

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

Paraguay

**La Frutihorticultura como oportunidad de acceso a Mercados de Alto Valor y Oferta
Sustentable. (PR-M1025)**

MEMORANDO DE DONANTES

Original: Español

Este documento fue preparado por: Alejandro Escobar (MIF/ AMC); Jefe de Equipo; Anabella Palacios (FOMIN/AMC); Carlos Ortiz (MIF/CPR); Dora Moscoso (MIF/DEU); Ana Castillo Leska (MIF/KSC), Ignacio Barragán Crespo (LEG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

LA FRUTIHORTICULTURA COMO OPORTUNIDAD DE ACCESO A MERCADOS DE ALTO VALOR Y OFERTA SUSTENTABLE. (PR-M1025)

Paraguay refleja una dualidad rural de crecimiento agrícola acelerado que facilita el modelo agro-exportador con un modelo agrícola convencional caracterizado por una falta de competitividad y acceso al mercado. Así, por un lado hay un sistema agrícola extensivo y mecanizado que facilita el modelo exportador de commodities, tales como la soja. Y por otro lado, un modelo agricultor de agricultura familiar coexistente, como el principal responsable de proveer frutas y verduras al mercado nacional e incluso algunas exportaciones, como la banana y la piña. La agricultura familiar en el Paraguay tiene una relevancia social y económica en el país todavía muy importante, ya que genera alrededor del 32% del valor bruto de producción agrícola actual. Sin embargo, importantes carencias de asistencia técnica, tecnología agrícola y acceso al crédito perpetúan un modelo ineficiente de producción. A su vez, el crecimiento de la pobreza rural ha acompañado este panorama, que continúan siendo la mayor cantidad de personas con bajos ingresos en Paraguay, con un total de 54%. La pérdida de competitividad ha derivado en el aumento de la migración rural y los conflictos sociales. Por lo que hace evidente la necesidad de revalorizar la agricultura familiar como alternativa económica válida para asegurar el arraigo y promover una estrategia de salida a la pobreza rural.

A pesar de estas deficiencias técnicas en la agricultura familiar, Paraguay tiene un importante potencial. En los encadenamientos productivos en los cuales los agricultores son los principales proveedores de materia prima para la industria y han abordado seriamente el tema de la calidad, se puede decir que han logrado insertarse competitivamente al mercado. La cadena agroindustrial del azúcar orgánico es un sistema exitoso donde los principales actores son los agricultores familiares.

A través del presente proyecto, se proveerá asistencia técnica en temas de calidad y productividad. Una alianza con la empresa “Abasto Norte” y las asociaciones de productores beneficiarias del proyecto posibilitará el ingreso permanente de los pequeños productores frutihortícolas al mercado y a su cadena de abastecimiento. La empresa proveerá una nueva infraestructura de laboratorio para certificar calidad y garantizar el acceso a mercados de alto valor. El desarrollo de las capacidades técnicas por parte del proyecto y la alianza con la empresa facilitará a los pequeños productores una incursión exitosa en un mercado frutihortícola cada vez más exigente y competitivo, del cual hoy están siendo excluidos gradualmente por no cumplir con los mínimos estándares de calidad y en el volumen que requieren los consumidores locales. Por otro lado, el proyecto facilitará la conexión con entidades de micro crédito rurales para aumentar su acceso a estos servicios.

Como resultado de las acciones del proyecto, se espera beneficiar a más de 600 familias productoras agrupadas entre 7 y 10 cooperativas y asociaciones agrícolas. El área geográfica donde se pretende impactar son los departamentos de Central, Cordillera, Caáguazu, Sur de San

Pedro, Norte de Paraguarí y Sur-Este de Presidente Hayes, donde se encuentran la mayor parte de los productores nacionales de frutas y hortalizas.

ANEXOS

Anexo 1	Marco Lógico
Anexo 2	Presupuesto Detallado
Anexo 3	QED

APÉNDICES

-
- | | |
|----|-------------------------|
| 1. | Proyecto de resolución. |
|----|-------------------------|

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS

Documento I	Cronograma de Ejecución
Documento II	Plan de Adquisiciones
Documento III	Tabla Preliminar de Hitos
Documento IV	Reglamento Operativo
Documento V	Presupuesto Detallado
Documento VI	Convenio de Colaboración con la Empresa Abasto Norte

SIGLAS Y DEFINICIONES

Adquisición	Toda contratación de bienes y/o servicios que lleve a cabo el ejecutor, con motivo de un proyecto financiado por el Banco
AE	Agencia Ejecutora
PYV	Paraguay Vende
ALC	América Latina y el Caribe
Banco o BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
MMA	Mercado Municipal de Asunción
Componentes	Resultados que se esperan obtener, luego de realizar un conjunto de actividades. Los componentes se desagregan en actividades
Contrapartida	Recursos aportados en efectivo o en especie por el ejecutor e instituciones aportantes al Proyecto
Contribución	Recursos que el Banco pone a disposición de la Agencia Ejecutora, para la ejecución del Programa
Convenio	Contrato suscrito para la ejecución del proyecto entre Paraguay Vende y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su condición de administrador de los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
CP	Coordinador/a del Proyecto
UE	Entidad que asume la obligación de ejecutar el proyecto, en este caso, Paraguay Vende
ESR	Revisión de Impacto Ambiental y Social, por sus siglas en inglés
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ML	Marco Lógico
OP	Oficina de País (también Representación)
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PSR	Informe de Avance del Proyecto (por sus siglas en inglés)
POA	Plan Operativo Anual
PA	Plan de Adquisiciones
RO	Reglamento Operativo

TABLA DE CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO	2
II.	ANTECEDENTES Y PRESENTACION DEL PROBLEMA	3
A.	Contexto socioeconómico	3
B.	Definición del problema y Causas	5
III.	OBJETIVO, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS	9
A.	Objetivos	9
	Componente 1. Mejora en la estacionalidad y diversidad de la oferta. (MIF, US\$ 424.640; Contraparte: US\$121,667)	10
	Componente 2. Mejora en la calidad de la oferta y sello de calidad. (MIF: US\$ 177,822; Contraparte: US\$ 124,500)	11
	Componente 3. Inteligencia de mercado y difusión en medios masivos. (MIF: US\$ 35,333; Contraparte: US\$ 36,300)	12
	Componente 4. Gestión del conocimiento y comunicación estratégica. (MIF: US\$ 32,000; Contraparte: US\$ 0)	13
C.	Resultados Esperados.....	14
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	15
V.	AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	16
A.	La Agencia Ejecutora.....	16
B.	Mecanismo Ejecutor	17
VI.	MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	18
VII.	BENEFICIOS DEL PROYECTO Y RIESGOS	20
A.	Beneficios.	20
B.	Riesgos	21
VIII.	ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL	21

LA FRUTIHORTICULTURA COMO OPORTUNIDAD DE ACCESO A MERCADOS DE ALTO VALOR Y OFERTA SUSTENTABLE.

(PR-M1025)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País:	Paraguay		
Organismo Ejecutor:	Paraguay Vende ONG (PV)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del proyecto son: (i) Al menos 10 cooperativas y asociaciones productoras que venderán y distribuirán su producción a través del mercado Abasto Norte; (ii) 600 productores de frutas y hortalizas serán capacitados en temas de calidad y técnicas productivas.		
Financiamiento:	MIF Cooperación Técnica	US\$ 956.621	70.8 %
	Contrapartida Local	US\$ 371.067	29.2%
	TOTAL	US\$1.327.688	100%
Objetivos:	El impacto del proyecto es contribuir a mejorar el crecimiento económico de los productores familiares frutihortícolas de Paraguay. El resultado es incrementar el acceso de los productores frutihortícolas a mercados de alto valor a través del Mercado Abasto Norte.		
Plazo de Ejecución y Desembolsos:	36 y 42 meses, respectivamente.		
Excepciones a las políticas del banco:	Ninguna		
Estrategia BP 2010 - 2013	El proyecto se alinea a la estrategia Banco País 2010-2013 y complementa las áreas prioritarias apoyando al sector de agro-negocios a través de la capacitación técnica y adopción de tecnologías más eficientes para recuperar la competitividad del sector y promover el acceso a mercados de pequeños productores agrícolas, y contribuir de esta manera, a reducir la pobreza rural extrema mayoritaria en este país.		
Condiciones contractuales:	Como condición previa al primer desembolso, la agencia ejecutora deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) el reglamento		

operativo aprobado por el Consejo Directivo del proyecto; (ii) la selección del Coordinador del Proyecto; y (iii) el convenio firmado de participación y financiamiento entre el organismo ejecutor y la empresa Abasto Norte.

Revisión del efecto ambiental y social: El proyecto fue sometido al correspondiente proceso de revisión establecido por el ESR (ESR 14-12) y fue clasificado como categoría “C”.

II. ANTECEDENTES Y PRESENTACION DEL PROBLEMA

A. Contexto socioeconómico

- 2.1** Paraguay refleja una dualidad rural de crecimiento agrícola acelerado que facilita el modelo agro-exportador con un modelo agrícola convencional caracterizado por una falta de competitividad y acceso al mercado. Así, por un lado hay un sistema agrícola extensivo y mecanizado que facilita el modelo exportador de materias primas, tales como la soja. Y por otro lado, un modelo productor de agricultura familiar, con carencias de asistencia técnica, tecnología agrícola y acceso al crédito, que perpetúa un modelo ineficiente de producción. Aproximadamente un 40% del sector agricultor paraguayo está compuesto por pequeñas fincas familiares de subsistencia de menos de 5 ha, y si se suman a estas las menores de 10 ha, se constata que el 70% de las mismas se encuentran en esta categoría. Solo el 15% de los productores con una superficie menor a 20 hectáreas (ha) tiene acceso al crédito. Y con respecto al nivel de organización, menos del 30% de los agricultores se encuentran organizados. Al mismo tiempo, la realidad paraguaya de las fincas familiares productiva de la última década demuestra que hay una pérdida de fertilidad de los suelos, un deterioro de los recursos naturales, factores que se traducen en una baja productividad de la mano de obra y de la tierra¹.
- 2.2** Sin embargo, la agricultura familiar es la principal responsable de proveer frutas y verduras al mercado nacional e incluso algunas exportaciones, como la banana y la piña. La agricultura familiar en el Paraguay todavía tiene una relevancia social y económica en el país, ya que genera alrededor del 32% del valor bruto de producción agrícola actual, en comparación con el 70% que generaba en el año 1991. En consecuencia, existe un potencial de mejoramiento en su competitividad. Los volúmenes de producción de las pequeñas fincas menores de 20 ha. superan ampliamente a las de mayor tamaño, que en muchos de los casos no superan el 2 % del volumen de producción².
- 2.3 Las Frutas y Hortalizas.** Es limitada la información agregada en cuanto al mercado nacional de frutas y hortalizas en el Paraguay. Los datos no son consolidados, los supermercados no

¹ Censo Agropecuario Nacional (CAN) 2008

² Censo Agropecuario Nacional (CAN) 2008.

proporcionan esta información, y la informalidad en el rubro no permite una buena captura de datos de producción o comercialización, tanto del mercado interno como de las exportaciones e importaciones. Sin embargo, información proveniente del Ministerio de Agricultura y su Dirección de Comercialización, permiten observar un importante crecimiento de las importaciones de frutas y hortalizas que ha cubierto el déficit de oferta nacional existente. Las causas de ese crecimiento se relacionan principalmente con el insuficiente volumen y falta de calidad de la producción del país. Si bien los pequeños productores ya se encuentran insertados en el mercado, aun están distantes de alcanzar la frontera tecnológica y económica posible. Por ejemplo, entre 1997 y 2009 el comercio del Mercado Municipal de Asunción (MMA) sufrió una caída de 287,235 toneladas a 208,566 toneladas de frutas y verduras, mientras que las importaciones de estos productos comercializados por el MMA aumentaron de un 12% en el 2006 a un 31% en el 2009. Asimismo, el total de importaciones de frutas y verduras del país, comparadas con el total comercializados por el MMA, aumentaron de un 12% en 1997 a un 53% en el 2009³.

2.4 El análisis de estas cifras y el seguimiento al sector en los últimos cinco años por parte de la entidad Paraguay Vende, y los ejecutivos de la empresa Abasto Norte, les lleva a señalar a varias tendencias como las responsables: (i) un deterioro en los términos y formas de comercialización del mercado municipal tradicional, actualmente ubicado en la una zona urbana altamente congestionada y con poca posibilidad de mejora cualitativa y sanitaria; (ii) una falta de canales alternativos de comercialización para los productores de frutas y hortalizas; y (iii) una consecuente pérdida en la competitividad de los productores de frutas y hortalizas con respecto a los países vecinos. A su vez, estos factores han contribuido a una escasa formalización de la comercialización de frutas y hortalizas, la misma que ha quedado en manos de intermediarios que no tienen como objetivo la mejora productiva ni la diferenciación de la producción por niveles de calidad y tamaño, elemento clave en este tipo de producto.

2.5 Generando oportunidades de negocios en el desarrollo de cadenas de valor fruti – hortícolas. En respuesta a las oportunidades económicas potenciales que presenta el sector frutihortícola, y la decadencia en términos de infraestructura en el MMA para satisfacer la creciente demanda mayorista de productos frescos, la empresa nacional Abasto Norte decidió llevar a cabo un emprendimiento privado para desarrollar un mercado de abasto alternativo, basado en productos de calidad, variedad y precios competitivos⁴. Para su estrategia de mercadeo, la empresa busca destacarse por su oferta de productos y servicios de calidad a nivel

³ Boletín Estadístico Municipal de Asunción 2010 y Sistema de Información de Mercado Abasto (SIMA) de la Dirección de Comercialización (DC) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

⁴ Abasto Norte se inauguró en Octubre de 2010, iniciando sus actividades comerciales en Junio de 2012. Abasto S.A., es un emprendimiento que forma parte del Grupo empresario Zucolillo, enfocados principalmente en construcción y alquiler de centros comerciales y edificios con gran tráfico de gente. También son propietarios de Editorial Azeta (Diario ABC Color), cual es el periódico más antiguo y de mayor circulación en el país.

general, satisfaciendo un nicho de mercado más exigente y acompañando el desarrollo del productor frutihortícola, como una forma de contribución al desarrollo económico y social del país. Así, la empresa inició la construcción de un complejo comercial que ofrece la posibilidad a pequeñas cooperativas, empresas y organizaciones productoras un espacio para la venta de productos de más alto valor. El objetivo de la empresa es desarrollar una mejor oferta de productos a través del apoyo a la asistencia técnica y la implementación de un sistema de calidad que abarque todo el proceso desde la finca hasta el consumidor, con el propósito de poder brindar una oferta de productos atractiva a los supermercados, compradores mayoristas y consumidores finales de modo de garantizar el éxito de sus locatarios y, en consecuencia, del emprendimiento en general.

- 2.6** Con el fin de llevar adelante esta visión, la empresa Abasto Norte, se ha asociado con la ONG Paraguay Vende, que cuenta con una importante experiencia en la gestión de proyectos de alianzas y asistencia técnica entre empresas y pequeños productores en el país desde la óptica de cadenas de valor. Experiencias pasadas con USAID en las cadenas de valor del sésamo, caña dulce, mandioca, piñas, bananas y tomates con una población de beneficiarios de 16,500 individuos permitieron a Abasto Norte encontrar el socio ideal para emprender una mejora de la producción frutihortícola desde la finca hasta el puesto de venta.
- 2.7** Entre las ventajas de contar con un amplio espacio de comercialización para pequeñas empresas, cooperativas y asociaciones de productores que valora la calidad se pueden nombrar: 1) contribuye principalmente al reconocimiento del papel clave de las organizaciones productoras y pequeños productores agropecuarios en las cadenas agro-alimentarias locales, que buscan alcanzar mejores precios por sus productos y a la vez garantizar estándares de calidad de los mismos; 2) impacta sobre el sector de la agricultura familiar, como principal productora de frutas y hortalizas, ya que reflejará un incremento de la demanda de productos de este sector; y 3) favorece el desarrollo de una cadena de provisión local, clave para el éxito del emprendimiento, que puede disminuir costos logísticos, mejorar tiempos de entrega y atender a una creciente demanda local de productos de calidad.

B. Definición del problema y Causas

- 2.8 El problema.** El deterioro de los precios relativos locales con respecto a los países vecinos y la precarización en términos de calidad y sanidad por parte del mercado municipal desvió la demanda interna a las grandes cadenas de supermercados o establecimientos minoristas donde los consumidores pagan precios más altos. Con la construcción de un nuevo mercado de abasto donde se promocionará la relación calidad/precio y las posibilidades de incrementar los lazos comerciales con el creciente mercado interno, las pequeñas organizaciones productoras agrícolas y los productores individualmente tienen ahora una oportunidad para redefinir su posición en la cadena de valor, atender a los nuevos patrones de consumo por productos más saludables y

acceder a nuevos mercados mejorando sus oportunidades económicas a través de una forma de ingreso sostenible. Sin embargo, el sector fruti-horticultor nacional es parte de un cuadro de estancamiento de la agricultura familiar local y una persistente pobreza rural que ha recibido poca asistencia técnica en términos de calidad y estrategias de comercialización. El problema central que este proyecto pretende tratar es la falta de competitividad de los productores locales para abastecer a la creciente demanda interna de productos de calidad y poder llegar a mercados de alto valor comercial.

- 2.9 Algunas de las causas de este problema son:** (i) **En primer lugar** los productores carecen de habilidades técnicas productivas que le permitan introducir mejoras para escalar la producción, sostener los precios y disminuir los elevados porcentajes de pérdida post-cosecha a lo largo del ciclo productivo anual. Existe una sobreoferta actual de productos en épocas de cosecha que produce una gran caída de precios a la hora de la venta, descapitalizando permanentemente al productor y colocando a la actividad agrícola como una actividad poco rentable; (ii) **segundo**, los productores rurales desconocen los requisitos del mercado y existe una desconexión entre el pequeño productor con ofertas de productos de baja calidad y un consumidor (individual e institucional) más exigente producto del crecimiento del ingreso urbano de los últimos años; (iii) **tercero**, los productores no pueden cumplir con regularidad en el abastecimiento y cantidad, dado que negocian precios con transportistas locales que traen la mercadería a la ciudad en consignación pagando precios muy bajos y con altos desperdicios post-venta. El mercado de abasto municipal a su vez favorece la compra a precios variables, no reconociendo características de calidad y sanidad de los productos; (iv) **cuarto**, los productores rurales carecen de acceso a la información y a las señales del mercado tales como estadísticas de precios y trazabilidad, lo que genera una gran disparidad de información y valores que termina perjudicando al productor, quien es ampliamente manipulado por intermediarios y por los compradores mayoristas colocadores de precio; y finalmente, (v) **quinto**, la gran mayoría de las personas rurales de bajos ingresos en el Paraguay no tienen el adecuado acceso al crédito para mejoras técnicas de su producción agrícola.

C. Oportunidad para impacto sistémico.

- 2.10** Si bien existen otros proyectos, como por ejemplo Paraguay Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería que está asistiendo a los pequeños productores en consolidar sus organizaciones, hacer planes de producción y la infraestructura básica; y REDIEX a fin de asistir planes de exportación; este proyecto se enfocará más al mercado local donde existe una importante demanda de productos de primera calidad que reciben mejores precios en el mercado y que esta siendo satisfecha principalmente con productos importados. Se espera que este proyecto sienta las bases para mejorar la competitividad del sector en general y en un futuro a mediano y/o a largo plazo pueda aumentar su oferta exportable.

- 2.11** En los encadenamientos productivos en los cuales los agricultores son los principales proveedores de materia prima para la industria y han abordado seriamente el tema de la calidad, se puede decir que han logrado insertarse competitivamente al mercado. Uno de los mejores ejemplos de esta situación son los productores y exportadores de banana y piña al mercado argentino. La cadena agroindustrial de azúcar orgánica es otro sistema exitoso donde los principales actores son los agricultores familiares. La caña de azúcar que es considerada una “commodity” en países vecinos, cultivado en grandes extensiones, en Paraguay aún se cosecha en pequeños minifundios.
- 2.12** El proyecto pretende llegar de manera directa a 600 productores rurales agrupados entre 7 y 10 cooperativas y asociaciones productoras brindando capacitación asistencia técnica y fortalecimiento institucional. Sin embargo, las ventajas obtenidas por las enseñanzas y el conocimiento impartidas por el proyecto llegará a un grupo mayor de todos los productores fruti hortícolas del país. El área geográfica donde se pretende impactar de manera directa son los departamentos de Central, Cordillera, Caáguazu, Sur de San Pedro, Norte de Paraguari y Sur-Este de Presidente Hayes, donde se encuentran la mayor parte de los productores nacionales de frutas y hortalizas⁵.
- 2.13** De acuerdo a la Evaluación de Pobreza Paraguay 2010 realizada por el Banco Mundial⁶, la cantidad total de personas con bajos ingresos a nivel rural ha decrecido en los últimos años. Sin embargo, del total de la población con bajos ingresos continúan siendo la mayoría con un 54%, y aquellos ubicados en la franja de la extrema pobreza representan un 68%. El mismo reporte asegura que el trabajo en el sector agrícola sigue siendo el principal sustento económico representando más del 40% de la fuente de ingresos (en quintiles)⁷. Siendo su principal recurso de capital la mano de obra, el aumento de sus capacidades técnicas transformaría a la fuerza de trabajo rural en una alternativa clave para salir de la pobreza y aumentar los niveles de empleo. Una economía rural dinámica enfocada en productos de alto valor, generación de capacidad productiva y aumento del capital humano, puede ser parte de una estrategia exitosa para salir de la pobreza.
- 2.14** El proyecto se asegurará que todas las actividades de capacitación sean sensibles a los temas de género y en directa relación a las necesidades del grupo para asegurar máxima participación y

⁵ La mayoría de los beneficiarios son de bajos ingresos, pertenecen a la categoría media de la agricultura familiar (41% del total) que tiene 5 hectáreas en promedio y vende el 87% de su cosecha, ganando en promedio US\$5 dólares al día. A pesar de que ganan más que el umbral de la pobreza rural en el Paraguay (\$90 al mes), pero menos que el ingreso medio por capita de US\$140. Paraguay: Encuesta Permanente de Hogares." 2010. IDB/MECOVI. En el sitio del FOMIN se pueden ver los ingresos en dólares <http://mif.iadb.org/poverty/home>. También para ver un mapa de los beneficiarios se puede visitar <http://geocommons.com/maps/135257>

⁶ Paraguay Poverty Assessment. Determinants and Challenges for Poverty Reduction. Poverty Reduction and Economic Management Unit, Latin America and the Caribbean, World Bank, December 2010.

⁷ Los asalariados agrícolas, representan menos del 10%; mientras que el ingreso de los productores auto empleados representan más del 30% de las fuentes total de ingresos (en quintiles). Ibid.

beneficio. Del grupo de beneficiarios, las mujeres que están liderando el negocio representan un 20%. En este sentido, la fruti-horticultura se presenta como una alternativa laboral viable para aumentar el ingreso familiar y compatible con las otras tareas domésticas que las mujeres rurales paraguayas desarrollan ya que se puede trabajar en un espacio reducido y cercano a la casa. A tal efecto, la oferta de capacitación en técnica productiva será adaptada a las necesidades de las mujeres, lo que incrementará su liderazgo, su capacidad emprendedora y aumentará su capital social para el desarrollo de las fincas familiares. En este sentido, indicadores específicos de resultado en este tema se tendrán en cuenta para su evaluación y se incorporan en el marco lógico (Anexo I). Además, la línea de base y los indicadores de evaluación y monitoreo tendrán en cuenta las variables de género.

D. Proyecto propuesto.

- 2.15** Este proyecto proveerá asistencia técnica en temas de calidad y productividad, y un sistema de acceso a la información de mercado donde los productores podrán acceder libre y gratuitamente. Una alianza con la empresa “Abasto Norte” y las pequeñas empresas y asociaciones de productores beneficiarias⁸ del proyecto garantizará el ingreso de los pequeños productores frutihortícolas a la oferta estable del mercado de abasto mayorista. Cabe destacar, que esto no supone una relación de exclusividad de la empresa con los productores y organizaciones beneficiarias, sino más bien una relación de acompañamiento y planificación conjunta y compartida de la oferta de frutas y verduras vendidas en el abasto. La fijación de precios se determinará por la oferta y demanda de productos similares sin que el abasto tenga injerencia en estos temas. El modelo se sostiene por la creciente demanda local insatisfecha de frutas y verduras y por la empresa que busca locatarios competitivos en términos de oferta y calidad.
- 2.16** En vista de mejorar la calidad de la oferta del abasto, la empresa proveerá una nueva infraestructura de laboratorio para certificar calidad y garantizar el acceso a mercados de alto valor a aquellos productores que deseen acceder a estos servicios. El desarrollo de las capacidades técnicas por parte del proyecto y la alianza con la empresa Abasto Norte facilitará a los pequeños productores una incursión exitosa en un mercado frutihortícola cada vez más exigente y competitivo, del cual hoy están siendo excluidos gradualmente por no cumplir con los mínimos estándares de calidad y en el volumen que requieren los consumidores locales.
- 2.17** Por otro lado, el proyecto facilitará la conexión con entidades financieras dedicadas al microcrédito rural y agrícola. La capacitación y la elaboración de planes de negocios para aumentar la producción permitirá a las instituciones crediticias evaluar de manera más realista la

⁸ Al término de la misión de análisis, las empresas e instituciones locatarias del mercado con las cuales se trabajaría en forma preliminar son: Marta Ibañez, Central Paraguaya de Cooperativas, Ecotrading, Comité Central de productores Orgánicos Arroyenses, Okamoto, La Colmena, El rey de la fruta.

capacidad de endeudamiento de los productores y sus proyecciones de producción, costos e ingresos.

- 2.18** El proyecto contribuye a la agenda de **Acceso de Pequeños Productores a Mercados de Alto Valor**. El proyecto generará una metodología de acceso a mercados, gestión, y ventas a un mercado con mayor poder adquisitivo que hoy compra productos importados y que actualmente casi no tiene oferta de productos locales. Este proyecto aumentará las posibilidades de los productores de insertarse a este tipo de mercado y diversificará sus ingresos, incrementando la producción de calidad de frutas y verduras a nivel local que también tienen gran potencialidad de exportación en el futuro.
- 2.19 Lecciones aprendidas** de otros proyectos han sido tomadas en cuenta para el diseño de este proyecto. En primer lugar, un enfoque de mercado es esencial, donde cada intervención debería empezar con el análisis de la cadena de valor, enfocándose en la demanda, los requerimientos de los compradores y los actores comerciales. Segundo, el aumento en los estándares de calidad de los productos tiene un impacto positivo sobre toda la base productiva, que empieza a asumir estos estándares aunque no formen parte de una cadena orientada al mercado de alto valor. Tercero, el desarrollo de un sistema tecnológico de información puede disminuir costos tecnológicos e incrementar ingresos hasta en un 30%. Cuarto, las experiencias de proyectos en el sector frutihortícola, como es el caso de la ONG Fintrac en Honduras y la Cooperativa Salcaja en Guatemala, han demostrado que las microfinancieras ofrecen más flexibilidad y mejores condiciones a aquellos productores individuales que cuentan con un plan de negocios sólido y bien definido y enlazados a una cadena de valor con mercado asegurado. Quinto, los proyectos de cadenas de valor agrícolas deben incorporar mecanismos de acceso al crédito para facilitar el crecimiento y sostenibilidad de los productores⁹.

III. OBJETIVO, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS

A. Objetivos

- 3.1** El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar el crecimiento económico de los productores familiares frutihortícolas del Paraguay. El objetivo específico es incrementar el acceso de estos productores a mercados de alto valor con mejor calidad y mayor volumen, a través del Mercado de Abasto Norte.

⁹ Estudio sobre cadenas de valor agrícolas realizado por la Universidad de Duke para la Agenda “Assessment of five high-value agriculture inclusive business projects sponsored by the IDB in Latin America”, Center for Governance, Globalization and Competitiveness.

- 3.2** El proyecto facilitará el acceso de los pequeños productores agrícolas a la cadena de aprovisionamiento del Abasto Norte mercado como una línea de negocio rentable para ambas partes que habilita canales de transmisión de información acerca de la importancia de la calidad e inocuidad de los productos frutihortícolas. A través de este proyecto, se logrará desarrollar un certificado de calidad único a nivel local que garantice aspectos básicos de trazabilidad e inocuidad de los alimentos provenientes de las organizaciones productivas participantes del proyecto. Con miras a centrar el esfuerzo del proyecto y en base a encuestas realizadas por la entidad ejecutora, el proyecto se centrará en los siguientes productos, pudiendo estos variar acorde al avance del proyecto: tomate, pepino, repollo, pimienta, banana, piña, melón y sandía.
- 3.3** Para ello, el proyecto está estructurado en cuatro componentes dirigidos a: (i) mejorar la técnica y productividad de los productores a través del desarrollo de capacidades para la diversificación de la oferta; (ii) asegurar una mejor calidad por producto a través de la implementación de un sello de calidad de “Abasto Norte”; (iii) desarrollar un sistema de información sobre las señales comerciales del mercado. (iv) El proyecto también financiará actividades para capturar el conocimiento generado y diseminar las lecciones aprendidas del proyecto.

B. Componentes y Actividades

Componente 1. Mejora en la estacionalidad y diversidad de la oferta. (MIF, US\$ 424.640; Contraparte: US\$121,667)

- 3.4** El objetivo de este componente es mejorar la sustentabilidad y productividad de los productores frutihortícolas. Esto se logrará a través de la capacitación a los productores en temas de diversificación productiva con productos nicho y aumento de los rendimientos por hectárea según técnicas sustentables y ambientalmente responsables. Para ello se establecerán parcelas demostrativas para proveer el entrenamiento en el cuidado y producción de productos tradicionales y nuevas variedades como la rúcula, que tiene un mercado nicho de alto valor a nivel local.
- 3.5** Si bien el mejoramiento de la productividad y la calidad son críticos para la inclusión de los productores al mercado interno de frutas y hortalizas de calidad, es necesario mejorar las capacidades de administración de negocios de las pequeñas fincas productoras para insertarse exitosamente en los mercados de alto valor y explorar nuevas formas de asociación y comercialización. Para ello, se trabajará con cooperativas y asociaciones productoras que a su vez establecerán relaciones comerciales con aquellos pequeños productores para establecer planes de negocio conjuntos con vistas a adecuar el acceso al mercado de Abasto Norte de acuerdo a requisitos de calidad, cantidad y permanencia. Estos planes elaborarán una estrategia de crecimiento y sustentabilidad para los pequeños productores estableciendo metas de producción, ventas, costos, inversión de capital requerida, y estrategias de marketing.

- 3.6** Estos planes de negocios serán la base principal para establecer relaciones con las instituciones crediticias y micro financieras locales, para que las mismas utilicen esta información en sus análisis de crédito para con los productores. La AE facilitará esta aproximación entre productor y agencia financiera, para identificar metas productivas y de inversión común y acorde a la capacitación y niveles productivos alcanzados por el productor¹⁰. Otra actividad clave de este componente es la planificación conjunta comercial y financiera con organizaciones de productores y el Abasto Norte para tener acceso al mercado con puestos de comercialización permanentes. Cabe mencionar que el proyecto no impondrá ni fomentará una relación de exclusividad en la venta por medio de los puestos en el mercado Abasto Norte. Los productores podrán vender su producción por cualquier otro canal de comercialización. Sin embargo, es el Abasto Norte el que en la actualidad provee de mejores condiciones para la comercialización, y se espera que esta empresa sea el que establezca los “estándares” a futuro en materia de calidad y competencia, y cuyas prácticas sean adoptadas por otros actores en la cadena de valor de las frutas y hortalizas.
- 3.7** Los resultados esperados de este componente son: (i) Por lo menos 2 nuevas especies de productos nicho son producidas y comercializadas por los beneficiarios; (ii) un aumento del 10% en la producción total de frutas y hortalizas objetivo de este proyecto; (iii) 600 productores capacitados en temas de diversificación y productividad; (iv) al menos 7 empresas u organizaciones han establecido relaciones de compra y venta con los productores y destinan su producción al mercado de Abasto Norte, y tienen un plan de negocios conjunto que incorpora a los diferentes actores de la cadena; (v) 3 nuevas instituciones (cooperativas, asociaciones, empresas) tienen acceso al mercado con puestos de comercialización permanente; y (vi) al menos 50% de los productores tienen acceso al financiamiento para su producción.

Componente 2. Mejora en la calidad de la oferta y sello de calidad. (MIF: US\$ 177,822; Contraparte: US\$ 124,500)

- 3.8** Este componente ayudará a los productores a implementar prácticas y procesos de calidad necesarios para incrementar el valor de los productos frutihortícolas y adecuarse a los requerimientos del mercado. En este sentido, se capacitará a los productores en técnicas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) de modo de aumentar la producción y la seguridad alimentaria de los productos, así como también, la sostenibilidad ambiental. Estas prácticas se enfocarán en la sostenibilidad y calidad de toda la cadena de valor frutihortícola, más específicamente en los temas asociados con la producción, procesamiento, almacenaje de los productos y disminución de la pérdida post-cosecha. Especial énfasis se dará también a los temas de estandarización de calidad (asignando grados por calidad y tamaño) y de la producción, de modo de asegurar niveles similares a lo largo del ciclo productivo y ganar competitividad.

¹⁰ El proyecto ya ha establecido conversaciones iniciales con dos microfinancieras que estarían en capacidad de otorgar crédito a los productores y sus organizaciones una vez estén terminados estos planes de negocios.

3.9 Por otro lado, si bien existen en el país certificaciones sanitarias y de calidad, estas se orientan y sirven principalmente al sector cárnico, lácteo, y otros rubros de exportación. No existe en la actualidad un mecanismo de certificación de calidad para las frutas y hortalizas. En este sentido, el proyecto desarrollará un sello de calidad en conjunto con la empresa Abasto Norte, que incorporará elementos de trazabilidad y BPAs de manera integral. Esto será acompañado por capacitaciones a los productores y las organizaciones beneficiarias de modo de garantizar una plena adecuación de las normas de calidad a los procesos de mejora a nivel de la finca, de modo tal que la certificación pueda ser alcanzada por los productores agrícolas a través de metas reales. Las capacitaciones tendrán lugar a nivel de organizaciones productoras y cooperativas, así como también, a nivel de fincas individuales. Para ello, la empresa Abasto Norte construirá y equipará un laboratorio de calidad con personal capacitado para verificar y testear la calidad de los productos que recibirán el sello de calidad. Este laboratorio servirá también como centro de información para la caracterización de los distintos productos provenientes de las regiones rurales del Paraguay. Se implementarán mecanismos de trazabilidad, que en la actualidad son un requisito muy importante para grandes compradores y sobre todo con importantes implicancias que favorecerán la competitividad a nivel de comercio internacional posteriormente. Estos aspectos de trazabilidad se han convertido en los últimos años en un requisito esencial en los mercados de frutas y hortalizas frescas, y aseguraran la calidad y seguridad alimentaria, otorgando además a los productores la posibilidad de colocar sus productos en mercados nichos de alto valor que exigen certeza de origen y de las etapas del proceso productivo. Por último, y como parte de la estrategia de marketing y calidad, el proyecto financiará visitas internacionales a países regionales con experiencias similares de integración de productores agrícolas a mercados de abasto de modo de establecer estrategias de “benchmarking” y contactos con posibles compradores o importadores de frutas y hortalizas provenientes del Paraguay que puedan servir en una segunda etapa del proyecto tendiente a la exportación.

3.10 Algunos de los resultados esperados para este componente son: (i) la implementación del sello de calidad y su aplicación; (ii) al menos un 50% de los productores asistidos adoptan buenas prácticas agrícolas (BPA); (iii) un 50% de la producción logra cumplir los estándares básicos exigidos del sello de calidad; (iv) el diferencial de precios por calidad, a nivel de finca alcanza por lo menos el 20%; y (v) hay una disminución en un 20% de la pérdida post cosecha, desde la recolección hasta la entrega y venta. Adicionalmente, dado que existen ya algunas experiencias de exportación de frutas a la Argentina, se espera que la implementación de las actividades de este componente permita ampliar estas experiencias de exportación con mayor envergadura, muy posiblemente hacia el final del proyecto, dado a que el enfoque inicial es hacia el mercado local.

Componente 3. Inteligencia de mercado y difusión en medios masivos. (MIF: US\$ 35,333; Contraparte: US\$ 36,300)

3.11 Este componente facilitará la sistematización y difusión de la información de mercado entre los productores agrícolas y organizaciones productoras con la empresa ancla Abasto Norte. El

proyecto financiará la creación de una plataforma online cuyo principal uso será la recolección de datos en términos de calidad, cantidad, precios y volúmenes que podrán ser usados para la planificación productiva por parte de las organizaciones productivas, productores individuales y empresa en el corto, mediano y largo plazo. Esta plataforma podrá enviar mensajes de texto a los teléfonos celulares de los productores en finca y organizaciones productores sobre las tendencias de mercado también, tales como precios de venta al día de las frutas y hortalizas producidas, alertas meteorológicas, recordatorios sobre prácticas productivas agendadas (tales como aplicación de fertilizantes, podas, entre otras). De esta manera el productor podrá actualizar permanentemente los precios del mercado sobre sus productos, ganar poder de negociación y seguir paso a paso la planificación productiva acordada con los técnicos agrícolas. Por otro lado, se desarrollará en colaboración con la empresa ancla y su grupo de comunicación, una campaña comunicacional orientada a los consumidores para promover y educar sobre las ventajas del consumo de frutas y hortalizas a nivel local, el impacto en la cadenas productivas y el valor del sello de calidad en cuanto a inocuidad para el consumidor e impacto ambiental de la producción.

- 3.12** Los resultados esperados para este componente son: (i) un sistema de información en línea y mensajes de texto accesible a los productores y consumidores sobre señales del mercado en cuanto oferta y demanda, consejos productivos, tendencia de precios, exigencias de calidad, peligros ambientales, alertas meteorológicas, entre otras; (ii) todos los cultivos de frutas y verduras objeto del proyecto, cuentan con manuales gráficos de buenas prácticas de producción, impresos y distribuidos; y (iii) 300 artículos periodísticos sobre calidad, beneficios de compra de productos locales e información de mercado en medios locales. Al concluir el proyecto, la gestión de cada uno de estas herramientas estará a cargo de la empresa y la organización Paraguay Vende.

Componente 4. Gestión del conocimiento y comunicación estratégica. (MIF: US\$ 32,000; Contraparte: US\$ 0)

- 3.13** El objetivo de este componente es capturar, sistematizar y disseminar los aprendizajes que surjan del proyecto y los productos seleccionados, en un esfuerzo por contribuir al desarrollo del sector frutihortícola Paraguayo con pequeños productores y las estrategias implementadas para insertarse en un ámbito de comercialización al mayor como un mercado de abasto. El proyecto capturará los aprendizajes en diferentes estadios del proceso.
- 3.14** Entre las audiencias principales de este proyecto se incluyen: (i) otras empresas relacionadas al sector alimenticio, tales como restaurantes, supermercados, hoteles y grandes clientes del mercado de abasto, productores y organizaciones productivas locales a los efectos de generar nuevas oportunidades de negocio para organizaciones de productores; y (ii) otros donantes internacionales y nacionales que puedan colaborar en dar sustentabilidad a la intervención.

- 3.15** A los efectos de poder satisfacer las necesidades de las diferentes audiencias y dar sustento a los mensajes claves, se producirán los siguientes productos de conocimiento: (i) un caso de estudio donde se describirá el proceso de integración y modelo de comercialización de pequeños productores a través de un mercado de abasto. En este caso de estudio se tendrán en cuenta la creación de lazos de confianza y los instrumentos claves que asistieron a los productores para influir en su inclusión y acceso al mercado, la importancia de la demanda local y otros aprendizajes que se generen en este proceso.
- 3.16** A los efectos de diseminar el conocimiento generado en el proyecto, resultados y lecciones aprendidas se realizarán dos talleres de trabajo y diseminación organizados entre la AE y el FOMIN, dirigidos a quienes a las audiencias principales de este proyecto para la difusión de resultados y lecciones aprendidas.
- 3.17** Los resultados del proyecto pueden ser diseminados en canales especializados incluyendo eventos específicos como Foromic, Cracking the Nut, FoodLab, y otros organizados a nivel local. Dos eventos del tipo taller de trabajo serán organizados entre la AE y el FOMIN para reforzar esta estrategia y difundir las lecciones aprendidas a nivel local e internacional.

C. Resultados Esperados.

- 3.18** A parte de los indicadores enunciados en los componentes del proyecto, los siguientes indicadores serán usados para medir los **resultados** del proyecto: (i) al menos 10 empresas u organizaciones empresariales (cooperativas y asociaciones) establecen alianzas con micro productores para la venta de frutas y verduras en el Abasto Norte; (ii) en el 50% de las 600 familias beneficiarias, las mujeres participan directamente en la gestión del negocio (plan de negocio, acceso y negociación del crédito, capacitación); (iii) un incremento de la producción en 1,870 toneladas sobre la línea de base; y (iv) 600 familias productoras de frutas y hortalizas tienen acceso a mercados de alto valor.
- 3.19 En términos de impacto**, al final del proyecto el **ingreso neto** de las familias productoras de frutas y hortalizas que implementan prácticas y técnicas mejoradas ha incrementado en un 20%, con respecto a la línea de base; las ventas netas aumentarán en por lo menos US\$800,000, sobre la línea de base; y el certificado de calidad será reconocido por los consumidores de los mercados de alto valor.
- 3.20 Alineación con la Estrategia País del Banco.** En coordinación con el gobierno de Paraguay, el Banco ha identificado tres áreas de apoyo prioritario al país, una de las cuales es infraestructura, y dentro de la misma, el sector agrícola. Este proyecto complementa dichas áreas apoyando al sector de agronegocios a través de la capacitación técnica y adopción de tecnologías más eficientes para recuperar la competitividad del sector y promover el acceso a mercados de pequeños productores agrícolas, y contribuir de esta manera, a reducir la pobreza rural extrema

mayoritaria en este país. Este proyecto además complementa el de Diversificación y Tecnificación Campesina (BID 12555/OC-PR), recientemente concluido y que dotó de infraestructura de riego y media sombra a productores selectos, la cual puede ser mejor aprovechada disponiendo de un mercado de abasto para comercializar la producción.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

4.1 Costo y financiamiento. El costo total del proyecto se estima en US\$ 1.327688 de los cuales el FOMIN financiará hasta US\$956.621 no reembolsables y agencia ejecutora aportará US\$371.067.

4.2 El plazo de ejecución será de 36 meses y el plazo para desembolsos será de 42 meses.

Presupuesto en US\$			
EL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS COMO UNA OPORTUNIDAD PARA EL ACCESO AL MERCADO DE ALTO VALOR AGREGADO Y CALIDAD			
PR-M1025			
	FOMIN	CONTRAPARTE	TOTAL
COMP 1: MEJORA EN LA ESTACIONALIDAD Y DIVERSIDAD DE LA OFERTA	424,640	121,667	546,307
COMP 2: MEJORA EN LA CALIDAD DE LA OFERTA	177,822	124,500	302,322
COMP 3: INTELIGENCIA DE MERCADO Y DIFUSION EN MEDIOS MASIVOS	35,333	36,300	71,633
COMP 4: GESTION DEL CONOCIMIENTO Y COMUNIC. ESTRATEGICA	32,000	-	32,000
Administracion del Proyecto	179,200	33,600	212,800
Línea de Base, Monitoreo y Evaluacion	-	40,000	40,000
Revisiones ex post	10,000		10,000
Imprevistos	4,453	-	4,453
SUBTOTAL	863,449	356,067	1,219,515
% Del Financiamiento	70.80%	29.20%	100%
Fortalecimiento Institucional (Capacitación en Gestión Financiera y/o Adquisiciones)	30,000	15,000	45,000
Evaluacion Impacto 5%	43,172		43,172
Agenda	20,000		20,000
TOTAL PROYECTO	956,621	371,067	1,327,688

4.3 Sustentabilidad. El proyecto tiene énfasis en facilitar el acceso al mercado de los pequeños productores frutihortícolas y la capacitación para mejorar la calidad de sus productos para poder insertarse en mercados de más alto valor. Se apoyará a través de la conexión con la empresa Abasto Norte, que busca cubrir una creciente demanda local con productos de calidad y

adecuados a las exigencias de los consumidores urbanos con crecientes niveles de ingreso. Se espera que el fortalecimiento de las capacidades de negocio, así como la facilitación de acceso al crédito con entidades especializadas, las pequeñas asociaciones de productores y cooperativas beneficiarias y productores a nivel individual mejoren su capital de trabajo, los términos comerciales actuales y su sustentabilidad a largo plazo. Con los componentes de capacitación, sello de calidad, acceso a la información y apoyo de acceso al crédito a los pequeños productores se facilitará el acceso a la cadena de valor frutihortícolas que en una segunda etapa del proyecto podría asegurar la ampliación de sus lazos comerciales y ampliar su cartera de exportación de frutas y verduras a países de la región.

- 4.4** Un año antes de terminar el período de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del FOMIN, de la Agencia Ejecutora, y la empresa ancla y otros actores considerados claves para la sustentabilidad del proyecto. El objetivo será evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. El alcance y organización de este taller de sostenibilidad deberá ser acordado con la debida anticipación.

V. AGENCIA EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. La Agencia Ejecutora.

- 5.1** El proyecto será ejecutado por la ONG Paraguay Vende (PYV), basada en Asunción, Paraguay. Fue fundada en abril de 2010 como una organización sin fines de lucro que busca brindar asesoría técnica para fomentar la competitividad y el desarrollo sustentable mediante la asistencia técnica a micro, pequeñas y medianas empresas. Su principal objetivo es trabajar para la dinamización de las cadenas comerciales de manera de contribuir al desarrollo productivo nacional, disminuir la pobreza, estimulando prácticas de comercio sostenible, mediante asistencia técnica enfocada a resultados.
- 5.2** La organización PYV consiste de un grupo de 15 profesionales y expertos nacionales para desarrollar proyectos de cadenas de valor y negocios inclusivos. Dicha organización tiene experiencia en la ejecución de proyectos financiados por instituciones multilaterales y bilaterales en áreas relacionadas a: (i) Implementar cadenas de valor y corredores económicos; (ii) negociación de alianzas para mercados globales; (iii) generación oportunidades comerciales para microempresas rurales. PYV ha ejecutado proyectos en los que se apoya a los productores rurales y el desarrollo de cadenas de valor. Tal es el caso del proyecto Paraguay Productivo, financiado por USAID y completamente ejecutado por la organización con un grupo de beneficiarios de 16.500 personas.

B. Mecanismo Ejecutor

- 5.3 Comité Asesor (CA).** El proyecto contará con un CA, conformado por representantes de la empresa Mercado Abasto Norte, de la ONG Paraguay Vende, y de las cooperativas o asociaciones de los productores que participarán del proyecto. El representante de país del FOMIN tendrá una participación como invitado especial, mas no como participante permanente de este Comité. Las responsabilidades de este CA son de reunirse trimestralmente para evaluar el avance del proyecto, el cumplimiento de las metas y compromisos de todas las partes, y la administración estratégica del proyecto. El comité no tendrá carácter decisivo final sobre las acciones del proyecto, pero si tiene carácter informativo, de discusión, de referencia y diálogo para las acciones estratégicas del proyecto. Se podrá reunir con mayor frecuencia si así lo requiere alguna de las partes.
- 5.4 Unidad Ejecutora.** Para la ejecución de este proyecto, PYV establecerá una Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) que tendrá exclusivamente a su cargo la gestión y administración del mismo. Esta UEP estará compuesta por el Director de la AE, el/la Coordinadora Nacional del Proyecto (CP), un supervisor (designado por el Directorio de la Fundación), el/la encargado/a de monitoreo, el/la contador/a, y el/la asistente de administración. Otros miembros claves de la AE colaborarán directamente con la UEP en la ejecución del proyecto. Un supervisor designado por el Directorio de la Fundación, quien reportará directamente a la Presidencia, un administrador financiero a tiempo parcial y un asistente de proyecto.
- 5.5** La AE suscribirá Cartas de Entendimiento o Convenios con cada empresa y organización de productores que se incorpore al proyecto. Las Cartas de Entendimiento deberán indicar como mínimo: (i) las responsabilidades y compromisos de cada una de las partes (organismo ejecutor y empresa) con relación a la implementación y cumplimiento de los objetivos del proyecto; y (ii) los indicadores de desempeño del proyecto y de las empresas.
- 5.6** El CP será el responsable de la supervisión del proyecto, incluyendo tareas tales como la planificación e inicio del proyecto, coordinación de logística, planificación financiera y monitoreo, selección de personal y entrenamiento, y coordinación otros actores importantes del proyectos. Dichas tareas se mencionan como ejemplos, pero no son limitantes de su rol para el buen y correcto funcionamiento e implementación de este proyecto. Además, el CP tendrá las siguientes responsabilidades: (I) la coordinación y supervisión del trabajo de los consultores contratados; (II) la preparación de un plan de trabajo anual; (III) la supervisión y seguimiento continuo de las actividades de cada componente del proyecto; (IV) la revisión periódica del progreso del proyecto y el cumplimiento de los indicadores y las obligaciones contractuales. El CP reportará al director de la AE y al CA a través de actualizaciones de los avances del proyecto.

- 5.7** El encargado de monitoreo asistirá al CP en la ejecución y el monitoreo de las actividades del proyecto. Esto incluirá la responsabilidad de establecer la línea de base y desarrollar un sistema de evaluación y monitoreo para hacer el seguimiento los hitos fundamentales del proyecto, resultados e imprevistos que surjan en la implementación que puedan afectar al funcionamiento y evaluación del proyecto. El asistente administrativo tendrá, entre otras responsabilidades, el mantenimiento correcto de los registros de monitoreo, administración y estados financieros. También será responsable por el llenado de los registros que requiera el proyecto, así como un sistema de archivos con la información relevante del proyecto.
- 5.8 Desembolso por Resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 5.9** Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 5.10 Adquisiciones y Contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia anual. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

- 6.1 Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia trimestral. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, identificadas a través del análisis del DNA.
- 6.2** El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 6.3** Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.
- 6.4 Informes de avance del proyecto:** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 6.5 Línea de base:** Se recogerá información para poder establecer un sistema de monitoreo del progreso de los indicadores socioeconómicos desagregados por género, tales como: 1. Niveles de ingresos (mensual, anual, per cápita y por familia), empleo, ventas y ganancias de los productores; 2. Rendimientos por hectárea; 3. Diversidad de productos; 4. Calidad (BPA, Manipulación, Transporte); 5. Volumen de compras y ventas de todas las distribuidoras de frutihorticultura del Abasto Norte con las cuales el Proyecto firma convenios 6. Nivel de

pérdida post-cosecha. En el caso de género, se recogerá información específica sobre la participación, liderazgo y permanencia en la actividad frutihortícola.

- 6.6 Evaluaciones.** Se efectuarán dos evaluaciones, una intermedia y otra al final, a través de consultores que serán contratados por el Banco. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o hayan transcurrido 18 meses del periodo de ejecución, según lo que ocurra primero. La evaluación intermedia constatará: (i) hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico han sido logrados a la fecha de la evaluación; (ii) identificar si existen o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades; (iii) identificar alternativas y estrategias que contribuyan a mejorar la ejecución y por tanto incrementen la posibilidad de alcanzar los resultados esperados del proyecto.
- 6.7** La evaluación final se efectuará en los tres meses posteriores al término del período de ejecución, financiada con cargo a la operación y contratada por el Banco. Se analizará, por lo menos, el grado de cumplimiento de los objetivos específico y general; la satisfacción de los beneficiarios finales con la intervención, medida a través de una encuesta, el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el proyecto, el porcentaje de la comercialización fruti-hortícola que se realiza a través del mercado de abasto, así como las lecciones aprendidas y mejores prácticas identificadas que servirían para una eventual réplica de la intervención en otros contextos.
- 6.8** Un Taller de Cierre del proyecto se organizará al menos 3 meses antes de la finalización del periodo de ejecución del proyecto, con la participación de la AE, el personal del Banco, y otras partes interesadas pueden evaluar de forma conjunta los resultados alcanzados, identificar pasos adicionales para asegurar la sustentabilidad del proyecto y las lecciones aprendidas que dejó este proyecto.

VII. BENEFICIOS DEL PROYECTO Y RIESGOS

A. Beneficios.

- 7.1** El proyecto capacitará directamente a 600 familias productoras que incrementaran su ingreso como resultado de la mejora en la productividad y calidad de producción, capacidad de negocios y diversificación de ingresos. Así mismo se trabajará con al menos 7 cooperativas y asociaciones productoras que venderán y distribuirán su producción en el Abasto Norte y proveerán el acceso directo al mercado a los pequeños productores rurales. Dichos beneficiarios se encuentran en el corredor de la ruta Limpio–Concepción (que une la zona centro de la Región oriental con el norte de la misma) y Limpio–Benjamín Aceval (la cual comunica a también a la zona centro, con una de las principales zonas urbanas del chaco Paraguayo). Beneficiarios indirectos del proyecto incluyen a otros miembros de las comunidades donde los beneficiarios directos se ubiquen, quienes se beneficiarán del movimiento y desarrollo económico rural relacionado a las cadenas

de valor frutihortícola y alimenticia a nivel general. Los consumidores finales de los mercados de abastos y de las frutas y hortalizas también se beneficiaran con productos de mayor calidad y sanidad para sus familias.

B. Riesgos

- 7.2** Se han identificado las siguientes debilidades potenciales: **(I) Riesgos de cambio climático** que afecten la producción. **Acción Mitigadora 1:** el proyecto trabajará en diversas zonas con climas y geografías que son suficientemente diversas para disminuir el riesgo de afección. **(II) Riesgo2: Riesgos de participación:** la producción frutihortícola en la actualidad no se observa como una actividad rentable ni económicamente atractiva para muchos habitantes rurales, porque la misma requiere de inversiones y de habilidades técnicas más allá de las que actualmente poseen. **Acción Mitigadora 2:** el proyecto trabajará en la capacitación a cada productor y organización de productores en técnicas productivas y diversificación de productos para alcanzar mercados de más valor. Además se desarrollarán planes de negocios que fortalecerán la capacidad financiera, productiva y comercializadora de los beneficiarios para incrementar los ingresos y disminuir el riesgo de salida del mercado.

VIII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1** El proyecto trabajará con pequeños productores para mejorar la producción frutihortícola local y reducir el impacto negativo en el medioambiente. El mismo incluirá capacitación y asistencia técnica en BPAs y producción orgánica y respetuosa del medio ambiente. De acuerdo a la caja de herramientas del Banco, este proyecto fue revisado y aprobado por ESR, clasificándolo como categoría “C”.
- 8.2** Se analizarán aspectos de género y se tendrá en cuenta en los indicadores de línea de base para su monitoreo. La población será sensibilizada en temas ambientales y contará con opciones para disminuir el impacto ambiental de las actividades agrícolas. Todo lo anterior contribuye a dinamizar la economía de la zona y cambiar el contexto de exclusión social y pobreza rural en la que viven.