

Documento de Trabajo N° 3  
Serie Estudios Territoriales

**Percepción de actores y su relación en la oferta de inversiones del Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP), Haití**

María Rey de Arce  
Gilles Cliche

Proyecto ¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven?

Febrero 2013



## Percepción de actores y su relación en la oferta de inversiones del Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP), Haití

Este documento fue preparado en el marco del estudio ¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven? que coordina Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, para la “Innovation Mainstreaming Initiative” del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

Se autoriza la reproducción parcial o total y la difusión del documento sin fines de lucro y sujeta a que se cite la fuente.

Cita:

Rey de Arce, M.; Cliche, G. 2013. “Percepción de actores y su relación en la oferta de inversiones del Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP), Haití”. Documento de Trabajo N°3. Serie Estudios Territoriales. Proyecto ¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven? Rimisp, Santiago, Chile.



La serie Documentos de Trabajo es una publicación de Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, que divulga trabajos de investigación, de carácter preliminar, realizados por profesionales de esta institución.

Su objetivo es aportar al debate de tópicos que apoyen el desarrollo rural latinoamericano.

Tanto el contenido de los Documentos de Trabajo, como también los análisis y conclusiones que de ellos se deriven, son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es).

---

Documentos de Trabajo de Rimisp  
Working Papers of Rimisp

Chile: Huelén 10, piso 6, Providencia. Santiago, Chile · Código Postal 7500617 · Teléfono: +56-2-22364557 · Fax: +56-2-22364558

Ecuador: Pasaje Guayas E3-130 (esquina Amazonas), edificio Pastor, primer piso. Quito, Ecuador · Teléfonos: +59-3-2-2273870 · 2273991

# Percepción de actores y su relación en la oferta de inversiones del Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP), Haití

## **RESUMEN**

Este documento fue preparado en el marco del estudio ¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven? que coordina Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural para la “Innovation Mainstreaming Initiative” del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) como parte de un proceso que busca generar pautas para mejorar el diseño de proyectos de desarrollo rural a partir del análisis y de lecciones de innovaciones en la práctica de una selección de proyectos apoyados por el FIDA en América Latina y el Caribe. Corresponde a la segunda de una serie de notas de aprendizaje del estudio en Haití, a las cuales se asocian series similares en El Salvador, Nicaragua y Perú. En Haití el estudio se realiza en colaboración con el “Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP)” del Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES). Este documento analiza actividades valoradas por actores involucrados en PAIP e indaga sobre la relación con los niveles y tipos de inversiones del proyecto. Ordena y sintetiza los resultados de un taller y de consultas con una muestra de usuarios, actores locales y agentes del proyecto, que aportan a la reflexión más amplia de la iniciativa en curso sobre criterios y procesos de diseño de proyectos de desarrollo rural para mejorar sus impactos a partir de la interacción entre inversiones focalizadas en las personas y en los territorios.

## **ABSTRACT**

This document was prepared in the framework of project “Investing in the rural poor or in the territories where they live?” coordinated by Rimisp - Latin American Center for Rural Development for the “Innovation Mainstreaming Initiative” at the International Fund for Agriculture Development (IFAD). The study is part of a process that seeks to generate guidelines for improving the design of rural development projects, distilled from lessons and the analysis of innovations in the practice of a selection of IFAD-supported projects in Latin America and the Caribbean. The document corresponds to the second of a series of learning notes in Haiti, which are associated with similar series in El Salvador, Nicaragua and Peru. In Haiti the study is conducted in collaboration with the “Program in Support to Productive Initiatives (PAIP)” at the Fund for Economic and Social Assistance

(FAES). This document presents an analysis of activities valued by stakeholders in PAIP and makes inquiries about their relationship with the level and type of project investments. It organizes and synthesizes the results from a workshop and consultations to a sample of project users, local actors and project personnel, contributing to the broader interest of the on-going initiative on design criteria and processes for improving the impact of rural development projects combining place-based and people-based investments.

# ÍNDICE

1.- Introducción	7
2.- Descripción de la Metodología	9
3.- Actores y percepciones de utilidad del PAIP	10
3.1.- Inversiones realizadas y beneficios percibidos	11
3.2.- Peso financiero relativo de inversiones en los beneficios percibidos	13
4.- Juego “usted es el director”	15
4.1.- Descripción del juego	15
4.2.- Resultados por grupo	17
4.3.- Divergencias y convergencias entre participantes	19
5.- Comparación de los resultados con el PAIP	22
6.- Conclusiones	24
7.- Anexos	25

# **Percepción de actores y su relación en la oferta de inversiones del Programa de Apoyo a las Iniciativas Productivas (PAIP), Haití**

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Esta nota de aprendizaje ha sido preparada en el marco del estudio ¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven? que coordina Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural para la “Innovation Mainstreaming Initiative” del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) como parte de un proceso que busca generar directrices para mejorar el diseño de proyectos de desarrollo rural a partir de innovaciones en la práctica de una selección de proyectos apoyados por el FIDA en América Latina y el Caribe. Esta nota corresponde a la segunda de una serie de notas de aprendizaje del estudio que se implementa en Haití, El Salvador, Nicaragua y Perú.

El programa PAIP es un programa de larga duración, inicialmente previsto para 10 años (2002-12), y recientemente ampliado hasta finales del año 2014 (2 años suplementarios). Su objetivo es contribuir a la reducción de la pobreza rural a través de una mejora sostenible de los ingresos y de la seguridad alimentaria de las familias, en particular las marginadas, y una gestión sostenible de los recursos naturales en las zonas de intervención del proyecto (los departamentos del Centro, el Noreste y el Noroeste). Sus objetivos específicos son: i) el fortalecimiento de las capacidades locales y nacionales de planificación, de gestión del desarrollo y de la concepción e implementación de proyectos, ii) el apoyo a las iniciativas comunitarias productivas identificadas por las bases, para contribuir al aumento, la seguridad y diversificación de ingresos, así como al aumento de la seguridad alimentaria y al desarrollo de sistemas de producción sostenibles; iii) facilitar de manera sostenible el acceso a servicios financieros de las poblaciones rurales pobres que se encuentran privadas de estos servicios, en particular las mujeres, los jóvenes y los agricultores sin tierra. El programa se ejecuta a través del Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES), organismo de financiamiento al desarrollo bajo la tutela del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La primera nota de aprendizaje realizada en el marco de este estudio tuvo como objetivo la reconstrucción del proceso de diseño y formulación del programa PAIP, así como el análisis de los distintos tipos de actividades que componen el programa y su clasificación respecto al tipo de inversión que representan; inversiones focalizadas en las personas (IFP) o inversiones focalizadas en el territorio (IFT). En esta primera nota subrayamos que el programa PAIP fue formulado en un contexto de cambio de estrategia del FIDA en su metodología de implementación de sus proyectos en el país. El nuevo enfoque se centró en el fortalecimiento institucional de las organizaciones de base y autoridades locales y en la identificación de prioridades de inversión según un enfoque participativo. El estudio determinó que la mayor parte de las inversiones del PAIP (88%) son destinadas a mejorar activos de las zonas y condiciones sociales y económicas de las organizaciones donde interviene, es decir inversiones focalizadas en el territorio, y que las actividades para mejorar las capacidades de los individuos representan el 12% de las inversiones del programa.

Esta segunda nota de aprendizaje tiene como objetivo: i) analizar los beneficios percibidos por diferentes tipos de actores en actividades del proyecto, ii) evaluar, a través de un juego, qué tipo de actividades son priorizadas por diferentes actores, iii) comparar estos resultados entre sí, y las relaciones que tienen con parámetros de diseño y ejecución del programa PAIP para revelar similitudes y discrepancias en las demandas de actores y ofertas del programa.

El estudio usa una muestra, y no pretende ser y no es necesariamente representativo del universo de usuarios o de todos los matices y la complejidad de PAIP. Sin elementos de juicio sobre la relevancia del proyecto o de sus componentes, su propósito es ordenar y sintetizar resultados de un taller con actores involucrados en el proyecto, que aportan a la reflexión más amplia de la iniciativa en curso sobre criterios y procesos de diseño de proyectos de desarrollo rural para mejorar sus impactos.

## **2.- DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La elaboración de esta nota de aprendizaje se centra en un análisis de datos de campo generados en un taller que se realizó el 16 de octubre de 2012 en Hinche, sede regional del programa PAIP en el departamento del Centro. En este taller participaron alrededor de 30 personas, entre ellas, representantes de organizaciones beneficiarias del proyecto, de operadores contratados por el PAIP para la implementación de componentes específicos, autoridades y miembros del equipo del programa.

En el taller se realizaron dos trabajos de grupo diferentes. En el primero, los participantes se agruparon en función de la sección comunal de la que procedían. Los representantes de instituciones y autoridades locales no adscritas a una sección comunal específica, sino de ámbito regional, fueron repartidos de manera equitativa en los diferentes grupos, formándose un total de 5 grupos de trabajo. Cada grupo se reunió para responder a un cuestionario sobre la percepción del beneficio generado por las actividades del proyecto. A saber: cuáles fueron las actividades que en su opinión generaron mayor beneficio, qué condiciones fueron necesarias para participar en el proyecto y qué impactos positivos y/o negativos han observado en su territorio, su entorno físico y en las capacidades de las personas. Cada grupo presentó sus resultados al resto de los participantes y estos fueron discutidos para clarificar posibles dudas. Los resultados detallados de este trabajo de grupo se encuentran en el anexo 1 de esta nota.

Como complemento, se realizaron visitas de campo a distintos tipos de actividades apoyadas por el proyecto; se visitaron dos asociaciones beneficiarias de microproyectos productivos y de actividades de reforzamiento organizacional, así como una caja de ahorro y crédito (CREP) formada con el apoyo del PAIP. En estas visitas se realizaron entrevistas grupales en un formato de dialogo con líderes y miembros de las organizaciones, basado en la misma pauta de preguntas usada en el taller de Hinche.

En segundo lugar, en el taller se realizó el juego “Usted es el director”. Los grupos se mantuvieron, a excepción de las autoridades locales, que pasaron a formar parte de un grupo independiente. Esto llevó a fusionar dos de los grupos iniciales, y el personal del programa formó un grupo adicional, resultando un total de seis grupos. Detalles sobre el juego se presentan en la sección 4.

### 3.- ACTORES Y PERCEPCIONES DE UTILIDAD DEL PAIP

Las organizaciones participantes en el programa PAIP son en su mayoría organizaciones campesinas y en un porcentaje menor organizaciones de mujeres. Esta característica está reflejada en las organizaciones participantes en el taller de Hinche (Tabla 1).

En los grupos de trabajo encontramos también representantes de operadores regionales que implementan el componente 1 del proyecto sobre fortalecimiento organizacional, instituciones especializadas en el crédito y las finanzas que apoyan cajas de ahorro y crédito –CREP– (componente 3), y operadores especializados que apoyan a las organizaciones de base en la elaboración e implementación de proyectos productivos (componente 2), así como autoridades locales, CASEC (representantes electos de las secciones comunales) y representantes de la Dirección Departamental de Agricultura (DDA) del Departamento del Centro.

Asimismo, participan en el taller el director del programa PAIP; los responsables de los componentes 1 y 3 del programa, el responsable de seguimiento y evaluación, y el responsable de programas productivos para el departamento del Centro.

**Tabla 1: Organizaciones en el taller de Hinche**

Nombre de la asociación	Año creación	En PAIP desde	Miembros (inicial/actual)
Organisation pour le Développement de Marmont (ODM)	1992	2007	250/1500
Fondation haïtienne pour la réhabilitation économique et sociale des Deminus (FHAPROD)	1992	2010	35/553
CREP Mendos	2010	2010	275/535
OCDEM Vieu-Hatte	2008	2011	100/925
<i>La Famiy Peyizan</i> de Demahague	1984	2004	36/1026
OCCP Hinche	2004	2004	27/3700
ATPS Salmori	2001		1500

CREP tecasé	2001		400
Fédération d'associations des femmes de Maissade (FAM)	1998	2011	3000/3000
AŞOKOP Coopérative de Crédit et d'Épargne.	2000	2011	29/1296
Association des femmes paysannes de Lagocer	1995	2009	200/205
Association des Femmes de Cerca La Source (AFMOS)	2003	2009	100/250
<i>Asosyasyon devlopman payizan Mesèt, Saltadere (ADPM)</i>	2004	2011	350/1350
<i>Oganizasyon Tet Ansanm pou Rebwazman ak devlopman Satade</i>	2005	2007	250/200
Regroupement des Femmes pour le développement de Saltadere (REFDESA)	2010		183/153

Según declaran en el cuestionario, y señalado en la Tabla 1, la mayoría de las organizaciones en el taller ha iniciado un vínculo con el PAIP entre 2009 y 2011; en las que proporcionaron datos al respecto, encontramos solamente dos organizaciones con un inicio en el PAIP de larga data (2004) y otras dos a mitad de camino (2007) considerando la inauguración del PAIP en 2002. Por otro lado, de las 15 organizaciones representadas, 8 tienen su creación antes del 2002, y 7 después de esa fecha. En las que proporcionaron datos, se observa también una mayoría de organizaciones con marcado aumento de miembros entre su creación y la actualidad, y sólo dos casos que reportan pérdidas –relativamente menores – en membresía.

### 3.1.- INVERSIONES REALIZADAS Y BENEFICIOS PERCIBIDOS

Según los resultados de los trabajos de grupo (Tabla 2), las actividades que los beneficiarios perciben como aquellas que han generado un mayor beneficio son: Ganadería (IFT), actividades que generan un aumento de la producción agrícola (IFT), actividades de protección de cuencas y reforestación (IFT) e infraestructuras (IFT), alfabetización (IFP) y fortalecimiento del capital humano de organizaciones

de base (IFP). Cabe destacar que la ganadería es la actividad más mencionada por el conjunto de los grupos de trabajo.

Se observan diferencias en el grado de análisis cuando en los grupos participaba un operador, ya sea regional o específico, pero no se pueden resaltar diferencias en el tipo de actividades seleccionadas según el grado de madurez de la organización, sino que se encuentran similitudes en las respuestas en la mayoría de los grupos.

**Tabla 2: Actividades destacadas por los grupos de trabajo**

Grupo	Actividades mencionadas	¿Qué actividades han generado mayor beneficio?	¿Qué cambiarían en el proyecto?
1	Alfabetización, Microfinanzas, Ganadería y Conservación de suelos	Ganadería	Aumento de los centros de alfabetización Aumento de la duración de los prestamos Aumento del número de beneficiarios Más canales de irrigación por perímetro rehabilitado en lugar de más perímetros, conservar los perímetros que ya existen
2	Árboles frutales, crédito , alfabetización	Árboles frutales	Gestión financiera y del presupuesto
3	Formación, Crédito, Alfabetización, Ganadería, Conservación de suelos, Reforestación y Agricultura	Ganadería y alfabetización	Convertir a las organizaciones en más autónomas y ampliar el programa.
4	Gestión de recursos naturales, ganadería (caprina, aves de corral) preparación planes de desarrollo, apoyo a OCB, autoridades locales y otros, construcción de pozos y de	Ganadería (caprina y aves de corral)	Fortalecer las organizaciones de base y retirar los operadores específicos. Desembolso de fondos a tiempo

	mercados.		
5	Ganadería Caprina, Conservación de suelos, infraestructura, cultivos hortícolas, tracción animal ( <i>attelage</i> ) y reforestación	Infraestructura y cultivos hortícolas.	Gestión directa por la organización de base.  Ampliar monto del proyecto

### 3.2.- PESO FINANCIERO RELATIVO DE INVERSIONES EN LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS

La ganadería, actividad considerada como la que genera un mayor beneficio por 3 de los 5 grupos de trabajo, se encuentra dentro de las actividades financiadas por el PAIP en el componente 2, de apoyo a las actividades productivas. El componente 2 del proyecto supone el 56% del financiamiento del programa PAIP, y los proyectos de ganadería que se financian representan el 15% para proyectos de ganadería menor (caprina, bovina, avicultura) y 9% para ganadería mayor (bovina), es decir 24% del presupuesto de la componente 2 se asigna a proyectos ganaderos.

Otras de las actividades percibidas como de mayor beneficio son las de protección de cuencas y reforestación, que suponen el 36% del presupuesto de los proyectos productivos dentro del componente 2, y los proyectos de producción vegetal que suponen el 18% en el interior del mismo componente.

Los proyectos de infraestructura económica, también mencionados como actividades que generan mayor beneficio, suponen el 4% del presupuesto del componente 2.

En resumen, el conjunto del tipo de proyectos financiados dentro del componente 2 ha sido mencionado por los beneficiarios dentro de las actividades que generan un mayor beneficio. Así, se observa una alineación entre lo destacado como aquello que genera más beneficio (ganadería y gestión de recursos naturales) y los proyectos financiados dentro del componente. La excepción concierne los proyectos de apoyo a pequeñas y medianas empresas, que a pesar de representar el 15% del financiamiento del componente 2, no han sido mencionados por ninguno de los grupos.

La alfabetización resulta una de las actividades resaltadas de mayor beneficio y sin embargo, sólo representa el 2% del presupuesto total del programa PAIP. Por último, el fortalecimiento de las organizaciones de base también se menciona como una de las actividades que genera mayor beneficio y representa solamente el 4% del presupuesto total del PAIP.

El conjunto de las actividades ofertadas por el programa PAIP han sido mencionadas por los grupos de trabajo como actividades que benefician a la comunidad, pero hay que destacar que las actividades de finanzas rurales, a pesar

de representar el 23% del presupuesto del PAIP, no han sido mencionadas por ninguno de los grupos. Asimismo las actividades de acompañamiento de las actividades productivas, que representan el 7% del presupuesto total del PAIP, tampoco son mencionadas por ninguno de los grupos.

El caso de servicios financieros o de apoyo a empresas puede interpretarse con relación a una posible tendencia de los participantes en dar respuestas sobre la finalidad, más que sobre la modalidad de actividades que valoran. Por otro lado, puede influir al estado todavía incipiente de desarrollo de los CREP, que alcanzarán un mayor grado de autonomía y tendrán mayor presencia para proveer créditos hacia el final del proyecto.

Finalmente, no podemos dejar de comentar las repetidas menciones de organizaciones de base reclamando un mayor control y autonomía para poder implementar ellas mismas los proyectos, sin tener que pasar a través de operadores específicos (consultores), lo que podría explicar por qué las actividades de acompañamiento no han sido destacadas por los grupos en las actividades más beneficiosas. Sin embargo, no es de nuestro alcance determinar si son apreciaciones correctas o no, dado que implican normalmente un estudio de caso en el que se usan criterios sobre la madurez, el sector y la especialización de organizaciones, entre otros, además de reglas que rigen responsabilidades y requerimientos de ejecución de un programa con finanzas públicas (nacionales e internacionales en el caso del PAIP). Hay, por ende, varios factores que juegan para determinar la modalidad de implementación de acciones en un momento dado, si bien un programa de desarrollo de organizaciones de base que se esfuerza para favorecer su empoderamiento debe incidir progresivamente para generar una capacidad de gestión de recursos, la autonomía y la sostenibilidad de las organizaciones.

#### 4.- JUEGO “USTED ES EL DIRECTOR”

Motivado por un enfoque participativo para dar a conocer la problemática y el alcance del estudio *¿Invertir en los pobres rurales o en los territorios donde ellos viven?*, se ha concebido el juego “Usted es el director”, usado en cada uno de los cuatro países bajo estudio, en el que participantes organizados en grupos homogéneos deben asignar recursos a una serie de posibles actividades que eligen priorizar para un proyecto ficticio. Las actividades a seleccionar incluyen acciones que implican inversiones de tipo IFT y de tipo IFP, según el caso, pero esta distinción entre ellas sólo se precisa de manera explícita a los participantes durante la discusión posterior a las presentaciones de los informes de los grupos. La experiencia con el juego ha sido muy valiosa para informar a los participantes y aclarar los temas centrales del estudio. Adicionalmente, al involucrar a participantes reunidos por criterios comunes en la toma de decisión sobre la asignación de recursos para un proyecto de desarrollo, se obtiene una aproximación de las prioridades emanantes que permite comparar categorías de actores entre sí y visualizar si existen coincidencias o discrepancias en la demanda de inversiones. Tras la descripción del juego, es ésta dimensión que destaca el presente informe.

##### 4.1.- DESCRIPCIÓN DEL JUEGO

En su implementación, se dan instructivos a los participantes del taller que se presentan a continuación. Los organizadores asignan a cada participante a un grupo específico, asegurando una homogeneidad en cada grupo con representantes de beneficiarios, autoridades locales o personal del proyecto. Durante el trabajo, los organizadores circulan entre los grupos para aclarar dudas y responder preguntas, o para asegurar el cumplimiento de la tarea siguiendo las reglas del juego.

Reglas:

- Es un proyecto ficticio para el cual la tarea es elegir actividades o rubros que cada grupo considera relevantes según sus propios criterios.
- Cada grupo es responsable de decidir la asignación de \$1.000.000.
- Cada grupo dispone de 20 billetes que simulan cada uno un valor de \$50.000.
- El mínimo que se puede asignar a un rubro dado es de \$50.000, y el valor de posibles incrementos es también de un mínimo de \$50.000 cada uno.
- Donde se indica el alcance referencial con \$50.000 en un rubro dado, se debe aplicar tal cual; no sirve debatir sobre la indicación referencial.
- Cada grupo debe decidir de la asignación del total de los \$1.000.000.
- Se asignan montos en los 14 posibles rubros y/o a uno adicional a especificar.
- Cada grupo dispone de 45 minutos para debatir y formular su informe.
- Cada grupo designa a dos personas para presentar su informe.

Lista y datos referenciales de las posibles actividades o rubros:

- 1.- Infraestructura vial (camino, puentes...) a un costo de 5.000 por km; con 50.000 se puede hacer 10km.
- 2.- Sistema de riego, a un costo de 100 por ha; con 50.000 se puede hacer 50.000ha.
- 3.- Insumos agrícolas (fertilizantes, abonos) a un costo de 50 por familia; con 50.000 = 1000 familias beneficiarias).

- 4.- Servicios de extensión agrícola con personal técnico especializado, a un costo de 50 por familia; con 50.000 = 1000 familias atendidas.
- 5.- Apoyo a la infraestructura productiva (maquinaria, instalaciones, entre otra) de asociaciones, cooperativas u otra modalidad de grupos organizados, a un costo de 5.000 por grupo; con 50.000 se puede apoyar a 10 grupos.
- 6.- Apoyo a la comercialización, a grupos organizados para participar en ferias comerciales, al mercadeo de productos, u actividades similares con vista a abrir nuevos mercados, con un costo de 2.500 por grupo; con 50.000 se puede apoyar a 20 grupos.
- 7.- Fondo de apoyo al fortalecimiento de grupos en categorías específicas de actores sociales (mujeres, jóvenes, indígenas, campesinos, empresarios u otros). El fondo, de un mínimo de 50.000, se puede usar para una o más categorías; no hay condiciones predefinidas sobre la modalidad de uso del fondo o sobre cuantos grupos de una categoría dada se puede apoyar.
- 8.- Fondo de fomento para sectores económicos con potencial poco o no desarrollado. El fondo, de un mínimo de 50.000, se puede usar para un o más sectores no desarrollados; no hay condiciones predefinidas sobre la modalidad de uso del fondo o sobre cuantos grupos de un sector dado se puede apoyar.
- 9.- Programa de protección de recursos naturales (fauna, flora, biodiversidad); la modalidad de implementación no es predefinida, pero el programa tiene un valor de un mínimo de 50.000.
- 10.- Fondo semilla para cajas de ahorro y crédito de grupos organizados, de hasta 2.000 por caja; a través de un fondo asignado por un mínimo de 50.000, se puede atender a 25 cajas.
- 11.- Créditos de libre disposición para personas o familias de hasta 200 por persona/familia; a través de un fondo asignado por un mínimo de 50.000, se puede atender a unas 250 personas/familias.
- 12.- Fondo para construir o mejorar escuela(s) o clínica(s) o posta(s) de salud; la cantidad de escuelas o clínicas no es predefinida, pero el programa tiene un valor de un mínimo de 50.000.
- 13.- Bono monetario para familias pobres, de 50 por mes; a través de un fondo de un mínimo de 50.000, a modo de ejemplo se puede atender (a) 500 familias beneficiarias durante 2 meses, o (b) 250 familias durante 4 meses, o (c) 125 familias durante 8 meses.
- 14.- Fondo para programa(s) de capacitación/formación profesional o técnica para personas en campos deficitarios prioritarios de la región, a un costo de 500 por programa/persona; con 50.000 = 100 personas formadas.
- 15.- Otro rubro a especificar (debe ser genuino; no puede ser una simple adaptación de un rubro existente).

Para la realización del juego durante el taller de Hinche se han formado un total de seis grupos; se han mantenido los mismos grupos que en el primer trabajo de grupo, a excepción de las autoridades locales que se les ha separado en un grupo a parte y se ha creado un nuevo grupo con los miembros del equipo del proyecto. Dos de los grupos iniciales que quedaron con sólo 3 participantes se han fusionado, resultando en un total de seis grupos. Con su informe sobre rubros seleccionados y montos asignados, los grupos deben explicar cómo han procedido en el interior del grupo a la asignación de los montos, qué actividades han privilegiado y por qué y cómo se han sentido en el papel de director del proyecto.

## 4.2.- RESULTADOS POR GRUPO

El anexo 2 presenta los resultados del juego por grupo. Los grupos 1 a 4 corresponden a beneficiarios del proyecto, el grupo 5 a autoridades locales y el grupo 6 a personal del proyecto.

El primer grupo ha dado prioridad, asignando la mitad (50%) de los fondos al fondo semilla para cajas de ahorro y crédito, con el resto dividido en partes iguales a infraestructura vial (25%) y sistemas de riego (25%), eligiendo en total tan sólo 3 rubros.

El grupo 2 es el que mayor número de actividades ha seleccionado, con un total de 9. Las actividades a las que más fondos ha asignado son el apoyo al fortalecimiento de grupos específicos y programas de protección de recursos naturales, cada una con 200.000 (20% cada una), seguido por infraestructura vial, sistemas de riego, apoyo a la comercialización, fondo para programa de capacitación técnica e infraestructura recreativa (actividad añadida por el grupo en su decisión de incluir la opción "otra") con 100,000 (10%) por actividad, y por último servicios de extensión agrícola y fondo semilla para cajas de ahorro y crédito con 50,000 (5%) por actividad. Cabe señalar que es el único grupo que tomó la opción permitida por el juego de agregar un rubro de interés propio.

El tercer grupo ha seleccionado tan sólo 3 rubros: la infraestructura vial (50%), seguido por el apoyo a la comercialización (30% de los fondos) y el apoyo a la infraestructura productiva (20%).

El cuarto grupo ha seleccionado 4 rubros: infraestructura vial (30%), sistema de riego (25%), actividades de apoyo a la comercialización (25%) y fondo semilla para cajas de ahorro y crédito (20%).

El quinto grupo, formado por el personal del proyecto, ha seleccionado 8 rubros: 40% de los fondos a para sistema de riego, 10% respectivamente a infraestructura vial, insumos agrícolas, servicios de extensión agrícola, apoyo a la infraestructura productiva, apoyo a la comercialización, y 5 % a actividades de protección de recursos naturales y para un fondo semilla para cajas de crédito y ahorro.

Por último el grupo de las autoridades locales (grupo 6) ha seleccionado tan solo 4 rubros: 30% en sistema de riego, 25% a la infraestructura vial, 25% a los insumos agrícolas y 20% en un fondo para construir escuelas y clínicas.

Se observa en 4 de los grupos (grupo 1, 3 y 4 y el grupo 6 formado por las autoridades locales), una tendencia a concentrar los fondos en pocas actividades. Además, los 4 grupos coinciden en asignar la mayor parte de los fondos a las infraestructuras viales, y 3 de los grupos coinciden en los sistemas de riego. El resto de actividades que apoyan son el fondo semilla para cajas de ahorro y crédito (2 de los 4 grupos), y el apoyo a la comercialización y la infraestructura productiva. Cabe destacar que los grupos de autoridades locales (6) y de los responsables de los proyectos (5) son los únicos que incluyen en sus selecciones los insumos agrícolas. Además, el grupo de las autoridades locales es el único grupo que asigna un monto a la construcción de escuelas o clínicas. Estos dos tipos de

actividades son actividades muy comunes en los proyectos de ayuda humanitaria en Haití y son también actividades muy comunes realizadas por autoridades en el marco de campañas políticas; sin embargo, los grupos de beneficiarios no las han identificado como prioritarias.

Los grupos 2 y 5 son los únicos grupos que han elegido un número alto de actividades, sugiriendo consideraciones por un esquema de proyecto integral que cubre todos o muchos aspectos del desarrollo de una comunidad. Esto se puede explicar por la participación en el grupo 2 de un miembro de una ONG local, que implementa el componente de fortalecimiento institucional, y porque el grupo 5 está compuesto por el personal del proyecto con formación en tal esquema. Sin perjuicio sobre el enfoque, tratándose de un ejercicio de asignación de \$1.000.000 en hasta 15 posibles rubros, un mayor número de rubros seleccionados implica montos menores a todos o a varios de ellos, y por ende un riesgo de dispersión o atomización de recursos. Al inverso, la mayoría de los grupos de beneficiarios y las autoridades locales priorizan una concentración de inversiones en pocos rubros, lo que señala una mayor focalización en sus preferencias.

La tabla 3 analiza cómo las actividades han sido priorizadas por el conjunto de los grupos.

**Tabla 3: Porcentajes de fondos asignados y número de grupos por tipo de actividad**

Rubros/Actividades	% del total de fondos asignados	Grupos que lo han seleccionado
Infraestructura vial	25,0%	6
Sistema de riego	21,7%	5
Fondo semilla para cajas de ahorro y crédito	13,3%	4
Apoyo a comercialización (ferias/mercadeo)	12,5%	4
Insumos agrícolas (fertilizantes, abonos)	5,8%	2
Apoyo a infraestructuras productivas (maquinaria, instalaciones)	5,0%	2
Programa de protección de RRNN	4,2%	2
Apoyo al fortalecimiento de grupos específicos (mujeres/jóvenes)	3,3%	1
Fondo para construir o mejorar escuelas o clínicas	3,3%	1
Servicios de extensión agrícola (asistencia técnica)	2,5%	2
Fondo para programa de capacitación profesional o técnica	1,7%	1
Otro. (Especificar). Infraestructura recreativa	1,7%	1
Fondo de fomento para sectores económicos no desarrollados	0,0%	0
Crédito de libre disposición para personas	0,0%	0
Bono monetario para familias pobres	0,0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

Si tomamos en cuenta el conjunto de los montos asignados por los 6 grupos, las actividades a las que se les ha asignado un mayor monto financiero son la infraestructura vial y los sistemas de riego, con un 25 y 22% respectivamente, lo que representa casi la mitad (47%) de los recursos a asignar entre las dos actividades. En segundo lugar, el fondo semilla para cajas de ahorro y crédito y las actividades de apoyo a la comercialización reciben 13,3 y 12,5 % respectivamente. El tercer grupo de actividades son los insumos agrícolas y el apoyo a infraestructuras productivas con 5,8 y 5% respectivamente. Por último tenemos las actividades con menos de un 5% de asignación presupuestaria, éstas son: protección de recursos naturales, apoyo al fortalecimiento de grupos específicos, fondo para escuelas o clínicas, servicios de extensión agrícola, fondo para programas de capacitación profesional o técnica, e infraestructura recreativa. Tres tipos de actividades no reciben asignación presupuestaria por parte de ninguno de los grupos: i) fondo de fomento a sectores económicos no desarrollados, ii) crédito de libre disposición para personas, y iii) bono monetario para familias pobres.

Dentro de las actividades seleccionadas en el juego, sólo el 9,2% de las asignaciones corresponde a la definición usada por el estudio para inversiones focalizadas en las personas (IFP); el 90,8% restante corresponde a inversiones focalizadas en el territorio (IFT). Esto se alinea con la oferta del PAIP que ofrece el 12% de sus actividades dentro de la categoría de IFP y el 88% en IFT. La diferencia principal es que en el juego, el 47% de las asignaciones son priorizadas para tipos de actividades que el PAIP no ofrece, como las infraestructuras viales y los sistemas de riego.

En el resto de actividades más priorizadas en el juego se observa una alineación con la oferta del programa PAIP: se demandan actividades de apoyo a cajas rurales de ahorro y crédito, apoyo a actividades de comercialización, apoyo a las actividades productivas, programas de protección de recursos naturales, apoyo al fortalecimiento de grupos específicos y programas de capacitación, todas ellas actividades ofertadas por el programa PAIP. El peso de las asignaciones para estas actividades no corresponde necesariamente al peso de ellas en el PAIP, pero son rubros ofrecidos por el proyecto.

#### 4.3 DIVERGENCIAS Y CONVERGENCIAS ENTRE PARTICIPANTES

La tabla 4 presenta los resultados del juego por categoría de participantes. En la tabla, hemos juntado las asignaciones de los grupos de beneficiarios en la categoría “Grupos – usuarios” para compararlas con los grupos formados por autoridades y por el personal del proyecto combinados en la categoría “Grupos – autoridades o personal PAIP”.

**Tabla 4: Resultados del juego por categoría de participantes**

Rubros/Actividades	Grupos - usuarios			Grupos - autoridades o personal PAIP		
	N=4 (Grupos 1, 2, 3, 4)			N=2 (Grupos 5, 6)		
	Conteo	Suma Asignación	%	Conteo	Suma Asignación	%
1. Infraestructura vial	4	1150000	29%	2	350000	18%
2. Sistema de riego.	3	600000	15%	2	700000	35%
3. Insumos agrícolas (fertilizantes, abonos).	0	0	0%	2	350000	18%
4. Servicios de extensión agrícola (asistencia técnica).	1	50000	1%	1	100000	5%
5. Apoyo a infraestructura productiva (maquinaria, instalaciones)	1	200000	5%	1	100000	5%
6. Apoyo a comercialización (ferias/ mercadeo).	3	650000	16%	1	100000	5%
7. Apoyo a fortalecimiento de grupos específicos (mujeres/ jóvenes).	1	200000	5%	0	0	0%
8. Fondo de fomento para sectores económicos no desarrollados	0	0	0%	0	0	0%
9. Programa de protección de RRNN.	1	200000	5%	1	50000	3%
10. Fondo semilla para cajas de ahorro y crédito.	3	750000	19%	1	50000	3%
11. Crédito de libre disposición para personas.	0	0	0%	0	0	0%
12. Fondo para construir o mejorar escuelas o clínicas.	0	0	0%	1	200000	10%
13. Bono monetario para familias pobres.	0	0	0%	0	0	0%
14. Fondo para programa de capacitación profesional o técnica.	1	100000	3%	0	0	0%
15. Otro (IFT)	1	100000	3%	0	0	0%
15. Otro (IFP)	0	0	0%	0	0	0%
Promedio de rubros seleccionados/Total asignación y %	4,75	4000000	100%	6	2000000	100%

En la Tabla 4, se aprecian similitudes y discrepancias entre las selecciones y las asignaciones, según la categoría de actores en los grupos de participantes.

Primero, se observa que si bien todos los grupos han asignados recursos a la infraestructura vial, los “usuarios” le asignan más fondos, con 29% de su total versus 18% para las “autoridades o personal PAIP”. Estos últimos priorizan inversiones en sistema de riego con 35% del total de los fondos que disponen, rubro también valorado por 3 de los 4 grupos de “usuarios” con asignaciones sumando el 15% de su total. A pesar de las diferencias en los niveles de asignación de fondos, consideramos que son rubros que presentan coincidencias entre las dos categorías de grupos. Sin embargo, no se destacan otras similitudes importantes, salvo para rubros de poca “popularidad”, como el apoyo a infraestructura productiva o el programa de protección de recursos naturales, que obtienen porcentajes similares pero con sólo 1 grupo de cada categoría que los hayan seleccionado. Y por supuesto, hay similitudes para rubros no seleccionados por nadie.

Hay más bien discrepancias que salen a la luz entre las dos categorías de grupos. Las principales son:

- El fondo semilla para cajas de ahorro y crédito fue seleccionado por 3 de los 4 “usuarios” y suma 19% de las asignaciones de la categoría, versus el magro 3% al cual corresponde la asignación de 1 de los 2 grupos “autoridades o personal PAIP”.
- El apoyo a la comercialización es otro caso similar, con 16% que suman las asignaciones de 3 “usuarios” versus el 5% al cual corresponde su selección por 1 grupo de “autoridades o personal PAIP”.
- Al revés, las 2 “autoridades o personal PAIP” asignaron 18% de sus recursos para insumos agrícolas, cuando ninguno de los “usuarios” ha elegido este rubro
- Otras discrepancias existen sobre rubros de menor popularidad y monto de asignación, como los rubros elegidos por solamente uno de los grupos.

En resumen, si bien hay coincidencia entre los grupos para priorizar y asignar fondos significativos a los rubros de infraestructura vial y sistema de riego, la comparación entre las categorías de actores/participantes muestra una apreciación

de las “autoridades o personal PAIP” para insumos agrícolas que no se presenta para los “usuarios”, que privilegian el apoyo a la comercialización y el fondo semilla para cajas de ahorro y crédito sin que éstos tengan mayor peso en las preferencias de las “autoridades o personal PAIP”.

## 5.- COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON EL PAIP

Hasta ahora hemos elaborado a partir del análisis de los beneficios destacados por los beneficiarios del PAIP (sección 3) y de los resultados de juego “Usted es el director” (sección 4). En la elaboración, nos hemos limitado a señalar las grandes líneas de la comparación de resultados del juego con elementos del marco del PAIP y las percepciones de sus beneficiarios. Consideramos que no se pueden extrapolar conclusiones contundentes comparando parámetros reales y específicos de un programa que se ejecuta bajo reglas vigentes, con un ejercicio “sin manos atadas” de asignación de recursos para un proyecto ficticio. En la comparación, hay que considerar que los beneficiarios han destacado actividades del PAIP sobre la base de una sencilla pregunta sobre las actividades del proyecto que ellos consideran de mayor beneficio; no se les ha pedido ponerlas en orden de prioridad o cuantificar el beneficio de cada una, y no se ha hecho una verificación de las actividades destacadas por cada grupo con elementos de avances de ejecución del proyecto al cual se relacionan o una medición del beneficio real que aporta una actividad en el terreno. También es importante señalar que en el juego, los participantes aplicaron reglas estándares del ejercicio; no se precisan los contextos que les llevan a seleccionar una actividad u otra o los motivos que intervienen en la definición de los montos de fondos asignados, ya sea que se trate de actividades complementarias a algo ya cubierto por el PAIP y otras iniciativas en la zona, o bien se trate de una necesidad que no ha sido cubierta por nadie. Por lo tanto, son factores que limitan las posibilidades de interpretación de resultados. Sin embargo, se considera que las actividades destacadas en el PAIP y en la elección de rubros del juego nos permiten una legítima apreciación comparativa de elementos valorados por los grupos de beneficiarios, de cara a elaborar pertinentes observaciones para el estudio de IFT e IFP en proyectos de desarrollo rural.

En esta sección, recopilamos los principales hallazgos del estudio de actividades del PAIP que sus beneficiarios han destacado en el taller como las más beneficiosas (sección 3), y elaboramos sobre la comparación con los elementos valorados por los grupos de beneficiarios (“usuarios”) del juego “Usted es el director” que corresponden a los grupos 1 a 4 en la sección 4. La premisa es que debería existir un alto nivel de coincidencia entre los dos, es decir, que beneficiarios que indican valorar ciertos tipos de actividades del PAIP, deberían haber seleccionado rubros relacionados en el juego. De la misma manera, beneficiarios que piden al PAIP actividades no adecuadamente cubiertas por el proyecto, deberían haberlas también señalado en sus prioridades en el juego. Nuestra hipótesis, por ende, es que deberían existir más similitudes que discrepancias, pero que ambas están presentes.

### Similitudes

Analizando los resultados de ambas secciones, se aprecian similitudes en varios rubros. Notablemente, en la sección 3, los beneficiarios mencionan la ganadería, la protección de cuencas y reforestación, los proyectos de producción vegetal y los proyectos de infraestructura económica como las actividades del PAIP que generan alto beneficio en la comunidad. Podemos interpretar que fueron seleccionadas en el juego dentro de los rubros de apoyo a la infraestructura productiva (5%), programas de protección de recursos naturales (5%) y apoyo a la comercialización (16%). El fortalecimiento de organizaciones y la alfabetización forman parte

igualmente de las actividades consideradas como generadoras de mayor beneficio y se pueden relacionar con los rubros de apoyo al fortalecimiento de grupos específicos (5%) y fondos para programas de formación profesional o técnica (3%) del juego.

En las respuestas de los beneficiarios sobre cambios deseados en el PAIP, se mencionan infraestructuras de irrigación, un rubro que ha recibido en el juego un alto nivel de asignación de fondos (15%). Hasta un cierto punto, se puede también interpretar que el pedido al PAIP por obtener mayor autonomía financiera y de gestión tiene algún vínculo con la selección en el juego de los rubros de fortalecimiento de grupos específicos (5%) y de formación profesional o técnica (3%), si bien estos rubros tienen asignaciones relativamente bajas y no se puede sugerir que hay un reconocimiento de debilidades en las organizaciones que piden mayor autonomía al proyecto.

#### Discrepancias

Por otro lado, se observan discrepancias llamativas en el fondo semilla para cajas de ahorro y crédito, que es una de las actividades de mayor nivel de asignación de fondos en el juego (19%) y sin embargo los beneficiarios no mencionan las CREP como generadoras de mayor beneficio. Sobre este punto, mantenemos nuestra interpretación al efecto que aún las CREP no han realizado su potencial para explicar esta discrepancia, lo que se ilustra además por el pedido de beneficiarios para que el PAIP otorgue una mayor duración para los créditos. Es decir, los beneficiarios confirman la demanda de crédito y su deseo de acceder a préstamos de mayor duración, pero no reconocen esta actividad, por el momento, como una de las que generan mayor beneficio en el PAIP.

Asimismo, en el juego el rubro al que los beneficiarios otorgan mayor monto financiero es la infraestructura vial, actividad no incluida dentro de las actividades del PAIP, pero tampoco mencionada como una de las actividades que les gustaría incluir dentro del programa. Esto se explica porque este tipo de inversión requiere un financiamiento elevado que va más allá del campo de acción del PAIP.

Por último, podemos interpretar otra discrepancia entre las dos secciones, en el acompañamiento a las actividades productivas, una importante actividad del PAIP que los beneficiarios no destacan en respuesta a la pregunta sobre actividades consideradas como generadora de beneficio en la sección 3. En el juego, 3 de los 4 grupos eligen el rubro sobre formación profesional o técnica, y sólo uno elige la asistencia técnica, lo que se puede interpretar como coherente frente a las críticas de varios actores en cuanto a la modalidad de implementación del PAIP a través de operadores específicos, siendo un aspecto también relacionado con la valorización de las organizaciones para mejorar su autonomía y capacidad de gestión de recursos.

## 6.- CONCLUSIONES

Las interacciones con actores del proyecto PAIP y los resultados de las sesiones de trabajo grupal en el taller de Hinche y las visitas de campo, permitieron percibir un muy buen nivel de satisfacción de los beneficiarios del programa. Adicionalmente, fue notable el interés y la dedicación de los actores consultados en aportar elementos que contribuyeran al análisis de los diferentes tipos de inversión en iniciativas de desarrollo rural en Haití.

Haití es un país que lucha por desarrollarse en contextos perversos de pobreza aguda y de crisis de dimensión a partir de las múltiples catástrofes naturales que afectaron a esta nación caribeña en los últimos tiempos. Trae consigo un nivel de retos para sus sociedades rurales sin comparación en la región de América Latina y el Caribe de hoy.

Del estudio en esta segunda nota de aprendizaje, hay dos grandes líneas de reflexión para el aprendizaje:

1- El PAIP apostó por un diseño que dio mayor peso a las inversiones focalizadas en el territorio (IFT) por sobre las focalizadas en las personas (IFP). Esto, conforme con la demanda de los beneficiarios, tal como en el análisis de los resultados con la muestra de actores del programa presentes en el taller de Hinche. Dentro de las actividades percibidas como las que generaban mayor beneficio se destacaron el conjunto de proyectos productivos (inversiones focalizadas en el territorio) que fueron más demandados por los usuarios y financiados por el PAIP (ganadería y gestión de recursos naturales). Asimismo, en el ejercicio de selección de rubros y asignación de fondos a un proyecto ficticio, se confirmó la preferencia de los usuarios por activos para el sector productivo. Eligieron invertir en IFT para las infraestructuras de base, carreteras y sistemas de irrigación, que les permitieran aumentar la producción y mejorar la comercialización de sus productos. Los beneficiarios del PAIP fueron también consecuentes en priorizar otras IFT para actividades de apoyo a la producción y la comercialización, y el acceso al crédito. En menor medida, destacaron actividades de fortalecimiento organizacional y la formación profesional o técnica, ambas en la categoría IFP.

2- Los beneficiarios del PAIP, a la luz de la muestra, fueron muy coherentes y focalizados. Si bien se señalaron algunas discrepancias en las comparaciones de resultados, la mayoría de ellas pueden ser interpretadas por contextos particulares. Es el caso, por ejemplo, del acceso a crédito, cuando las iniciativas del PAIP para montar el esquema no habían llegado aún a que las CREP pudieran generar el nivel de servicios financieros que lograrán en el futuro. La coherencia se hace bien visible en los rubros priorizados y la focalización de los usuarios es notable cuando se observan los cambios pedidos al PAIP y, sobre todo, la concentración en pocos rubros de casi todos los grupos en el juego. Esto nos llevó a sugerir que los beneficiarios saben articular sus prioridades y que éstas son relativamente uniformes en los territorios (por lo menos los del Centro). No cabe duda que las necesidades superaron las capacidades del PAIP y su marco programático, pero representa bien un caso de territorio que, por los aciertos de su gente y las condiciones comunes del entorno, llama a ser abordado con intervenciones concertadas entre los diferentes oferentes y la población local organizada.

## 7.- ANEXOS

### Anexo 1. Transcripciones de los grupos de trabajo

Importancia de las actividades para la asociación/organización y el territorio donde opera.

GRUPO	Tipo de actividades apoyadas por el proyecto (asistencia técnica, financiamiento, infraestructura, equipamiento, etc.)	¿Qué actividades han generado más beneficio para la organización?	¿Qué lecciones han aprendido de estas actividades?	Estas actividades se ajustan a la realidad de su territorio	¿Qué cambiaría en el proyecto?
1	Alfabetización, Microfinanzas, Ganadería y Conservación de suelos	Ganadería	Un elevado porcentaje de mujeres han sido alfabetizadas. Mejora de las condiciones de vida en la zona. Las condiciones de los beneficiarios han cambiado. Protección des cuencas.	Sí, porque la zona tenía necesidad de estas actividades	Aumento de los centros de alfabetización. Aumento de la duración de los préstamos. Aumento del número de beneficiarios. Más canales de irrigación por perímetro rehabilitado en lugar de más perímetros. Conservar los perímetros que ya existen.
2	Árboles frutales, crédito , alfabetización	Árboles frutales	Protección del medio ambiente. Poner acento en la producción local para hacer más dinero.	Sí	Gestión financiera y del presupuesto
3	Formación, Crédito, Alfabetización, Ganadería, Conservación de suelos, Reforestación y Agricultura	Ganadería y alfabetización	Con una cabra y un ternero se alcanza la autonomía para ganar el dinero suficiente para pagar el colegio de los niños.	Sí	Convertir a las organizaciones en más autónomas y ampliar el programa.

			Con la alfabetización se consigue leer, escribir, hacer cálculos.		
4	Gestión de recursos naturales, ganadería (caprina, aves de corral) preparación planes de desarrollo, apoyo a OCB, autoridades locales y otros, construcción de pozos y de mercados.	Ganadería (caprina y aves de corral)	Refuerzo de las capacidades de las OCB, de los beneficiarios y de otros miembros de la comunidad. Medios económicos de los beneficiarios. Cambio físico del medio ambiente (proyecto gestión recursos naturales)	Sí, son apropiadas a la realidad de la zona.	Fortalecer las organizaciones de base y retirar los operadores específicos. Desembolso de fondos a tiempo
5.	Ganadería Caprina, Conservación de suelos, infraestructura, cultivos hortícolas, <i>attelage</i> (tracción animal) y reforestación	Infraestructura y cultivos hortícolas. La horticultura permite que entre más dinero y que la gente viva con mayor salud y las infraestructuras permiten que una mejor comunicación en la comunidad y la mejora del comercio en el mercado local lo que fortalece a la gente que es capaz de ganar más dinero.	Hay más razas mejoradas (ganado caprino, conservación de suelos), aumento de la producción y disminución de la erosión (infraestructura), la carretera que se realizó, cultivos hortícolas, más gente vive con salud porque está protegida, reforestación, hay más rendimiento en los cultivos. La tracción animal no ha funcionado, no está adaptada a la realidad de la zona.	Sí, todas menos la tracción animal que es arriesgada.	Nos hubiera gustado que la organización de base pudiera ejecutar el proyecto directamente. Asimismo, el monto del proyecto fue demasiado pequeño.

### Condiciones que permiten la participación en el proyecto:

GRUPO	¿Qué condiciones han favorecido su participación?	¿Qué condiciones han desfavorecido su participación?	¿Qué condiciones deberían ser diferentes para mejorar su participación?
1	Asociación legalmente reconocida por el Estado (Ministerio Asuntos Sociales). Número de años de existencia. Una cuenta bancaria. Una oficina. Un porcentaje elevado de mujeres. Un comité de dirección mixto.	Si la organización no está legalmente reconocida. Si la organización no tiene estatus. Si la organización no tiene cuenta en banco.	Responder a todas las exigencias del programa PAIP.
2	Método de trabajo. Transparencia en la gestión financiera del presupuesto del proyecto, formación en gestión financiera y en preparación de informes.	Falta de información.	Mayor transparencia sobre el presupuesto del proyecto. Formación sobre gestión financiera y preparación de informes
3	Credibilidad, Igualdad, Transparencia.	Falta de comunicación y transparencia	Financiación directa. Desembolsos a tiempo
4	Experiencia, Reconocimiento legal, Finanzas, Participación comunitaria. Reconocimiento legal.	Presencia de los operadores específicos. Retraso a nivel de los desembolsos.	Desembolsos a tiempo. Ejecución directa para las organizaciones.
5	Las personas más vulnerables tienen que formar parte de la organización.	Si solamente participa la organización, si son solamente mujeres o solamente hombres. Solicitan más medios en el proyecto para obtener una mayor participación. Condición: es la gente la más vulnerable la que debe ser alcanzada por el proyecto.	Aumentar el monto del proyecto para alcanzar a todo la población más pobre.

## Información sobre los resultados del proyecto.

### Cambios en el territorio.

Grupo	¿Ha percibido cambios positivos en las regiones en las que trabaja el proyecto?	¿Ha percibido cambios negativos en las regiones en las que trabaja el proyecto?
1	Sí, mejora de las condiciones de vida. Disminución de la deforestación.	No ha habido efectos negativos en el territorio
2	Sobre los beneficiarios aumento de los medios económicos, hay más productos agrícolas en venta.	No ha habido nada negativo.
3	Cambio económico, más personas ganan dinero. Cambio económico en los beneficiarios y en la zona del proyecto. Más gente gana dinero y más gente formada en la zona.	No.
4	Sí. Fortalecimiento económico de los más pobres. Embellecimiento de la zona (mercado público) las vendedoras están protegidas del sol y la lluvia. Fortalecimiento de las condiciones económicas de los más pobres.	No porque el proyecto refuerza la capacidad económica de los más pobres.
5	Más gente vive con salud y más gente ahorra. Más gente tiene medios económicos para funcionar.	No.

### Cambios en el medio físico.

Grupo	¿Ha percibido cambios positivos en las regiones en las que trabaja el proyecto?	¿Ha percibido cambios negativos en las regiones en las que trabaja el proyecto?
1	Disminución de la deforestación. Aumento del forraje.	No.
2	Mejora visible de la cobertura vegetal.	No.
3	Sí.	No.
4	Sí. Barrancos y laderas protegidos. Aumento del agua potable.	No.
5	Hay más árboles y menos erosión. Medio ambiente más protegido.	No.

## Cambios en las capacidades de las personas y las organizaciones locales.

Grupo	¿Ha percibido cambios en las capacidades de las personas beneficiarias del proyecto?	¿Ha percibido cambios en las organizaciones locales beneficiarias del proyecto?
1	<p>Sí, a través de las formaciones de los beneficiarios las condiciones de vida han cambiado.</p> <p>La organización está fortalecida, hay más gente capacitada que es capaz de gestionar un proyecto.</p>	<p>Sí, a través el fortalecimiento organizacional y la gestión de proyecto.</p>
2	<p>Sí. Tienen más productos para vender.</p> <p>En las organizaciones hay un aumento del desarrollo del espíritu de solidaridad, los miembros están más interesados en contribuir.</p> <p>Hay un aumento de los miembros en la organización, más gente de la comunidad está interesada en la organización.</p>	<p>Los miembros de la organización están más interesados en colaborar con la organización.</p>
3	<p>Sí.</p>	<p>Sí.</p>
4	<p>Sí, los miembros de los comités están formados en gestión y ejecución de proyectos.</p> <p>Formación de beneficiarios (organizaciones, autoridades locales y otros). Mejores relaciones entre las organizaciones y las autoridades locales.</p>	<p>Sí, las organizaciones son capaces de ejecutar proyectos sin las OPS con un simple reciclaje.</p>
5	<p>Más gente está formada en general.</p>	<p>Capacidad de gestionarse a sí mismo.</p>

## Anexo 2. Cuadro resumen de resultados del juego

Tipo de actividad	Asignación						TOTAL	%	Prioridad	Nº des grupos que lo selecciona
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5 <sup>a)</sup>	Grupo 6 <sup>b)</sup>				
1. Infraestructura vial	250.000	100.000	500.000	300.000	100.000	250.000	1.500.000	25,0%	1	6
2. Sistema de riego.	250.000	100.000		250.000	400.000	300.000	1.300.000	21,7%	2	5
3. Insumos agrícolas (fertilizantes, abonos).					100.000	250.000	350.000	5,8%	5	2
4. Servicios de extensión agrícola (asistencia técnica).		50.000			100.000		150.000	2,5%	9	2
5. Apoyo a infraestructura productiva (maquinaria, instalaciones)			200.000		100.000		300.000	5,0%	6	2
6. Apoyo a comercialización (ferias/ mercadeo).		100.000	300.000	250.000	100.000		750.000	12,5%	4	4
7. Apoyo a fortalecimiento de grupos específicos (mujeres/ jóvenes).		200.000					200.000	3,3%	8	1
8. Fondo de fomento para sectores económicos no desarrollados							0			0
9. Programa de protección de RRNN.		200.000			50.000		250.000	4,2%	7	2
10. Fondo semilla para cajas de ahorro y crédito.	500.000	50.000		200.000	50.000		800.000	13,3%	3	4
11. Crédito de libre disposición para personas.							0			0
12. Fondo para construir o mejorar escuelas o clínicas.						200.000	200.000	3,3%	8	1
13. Bono monetario para familias pobres.							0			0
14. Fondo para programa de capacitación profesional o técnica.		100.000					100.000	1,7%	10	1
15. Otro. (especificar). Infraestructura recreativa		100.000					100.000	1,7%	10	1
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>100%</b>		<b>0</b>
Cantidad de rubros seleccionados	3	9	3	4	8	4			Media	5

a) Personal del proyecto

b) Autoridades locales

Respuesta a las preguntas

1. ¿Cómo habéis procedido para la asignación de los montos entre las diferentes inversiones?
2. ¿Qué habéis privilegiado y por qué?
3. ¿Cómo os habéis sentido en el papel de director de proyecto?

<b>Grupo 1.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por votación.</li> <li>2. Se ha priorizado el fondo semilla para cajas de ahorro porque genera beneficios.</li> <li>3. Nos hemos sentido confortables porque hemos sido capaces de elegir los proyectos que tendrán un impacto positivo en nuestra comunidad</li> </ol>
<b>Grupo 2.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discusión abierta, comparación entre el proyecto ficticio y la realidad de la comunidad.</li> <li>2. Las necesidades prioritarias de la comunidad, para asegurarse que los proyectos responden a necesidades reales.</li> <li>3. Nos enseña como preparar un presupuesto y seleccionar prioridades.</li> </ol>
<b>Grupo 3.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por votación.</li> <li>2. Infraestructura vial, infraestructura productiva y apoyo a la comercialización. Porque estas 3 actividades están asociadas.</li> <li>3. Nos hemos sentido confortables, porque este proyecto ha sido seleccionado a través un diagnóstico participativo</li> </ol>
<b>Grupo 4.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección individual y después consensus</li> <li>2. Carreteras para mejorar la comunicación y la salida de los productos agrícolas al mercado. Regadío para tener producción agrícola todo el año y para diversificar los cultivos. Comercialización para mejorar la disponibilidad financiera y crear actividades para los comerciantes. Cajas de ahorro y crédito para mejorar el acceso al crédito de los más pobres y facilitar el ahorro</li> <li>3. Nos hemos sentido confortables porque la elección de proyectos se ha realizado en función de las necesidades de la zona</li> </ol>
<b>Grupo 5.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lectura del conjunto de actividades, intercambio y discusión sobre las diferentes posibilidades. Selección del sector de intervención y de ideas de proyectos prioritarios</li> <li>2. Un enfoque de cadenas de valor (approche filière), este enfoque nos permite tomar en cuenta los problemas desde la producción a la comercialización</li> <li>3. Decisión, Privilegio, Responsabilidad, Resultados</li> </ol>
<b>Grupo 6.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hemos reflexionado juntos y hemos pensado sobre la factibilidad de cada proyecto para la zona</li> <li>2. Porque estas son las prioridades de nuestras comunidades</li> <li>3. Nos hemos sentido bien, porque somos capaces de realizar los proyectos que son prioritarios para la comunidad.</li> </ol>