funcionamiento

  Indicador: las Plataformas de Paraguay disponen de regulaciones/normas legales requeridas para un óptimo funcionamiento/operativización

B) SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- ✓ Meta 4: *las Plataformas tienen definidos mecanismos de financiamiento para la operación de la Unidad de Gestión de las mismas (2021)*

  Indicador: se dispone de financiamiento requerido (público y/o privado u otros) para su operación.

- ✓ Meta 5: *las Plataformas han generado mecanismos de financiamiento para la implementación/ejecución de las Actividades/Proyectos identificados y priorizados en las Líneas de Acción de los respectivos Planes de Acción (2022)*

  Indicador: se dispone de financiamiento para la implementación de Actividades /Proyectos identificados y priorizados en las Líneas de Acción de los respectivos Planes de Acción (2022)

5.7 ACCIONES PROPUESTAS PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA DE LAS PLATAFORMAS DE COMMODITIES SUSTENTABLES

Sobre la base de la Visión, los Indicadores la Línea Base (situación actual) y la Situación Ideal/Deseable en los Cuadros siguientes se presenta una propuesta para la sostenibilidad institucional y financiera de las Plataformas por ámbito.

[14] Código de Conducta definirá las reglas de procedimiento para las Plataformas, incluidos objetivos, protocolo para las reuniones, mantenimiento de registros, toma de decisiones y los mecanismos de coordinación entre los niveles nacional y departamental (PRODOC 159). Aunque la **ética** no es coactiva (no impone castigos legales), el **código de ética** supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Cuadro N° 4: Indicadores y Alternativas Propuestas para la Institucionalización de las Plataformas de Commodities Sustentables del Paraguay

I. AMBITO: ESTRUCTURA, NORMATIVAS Y REGULACIONES Y GOBERNANZA

INDICADORES	ALTERNATIVA PROPUESTA
OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN	▪ *Establecer y difundir objetivos, misión y visión interna (miembros) y externa (sociedad, prensa)* ▪ *Elaborar Plan Estratégico para las PCS que incluya una estrategia para posicionar la imagen deseada ante la opinión pública* ▪ *Posiblemente podrá tener características propias a ser adaptadas según la Plataforma sea Nacional, Regional o Departamental.*
EMPODERAMIENTO INSTITUCIÓN (ES) LÍDER(ES)	▪ *Se identifica(n) y empodera a la(s) institución(es) que lidera(n) el proceso de diálogo y coordinación con las múltiples partes interesadas e internaliza la visión, objetivos y funciones de las Plataformas como parte integral del trabajo de la propia institución.* ▪ *Institución (es) líder (es) designan una Secretaría Permanente o contraparte específico para la atención de los temas relativos a las Plataformas.* ▪ *Asigna recursos y financiamiento para las Plataformas.* ▪ *Analizar alternativas unipúblicas o uniprivadas o de multiliderazgo público -privado.*
TIPO DE ORGANIZACION	▪ *Estructura Orgánica multinivel, con descripción de roles, jerarquías, responsabilidades, sistemas de monitoreo y control.*
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	▪ *Evaluar estructura de gobernanza actual y adecuar en base a visión de las PCS* ▪ *Se deberá considerar y/o adaptar el Sistema de Gobernanza con las características y funcionalidades intrínsecas de las Plataformas Nacionales, Regionales y Departamentales.* ▪ *La misma deberá contar con programa de O&M*

I. AMBITO: ESTRUCTURA, NORMATIVAS Y REGULACIONES Y GOBERNANZA (continuación)

INDICADORES	ALTERNATIVA PROPUESTA
ROLES POR CARGOS	▪ *Roles actualizados en función a nuevas necesidades (etapas), documentados*

CONTROLES INTERNOS	▪ *Controlar que las tomas de decisiones se realicen respaldadas en políticas definidas en la Junta Directiva de las Plataformas.* ▪ *Guardar la memoria del proceso (registros).*
CADENA DE MANDO [15]	▪ *Definir las relaciones entre los niveles jerárquicos y documentar*
CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN (Interna - Externa)	▪ *Establecer canales formales de comunicación (interna) horizontal vertical y externa.*
SISTEMA DE ELECCIÓN DE AUTORIDADES	▪ *El sistema de elección de sus autoridades es atribución de los participantes de las Plataformas Departamentales, Regionales y Nacionales respectivamente.* ▪ *Las Plataformas Nacionales deberán contar con una buena participación de las Departamentales y regionales.* ▪ *El proceso deberá asegurar la participación e integración de representantes del sector público, privado, academia, ONG's, y sociedad civil en general.*
POLÍTICA ORGANIZACIONAL[16]	▪ *Principales políticas:* ▪ *Prácticas de trabajo colaborativas y concertadas* ▪ *Liderazgo Compartido Público-Privado* ▪ *Diálogo democrático* ▪ *Compromiso multisectorial* ▪ *Organización que aprende* ▪ *Ciclo (proceso) de Vida de la Plataforma (Diseño, Diálogo, Implementación y Mejora Continua)*

I. AMBITO: ESTRUCTURA, NORMATIVAS Y REGULACIONES Y GOBERNANZA (continuación)

INDICADORES	ALTERNATIVA PROPUESTA
REGULACIONES LEGALES[17]	▪ *Estatuto Social (sólo si adquiere personería jurídica).* ▪ *Política Nacional de Producción Sostenible* ▪ *Reglamentación pertinente (Ley/Decreto/Resolución)*

[15] La cadena de mando establece la jerarquía de responsabilidad de gestión o de rendición de cuentas así como las líneas de autoridad y el poder de toma de decisiones de la organización. Una cadena de mando apropiada asegura que cada tarea, cada puesto de trabajo y cada departamento tienen una persona que asume la responsabilidad del desempeño de ellas.

[16] Política Organizacional. Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la organización.

[17] Regulaciones son el conjunto de procedimientos y reglas que adoptan las instituciones para instrumentar las responsabilidades dadas en el marco legal.

NORMAS DE TRABAJO Y CONVIVENCIA[18]	▪ *Debatir, Aprobar y Documentar:* ▪ *Estructura de Gobernanza,* ▪ *Manual Operativo* ▪ *Código de Conducta*
SISTEMA DE ARCHIVO DOCUMENTAL	▪ *Archivo documental formal establecido y distribuido localmente, pero consolidado y disponible en la Unidad de Gestión o eventual Secretaría Permanente*
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL[19]	▪ *Adopción de principios y criterios de sostenibilidad para la gestión de las Plataformas y para el diseño y tecnología utilizadas en las cadenas productivas de los commodities.* ▪ *Internalización de la discusión entre representantes de los grupos de interés para facilitar soluciones y aprendizaje continuo relacionado a la sostenibilidad productiva.* ▪ *Promoción de una cultura de responsabilidad social empresarial e individual entre los actores de las cadenas productivas, incluyendo consumidores*
PLURALIDAD (étnica, económica, de productores y de género).	▪ *Sostener como pilares del proceso el diálogo democrático e inclusivo, el respeto a la pluralidad étnica, a poblaciones/productores menos favorecidos, la paridad de género, el mantenimiento de imparcialidad.*
ALIANZA CON LOS GOBIERNOS LOCALES	▪ *Mantener cabildeo (lobbying) permanente[20] con los gobiernos locales. Incluir estas funciones (políticas) entre las actividades cotidianas del organigrama.*

II. AMBITO: UTILIDAD PÚBLICA (LEGITIMIZACION)

INDICADORES	ALTERNATIVA PROPUESTA
LEGITIMIDAD[21]	▪ *Visibilizar legitimidad pragmática y cognitiva ante comunidad /sociedad a través de los canales oficiales para comunicación con el exterior de las Plataformas.*

[18] Normas son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales

[19] Las normas de responsabilidad social de la empresa (NRSE) no son otra cosa que normas de "cumplimiento voluntario" llamadas a jugar un papel innovador, y no por eso de menor importancia, pues están dirigidas a poner coto al deterioro de las relaciones de las empresas con el medioambiente, con la comunidad que las rodea y "con sus trabajadores".

[20] La alianza con los gobiernos locales es clave en la construcción de la legitimidad de las acciones de la Plataformas, porque les enmarca como una organización de participación local (y democrática) y no solo como una mera estrategia de desarrollo económico de un sector productivo (de Castro, F., Hogenboom, B., & Baud, M. 2015, p. 359).

[21] El grado de conformidad con las normas de la sociedad podría observarse teniendo en cuenta el número de sanciones recibidas por la organización, o su grado de legitimidad pragmática y moral (Prado et al., 2013).

RECONOCIMIENTO DEL CARÁCTER DE UTILIDAD PÚBLICA DE LAS PLATAFORMAS	▪ *El Gobierno Nacional, las Gobernaciones Departamentales y/o Municipios reconocen las Plataformas como de utilidad pública y susceptibles de ser sustentadas con recursos del Estado.*
LOS OBJETIVOS DE LAS PLATAFORMAS ESTÁN ALINEADOS CON EL PND 2030	▪ *Estrategia Comunicacional:* ▪ *Definir qué mensaje trasmitir al interior y exterior de las Plataformas*
LOS OBJETIVOS DE LAS PLATAFORMAS CONTEMPLAN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	▪ *En el establecimiento de las líneas de acción y los planes de actividades, se contemplan los objetivos y metas estipulados en los ODS.*

III. AMBITO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

INDICADORES	ALTERNATIVA PROPUESTA
MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LAS PLATAFORMAS	▪ *Se cuenta con mecanismos de financiamiento directos y autónomos para las Unidades de Gestión de las Plataformas.* ▪ *A fin de consolidar institucionalmente las Plataformas, se debería considerar financiamiento para una Unidad de Gestión o Secretaría Permanente para, por lo menos, un periodo inicial de 2 años,.* ▪ *Identificar potenciales fuentes de financiamiento público y privadas, tanto nacionales como internacionales.* ▪ *Hacer lobby con M. Hacienda/STP para financiamiento de la UG en el PGGN*
FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE ACCIÓN DE LAS PLATAFORMAS	▪ *Identificar potenciales fuentes de financiamiento públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales para le operativización/ejecución de las actividades y proyectos derivados de los lineamientos de los respectivos Planes de Acción..* ▪ *Contar con marco legal para recibir/administrar recursos provenientes de fuentes públicas y privadas, nacionales e internacionales.* ▪ *Hacer lobby con M. Hacienda/STP para inclusión de acciones/proyectos en el PGGN*

5.8 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA. NIVELES

La Hoja de Ruta plantea el establecimiento de una estructura de gobernanza adecuada a los objetivos y particularidades de las Plataformas así como de la etapa en la que se encuentran, considerando la diversidad de actores y de sectores que involucra que provienen tanto del sector público como privado, tales como instituciones del Estado, productores, gremios y asociaciones, academia, industriales además de ONG´s y sociedad civil en general. Esta estructura de gobierno es de fundamental importancia y debe garantizar la gobernabilidad de la PLATAFORMAS requerida para gestionar e implementar las actividades de la Hoja de Ruta.

La estructura de gobierno propuesta (Figura 8) para las Plataformas se basa en tres niveles que, inicialmente en el proceso de institucionalización (dos años), contará con el apoyo de una Unidad de Gestión (UG) o, en su defecto, con una Secretaría Permanente.

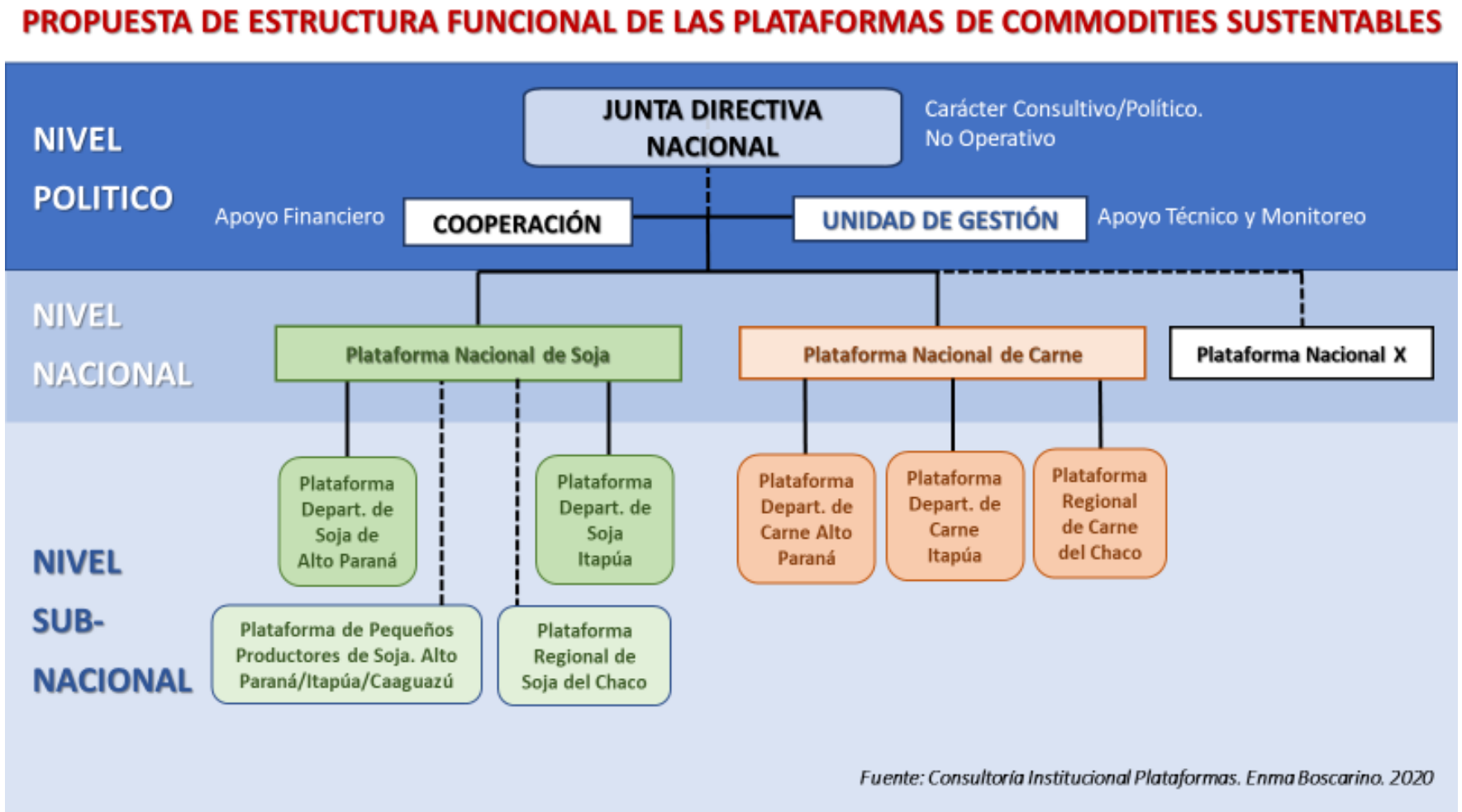

Figura N° 6: Paraguay. Niveles y Estructura Funcional para las Plataformas de Commodities Sustentables

DESCRIPCION DE NIVELES

PRIMER NIVEL

Las Plataformas de Commodities Sustentables cuentan actualmente con una **"Junta Directiva Nacional"** (“*steering comittee*”)que actúa como el órgano político - consultivo de alto nivel (*top level*) conformado por los representantes instituciones públicas y privadas involucradas en la cadena productiva de ambos commodities que, de considerarse necesario y a criterio de los mismos, podrían incorporar otras de similares características.

En la primera etapa de la institucionalización (aproximadamente 2 años) la misma contará con una Unidad de Gestión o Secretaría Permanente, que constituirá el apoyo técnico - operativo para dar continuidad al proceso. La Unidad de Gestión es un órgano de apoyo (*nivel staff*) para la Junta Directiva Nacional y las Plataformas Nacionales, que colaborará para que funcionen hasta que las Plataformas tengan suficiente autonomía. La misma responderá a la Junta y deberá contar con financiamiento de alguna institución o proyectos/programas de cooperación.

Una vez finalizada esta primera etapa, los integrantes de la Junta Directiva Nacional podrán acordar la disolución de la misma o dar continuidad a su funcionamiento.

SEGUNDO NIVEL

Este corresponde a las denominadas **Plataformas Nacionales** que se establecen por cada ***commodity*** y que cumplen con funciones de planificación a nivel nacional, con base a los lineamientos establecidos en sus respectivos Planes de Acción. De ella se espera el establecimiento de las principales directivas y estrategias para la sostenibilidad de la cadena productiva respectiva a nivel nacional.

En general, tomarán decisiones que se consideran de alcance nacional y que contemplen la adopción de buenas prácticas, tecnologías, y procedimientos validados para la producción sostenible. A tal efecto podrá constituir comisiones o grupos de trabajo *ad hoc* para el cumplimiento de sus fines.

La misma contará con una **Comisión Directiva,** elegida por sus integrantes y que garantice la pluridiversidad institucional de la cadena productiva respectiva, tanto del sector público como privado, así como la representación de ONG´s, organizaciones de comunidades indígenas, academia y sociedad civil en general. Se deberá prever una adecuada representación en las mismas de las Plataformas Departamentales y Regionales.

La estructura deja abierta la posibilidad de incorporar en este nivel a nuevas Plataformas que deseen trabajar por la sostenibilidad de otros commodities (en el Paraguay podrían considerarse en el futuro otros como: trigo, arroz, carne de cerdo y pollo, etc.), y que preserven las características particulares de la cadena productiva (p.e. cultivo, comercialización, actores, industrialización, logística, cuidados, etc.).

TERCER NIVEL

Las Plataformas Regionales/Departamentales representan el nivel de implementación/ejecución de las actividades/proyectos establecidos y priorizados en los respectivos Planes de Acción por cada commodity.

Las mismas se integrarán con representantes de las distintas instituciones públicos y privados, pudiendo también participar productores en forma unipersonal (actores clave) interesados en el proceso. Una especial recomendación consiste en que las Oficinas Departamentales/Regionales de las

distintas instituciones públicas involucradas en las cadenas productivas participen del proceso y que, a su vez, los niveles superiores de estas instituciones comprometan y promuevan la participación de las oficinas locales.

Estas Plataformas establecerán sus respectivos Comités Directivos con base a los criterios ya establecido en esta propuesta.

El Cuadro N° 4 muestra las tareas asociadas según roles de cada nivel, conformación de la directiva y calendario de reuniones propuesto:

Aspectos claves en la institucionalización:

- ✓ ***Visión concertada***
- ✓ ***Apropiación y compromiso de los participantes.***
- ✓ ***Contar con institución(es)/organización(es) líder(es) y que las mismas establezcan "Secretarías" permanentes para el seguimiento de los procesos***
- ✓ ***Establecer marco de Gobernanza adecuado para cada nivel de plataformas (Nacional, Regional y Departamental)***
- ✓ ***Contar con Unidad de Gestión***
- ✓ ***Manejo democrático, transparente e inclusivo***
- ✓ ***Sostenibilidad financiera***

Cuadro N° 5: Estructura de gobernanza de las Plataformas. Tareas asociadas según roles de cada nivel de gestión, conformación de la Directiva y Periodicidad de Reuniones propuesta.

Grupo/Nivel de Gestión	Funciones	Conformación de la Directiva	Periodicidad de Reuniones
Junta Directiva Nacional *Grupo Directivo de Alto Nivel para políticas de nivel superior*	▪ Órgano político/consultivo de las Plataformas ▪ Definición de Políticas Nacionales para cada commodity ▪ Proporciona soporte continuo de alto nivel para la Hoja de Ruta. ▪ Promueve adecuaciones a la legislación cuando sea necesario. ▪ Orienta y apoya el proceso de institucionalización.	A definir (*)	Según sea necesario (1 a 3 veces por año)
Comisión Directiva *Elegidas para la Gestión de las Plataformas a nivel Nacional* *(Por commodity)*	▪ Atribuciones, roles, mandatos, etc. serán establecidos por los participantes en el seno de las Plataformas de acuerdo con los términos e indicadores de esta propuesta ▪ Producirán los manuales de O&M que regularán y guiarán sus gestiones	▪ Elegidos por integrantes de las Plataformas Nacionales con base a sistema a definir por los participantes de las mismas. ▪ Las CD Nacionales promoverá la participación e integración de representaciones regionales y departamentales	Con la regularidad y periodicidad requerida (mínimo sugerido: 1 vez al cada dos meses)
Comité Directivo *Elegido para la Gestión de las Plataformas a nivel Departamental y Regional* *(Por commodity)*	▪ Atribuciones, roles, mandatos, etc. serán establecidos por los participantes en el seno de cada Plataforma de acuerdo con los términos e indicadores de esta propuesta ▪ Producirán los manuales de O&M que regularán y guiarán sus gestiones	▪ Elegido por los participantes locales en las Plataformas con base a sistema a definir por los mismos. ▪ Se dará participación a productores/ actores individuales.	Con la regularidad y periodicidad requerida (mínimo sugerido: 1 vez por mes)

Grupo/Nivel de Gestión	Funciones	Conformación de la Directiva	Calendario de Reuniones
Grupo (s) de Trabajo *Constituye un nivel de trabajo y actividades ad hoc* *(por commodities)*	▪ Se integrará de acuerdo a los requerimientos/necesidades de realizar actividades específicas o temáticas. ▪ Los mismos serán integrados por los Comités Directivos, quienes establecerán sus roles, funcionalidad y estructura.	▪ Su elección se hará en el marco de las respectivas Plataformas ▪ Dependerán de los Comités Directivos	De acuerdo con las necesidades

5.9 MARCO LEGAL

Las propis Plataformas propondrán el marco legal o personería jurídica que regulará su funcionamiento, en alguna de sus formas contempladas en el Código Civil del Paraguay, Ley N° 1183/85 y su Ley N° 388/94 (como Asociaciones Reconocidas de Utilidad Pública o la forma que más se adecue a sus necesidades). Es de considerar que la Plataforma, como tal, no existe como figura legal en la legislación Paraguaya y que sería un grupo de personas interesados en un tema, sin personalidad jurídica ni regulación legal. La particularidad de una Plataforma sería, como la de cualquier grupo que carezca de personería jurídica, que asumen su compromiso basada en las responsabilidad directa de las personas que firmen compromisos o se postulen como sus representantes.

Las Plataformas podrían adoptar la forma legal de sociedad privada que más le convenga y a partir de ahí gozar de los beneficios de ser una entidad jurídica legalmente constituida, como: abrir cuentas bancarias, recibir subvenciones, etc. En caso de que la Plataforma adquiera personería jurídica bajo alguna de las formas de sociedad privada, ya no podrá contar como miembros de su nivel político (Junta Directiva Nacional, Comisión Directiva o Comité Directivo) a ningún funcionario público de ningún rango.

En caso de que las Plataformas decidiera adquirir personería jurídica tendrá que buscar otras formas de alianza con el Estado (por ejemplo proyectos APP (Alianza Público -Privada), figura jurídica utilizada en los contratos de participación pública privada que contempla construcción de infraestructuras varias y producción de bienes y prestación de servicios: Ley N° 5102/2013, Ley N° 5567/2016 y su Decreto Reglamentario N° 1350/2014) y alguna forma de suscripción de Convenio de Cooperación y Participación Público-Privada[22] .

Mientras las Plataformas no adquieran personería jurídica, los miembros de la Junta Directiva Nacional (nivel político) podrán ser representantes del Estado como es actualmente, sin perjuicio de que las Plataformas Departamentales/Regionales conserven autonomía en sus decisiones.

[22] De referencia se tiene el consorcio (CONVUE) integrado por la Cámara Paraguaya de Exportadores – CAPEX, la Cámara Paraguaya de Exportadores y Comercializadores de Cereales y Oleaginosas – CAPECO[22], y el Centro de Despachantes de Aduana del Paraguay[22] – CDAP, constituido según Escritura Pública, cuyo objetivo es llevar adelante el Convenio de Cooperación y Participación Público-Privada para la sostenibilidad del Sistema VUE – Ventanilla Única de Exportación, suscrito con el Ministerio de Industria y Comercio – MIC el 30 de noviembre del año 2012.

Otra posibilidad es la de alojar a todas las Plataformas Nacionales por commodity dentro de un Ministerio (Institución Líder) y gestionar el trabajo en red con todos los actores claves: gobierno, empresariado y organizaciones de la sociedad civil[23] y en este caso la estructura de gobernanza de la Figura 8 no correspondería.

Si aún no se ha establecido una estructura de gobernanza para la implementación de la Hoja de Ruta, sería una buena práctica constituir un grupo de trabajo en la fase de inicio para que analice y asegure la estructura de gobernanza que más convenga. En ese caso es útil definir en las Actividades de la Hoja de Ruta algunos Indicadores de Cumplimiento de Actividades que se relacionan con el establecimiento de la estructura de gobernanza.

5.10 HOJA DE RUTA PARA LA INSTITUCIONALIZACION

La Hoja de Ruta establece un marco de actividades que se implementarán durante el período de tres años (2021-2023). Para este período de tiempo, se debe desarrollar un calendario general que programe la implementación de las Actividades. Este calendario ayudará a monitorear el estado de implementación de la Hoja de Ruta. Una condición para el éxito del cumplimiento del proceso, es contar con una Unidad de Gestión que pudiera coordinar y llevar un registro de las actividades en los diferentes ámbitos de intervención, organizar reuniones, realizar los contactos, etc.

Para este Programa de implementación, las actividades se pueden dividir en tres fases (Figura N° 9):

FASE I:

Esta fase no debería requerir más de uno o un máximo dos años. Durante esta fase, se debe:

i) Establecer el Grupo Impulsor de Alto Nivel, que puede ser la misma Junta Directiva Nacional actual.

ii) Contar con Institución (es) Líder (es) empoderada (s) y comprometida (s), lo cual se considera un aspecto crucial para el éxito del proceso. Para ello debería hacerse un análisis consciente de cual (es) institución (es) cuenta con el suficiente peso político e infraestructura para desempeñar las funciones. La (s) misma (s) establece (n) una Secretaría Permanente para la atención del proceso Plataforma.

iii) Unidad de Gestión conformada y operativa, a fin de conducir el proceso con autonomía y neutralidad suficientes.

iv) Propuesta de institucionalización acordada con actores clave, es decir, establecida la Estructura, el Marco Legal (si hubiera necesidad) y la Gobernanza, ´para lo cual se formarán Grupos de Trabajo para analizar las alternativas (ver sugerencias de la situación ideal).

v) Se promueven actividades que se centren en la comunicación y colaboración de las partes interesadas (esto garantizará que todas las partes interesadas comprendan y se apropien de los objetivos comunes y el alcance de las actividades de la Hoja de Ruta), a más de comprometerse con los fines de las Plataformas.
Además, en algunos casos, se podrían promover acciones cuya implementación no signifiquen mayor esfuerzo operativo o inversión económica. En el caso de las Plataformas Regionales y Departamentales, esto implica seguir con el apoyo, seguimiento y monitoreo a las acciones que las mismas están llevando a cabo.

[23] De referencia Plataformas Sectoriales de REDIEX, Ministerio de Industria y Comercio.

vi) Se realiza la investigación de potenciales fuentes financieras (*fund raising*), tanto a nivel público como privado, nacional e internacional.

FASE II:

En esta Fase ya se debería:

i) Contar con una Estructura Orgánica conformada y consolidada formalmente, con un estatus legal definido, una gobernanza establecida (autoridades elegidas), una Agenda o Plan de Trabajo, así como manuales de O&M.

ii) Plataformas reconocidas legalmente

iii) Modelos de Gobernanza establecidos con Juntas Directivas y Comités Directivos elegidos democráticamente

iv) Se continúan con la implementación de algunas Actividades de los Planes de Acción.

v) A tal efecto, también se podrían priorizar líneas de acción y trazar la Hoja de Ruta para períodos (por ejemplo de 5 años). Así mismo, deberían estar definidos los indicadores de desempeño para los objetivos identificados.

FASE III:

En esta fase se estaría evaluando si la propuesta funciona, para lo cual se puede valorar:

i) Se han alcanzado los objetivos de la Hoja de Ruta para la institucionalización de las Plataformas (3 años)

ii) Están instaladas y operativas las Plataformas:

- Cuenta con Comisión Directiva (*steering committee*);
- Se reúne con periodicidad;
- Tiene Agenda/Plan de Trabajo, refiriéndose a los indicadores de rendimiento de la meta;
- Redacta una nueva Hoja de Ruta para los próximos tres a cinco años.
- Cuenta con un Programa de Monitoreo instalado.

iii) Los Planes de Acción cuentan con financiamiento propio, total o parcialmente y son implementados regularmente.

iv) Se mantiene la apropiación y compromiso de los actores involucrados,

- Se realizan actividades de gestión del conocimiento e información.
- Promoción del modelo a nivel departamental / regional

Las tres fases de la implementación de la Hoja de Ruta se representan en la Figura N° 9 a continuación:

Figura N° 7: Fases para la implementación del proceso de institucionalización de la Plataforma

5.11 RECURSOS/FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Esta sección de la Hoja de Ruta describe los recursos humanos necesarios para la implementación de las Actividades de la Hoja de Ruta, así como el presupuesto general para la gestión de la Hoja de Ruta.

El objetivo de esta sección es explicar claramente la sensibilidad que tiene el financiamiento para la institucionalización:

- ✓ Primero, para la gestión y dirección del proceso a través de una Unidad de Gestión, y
- ✓ Segundo, para la operatividad de las propias Plataformas y la consecuente implementación de las diferentes actividades previstas en los Planes de Acción..

A tal efecto, se debe asegurar que el compromiso político (público y privado) con las actividades de la Hoja de Ruta esté vinculado a un acuerdo formal de proporcionar recursos para su implementación[24].

A tal efecto y de manera referencial, algunas potenciales fuentes podrían ser:

a) Fuentes Públicas:

- Para que las Plataformas pueda recibir recursos financieros del Estado, requiere contar con personería jurídica. Caso contrario los recursos tienen que ser canalizados a través de algún proyecto o en forma de servicio prestado (por ejemplo una Secretaría en un Ministerio que se ocupe de determinadas tareas de la PLATAFORMAS como coordinar reuniones).
- Buscar una declaración de interés público, por parte del Estado, de las actividades de las Plataformas en pro de la producción sostenible, equiparándola a la categoría de ONG´s, con lo cual se lo puede incluir en el Presupuesto General de Gastos de la Nación (PGGN).
- Instituciones vinculadas a las Plataformas (pertenecientes a la Junta Directiva Nacional) de la Plataforma y otras no pertenecientes pero que son parte de la cadena de sustentabilidad que promueve la misma, podría financiar con recursos de proyectos/otros parte de la gestión de las PLATAFORMAS. Limitado a que no tenga personería jurídica.

b) Fuentes Privadas:

- Al ser una iniciativa pública - privada, este último sector debe contribuir al financiamiento de las Plataformas bajo algún tipo de modalidad: contribuciones específicas, donaciones, cuotas por membresía institucional, aportes u otros.
- No se puede dejar de citar, aunque generalmente hay fuerte oposición del sector privado, el establecimiento de cánones porcentuales (tasas) a la producción/comercialización/ exportación de los commodities.
- Un porcentaje por la obtención de crédito obtenido por los productores de soja/carne bajo resultado de la gestión de los Bancos o de la Mesa de Finanzas Sostenible (Py)[25].

[24] Si no se conocen los costos para la implementación de las Actividades al momento de redactar la Hoja de Ruta, el desarrollo de un plan de recursos detallado se puede identificar como una Actividad durante la fase de Inicio.

[25] La MFS posee Guías Ambientales y Sociales para el financiamiento de actividades: ganaderas,, agrícolas y agroindustriales que contienen requerimientos mínimos en los ámbitos ambiental y social para financiar cada una de estas actividades, adoptado por el sector financiero a través de la Mesa de Finanzas Sostenibles del Paraguay, buscando promover la sustentabilidad a largo plazo de cada uno de estos sectores (http://www.mfs.org.py/).

c) Otras Fuentes:

- Porcentaje de los precios ***premium*** obtenido por los commodities sostenibles, en razón de que productores están adscritos a cadenas productivas sostenibles.
- Cooperaciones internacionales interesadas en el ámbito de la sostenibilidad ambiental.
- Donaciones.

5.12 SUPUESTOS Y RIESGOS

En el contexto de la redacción de esta Hoja de Ruta, una **suposición** es una condición que, *sine qua non*, permitirá completar con éxito la meta de la institucionalización de las Plataformas; mientras que un **riesgo** se define como una amenaza incierta que, si ocurre, podría tener un impacto negativo en el cumplimiento de la meta.

A. SUPUESTOS (Globales)

- Se reconoce a las Plataformas de Commodities Sustentables como espacios de diálogo neutral y democrático, público y privado, para promover la sustentabilidad de la cadena productiva de los commodities y el establecimiento de normativas, políticas y estrategias que permitan el desarrollo productivo en un marco de sustentabilidad social, económica y ambiental.
- El sector público y privado entienden la relevancia de apoyar a las Plataformas (compromiso/apoyo).
- Compromiso / apoyo político del Gobierno
- Compromiso / apoyo político de la(s) Institución(es) Líder(es).
- Cambios de autoridades del sector público no afectan compromisos institucionales asumidos
- Se dispone de suficientes recursos provenientes tanto del sector público como privado y otros para financiar la implementación de la Hoja de Ruta y la Unidad de Gestión.
- Otras fuentes (no públicas) financian recursos técnicos y humanos necesarios para la gestión.

B. RIESGOS (Generales)

- Falta de compromiso / apoyo político del Gobierno en general.
- Falta de compromiso / apoyo político de Institución(es) Líder(es)
- Sector privado no se apropia ni asume compromisos.
- Discrepancias políticas, ideológicas y conceptuales entre los participantes.
- Resistencia al cambio de los actores involucrados.
- Cambios de autoridades del sector público
- No se obtienen recursos financieros

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARP 2017. Introducción a Paraguay y su sector cárnico.
- Balbis, Jorge (2001). "ONG's, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y El Caribe". Nacional de Enlace Programa MOST/UNESCO – Uruguay Montevideo, agosto de 2001, http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/balbis.pdf Comité.
- BASE IS (2018), Claudia Avila Schmalko, Airym Monroy Sarta Mapeando el agronegocio en Paraguay
- Baum, J. A. C. y Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. Administrative Science Quarterly, 36(2), 187–218.
- Bronn, P. S. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? Journal of Business Ethics, 87(1),91–109.
- BBVA Research (2019), Paraguay | ¿Qué tanto inciden los factores externos en la actividad económica local?

https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/paraguay-que-tanto-inciden-los-factores-externos-en-la-actividad-economica-local/

- Choi, Y. R. y Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. Journal of Management, 31(4), 573–596.
- Cruz Soto, Luis Antonio (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (40),68-82.[fecha de Consulta 15 de Abril de 2020]. ISSN: 1012-8255. Disponible en:

  https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=716/71612100006

- Cruz, A., Prado, C., & Diez, F., (2013). Por qué se institucionalizan las organizaciones, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 23 (2014) 22–30, http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2013.09.003
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: Some reflections on institutional theory(ies). In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin,& R. Suddaby (Eds.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (pp.769–782). London: Sage.
- CATIE, (2014). Análisis de cambio de uso de la tierra (1990 – 2011) y formulación de escenarios de deforestación futura de los bosques del Paraguay.
- CATIE,(2015). Estimativa del Bosque Remanente por Zona Económica del Paraguay, 1990, 2000, 2011, 2025, basado en trabajo de CATIE 2014.
- de Castro, F., Hogenboom, B., & Baud, M. (2015). Gobernanza ambiental en América Latina. Buenos Aires: CLACSO.
- Díez Martín, F., Blanco, A. González, Prado, C.(2009), Medición de la legitimidad organizacional: el caso de las sociedades de garantía recíproca, Universidad San Carlos, disponible en: https://idus.us.es/handle/11441/77686
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

- Escudero, M., & Scheelje, J., (2003). Rol de los bosques en el cambio climático. Documento sometido al XII Congreso Forestal Mundial, Québec City, Canadá.FAO, 2016. Diagnóstico Nacional de Política Agroambiental del Paraguay.
- FAO, (2015). Inventario Forestal Nacional (IFN). Programa Nacional Conjunto ONU REDD+ Paraguay (Ing. Ftal. Carlos Irrazábal Coordinador)
- FAO-IICA, (2017), Gestión Integral del Riesgo de Desastres en el sector agrícola y la seguridad alimentaria en los países del CAS, Análisis de capacidades técnicas e institucionales Paraguay.
- Ferreira, M., Vázquez, F., (2015), Agricultura y desarrollo en Paraguay, Investor
- Flecha, V, (2012), Breve historia del Paraguay 1811-2011, Editorial Servilibro, Fondec
- Fleytas, C., (2007). Cambios en el paisaje. Evolución de la cobertura vegetal en la Región Oriental del Paraguay, Asuncion, Paraguay. Fundación Moisés Bertoni.
- Fortalecimiento de las políticas agroambientales en los países de América Latina y el Caribe, Proyecto GCP/RLA/195/BRA
- Governa, F. (2007). Las infraestructuras de transporte como obras territoriales. Exigencias y estrategias de territorialización. Papers, 44, pp. 20-31.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (2008). The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage.
- Guillén Parra, M. (2006), Ética en las organizaciones, construyendo confianza, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- La economía paraguaya en los últimos 20 años . Desarrollo En Democracia (DENDE). https://www2.deloitte.com/py/es/pages/about-deloitte/articles/la-economia-paraguaya-en-los-ultimos-20-anos.html
- López Calera, N. (2010). Public Interest: Between Ideology and Law, Universidad de Granada, España
- Labbate, G., Ruiz, G, Mariscal, E y Martino D. (2016). Paraguay: cambio de uso de suelo y costos de oportunidad. Sinergias entre REDD+ y la Ley de Valoración y Retribución de Servicios Ambientales. ONU Medio Ambiente
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), (2020). Plan Estratégico Institucional 2019-2023.
- Makino, S., Isobe, T. y Chan, C. M. (2004). Does country matter? Strategic Management Journal, 25(10), 1027–1043.
- Mantinian, M. (2016). Análisis de Causa Raíz Externalidades ambientales y sociales de la producción de los commodities soja y carne en Paraguay. Proyecto 88150 “Integrando la Conservación de Biodiversidad y Manejo Sustentable de la Tierra en las prácticas de producción en todas las biorregiones y biomas en Paraguay. Proyecto Paisajes de Producción Verdes, MADES/PNUD.
- MADES/INFONA/FAPI, (2016). Nivel de Referencia de las Emisiones Forestales por Deforestación en la República del Paraguay para pago por resultados de REDD+ bajo la CMNUCC.
- MADES (2019), Estrategia Nacional de Bosques para el Crecimiento Sostenible (ENBCS)
- Masi, F. (2014), “2015: El crecimiento económico y el factor agroalimentario”, en Economía y Sociedad Nº 27, CADEP, Asunción.

  www.cadep.org.py/2015/10/economia-y-sociedad-n31-2.

- Mayorga, F. & Córdova, E., (2007), "Gobernabilidad y Gobernanza en América latina", Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado. Paraguay 2016.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations formal-structure asmyth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.
- Ministerio de Hacienda. (2013), Atlas de Políticas Públicas del Paraguay: tendencias y retos de intervención.
- Ministerio de Educación y Ciencias, (2018), Educación en Paraguay, Hallazgos de la experiencia en PISA para el Desarrollo Resumen Ejecutivo.
- Morínigo Villalba, Adrián, (2019), Políticas públicas diferenciadas para la agricultura familiar campesina (Paraguay 2004,2017), ONAC-UAN-COPROFAM
- Muller, Pierre y Yves Surel, (1998), Le concept de gouvernance. L´ analyse des politiques publiques, París, Ediciones Montchrestien.
- OCDE, Unión Europa, (2018). Estudio multidimensional de Paraguay, Volumen 1. Evaluación inicial.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145–179.
- Palmer, D., Biggart, N. y Dick, B. (2008). Is the new institutionalism a theory? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 739–768). London: Sage.
- Pedersen L. (2019), Plataformas Nacionales de Commodities. Sostenibilidad y estrategias de salida.
- PNUD/MADES. (2016) Plataformas Departamentales de Soja y Carne Sustentables de Alto Paraná. Planes de Acción. https://greencommoditiesparaguay.org/documentos/
- PNUD/MADES. (2017) Plataformas Departamentales de Soja y Carne Sustentables de Itapúa. Planes de Acción. https://greencommoditiesparaguay.org/documentos/
- PNUD/MADES. (2019) Plataforma Regional de Carne del Chaco. Plan de Acción. https://greencommoditiesparaguay.org/documentos/
- PNUD/MADES. (2020) Plataforma Nacional de Soja Sustentable. Plan de Acción (Borrador de Grupos de Trabajo)
- PNUD, (2009). Desarrollo de capacidades. Texto básico del PNU.D, 2009, 304 East 45th Street, Nueva York, NY 10017 EE.UU.
- PNUD, (2014), Proyecto 88150 "Integrando la Conservación de Biodiversidad y Manejo Sustentable de la Tierra en las prácticas de producción en todas las biorregiones y biomas en Paraguay - GREEN COMMODITIES".
- PNUD, 2015, Programa de Green Commodities (2015; Guía para Plataformas Nacionales de Commodities.
- PNC ONU REDD+ SEAM/INFONA/FAPI (2016), Nivel de Referencia de las Emisiones Forestales por Deforestación en la República del Paraguay para pago por resultados de REDD+ bajo la CMNUCC, disponible en https://redd.unfccc.int/files/paraguay_2016_frel_submission_modified.pdf

- PNC ONU-REDD+ Py/SEAM/INFONA/FAPI. (2016-b). Elaboración del Plan de Implementación de las Políticas y Medidas Priorizadas para reducir la deforestación en el Paraguay. Análisis de las causas de la deforestación en Paraguay. Componente 1: Producto Final. Paraguay. Asunción, Paraguay.
- PNUD, (2014), Proyecto 88150 "Integrando la Conservación de Biodiversidad y Manejo Sustentable de la Tierra en las prácticas de producción en todas las biorregiones y biomas en Paraguay - GREEN COMMODITIES".
- PNUD, (2010), Sector rural paraguayo: una visión general para un diálogo informado.
- Rodriguez Enrique, FAO. La nueva institucionalidad rural. El caso de Paraguay.
- Ruef, M. y Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. Administrative Science Quarterly, 43(4), 877–904.
- Sáinz Moreno, F. (1976). Conceptos jurídicos indeterminados, interpretación y discrecionalidad administrativa, Editorial Civitas, Madrid.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. Administrative ScienceQuarterly, 32, 493–511.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. Administrative Science Quarterly,41(2), 270–277.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.
- SEAM/PNUD/FMAN. (2017). Tercera Comunicación Nacional de Paraguay a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- UNITED NATIONS, New York and Geneva, (2015). Guide to Drafting a National Trade Facilitation Roadmap
- Universidad de Kansas. (2016). Estrategias para la Institucionalización. Lawrence, Universidad de Kansas. 215 p.
- Walcott, J., J. Thorley, V. Kapos, L. Miles, S. Woroniecki y R. Blaney (2015). Mapeo de los beneficios múltiples de REDD+ en Paraguay: utilización de la información espacial para apoyar la planificación del uso de la tierra. Cambridge: UNEP-WCMC.
- World Wildlife Fund (2016) Análisis social, económico y ambiental de la producción de soja y carne de Paraguay, Asunción, Paraguay: WWF-Paraguay.
- Zammuto, R. F. (2008). Accreditation and the globalization of business. Academy of Management Learning & Education, 7(2), 256–268.
- Zimmerman, M. A. y Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new Venture growth by building legitimacy. Academy of Management Review, 27(3), 414–431.
- Zurbriggen Cristina, (2015). Hacia una nueva Gobernanza. Co-creación de iniciativas innovadoras para un desarrollo agrícola sostenible, IICA Uruguay-Universidad de la República Uruguay, Universidad de Ciencias Sociales.