



Invertir en la población rural

República del Paraguay

Proyecto de empoderamiento de las organizaciones de los pobres rurales y armonización de inversiones (Paraguay Rural)

Informe de supervisión

Fechas de la misión: 12 – 23 Marzo 2012
N.º del proyecto: 1333-PY
División de América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA
REPÚBLICA DEL PARAGUAY

**PROYECTO DE EMPODERAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LOS POBRES RURALES
Y ARMONIZACIÓN DE INVERSIONES (PARAGUAY RURAL)**
PRÉSTAMOS No. 667-PY Y 792-PY

MISIÓN DE SUPERVISIÓN

12 al 23 de marzo 2012

Informe de Supervisión

A. Introducción

1. La Misión de Supervisión del FIDA al Proyecto Paraguay Rural se realizó entre los días 12 y 23 de marzo de 2012, estando integrada por Paolo Silveri (Gerente de Programas del FIDA para Paraguay) y los consultores del FIDA Octavio Damiani (Especialista en Instituciones y Coordinador del Equipo de Supervisión), Carolina Conde (Especialista en Aspectos Fiduciarios), Antonio Pozo Solís (Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación), Carlos Pastor (Especialista en Asistencia Técnica y Mercadeo), Marie Lissette Canavesi (Especialista en Pueblos Indígenas) y Silvia Kremenchutzky (Especialista en Organizaciones y Género). La misión estuvo acompañada en forma permanente por el Sr. Jorge Bello, Responsable de enlace con las operaciones FIDA en Paraguay). El objetivo de la supervisión ha sido revisar las actividades del PPR desde la Revisión de Medio Término (RMT) realizada en julio de 2011, con el fin de medir los avances, evaluar el desempeño, monitorear la adopción de los ajustes acordados en aquella oportunidad y sugerir eventuales ajustes para la futura implementación.

2. Como parte de su trabajo, la Misión mantuvo reuniones con autoridades nacionales, con el Director y personal técnico del PPR, con personal técnico de FECOPROD, con técnicos de campo de otras instituciones y proyectos (como la DEAg y el Programa de Producción de Alimentos - PPA) que trabajan con Planes de Fortalecimiento y Planes de Negocios apoyados por el PPR, y visitó a organizaciones beneficiarias en los departamentos de Caaguazú, Caazapá, Guairá, San Pedro y Concepción. El día 23 de marzo, se realizó una reunión para discutir esta Ayuda Memoria, con la presencia del Sr. Emilio Valiente, Director del Proyecto Paraguay Rural, la Sra. María Victoria Alarcón, Técnica de la Dirección de Política de Endeudamiento del Ministerio de Hacienda, el Sr. Octavio Damiani, Coordinador del Equipo de Supervisión, el Sr. Jakob Tuborgh, Gerente Asociado de Programas del FIDA, los miembros del equipo técnico de la Misión de Supervisión del FIDA, y los miembros de la Unidad Ejecutora del Proyecto Paraguay Rural.

3. A continuación se presentan las conclusiones principales de la Misión, así como los acuerdos alcanzados para mejorar la implementación del proyecto.

B. Evaluación general de la implementación del proyecto

4. Al realizarse la presente Misión de Supervisión, el proyecto ha desembolsado el 77% del monto del préstamo original, no habiendo utilizado aun el top-up aprobado recientemente.

5. El proyecto ha mostrado un alto nivel de ejecución y una buena calidad de las acciones realizadas. Al momento de la presente supervisión, está atendiendo a 299 organizaciones (de las 305 previstas en el marco lógico), de las cuales el 69.6% son organizaciones mixtas (conformadas tanto por hombres como mujeres), seguido por el 15.7% de organizaciones conformadas sólo por mujeres, 11.0% sólo por varones, 2.3% por indígenas y 1.3% sólo por jóvenes. Estas organizaciones incluyen a 16.838 familias, lo que representa cerca de 83.000 beneficiarios directos. El 41% de los beneficiarios son mujeres.

6. Desde el inicio del proyecto hasta diciembre de 2011, se aprobaron 263 PF y 213 PN por un total de Gs. 46.402.584.606 (aproximadamente USD 10.8 millones), de los cuales se desembolsaron Gs. 34.844.782.825 (aproximadamente USD 8,1 millones). Se espera completar 60 PN más en un total de 273 organizaciones. De las 299 organizaciones, 213 se encuentran en la etapa de PN, estando 139 de éstos en ejecución y 74 con reciente aprobación, mientras los restantes se encuentran en proceso de aprobación.

7. El informe de la RMT presentó recomendaciones para resolver obstáculos y debilidades identificados en el PPR. En el mes de noviembre de 2011, el proyecto realizó un taller en el que fueron discutidos ampliamente el informe y las recomendaciones presentados, siendo éstas consideradas para la elaboración del Plan Operativo Anual de 2012.

8. Los cambios más importantes que se dieron desde la RMT incluyen: a) ampliación del número de instituciones financieras que poseen acuerdo con el PPR para proporcionar crédito, con la incorporación de IFIs privadas que han superado con creces los tiempos de procesamiento de las solicitudes en relación al CAH. Además, se están logrando mejores tasas de interés para los beneficiarios y un mayor apalancamiento, pasando del 70/30 que existía al realizarse la RMT a 50/50. b) han mejorado las funciones de P, SyE, aunque aun precisan mejorar aun más. Se destaca la incorporación activa a la unidad de la especialista que trabajaba en la asistencia a la preparación de PN, y que ha pasado a desempeñar formalmente tareas de SyE de los PN. También se están esbozando mayores acciones en materia de comunicación. Hace falta mejorar en materia de la recolección de información que permita cuantificar impactos del proyecto (incluido indicadores RIMS), mejorar las funciones de comunicación sobre los logros del proyecto y comenzar a realizar sistematizaciones que aprovechen las experiencias innovadoras del proyecto. c) se comenzó a trabajar en forma conjunta con el Programa de Producción de Alimentos en el apoyo a cuatro asentamientos de reforma agraria, proporcionando recursos para Planes de Fortalecimiento y Producción Inicial, mientras que el PPA provee asistencia técnica. Las visitas realizadas permitieron observar buenos resultados de esa asociación con el PPA. d) Se continuó avanzando en el trabajo con poblaciones indígenas, ampliándose el número de comunidades, realizándose las acciones previstas en los Planes de Fortalecimiento, y observándose efectos en materia de empoderamiento. e) han aumentado los porcentajes de mujeres en cargos directivos de las organizaciones, si bien la distribución por género es aun equitativa y es preciso continuar realizando esfuerzos en esa dirección.

9. El Proyecto está entrando en una fase de ejecución avanzada, restando algo menos de un año y medio para la finalización de la implementación el 30 de setiembre de 2013. Por lo tanto, la Misión enfatizó en la importancia de que el proyecto defina sus acciones en términos

de asegurar la sostenibilidad de sus logros. En este sentido, el PPR ha previsto algunas acciones en su POA 2012 –en particular con las organizaciones beneficiarias- que apuntan a promover la sostenibilidad de sus logros. Sin embargo, la Misión evaluó que resulta necesario enfatizar un número importante de acciones adicionales en el marco de una estrategia de salida formalizada.

10. Además, resulta fundamental realizar ajustes en el sistema de Seguimiento y Evaluación que permitan evaluar en forma lo más completa posible los impactos del proyecto, y sistematizar las experiencias exitosas –en particular las innovaciones en su modelo de intervención- para su discusión y eventual aplicación en otros ámbitos de la política pública del Paraguay.

C. Productos y resultados

Componente de Fortalecimiento de Capital Social

11. Este componente incluye la identificación de organizaciones que trabajarán con el proyecto, la preparación de diagnósticos participativos para cada organización, la elaboración de planes de fortalecimiento y su ejecución. El componente está organizado en dos subcomponentes: (i) Empoderamiento de organizaciones de los pobres rurales, el cual incluye principalmente a las acciones de identificación de organizaciones y la preparación de los planes de fortalecimiento y (ii) Actividades de preinversión para la promoción de actividades de negocios, incluyendo a la ejecución de los planes de fortalecimiento y formulación de planes de negocios.

12. Durante 2011, se aprobaron 48 Planes de Fortalecimiento (PF) y se realizó el seguimiento a 104 Organizaciones (4636 familias) con PFs en ejecución de los cuales 68 terminaron en forma satisfactoria su ejecución y recibieron los servicios del Proyecto y de otros prestadores para preparar Planes de Negocio (PN). Al realizarse la Misión de Supervisión, 36 Organizaciones se encontraban con PF en ejecución y otras 48 Organizaciones con PFs aprobados en 2011 iniciarán su ejecución próximamente. Estos incluyen 6 PFs para Comunidades Indígenas y 4 PFs para Asentamientos. Un total de 110 organizaciones con PFs (incluidas las 104 organizaciones mencionadas) recibieron recursos en 2011 por un monto total de Gs. 2.116.931.000, equivalentes a U\$D. 501,642).

13. Durante 2011, y especialmente desde la RMT, se destaca la implementación de otras acciones relevantes: i) 6 DRP en poblaciones indígenas y 4 DRP en asentamientos de reforma agraria con los que el PPR está trabajando en conjunto con el Programa de Producción de Alimentos (PPA); ii) finalización de los talleres de evaluación participativa de 42 PF; iii) fortalecimiento de 16 redes de organizaciones para la comercialización y acceso a financiamiento en los 5 departamentos; iv) capacitaciones a organizaciones, productores y técnicos, entre ellos a 300 Representantes Rurales (RR), a 199 técnicos locales, a 10 técnicos de FECOPROD, a 70 funcionarios del MAG y a otros 122 funcionarios sensibilizados sobre enfoque y metodología del proyecto, cuestiones de género y otros temas relevantes; iv) se firmaron varios convenios interinstitucionales importantes, en especial con la DEAg, el MAG, Banco Visión, y 5 Cooperativas; v) se prepararon 5 gacetillas de prensa, un tríptico sobre comunidades indígenas, 4 materiales audiovisuales, un programa radial semanal en Caazapá, uno en San Pedro y 2 semanales en Concepción; vi) elaboración de un "Manual de Metodología participativa para la elaboración e implementación de PN para el desarrollo rural integrado"; vii) consultorías en los 5 departamentos para el fortalecimiento de las mesas distritales y

departamentales y debate con intendentes de todo el país sobre la problemática de la pobreza en el ámbito del PPR, con participación directa del MAG, en el marco del Componente de Diálogo Político; viii) se incorporaron al POA 2012 las recomendaciones resultantes de la RMT.

14. El avance en el trabajo previsto con las organizaciones muestra que, desde mediados a fines del año pasado las organizaciones beneficiarias pasaron de 245 a 299 y la cantidad de socios se incrementó en casi 3.000. Los 18.298 productores atendidos por el Proyecto representan el 21% de los productores organizados del país y el 43% de los correspondientes al área del Proyecto¹. A nivel de departamento, los mayores aumentos se produjeron en Caaguazú y en San Pedro, que son los departamentos que ya venían concentrando la mayor cantidad de organizaciones atendidas por el Proyecto.

15. Al comenzar el año había 104 PF en ejecución, de los cuales 68 pasaron a la siguiente etapa, aprobándose sus PN. Adicionalmente fueron aprobados 48 PF nuevos. Durante el año 2011 fueron aprobados 74 PN, que, sumados a los anteriores, totalizan 213, entre los cuales 8 se encuentran finalizando.

16. La distribución de organizaciones atendidas por departamento se mantuvo durante 2011 en relación a 2010. San Pedro y Caaguazú siguen concentrando la mayor cantidad de organizaciones incorporadas, siendo, consecuentemente, los departamentos donde mayor cantidad de socios se han incorporado. De los 2.744 socios nuevos del año 2012, 863 (el 31%) corresponden a San Pedro y 1.305 (el 46%) a Caaguazú.

17. Las visitas a organizaciones realizadas por la Misión permitieron verificar conclusiones señaladas en la RMT, incluyendo entre otras que: i) la gran mayoría de las organizaciones beneficiarias han mejorado sus capacidades a través de los procesos de fortalecimiento, capacitación y asistencia técnica, ii) valoran algunos aspectos centrales del modelo de intervención del proyecto, como la gestión por parte de las organizaciones de sus propios fondos y la definición de sus PN; iii) reconocen avances en términos de formalización organizacional, participación en redes y perspectiva de futuro; vi) valoran las capacitaciones recibidas, así como la posibilidad de acceder al crédito.

18. Además, las visitas a organizaciones permitieron constatar que casi la totalidad de las organizaciones, incluyendo los asentamientos, están cumpliendo con los objetivos de sus PF y PN. Las organizaciones que pasaron por el PF han podido incorporar metodología de trabajo y habilidades participativas mucho más que aquéllas que entraron directamente al PN.

19. En materia de fortalecimiento organizacional, si bien no se produjeron avances significativos desde la RMT, el POA 2012 contempla implementar acciones puntuales de fortalecimiento en organizaciones que lo necesiten, implementar procesos que promuevan el desarrollo empresarial de las organizaciones (ya sea en PYMES, cooperativas u otros).² No obstante, se identificaron varios aspectos a los que resulta necesario prestar atención, a fin de

¹ Estos porcentajes están calculados en base a datos del Censo Agropecuario del 2008, que ha registrado 85.710 productores organizados en el país y 42.739 en los departamentos de intervención del Proyecto.

² MAG-DINCAP-PPR-FIDA, "Plan Operativo Anual" 2012, pág. 11.

asegurar la sostenibilidad de los logros del PPR en materia de fortalecimiento de las organizaciones, incluyendo los siguientes:

- a) Sobre el grado de fortalecimiento alcanzado, se observó que algunas organizaciones estarían en riesgo en su sostenibilidad en ausencia de apoyos diferenciados del proyecto, identificándose la necesidad de refuerzos en aspectos como administración y contabilidad, capacidad de negociación con empresas, desarrollo del liderazgo, y consolidación de las redes; no todas las organizaciones precisan de fortalecimiento en los mismos temas, por lo que es necesario realizar un rápido diagnóstico para verificar en cuáles son necesarias acciones de fortalecimiento adicionales, y qué tipo de acciones. Actualmente, el PPR no cuenta con una identificación clara del estado de consolidación en que se encuentra cada una de las organizaciones y las debilidades para su sostenibilidad.
- b) El trabajo de FECOPROD ha tenido efectos muy positivos, pero también se nota una disparidad entre diferentes zonas, y es necesario continuar con los esfuerzos para mejorar la integración entre los técnicos del PPR y los de FECOPROD;
- c) Los RR han desarrollado un liderazgo muy importante que ha dinamizado a las organizaciones; sin embargo, este liderazgo está todavía centralizado en estas figuras y en la mayor parte de los casos visitados el resto de los integrantes no ha logrado incorporar estas habilidades.
- d) La población juvenil, si bien participa lateralmente en las asociaciones en general ayudando a sus padres, no tiene un rol activo en las organizaciones; muchos productores están preocupados por la emigración de sus hijos y por la falta de oportunidades locales para el desarrollo de sus profesiones cuando logran ir a la universidad o terminar sus estudios, y falta conocer con mayor profundidad las expectativas y necesidades de la población juvenil rural;
- e) La visibilización del PPR, si bien ha avanzado, requiere más esfuerzos de difusión y elaboración de materiales comunicacionales.

20. En base a estas constataciones, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un mapeo de organizaciones con los objetivos de: (i) identificar a aquellas que se encontrarían en riesgo para su sostenibilidad; (ii) en cada una de esas organizaciones, definir el tipo de apoyos necesarios para asegurar la permanencia de los cambios alcanzados. Se sugiere un trabajo conjunto con género; y (iii) implementar las acciones de fortalecimiento definidas junto a las organizaciones y la modalidad (capacitaciones, talleres, mayor frecuencia de visitas técnicas, etc.) a partir del mapeo realizado.
- Realizar capacitaciones en liderazgo destinadas directamente a las organizaciones, en especial a aquellas que sea necesario reforzar en su sostenibilidad, tomando el modelo implementado por Capyme en este tema. Se sugiere incluir esta actividad en los TDR para el próximo llamado de contratación ya previsto.
- Estimular la incorporación y participación de jóvenes (varones y mujeres) en las organizaciones como miembros, detectando los roles que desempeñan hoy, sus intereses específicos y la posibilidad de formalizar su participación.

- Continuar articulando acciones en territorio que apunten a las planificaciones conjuntas entre los técnicos de FECOPROD y los coordinadores zonales. Responsables: Especialista en Mercadeo; Especialistas en Género y en Organizaciones de las OT. Fecha: A partir del 1 de abril de 2012.

21. A continuación se resumen las medidas acordadas durante la Misión:

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
Realizar un mapeo de organizaciones con los objetivos de identificar a aquellas en riesgo de sostenibilidad, definir para cada una los apoyos necesarios, e implementarlos por medio de acciones definidas con las organizaciones.	Especialistas de Organizaciones y Género	Segundo semestre de 2012 (mapeo y definición de acciones) y primero de 2013 (implementación de acciones de fortalecimiento).
Realizar capacitaciones en liderazgo destinadas directamente a las organizaciones, en especial a aquellas que sea necesario reforzar en su sostenibilidad, tomando el modelo implementado por Capyme en este tema.	Especialista de Organizaciones	Lo antes posible
Estimular la incorporación y participación de jóvenes (varones y mujeres) en las organizaciones como miembros, detectando los roles que desempeñan hoy, sus intereses específicos y la posibilidad de formalizar su participación.	Especialista de Organizaciones y Responsables de Género y Organizaciones de las OTs	2º semestre de 2012
Continuar articulando acciones en territorio que apunten a las planificaciones conjuntas entre los técnicos de FECOPROD y los coordinadores zonales.	Especialista en Mercadeo; Especialistas en Género y en Organizaciones de las OT	A partir del 1 de abril de 2012

Componente de Armonización de Inversiones

22. Este subcomponente consiste en la implementación de los planes de negocios formulados en la etapa anterior, lo que implica la transferencia de recursos a las organizaciones

para que éstas realicen las inversiones previstas y contraten a los técnicos que les proporcionarán asistencia técnica.

23. En el 2011, se aprobaron 74 PNs y 68 organizaciones terminaron sus PF y recibieron servicios técnicos para preparar sus PN. En el 2011, 127 organizaciones recibieron para ejecutar PNs por un monto total de Gs. 14.983.071.033. (a Gs. 4220 por dólar serían U\$D. 3,350,491). Todos los PN están insertos en una cadena productiva, incluyendo a negocios agrícolas y no agrícolas. Las cadenas productivas más importantes son granos básicos, frutas, hortalizas y leche. Otras actividades que tratan los PN son olería, pesca, artesanías, ferias, otros cultivos, etc. La inversión total hasta el momento en PN es de Gs. 25.607.329.604 del PPR (a Gs. 4220 por dólar serían U\$D. 6,068,088).

Cuadro N° 2: Estado de situación del presente y futuro de los PNs

Descripción	Cant. Organizaciones
Planes de Negocios (Total PNs) al 31/12/2011	213
PNs con aprobación reciente (2011)	74
PNs en ejecución	139
PNs previstos para 2012	60
Total PNs PPR	263

Fuente: elaboración propia en base a datos de Informe Gestión 2011 e información de la UEP

24. Por otra parte, el PPR continuó trabajando en convenio con FECOPROD para el tratamiento de 18 redes más el desarrollo de 10 nuevas redes y el fortalecimiento de algunas ya desarrolladas pero todavía no consolidadas. El aporte de FECOPROD no sólo se enmarca en el aspecto comercial a través de las redes, sino en la facilitación para el acceso al crédito. El gestor de crédito del FECOPROD hace el contacto con CAH o con las cooperativas cabeceras, y la organización decide sobre el tipo de crédito.

25. Desde el punto de vista de los aspectos productivos y mercadeo, se destacan los siguientes aspectos positivos: a) la implementación efectiva de la gran mayoría de los PN; b) las buenas perspectivas de impactos positivos en la producción e ingresos de los beneficiarios; c) el acceso a nuevos mercados, lo que para varias de las organizaciones resultó un fenómeno nuevo; d) 16 Redes de productores fortalecidas en los 5 departamentos, que permiten el intercambio de información y posibilitan una mayor capacidad de negociación para los productores; e) 7 convenios firmados con otras instituciones para promover la armonización de inversiones y/o Instituciones Financieras para facilitar el acceso al crédito (DEAg-MAG, Visión Banco, 5 Cooperativas).

26. Entre los aspectos positivos del proyecto, merece especial destaque la modalidad innovadora que el PPR ha logrado para permitir el acceso al crédito de los beneficiarios. Para ello, se emplean recursos del PN para la apertura por cada organización de un Certificado de Ahorro (CDA) en el Banco de Fomento (BNF) que sirve como garantía de los créditos. Como resultado, 68 organizaciones cuentan con préstamos aprobados por un total de Gs. 3.109.768.999 y 54 se encuentran en proceso. Las tasas de interés oscilan entre el 15 al 20 %, siendo en el mercado financiero local las tasas de interés rondan en un 36 % para arriba.

Salvo el BNF que tiene una relación CDA-préstamo de 1:1, el resto de las IFI aceptan la relación 70-30 y existe una que ya solicita una relación 50-50.

27. Esto tiene una gran relevancia, dado los enormes problemas de acceso al crédito que han tenido los productores familiares en Paraguay. Además, es la primera vez que organizaciones rurales (que no sean cooperativas) acceden al sistema financiero como persona jurídica. La morosidad de la cartera al 31 de Diciembre 2011 es de aproximadamente 2%

Cuadro N° 8: Estado de financiamiento de los PNs (2011)

Descripción	Cant. Organizaciones
Planes de Negocios (Total PNs)	213
PNs con aprobación reciente	74
PNs en ejecución	139
PNs con créditos aprobados	68
PNs sin complemento de garantía	17
PNs en proceso de crédito	54

Fuente: Base de datos PPR, 2011

Cuadro N° 9: Ventanillas soporte de las Organizaciones. Condiciones

IFI	Tasa del CDA (%)	Tasa por crédito otorgado (%)	Relación CDA - Préstamo
CAH	No aplica	15	1:30
BNF	4 a 8	11	1:1
Coop. Carolina	6	15	1:30
Coop. 4 Vientos	7	15	1:30
Coop. 7 de Junio	12	20	1:30
Credicoop	11	18	1:30
Coop. Carlos Pfannel		18	1:30
Coop. Capibary		18	1:30
Banco Visión		16	1:50

Fuente: Base de datos - PPR, 2011

28. En cuanto a los resultados que se están obteniendo con los PN, se destacan los siguientes:

- En los PN de granos, se destaca los mayores precios que obtienen los beneficiarios por el almacenamiento de los mismos para su comercialización fuera del período de zafra; estos PN se asocian con crédito obtenido empleando el fondo de garantía, lo que permite adelantar recursos a sus socios, de manera que puedan esperar el tiempo necesario hasta que se comercializa el producto. Se evidencia un acercamiento más estable a empresas como Shiroswa quien aporta algunos insumos para el cultivo, seguridad en la compra y trazabilidad del producto.
- Respecto de las hortalizas, se ha mejorado el uso del riego a través de tajamares y cintas de goteo, y en las formas de protección de las huertas como es la media

sombra. También han diversificado su producción para obtener una oferta en calidad y cantidad durante todo el año. Una actividad que ha crecido muy fuerte es la de feriantes (hay algunos PNs con esta actividad), cuyo rubro principal son las hortalizas frescas para la venta. Es una actividad de un giro productivo y comercial muy dinámico.

- c) En lácteos, casi todos los comités en red venden leche al Trébol, Lácteos Norte, La Fortuna u otra empresa, obteniendo precios interesantes (las empresas brindan asistencia técnica en materia de sanidad, principalmente), y los que no están en red, a través de un motocarro venden su leche y sus quesos en el mercado local.

29. En relación a la comercialización, se está trabajando en forma directa con tres firmas muy importantes: El Trébol (leche), CODIPSA (almidón de mandioca) y Shirosawa (granos). Se estima que son 52 organizaciones conectadas con este tipo de empresas. Se realiza un reporte de ventas pero hasta el momento son 109 organizaciones las que reportan esta información.

30. Al mismo tiempo que se observan los resultados positivos antes mencionados, se identificaron siguientes debilidades que ameritan una atención prioritaria:

Asistencia técnica para la producción

i) Existe un acuerdo institucional PPR-DEAg por el cual en el PN se consigna un monto para combustibles y la DEAg aporta técnicos y vehículos. La asistencia proporcionada sigue estando en deuda en términos de presencia y calidad adecuadas. Aunque los contratos de los técnicos de la DEAg se han llevado de tres meses a un año, está pendiente observar el impacto de este ajuste en el terreno.

ii) Sigue observándose vacíos en la asistencia especializada recomendada, en particular en los PN dedicados a la horticultura bajo riego y a la lechería. Ante la inversión efectuada por el PPR en equipamientos y genética de avanzada, la falta de acompañamiento con una asistencia acorde en el uso y manejo de los mismos, podría comprometer el logro de las metas previstas.

iii) La asistencia técnica dentro de un PN, en la mayoría de los casos, sigue sin organizarse complementariamente entre los técnicos actuantes de diferentes instituciones.

iv) La figura del cogestor ha sido anulada debido a la percepción del proyecto de la existencia de ciertos indicios de que podría haber ocurrido mal uso de los recursos, derivando sus actividades al Coordinador Zonal. En campo, en los casos que se han visitado, esa figura sigue prestando servicios técnicos interesantes en la gestión del PN.

v) Continúa haciendo falta formalizar mecanismos más claros y efectivos de evaluación de la calidad de la asistencia técnica y de los técnicos individualmente, que incluya tanto la visión del proyecto como de las organizaciones beneficiarias.

Instrumentos para la producción

i) El crédito otorgado por el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), aunque es accesible por el nivel de tasas aplicables y condiciones más acordes al tipo de producción financiada, sigue presentando diversos problemas. En particular, se destacan los atrasos en la tramitación en numerosos casos, y el consecuente destiempo respecto a los ciclos productivos. Se destaca el interés que ha surgido de entidades financieras privadas por proveer crédito a los PN, empleando el mecanismo de Fondo de Garantía generado por el PPR. En este sentido, el proyecto ha firmado convenios con nuevas instituciones financieras, destacándose el Banco

Visión, el que ha sido apreciado por las organizaciones por la menor tasa de interés y la rapidez en la tramitación de solicitudes de crédito.

ii) En la mayoría de los casos, los miembros de las organizaciones siguen sin poseer una programación de la producción durante la ejecución del PN en forma escrita y articulada.

iii) Son muy escasas (cuando existen) las actividades de intercambio entre organizaciones de un mismo rubro localizadas en una misma zona, las que a veces poseen muy diferente grado de desarrollo, y podrían aprender unas de otras. Solamente se observan vinculaciones a nivel de red, pero en general se limitan a los aspectos de comercialización.

iv) Sigue siendo una demanda no satisfecha la previsión de un porcentaje de recursos en cada PN para imprevistos, en especial para la variación de precios de insumos y de inversiones. Sin embargo, la resolución de esta situación se vio impedida por la ausencia de un código presupuestario específico para contingencias.

Instrumentos para la comercialización

i) Como fue antes mencionado, el acuerdo PPR – FECOPROD para la atención de 18 redes está funcionando aceptablemente, pero existen algunos desajustes en la coordinación en el campo debido a las modalidades propias del FECOPROD en relación a su metodología de abordaje en redes.

ii) Las redes han llevado a que varias organizaciones dedicadas a granos, leche, hortalizas y frutas, puedan obtener beneficios sustanciales al encadenarse productivamente entre ellas con los destinos comerciales más significativos, pero todavía -en algunos casos-, no es segura su sostenibilidad.

31. A continuación se presentan las medidas acordadas para corregir los problemas mencionados:

	Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
	<u>Asistencia técnica productiva</u>		
	Perfeccionar el acuerdo de cooperación técnica con la DEAg para la provisión de asistencia técnica por parte de ésta a los PN, a través de mecanismos concretos de evaluación periódica de desempeño de cada técnico, en forma conjunta entre el PPR, la DEAg y los beneficiarios.	Dirección, Área de Asistencia Técnica y Mercadeo	31 de mayo de 2012
	Realizar un seguimiento de la calidad técnica de las prestaciones, llevando un registro integral desde que se contrata o adscribe al técnico hasta la verificación de resultados.	Dirección, Área de SyE, Área de Asistencia y Mercados	30 de junio de 2012
	Insistir en la identificación y selección de asistencia técnica diferencial (especializada), analizando alternativas recomendadas en la RMT (técnicos especialistas, bachilleres agrícolas, etc.), armonizadas en el marco del seguimiento del PN.	Dirección, Área Asistencia Técnica y Mercadeo	31 de mayo de 2012
	Las acciones de los técnicos actuantes en un PN, se tienen que complementar a través de un plan de asistencia técnica integral asociado a un plan de producción del PN	Responsable: Dirección, Área Asistencia Técnica y Mercadeo	31 de mayo de 2012
	Definir las actividades específicas a realizar por el Coordinador zonal en materia de gestión de PN, en sustitución de la figura del cogestor.	Dirección, Coordinadores de OT	31 de mayo de 2012
	<u>Instrumentos para la producción</u>		
32. el se	Interiorizar a los Coordinadores Zonales y Cogestores en ejercicio de la conveniencia o no de utilizar los créditos que por su atraso en la tramitación no coinciden con el ciclo productivo, asesorando correctamente a las organizaciones.	Dirección, Área Asistencia Técnica y Mercadeo	31 de mayo de 2012
	El Cogestor o la figura que lo sustituya, en conjunto con el técnico o los técnicos contratados para la producción y con los Representantes Rurales (RR), deben armar una programación de producción calendarizada de actividades que sirva de guía para definir las actividades del técnico y para monitorear el avance del PN.	Área Asistencia Técnica y Mercadeo	31 de julio de 2012
	Promover la definición en cada zona de actividades de intercambio de experiencias y otras actividades	Dirección, Área Organización,	30 de junio de 2012

definió un plan de trabajo con SIGEST, INDERT – CEPRA y la Unidad de Economía Social (UES) del Ministerio de Hacienda, con un presupuesto total disponible de USD 120 mil. Las actividades con SIGEST incluyen en capacitaciones para fortalecer las mesas de desarrollo departamentales, en el marco de una nueva perspectiva territorial. Las previstas con INDERT-CEPRA consisten en la implementación de la metodología de diagnóstico rural participativo en asentamientos de reforma agraria, en el marco de la búsqueda de mejorar el modelo de atención a los asentamientos. En el caso de la UES, las actividades están orientadas a la discusión en un foro nacional sobre la problemática de la pobreza rural y la situación ambiental de la agricultura familiar campesina, y a investigar a través de un estudio las características organizativas y las potencialidades de participación y articulación de los actores locales en procesos productivos integrados en distritos del área del proyecto.

33. Hasta el momento de realizarse la supervisión, sólo habían sido realizadas las actividades previstas con el SIGEST. El proceso de adquisiciones y contrataciones fue realizado por el PPR, siendo el pliego preparado en conjunto con SIGEST. De acuerdo con las informaciones proporcionadas por SIGEST, las actividades fueron realizadas de acuerdo a lo planificado y tuvieron resultados positivos, por lo que existía plena conformidad en el trabajo conjunto con el PPR.

34. En cuanto a las acciones previstas con INDERT-CEPRA y UES, las mismas no habían sido realizadas aun al realizarse la supervisión. En el caso de INDERT-CEPRA, el proceso fue declarado desierto porque las ofertas presentadas tuvieron valores superiores al techo establecido. En el caso de UES, el proceso se encontraba en fase de adjudicación.

35. Las actividades de UES preveían la organización de un foro internacional. De acuerdo a las informaciones proporcionadas por la UES, no habría tiempo de realizar este foro hasta el 28 de febrero, fecha límite para ejecutar el presupuesto 2010. Este problema se debe a que el llamado realizado no tuvo la modalidad plurianual, por lo que se tiene plazo para ejecutar las actividades solamente hasta el 28 de febrero de 2011. Al contrario, la modalidad plurianual permite que la actividad pueda realizarse en cualquier momento del año siguiente. La Misión fue informada de que el Viceministro de Agricultura y la UES estaban coordinando una actividad de diálogo político similar, pero factible de organizarse en el corto plazo, es decir hasta el 28 de febrero de 2011.

36. En el futuro, este tipo de actividades debe realizarse en llamados plurianuales. Esta recomendación se presenta en mayor detalle en la sección sobre aspectos administrativos y financieros.

Componente Foro de Diálogo Político

37. Las acciones de este componente se iniciaron en 2010, involucrando a tres instituciones: el Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural (SIGEST), el Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT) con la Coordinadora Ejecutiva Para la Reforma Agraria (CEPRA) y la Unidad de Economía Social (UES) del Ministerio de Hacienda, en coordinación con el Viceministerio de Agricultura. Para 2010, se definió un plan de trabajo con estas instituciones con un presupuesto total disponible de USD 120 mil.

38. Las principales acciones realizadas fueron las siguientes:

a) Se financiaron dos estudios del SIGEST. Uno de ellos desarrolló un “Marco conceptual e instrumento de gestión para el desarrollo territorial” en Concepción, San Pedro, Guairá, Caaguazú y Caazapá, con la participación de 149 actores claves de los cinco departamentos. El otro trató sobre “Capacidades, liderazgo y participación social para el desarrollo territorial sostenible” siendo desarrollada en los mismos cinco departamentos con la participación de los actores claves, en el marco del fortalecimiento de las mesas distritales y departamentales.

b) Con la UES, se apoyó la organización de un foro nacional para debatir la problemática de la pobreza, las características organizativas y la situación medio-ambiental de los procesos productivos de la AFC (Agricultura Familiar Campesina), en el ámbito del Proyecto Paraguay Rural y en el marco de los programas y proyectos productivos rurales, con la participación directa del MAG, a través del Viceministerio de Agricultura. Se propició un espacio de debate con intendentes de todo el país sobre políticas públicas para la Agricultura Familiar y se presentó la oferta de servicios del Ministerio.

D. Avances en la implementación del proyecto

Calidad de la gestión

39. La calidad de la gestión del PPR se puede evaluar como buena y mostrando mejoras. La Dirección posee una buena capacidad técnica, liderazgo y mucho involucramiento en las acciones de campo. Las Oficinas Territoriales poseen un personal técnico motivado y con muy buenas relaciones con las organizaciones. El proyecto se caracteriza por haber construido relaciones con numerosas instituciones, así como contactos comerciales con empresas que adquieren la producción de las organizaciones beneficiarias.

40. Las mayores debilidades estuvieron en las funciones de seguimiento y evaluación, y en el pasado también lo estuvieron en la Administración. En esta última, el PPR mejoró considerablemente, logrando reducir los tiempos de las solicitudes de desembolsos. En cuanto a la PsyE, también han venido mejorando, aunque resulta aun necesarios algunos ajustes y mejoras, tal como se presenta en la sección correspondiente a Planificación, Seguimiento y Evaluación.

Sistema de Seguimiento, Evaluación y Sistematización

41. En el área de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento se han encontrado avances importantes, así como también desafíos a ser enfrentados en los próximos meses. Luego de la RMT, el PPR ha reestructurado el área de P,SyE, contando con un equipo de tres profesionales con tareas claramente identificadas, quienes se encargan de mantener

actualizada información clave sobre el desempeño del PPR, así como una mayor comunicación y difusión de los resultados. Los principales avances y logros a la fecha fueron los siguientes:

42. Planificación. En base a lo acordado en la Misión de RMT y a los avances hasta 2011, se actualizó el Marco Lógico, siendo revisado y socializado por los diferentes actores involucrados en el PPR. Se actualizaron las metas inicialmente propuestas y se ajustaron considerando la fecha de terminación del Proyecto y los recursos financieros disponibles. Se incorporó a los principales indicadores RIMS, lo que se espera que permita informar adecuadamente al FIDA sobre los mismos. Los principales cambios y/o ajustes realizados en comparación con el documento ex ante es: i) en termino de organizaciones se propuso atender a 365 organizaciones, de las cuales el 50%, serían financiados con un Plan de Negocio (182 organizaciones) y el restante 50% sólo con Plan de Fortalecimiento. Tomando en cuenta la estrategia del Proyecto de financiar a un mayor número de organizaciones que pasaron por un proceso de fortalecimiento, la nueva meta establecida por el PPR es atender a 305 organizaciones, de las cuales al menos 275 serán financiados con un Plan de Negocio (93 organizaciones más de lo inicialmente propuesto) y las restantes serán contactadas con diferentes ventanillas de financiamiento. Durante la presente Misión de Supervisión, se acordó con el Director del PPR mantener el número total de familias a ser atendidas por el PPR, el que según el ex ante era de 19,000 familias y un total de 100,000 personas beneficiarias (considerando un ratio de 6.7 miembros por cada familia).

43. El PPR cuenta con el Plan Operativo Anual (POA) 2012, el que fue elaborado en un taller participativo realizado en diciembre de 2011 con la totalidad del personal del Proyecto y con la participación de otras instituciones, a través de las Mesas Coordinadoras Interinstitucionales (MCI) Departamentales y Distritales, empresas comerciales y FECOPROD.

44. Seguimiento. El proyecto continúa con la actualización de la base de datos en Excel, incorporando información importante como número de nuevas organizaciones con DRP / PF, organizaciones que se gradúan pasando de su PF a un PN, entre otros indicadores claves de gestión. En cuanto al sistema informático de Seguimiento (software), el área de SyE informó a la misión que los diferentes módulos a ser utilizados han sido culminados y en estos momentos se encuentran en la fase de ingreso de la información de las diferentes fichas, para posteriormente hacer las pruebas y ajustes necesarios.

45. Para el seguimiento de los PN, se han desarrollado y uniformizado formatos y fichas de seguimiento que permiten conocer la situación inicial de los PN (línea base) y observar cambios en los diferentes activos que promueve el proyecto (capital social, humano, financiero, físico y natural). También se recopila información de producción y ventas de cada PN.

46. En el caso de los grupos indígenas que atiende el PPR, no se cuenta con información clara y precisa sobre la caracterización de dicho grupo objetivo, por lo que conjuntamente con la USE, la Misión elaboró una ficha familiar que permitirá contar con información de base de este grupo. La ficha será puesta en consideración de las comunidades y aplicada por ellas mismas, en caso de que éstas acepten. En caso de que no lo hagan, se buscarán otras alternativas. También se tendrán en cuenta los registros del Registro Nacional de Agricultura Familiar (RENAF).

47. Evaluación. Durante el segundo semestre de 2011, el Proyecto realizó la "Evaluación Participativa de los resultados y logros de la implementación del DRP y PF", a través de 9 talleres participativos y el relevamiento de 79 encuestas a las organizaciones beneficiarias, las que realizaron una autoevaluación de su PF. El PPR aun no ha procesado la información cuantitativa y es necesario que lo haga lo mas pronto posible y realice un informe evaluativo, ya que muchas de las preguntas de la encuesta sirven para sustentar los indicadores de segundo nivel del RIMS y para eventuales ajustes en la ejecución de los DRP y PF.

48. Considerando que durante el 2012 se financiarán y ejecutarán la mayoría de los restantes PN, es necesario que la USE diseñe un instrumento cualitativo y cuantitativo de los resultados alcanzados por cada PN. Se recomienda construir un máximo de 4 o 5 indicadores comunes para cada PN, por ejemplo: i) el ingreso neto que se genera por el PN, ii) indicadores relacionados con comercialización, iii) indicadores relacionados con la calidad del Producto, iv), indicadores de empoderamiento, entre otros que serán identificados por la USE. Para ello se recomienda diseñar un cuestionario sencillo, realizar las pruebas correspondientes y aplicar dicho instrumento.

49. Gestión del Conocimiento. El proyecto ha realizado acciones concretas con la finalidad de difundir las actividades del proyecto y los logros alcanzados a la fecha, empleando: i) gacetillas informativas (12 en total), ii) programas radiales semanales en las dos OT; iii) publicaciones digitales en los diarios La Nación, ABC Color y en la página web del MAG, sobre experiencias y actividades del PPR, iv) publicación impresa del documento "Metodología Participativa para la Elaboración e Implementación de Planes de Negocio para el Desarrollo Rural Sostenible", previéndose publicar dos documentos adicionales que ya se encuentran culminados, y v) elaboración de tres videos comunicacionales (uno institucional, otro testimonial de usuarios del proyecto, y un tercero sobre una experiencia concreta de un PN, con participación de los usuarios).

50. Si bien es cierto que hay avances destacables en el tema de Gestión de conocimiento, se identificaron desafíos para el presente año, en particular: i) necesidad de lanzamiento de la página web, que permita dar a conocer las estrategias, acciones y resultados que viene implementando el Proyecto, ii) realizar al menos dos sistematizaciones de experiencias, que permitan extraer lecciones aprendidas, mejorar la ejecución y que sirva como ejemplo para otros programas, proyectos y la política pública del Ministerio de Agricultura, y iii) procesar y analizar la información que posee la USE a fin de poder reportar efectos e impactos.

51. RIMS. Durante la presente misión, se ha brindado especial atención al tema RIMS, revisándose el reporte del informe RIMS 2011 a ser remitido al FIDA y verificándose los indicadores de primer nivel y los resultados obtenidos hasta el 31 de diciembre del 2011. Cabe precisar que los indicadores y cifras remitidas en años anteriores han sido revisados y ajustados considerando la información de las bases de datos que posee el PPR. También se identificó a los indicadores de segundo nivel, así como a los indicadores sustentables, trabajándose durante la misión en el procesamiento y justificación pertinente de algunos de ellos.

52. A continuación se presentan las medidas acordadas entre la Misión de Supervisión y el PPR a efectos de resolver los problemas identificados:

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
Revisar el Plan Operativo Anual 2012, ajustando los indicadores y metas inicialmente propuestos, considerando los resultados alcanzados a la fecha, los recursos financieros disponibles y la incorporación de los indicadores RIMS.	USE (Carlos Osorio)	20 de abril de 2012
Poner en funcionamiento el sistema informático de Seguimiento y Evaluación que permita contar con información de avances y principales logros del Proyecto.	USE (Carlos Osorio)	30 de julio de 2012
Recopilar y procesar la Ficha Familiar Indígena para contar con una caracterización básica de dicho grupo objetivo	Equipo de la USE, Especialistas de Género y Organización.	30 de junio de 2012
Culminar con los talleres participativos, procesar y analizar los resultados cualitativos y cuantitativos y su posterior difusión de los resultados obtenidos.	Equipo de la USE, Especialista de Organización	30 de mayo de 2012
Construir y relevar por lo menos tres o cuatro indicadores comunes de efecto e impacto para evaluar los resultados de los Planes de Negocio, tales como: Ingresos Netos, Indicadores de comercialización, indicadores de calidad y de empoderamiento	USE (Frederique Gerard)	30 de julio de 2012
Preparar una propuesta de ejes temáticos, metodología y cronograma que guíe las sistematizaciones a ser realizadas por el PPR hasta el final del proyecto. Esta propuesta será enviada al FIDA para su revisión y aprobación.	Director, Especialistas temáticos, USE, OTs	30 de junio de 2012
Poner en marcha la Página Web del Proyecto, donde se difunda las actividades y resultados	Equipo de la USE	30 de abril de 2012
Continuar con la edición y publicación de los diferentes instrumentos elaborados por el Proyecto, videos comunicacionales, ediciones impresas de documentos claves, gacetillas informativas, programa radiales, entre otros	USE (Frederique Gerard)	Permanente

Coherencia entre POA/Presupuesto y la implementación

53. Durante 2011, el proyecto mostró una gran capacidad de ejecución, aunque alcanzó apenas el 70% del presupuesto propuesto para el año. Esto se debe principalmente a que el presupuesto de un cierto año fiscal en Paraguay se prepara en mayo del año anterior, por lo cual existen limitaciones considerables de información. En el caso del PPR, se sobrestimó un poco la capacidad de ejecución (que como se mencionó fue muy buena), a la vez que se prefirió contar con un presupuesto en el que no faltaran los recursos.

Género

54. Avances y aspectos positivos. las acciones que atañen a la estrategia de género afectan tres ámbitos: i) la UE del Proyecto y sus componentes; ii) las organizaciones y familias beneficiarias; y iii) el sistema MAG. Durante 2011 y especialmente desde la RMT, se han realizado una serie de acciones relevantes, entre las cuales se destacan: i) El 41% de los miembros de las organizaciones fortalecidas son mujeres, porcentaje que supera el 30% previsto en el diseño del proyecto y aumenta en 3 puntos desde la RMT; ii) el personal del PPR está constituido por 40 personas, entre las cuales el 40% son mujeres, cifra que aumentó en dos puntos la registrada en julio de 2011; iii) el 31% de las Representantes Rurales son mujeres, iv) se incorporaron las responsables de Género y organizaciones en cada una de las OTs; v) participación de la especialista de género en reuniones especializadas nacionales y regionales (REAF, MAG), constituyéndose en referente en la temática; vi) se realizó un taller de capacitación sobre pueblos indígenas y género en el marco del Programa de Apoyo a la Implementación destinado a funcionarios del MAG, personal de la UEP y de las OTs en el mes de agosto; vii) se realizó una capacitación a técnicos especialistas en indicadores cualitativos de género y un taller de sistematización de experiencias exitosas, género y pueblos indígenas; viii) se realizó un taller de sensibilización para 122 personas en temas de género, indicadores, incidencia en políticas públicas sensibles al género; ix) se capacitó a 35 mujeres líderes de San Pedro en temáticas de género y a técnicas de la DEAg-MAG en enfoque PPR; x) la especialista de género participó en una reunión de la REAF, presentando el marco conceptual del enfoque de género del PPR en Uruguay; xi) se identificaron experiencias de mujeres para ser sistematizadas; xii) se está diseñando la participación del PPR en el Foro de Género, en el marco del Componente de Diálogo Político, que se llevará a cabo en cada uno de los departamentos del PPR; xii) se incorporaron las recomendaciones de la RMT en el POA 2012.

55. En las visitas de campo, se ha podido constatar: i) una mayor participación proactiva de las mujeres en las organizaciones de mujeres que en las mixtas, ii) sería deseable una participación mayor de mujeres en las comisiones directivas, especialmente en los cargos de mayor responsabilidad institucional para lograr mayor equidad; iii) la permanencia de los estereotipos de género en las organizaciones, especialmente en aquellas que no pasaron por el PF; iv) la necesidad de estimular una participación más activa de los jóvenes en las asociaciones, ya que la mayor parte de los que asisten apoyan la tarea de su madre o padre miembros de la asociación, generalmente en contabilidad o computación y también de apoyo en las actividades productivas o de comercialización; v) la necesidad de fortalecer el liderazgo de las mujeres y continuar profundizando estrategias de empoderamiento.

56. Entre las 299 organizaciones beneficiarias, el 41% de los miembros son mujeres, tal como se desprende del cuadro siguiente. Este porcentaje supera el 30% previsto en el diseño

del proyecto y aumenta en 3 puntos desde la RMT. La distribución por departamento mantiene las mismas tendencias; la mayor inequidad se presenta en los departamentos de San Pedro (37%) y Caazapá (35%), mientras que en Guairá la cantidad de mujeres es significativamente mayor (47%).

57. Si bien a esta altura de la implementación del PPR es difícil pensar en modificar esta tendencia, la situación de los RR sigue siendo despareja, el 27% son mujeres, sin alcanzar el 30% fijado en el ML. En Guairá la relación entre varones y mujeres es más pareja y en Caaguazú el porcentaje de mujeres es del 37%, mientras que en San Pedro esta relación es más desigual: sólo el 13% de los RR son mujeres.

58. Si se considera la distribución por sexo de los PF y PN, puede verse que no se produjeron diferencias significativas en este período, el porcentaje de mujeres que participan en PN es del 37%, igual que en el período anterior, y el que participa en PF es del 42%, sólo un punto arriba del porcentaje registrado hasta diciembre de 2010.

59. La participación de las mujeres en cargos directivos ha producido un leve aumento en el último año, pasando del 26% -de acuerdo a los datos relevados hasta diciembre de 2010- a 30% en diciembre de 2011, como atestiguan los dos cuadros siguientes. En ellos también puede observarse que la tendencia de la participación de las mujeres se mantiene, presentando los porcentajes mayores Guairá y Caaguazú, mientras que San Pedro es el que registra la menor participación.

60. En diciembre de 2010, entre las 192 mujeres en puestos directivos, (el 26% del total), 49 (25,5%) eran presidentas, 80 (41,7%) eran secretarías y 63 (32,8%) tesoreras. En diciembre de 2011, el número de mujeres en puestos directivos asciende a 262, (el 30% del total), sin embargo, el porcentaje de presidentes mujeres y varones no se modifica mientras que aumenta el porcentaje de tesoreras (35%) y disminuye levemente el de secretarías (39%). En cuanto a la distribución geográfica, en consonancia con otros datos ya presentados, continúan las mismas tendencias, más equitativas en Guairá, Caaguazú y Concepción y menos equitativas en San Pedro, donde, por ejemplo, sólo 16 organizaciones entre 106 (15%) tienen como presidenta una mujer en 2011.

61. En materia de presencia y participación del PPR en eventos y difusión del enfoque de género es de destacar la participación de la especialista de género en reuniones especializadas nacionales y regionales (REAF, MAG), representando a esta altura una referente en la temática. También ha participado en sensibilizaciones y capacitaciones de técnicas nacionales sobre abordaje participativo e indicadores cuantitativos de género; y ha colaborado en el diseño del enfoque de Género del Marco Estratégico Agrario elaborado recientemente por el MAG.

62. Al finalizar la presente supervisión, se estaba definiendo la participación del PPR en el diseño y posterior implementación de Talleres que se realizarán en el Marco del Foro de Diálogo político, en conjunto con el PPA y el Viceministerio de Agricultura del MAG. Es importante remarcar también la producción de dos documentos de trabajo realizados por la Asesora en Género de la UE durante el mes de marzo de 2012, siendo uno de ellos sobre "Abordaje de las

recomendaciones de la revisión de medio término del proyecto en cuestiones de género" y el otro denominado Estrategia de género del PPR 2012-2013

63. Aspectos a mejorar: i) el sistema de indicadores que permitan identificar con precisión la presencia, permanencia y cambios en la participación de las mujeres y los varones en las organizaciones; ii) la visibilidad de la experiencia del PPR (logros y dificultades) en materia de empoderamiento de las mujeres, así como la difusión de experiencias exitosas; iii) conocer mejor las necesidades y expectativas de las mujeres y varones jóvenes que participan lateralmente en las organizaciones y promover una participación más activa; iv) si bien el PF ha demostrado su eficacia en hacer visible la inequidad de género, la permanencia y profundización de los cambios exige reforzar las acciones iniciadas; v) continuar desarrollando articulaciones con organismos nacionales públicos y privados para potenciar el impacto del empoderamiento de las mujeres y promover las lecciones aprendidas de la experiencia del PPR; vi) a pesar de los avances realizados, la participación de los varones en cargos de conducción es significativamente mayor que las mujeres, lo que es mucho más notorio en el caso de los presidentes.

64. Para resolver las debilidades mencionadas, se acordaron las siguientes medidas:

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
Incorporar y validar indicadores cualitativos de género, que permitirán evaluar la transversalidad, la participación y los procesos de modificación en los estereotipos de género	Director del PPR, Especialista de Género, Especialista de S & E.	Segundo semestre de 2012
Aplicar herramientas que permitan aprovechar experiencias exitosas de empoderamiento de la mujer rural, tales como: Rutas de Aprendizaje Horizontal o Pasantías en Negocios, Concursos de Negocios de Mujeres Emprendedoras y/o Sistematización de Experiencias.	Director del PPR, Especialista de Género, Especialista de S & E, Especialista de Fortalecimiento, Especialista de Negocios	31 de diciembre de 2012
Continuar realizando esfuerzos en la implementación de acciones de visualización y comunicación ya comenzadas, con la elaboración de afiches, guías y cartillas, donde se incorpore la imagen de la mujer rural, en negocios, liderazgo, empoderamiento y otros	Especialista de Género, Especialista de S & E, Especialista de Fortalecimiento, Especialista de Negocios	Segundo semestre de 2012
Continuar profundizando en la articulación con organismos públicos (dentro del sistema MAG, Secretaría de la Mujer, etc.) para lograr una mayor incidencia de la metodología y el enfoque de género del PPR en la política pública y para generar alianzas y acuerdos que permitan potenciar el impacto de las acciones del Proyecto en la población. Investigar también otras posibilidades de interacción y sinergia con ONGs dedicadas al tema a nivel nacional e internacional	Especialista de Género	Segundo semestre de 2012

Pueblos indígenas

65. El PPR ha trabajado en total con 9 comunidades indígenas que se encuentran en los departamentos de Caaguazú, San Pedro y Caazapá. En el Departamento de Caaguazú

(Municipios: R. Oviedo, Vaquería, Yhu), el trabajo incluyó a la Organización de Segundo Nivel Mborayú Porá, de la Etnia Mbya, participando 6 comunidades con aproximadamente 378 familias. Mientras tanto, en el Departamento de San Pedro (Municipios: Gral. E Resquin, Yburu Cua), se trabajó con la Organización de Segundo Nivel ASISPE, de la etnia Mbya, se ha realizado el DPI a la comunidad Santa Carolina, con aprox.160 familias. En el Departamento de Caazapá (Municipio: Abai), aún no se contactó con la Organización de Segundo Nivel, pero sí se hizo el DPI a la Comunidad Ibytymí que tiene menos de 40 familias³.

66. Desde la RMT, el apoyo del PPR a las comunidades indígenas incluyó un total de Gs 778.856.000 (aprox. USD 181.000), de los cuales Gs 642.866.000 (aprox. USD 149.500) constituyeron un primer desembolso y Gs 135.990.000 (aprox. USD 32.000) un segundo desembolso. En total, el número de personas en las comunidades con las que ha trabajado el proyecto es de aproximadamente 5.000 (más de 570 familias).

67. Se ha podido verificar in situ que todas las actividades previstas en los Planes de Fortalecimiento (capacitación, compra de materiales, cultivos comunales, almacén de abastecimiento, seguridad alimentaria, cedulaación, entre otras) se han cumplido, restando compra de maquinaria y equipamientos para panaderías y radio emisora y demás implementos para la Organización Mborayú Porá, debido a que se está esperando que se termine de construir infraestructura por parte de Senhabitat.

68. Los efectos más positivos del PPR se están logrando en cuanto al fortalecimiento de las capacidades y la generación de ingresos en otras actividades, como la contratación de personal para la construcción de casas y la compra de materiales locales. También se destacan la recomposición social que se está logrando con actividades deportivas, reforestación y parcelas comunitarias realizadas entre los jóvenes de ambos sexos. El empoderamiento se está haciendo visible, y ya no solamente lo ven ellos desde su interior, sino que lo ven personas ajenas a su cultura. El impacto es muy positivo, porque se sienten con capacidades y posibilidades de interactuar como iguales ante la sociedad paraguaya sin ser disminuidos, antes eran espectadores y ahora son partícipes. Encaran más compromisos con proyectos de futuro, pero ven que necesitan prepararse, capacitarse. Otro aspecto relevante, es que los caciques y personas mayores han comenzado a apreciar el potencial de los jóvenes luego de las capacitaciones, y han tomado la decisión de que los mismos participen en las reuniones de la comunidad y les hagan conocer cuales son sus expectativas, y puedan opinar ante los adultos. También ha sido importante la tramitación de la cédula de identidad para más de 400 personas y obtención del carné indígena para más de 2.200 personas⁴. Esto ha permitido el SER y EXISTIR de los pobladores indígenas, como ciudadanos del Paraguay, lo que además les permitirá acceder a otros programas de gobierno. Este rubro identitario es inconmensurable.

69. Otro aspecto positivo promovido por el PPR ha sido la capacidad de armonizar inversiones, atrayendo recursos de otras instituciones. Las gestiones realizadas para el tema tierra fueron muy importantes. Por ejemplo, la Comunidad Mbocaya'i tiene alojada en sus tierras a la Comunidad Mbya, que había sido expulsada por la Iglesia Católica de sus tierras en Guairá, con 30 familias (300 personas aproximadamente). Cuando se hizo el PF, de la Comunidad Mbocaya'i, ésta solicitó recursos para que la Comunidad de Guairá pudiera realizar trámites para la obtención de tierras. Luego de realizar los trámites ante el INDI, éste ha dado respuesta positiva, y ya ha comprado la tierra para esta ex comunidad de Guairá y se pueden mudar en un mes. Para este trámite se desembolsaron 10.000.000 gs (USD 2400.-

³ Se debe tomar contacto con la Organización de Segundo Nivel de la Comunidad de Ybytymí, para respetar su forma de organización, y para tener presente las lecciones aprendidas cuando el ingreso con la Comunidad Yakaretá y la Organización Mborayú Porá.

⁴ El carné indígena es un documento previo a la obtención de la C.I.

aprox) y la tierra que le van a entregar son 500 há, con un valor por hectárea de USD 2.000.- aprox. Esto nos permite apreciar que el recurso destinado a gestiones para este caso ha rendido más del 416%. La Organización Mborayú Porá pudo atraer recursos de otras instituciones públicas y privadas por un total de unos USD 5.5 millones (sin tomar en cuenta los recursos del PPR) desde que ingresó con el Plan de Fortalecimiento.

70. En los temas pendientes identificados en la RMT, se observó que: a) el alquiler de tierras a terceros por las comunidades aún continúa en búsqueda de soluciones con la Gobernación. b) la USE sigue sin contar con indicadores específicos para la temática indígena, como participantes a las capacitaciones separados por sexo.

71. Por lo tanto se acordaron las siguientes medidas:

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
Continuar aplicando en el trabajo con poblaciones indígenas el modelo actual desarrollado por el PPR, a las Comunidades Indígenas nuevas, que ya han desarrollado el Diagnóstico Participativo Indígena (DPI), en la zona de San Pedro y Caazapá (Comunidades de Santa Carolina e Ibytí).	Especialistas de Organizaciones y Género	1er semestre de 2012
Elaborar de forma participativa, indicadores de impacto, resultados y actividades para el trabajo con comunidades y organizaciones indígenas	Especialistas de Organizaciones y Género	30 de setiembre de 2012
Interactuar entre proyectos de jóvenes, a fin de mejorar las capacidades de los jóvenes rurales e indígenas y dar mantenimiento a la infraestructura que se está construyendo	Especialistas de Organizaciones y Género	31 de mayo de 2012
Finalizados los Planes de Fortalecimiento Comunitario (PFC), los beneficiarios deberían proseguir con el Plan de Desarrollo Productivo (PDP), que además de potenciar la seguridad alimentaria, permita la generación de ingresos	Especialistas de Organización y Género	30 de junio de 2012
El Plan de Desarrollo Productivo debe incluir apoyos para incentivar la producción de la comunidad, a efectos de generar excedentes de venta que mejoren la calidad de vida. Para ello se sugiere que las comunidades se asocien en la producción de maíz, mandioca, porotos rojos y negros con apoyo para la venta con el Programa de Producción de Alimentos (PPA)	Especialistas de Organización y Género	30 de junio de 2012
La Organización de Segundo Nivel presentará un Plan donde se ejecute una actividad que apoye a todas las comunidades, como silos, centros de acopio, maquinaria especializada de uso colectivo. Tendrá un fondo de apoyo a la producción que se maneje desde la organización y que actúe con la modalidad de Fondo Rotatorio Asociativo, con un fuerte control social entre pares para el mejor funcionamiento del mismo.	Especialistas de Organización y Género	30 de junio de 2012
Que en el tema Indígena, se vayan generando acciones que permitan la sostenibilidad de inversiones en el largo plazo, y que se encuentren dirigidas al Proyecto Paraguay Inclusivo, lo que permitirá replicar el modelo del PPR	Especialistas de Organización y Género	A partir del 2º semestre de 2012

Focalización

72. Como se mencionó en otras oportunidades, los criterios de selección de los beneficiarios del PPR han sido adecuados, estando basados en la disponibilidad de tierra e ingresos, lo que llevó a que los PF y PN se focalizaran en la población pobre. El porcentaje de mujeres participantes no llega al 50% pero ha superado lo establecido en el Convenio de Préstamo y en las políticas nacionales. También se está logrando una alta participación de las mujeres en las directivas de las organizaciones en comparación con la realidad del Paraguay, a pesar de que son necesarios mayores esfuerzos. También se ha venido trabajando con seis comunidades indígenas, tal como explicado en la sección anterior y con cuatro asentamientos de reforma agraria que han concluido también su Diagnóstico Rural Participativo (DRP). En el POA 2012 está prevista la incorporación de 6 asentamientos más, con lo cual se cumpliría con la meta prevista en el Marco Lógico (ML). Son necesarios mayores avances en la inclusión de jóvenes, la cual es relativamente baja.

Medio Ambiente

73. El tema ambiental sigue siendo marginal en el enfoque y marco metodológico del Proyecto. En los DRP se incluye el tema en el análisis situacional de la comunidad, identificándose el estado de los recursos naturales, tales como suelo, agua y bosque, mientras que en los PF, se incluyen en la planificación de fincas aspectos sobre seguridad alimentaria, rotación y diversificación de cultivos, medidas y prácticas para la recuperación y conservación de suelos, uso de abonos verdes y producción agroecológica.

74. Las estrategias y mecanismos de intervención del Proyecto se realizan mediante un proceso que por lo general incluye una lógica secuencial de 4 etapas principales: i) Capacitación del personal de la Unidad Ejecutora, técnicos de campo y Representantes Rurales; ii) Elaboración del Diagnóstico Rural Participativo; iii) Formulación e implementación de Planes de Fortalecimiento; y iv) Formulación e implementación de Planes de Negocio.

75. Respecto a la capacitación al personal de la UEP y a los técnicos de campo, en el POA 2012 se prevé realizar capacitaciones con el fin de mejorar el seguimiento, asesoramiento y asistencia técnica que brinde el Proyecto a los beneficiarios. Para estos fines se han asignado Gs. 250 millones (aprox. USD 60.000), de los cuales se dirigen unos Gs. 20-30 millones a temas ambientales.

76. En cuanto a la capacitación de los Representantes Rurales, a través de un contrato de servicios con la empresa ITC, se diseñaron e implementaron en 2011 once módulos de capacitación en coordinación y consulta con la UEP, los que fueron impartidos por la misma firma. Los módulos de capacitación incluían temas relacionados a organización, administración, visión empresarial, gerencia, comercialización, promoción de redes y cadenas, etc. Sin embargo, capacitación, en temas relacionados a prácticas agrícolas amigables con el ambiente, medidas ambientales para la conservación y recuperación de suelos, manejo y uso apropiado de agroquímicos, sistemas agroforestales y silvopastoriles, entre otros no se han dado y no aparecen dentro de los módulos de capacitación diseñados por ICT.

77. En la elaboración de planes de negocios hasta 2011, fueron menos tangibles las actividades y el destino de recursos para asegurar medidas ambientales que contribuyan a mejorar las condiciones de los recursos naturales (por ejemplo, recuperación de suelos degradados) o medidas de mitigación de potenciales impactos (por ejemplo prevención de la contaminación). En general, éstas se limitaban a la elaboración y gestión del Cuestionario Ambiental Básico, que en la mayoría de Planes de Negocio es financiado por el Proyecto como parte del PN. Sin embargo, con el 'nuevo' grupo de Planes de Negocios (74 PN's) que fueron aprobados en el 2do semestre de 2011, se ven avances al respecto, sobre todo en lo que se refiere a reforestación.

78. En general, los planes de negocio en los que se implementan buenas prácticas agrícolas, principalmente uso adecuado de agroquímicos, abonos verdes, rotación de cultivos, siembra directa y/o laboreo mínimo, reciben asistencia técnica de la empresa que les compra el producto (Shirosawa y CODIPSA). En otros casos, estas prácticas las venían haciendo desde hace algunos años atrás como resultado de la asistencia de otros proyectos. En los PN el tema ambiental no es una condicionante para la aprobación de los mismos, excepto que implique la deforestación.

79. Sin embargo, en todos los 74 Planes de Negocios aprobados en el segundo semestre de 2011, y sobre todo en la zona norte, el Proyecto promovió fuertemente la reforestación de especies nativas y exóticas. El Proyecto no tiene datos precisos al respecto pero información del departamento de San Pedro sugiere que pudiera ser alrededor de la mitad de los nuevos PN. El costo para financiar esta reforestación ha sido (unos Gs. 300-500.000 o un promedio de USD 100) por plan que en la mayoría de los casos ha sido financiado como contrapartida local. Se ha realizado la reforestación en áreas comunitarias o en áreas privadas dependiente de la organización de beneficiarios.

80. Desde el diseño del Proyecto, se ha promovido el establecimiento de las alianzas con otros proyectos y la continuidad de los procesos que estos proyectos realizaron en el campo, lo cual es de vital para el manejo y conservación de recursos naturales, que deben aprovecharse. En este sentido, a finales del año 2011, apareció una oportunidad para acceder a fondos de cofinanciamiento del GEF (Fondo para el Medio Ambiente Mundial) a través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) que en el Paraguay está implementado por el PNUD. El objetivo del PPR es que por lo menos 10 organizaciones de beneficiarios del PPR reciban USD 10-15.000 por PN. Considerando el corto tiempo, se han divulgado delineamientos generales a nivel de la UEP, para que los técnicos vayan desarrollando ideas y apoyen a las organizaciones en la presentación de un perfil a este proyecto.

81. Finalmente, 17 de los 74 PNs incipientes (aprobados a fines de 2011) iniciaron gestiones para elaborar el Cuestionario Ambiental Básico (CAB). De todos los 213 PNs, a la hora de la presente supervisión, 91 PNs han iniciado la elaboración del CAB, equivalente al 43% de todos los PNs. De estos 91 planes de negocios, 21 han únicamente iniciado la elaboración de la CAB, 37 están haciendo los trámites ante la municipalidad, 23 están en la gobernación, mientras que 10 ya fueron presentados a la SEAM. Cabe destacar que ningún PN ha recibido una respuesta de la SEAM por la falta de recursos de la SEAM para responder en tiempos razonables.

82. A continuación se presentan las medidas acordadas durante la presente Misión de Supervisión:

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
Coordinar la elaboración y presentación de los perfiles de proyectos ante el PNUD/GEF para acceder a los fondos del PPD.	Encargada del tema de Medio Ambiente: Frederique Gerard	30 de abril de 2012
Definir los temas ambientales a ser incluidos en la capacitación prevista en el POA 2012 tanto al personal técnico de la UEP, a los técnicos del campo y los RR.	Encargada del tema de Medio Ambiente: Frederique Gerard	31 de mayo de 2012 31 de julio de 2012
Realizar un acuerdo con INFONA sobre la donación de plantines para la reforestación de los restantes PN y propiciar que los nuevos PN asignen áreas de 1 ha por PN, para la reforestación con especies nativas o exóticas.	Director del PPR	31 de mayo de 2012
Introducir en la base datos del Proyecto, información sobre la reforestación realizada por PN y por área (ha)	USE	

Aprendizaje e innovación

83. El PPR se caracteriza por ser un proyecto innovador en el contexto de Paraguay, por lo que resulta muy importante promover acciones que permitan el buen entendimiento de esas innovaciones, su difusión y adopción a nivel de las políticas gubernamentales. Algunas de las innovaciones más importantes incluyen: a) los mecanismos para promover el acceso a crédito, principalmente para capital operativo, por parte de los beneficiarios, empleando parte de los recursos previstos en cada Plan de Negocios para servir de garantía de los créditos de la organización que lo solicita, dejando esos recursos en calidad de ahorros (Certificados de Depósito) en el Banco Nacional de Fomento (BNF); b) la promoción de redes e integración a cadenas de valor entre organizaciones que llevan adelante planes de negocios, lo que sirve para mejorar el acceso a mercados y vincular a organizaciones más débiles con otras con mayores fortalezas; y c) la implementación de PF y PN por parte de las organizaciones de los beneficiarios, para lo cual reciben transferencias de recursos del PPR para realizar inversiones y contrataciones, realizando posteriormente rendiciones de cuentas al proyecto.

84. El proyecto ha comenzado recientemente a trabajar en el tema de gestión del conocimiento, realizando programas radiales, publicaciones, gacetillas y otros instrumentos, algunos de ellos con objetivos de aprendizaje y difusión. Sin embargo, aun no ha comenzado

a realizar sistematizaciones de las experiencias más innovadoras. Entre los acuerdos llegados al final de esta misión, se encuentra el de realizar al menos dos sistematizaciones de experiencias, que permitan extraer lecciones aprendidas, mejorar la ejecución y sirvan como ejemplo para otros programas, proyectos y la política pública del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG),

E. Aspectos fiduciarios

EJECUCIÓN FINANCIERA Y DESEMBOLSOS DEL PPR - INICIO DE DESEMBOLSOS DEL PRÉSTAMO 792-PY (Top Up) – ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE

Presupuestos Disponibles del Proyecto

85. Del análisis de los presupuestos disponibles de los dos Préstamos que financian al PPR a la fecha de la presente Misión se obtiene el siguiente estado de situación:

SALDO TOTAL PPR	USD
Saldo total 667-PY	3,823,520.71
Saldo total 792-PY	<u>3,095,320.00</u>
Saldo total PPR	6,918,840.71
Nota: última solicitud procesada: WA 26 (Inversiones hasta el 29 de febrero de 2012, equivalentes al 76.55% de los recursos FIDA de ambos préstamos)	
Tipo de Cambio: USD= Gs. 4.340	

86. Adicionalmente, si se realiza una estimación de cuál sería el estado de situación de los presupuestos disponibles del Proyecto al 31/12/2012, de ejecutarse la totalidad del POA presupuestado para los fondos FIDA, la situación estimada sería la siguiente:

TOTAL PPR	USD
Saldos disponibles total PPR	6,918,840.71
Inversiones 2011 pendientes de rendir	1,192,333.12
POA 2012 fuente FIDA	<u>5,381,491.28</u>
Saldo neto disponible PPR al 31/12/12	345,016.31

87. El plazo previsto para la ejecución del PPR llega hasta el 30 de septiembre de 2013 y el plazo de cierre opera 31 de marzo de 2014. En este contexto y considerando que si se cumplen, aunque sea en un porcentaje similar al ejercicio 2011 (de aproximadamente 80%)

las inversiones previstas en el POA, se contará con fondos reducidos para afrontar hasta el cierre del Proyecto.

Inicio de los Desembolsos del Préstamo 792-PY (Top Up)

88. Del análisis de las inversiones acumuladas por la ejecución de gastos con cargo a la categoría de inversión N°4 "Fondos de Capitalización", a la fecha de la presente supervisión y los saldos disponibles del Proyecto a esta fecha, se observa que la situación amerita la implementación de los desembolsos del Préstamo 792-PY. Actualmente la ejecución acumulada es de aproximadamente USD 8.324.333,72 al 29 de febrero de 2012, lo que equivale al 127% del presupuesto vigente asignado a dicha Categoría en el Préstamo 667-PY.

Cuentas bancarias

89. A efectos de agilizar y facilitar el desembolso del Préstamo 792-PY, se realizaron consultas en las Direcciones Generales del Tesoro Público y de Deuda y Crédito Público del Ministerio de Hacienda, donde confirmaron que se podría utilizar la Cuenta Especial de desembolsos del Préstamo 667-PY para recibir los fondos del Préstamo 792-PY. Se acuerda entre el FIDA y el PPR que se realizarán las gestiones ante las autoridades a efectos de presentar formalmente las cuentas y firmas autorizadas al FIDA a la brevedad posible e iniciar los desembolsos del Top Up procurando afectar lo menos posible a la ejecución del Proyecto por las demoras que se pudieran generar en los trámites de las formalidades.

Modalidad de Desembolsos del Préstamo 792-PY

90. El anticipo financiero actual que posee el PPR 667-PY asciende a USD 2.000.000, luego de la Enmienda al Convenio del 13 de julio de 2010 (confirmada por el Gobierno de Paraguay el 6 de septiembre de 2010).

91. De acuerdo a lo actualmente estipulado contractualmente, haría falta una nueva enmienda al Convenio de Préstamo para poder aumentar el anticipo actual, con la implementación de los desembolsos del Préstamo 792-PY.

92. Por consiguiente, dadas las necesidades financieras del PPR, se acuerda implementar un procedimiento de desembolso mediante el cual el Programa presentará al FIDA solicitudes de reembolsos de gastos en dólares con cargo al Préstamo 792-PY, depositando los fondos la Cuenta Especial del 667-PY para la restitución de los recursos.

93. Esta operatoria generará una diferencia de cambio que deberá ser financiada con recursos locales, y para lo cual, se deberán realizar en forma oportuna las gestiones pertinentes para asegurar que las disponibilidades de la Cuenta Especial se afecten lo mínimo indispensable.

Registros contables, POAs, archivos de documentación de soporte

94. La implementación de esta operatoria para los desembolsos del Programa significará llevar un control adicional al que se lleva hoy en día sobre los saldos en las cuentas bancarias

del Programa, incluyendo ahora su apertura de saldos por cada uno de los Préstamos. Lo mismo se aplicará para el control contable, cuadros de inversiones y POAs, en los cuales se deberá detallar qué inversiones serán financiadas con qué préstamo de acuerdo a los presupuestos previstos actualmente. La documentación de sustento de gastos también deberá estar separada de acuerdo al Préstamo con el cual se financió cada gasto.

95. Con relación a los PF y PN a financiarse con los recursos previstos en la Categoría N°4 "Fondos de Capitalización", los cuales en todos los casos se realizan en dos pagos a los beneficiarios, se acuerda entre el PPR y el FIDA que se reservarán los recursos disponibles en el Préstamo 667-PY en dicha categoría para financiar los gastos correspondientes a Convenios de los cuales ya se haya rendido al FIDA el primer anticipo/pago.

96. Asimismo, se registrarán con cargo al Préstamo 792-PY los pagos correspondientes a primeros anticipos a beneficiarios que aún no han sido rendidos al FIDA en solicitudes procesadas hasta la fecha de esta Misión.

97. De éste modo, se espera lograr que cada uno de los planes quede íntegramente financiado sólo por uno de los Préstamos FIDA que financia al PPR y facilitar así su identificación en POAs, estados contables, rendiciones al FIDA y archivos de documentación de sustento.

ANTIGÜEDAD DE LAS RENDICIONES DE CONVENIOS POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS

98. Como parte de los trabajos de supervisión de la presente Misión se solicitó a los responsables de la UEP información respecto de los tiempos transcurridos entre la transferencia de los anticipos de fondos a los beneficiarios y la rendición de los gastos por parte de éstos a la UEP. La información proporcionada por el PPR resultó escasa y en los casos en los que se consiguió, sugiere la existencia de demoras significativas (en varios casos superiores al año de antigüedad) en la rendición de gastos a la UEP por parte de los beneficiarios/oficinas territoriales.

99. Por lo tanto, se recomienda fuertemente realizar un análisis pormenorizado de la situación de los anticipos y rendiciones realizadas, así como también de un estudio de los tiempos que permita identificar en forma oportuna debilidades que pudieran traducirse en dificultades para el cierre del Proyecto, a la hora de completar la documentación de sustento de las transferencias a beneficiarios, las que constituyen la porción más fuerte de las inversiones del PPR. Responsable: Director, Administración, OTs. Fecha: 30 de junio de 2012.

PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES

Acuerdos sobre contenido de notas de solicitudes de no objeción

100. A efectos de que las notas relacionadas con las solicitudes de no objeción que el Proyecto presenta al FIDA presenten información necesaria y suficiente para permitir agilizar el proceso de revisión de los procesos de adquisiciones y contrataciones, se acuerda que en adelante se incorporará la siguiente información: i) Presupuesto estimado para la contratación (en Gs y en USD); ii) confirmación de la inclusión de la contratación/adquisición en el PAC aprobado por el FIDA, indicando si el presupuesto estimado se corresponde con el previsto en dicho PAC.

HONORARIOS Y SALARIOS DE LA UEP

101. Tal como fue acordado en la RMT, el Proyecto presentó al FIDA con fecha 6 de diciembre de 2011 la propuesta de recomposición salarial que rige a partir del 1° de enero de 2012 y hasta el cierre del Préstamo, la cual asegura un nivel de salarios/honorarios del personal afectado al Proyecto razonable y competitivo. En dicha oportunidad, se estableció también que se revisarían puntualmente con la Dirección y Administración del Proyecto las circunstancias en las cuales el PPR notificará al FIDA de cambios en las gratificaciones a ser pagadas al personal comisionado o al personal contratado (por ejemplo, cuando se vaya a incorporar nuevas personas o se produzca un ajuste en los montos). Esta recomendación fue incluida en el marco de que el nivel salarial y de las gratificaciones responde a la política del MAG y el Gobierno del Paraguay, y cualquier modificación en la escala salarial, que tradicionalmente ha sido razonable, se inscribe en el marco de la Ley Nacional.

102. En este contexto, a la fecha de la presente Misión, el PPR ha puesto en consideración del FIDA la siguiente situación:

Aumentos en la Escala Salarial del Personal Permanente a nivel Nacional. Gratificaciones:

103. La presente Misión fue informada de la aprobación de un incremento equivalente al 13% en los salarios de los funcionarios públicos de planta permanente comisionados al PPR. Es de destacar que estos aumentos salariales obedecen a Resoluciones Ministeriales que, generalmente, se dan en el marco de la ley nacional. Por consiguiente, se recomienda que el FIDA no realice observaciones una vez que estos cambios sean formalmente informados por parte del PPR.

104. Del mismo modo, de acuerdo a lo previsto en la Ayuda Memoria de la Misión de Revisión de Medio Término, se propone dejar establecido que, en adelante, cuando este tipo de incrementos salariales sean instituidos a través de resoluciones ministeriales, el PPR informe fehacientemente al FIDA sobre los incrementos y su incidencia en el costo del Proyecto, pero sin necesidad de que el FIDA expida una no objeción. Esta excepción de solicitud de no objeción para incrementos al personal comisionado podrá mantenerse siempre que el proporcional de la gratificación total mensual a pagar al personal comisionado no exceda el equivalente de un sueldo mensual al abonado por parte del Gobierno del Paraguay.

Aportes de contrapartida de los beneficiarios, de los Gobiernos Locales y otros

105. De acuerdo a lo expresado por la UEP, a la fecha de la presente Misión, aún no se ha recibido la suficiente información que permita informar una cifra consolidada significativa (sin perder de vista que todos los PNs se encuentran en ejecución y estas cifras son dinámicas).

106. A continuación se presenta un resumen de las medidas acordadas durante la Misión de Supervisión.

Medida acordada	Responsable	Fecha acordada
-----------------	-------------	----------------

Presentar al FIDA un plan de desembolsos hasta la fecha de cierre del proyecto, incluyendo los montos destinados a las diferentes categorías de gasto y, en particular, los destinados a las actividades de cierre	Director, Administración	30 de abril de 2012
Revisar el POA 2012 para realizar los ajustes necesarios a efectos de presentar un presupuesto acorde a la disponibilidad de fondos de los préstamos mostrados arriba, asegurando los recursos suficientes hasta el cierre de la operación	Director, Administración	30 de abril de 2012
Se realizarán las gestiones ante las autoridades a efectos de presentar formalmente las cuentas y firmas autorizadas al FIDA a la brevedad posible e iniciar los desembolsos del Top Up procurando afectar lo menos posible a la ejecución del Proyecto por las demoras que se pudieran generar en los trámites de las formalidades	Director, Administración	30 de abril de 2012
Implementar un procedimiento de desembolso mediante el cual el Programa presentará al FIDA solicitudes de reembolsos de gastos en dólares con cargo al Préstamo 792-PY, depositando los fondos la Cuenta Especial del 667-PY para la restitución de los recursos	Director, Administración	30 de abril de 2012
Para el pago de gastos en Planes de Negocios y Planes de Fortalecimiento con recursos de la categoría 4 (Fondo de Capitalización), se reservarán los recursos disponibles en el Préstamo 667-PY en dicha categoría para financiar los gastos correspondientes a Convenios de los cuales ya se haya rendido al FIDA el primer anticipo/pago. Se registrarán con cargo al Préstamo 792-PY los pagos correspondientes a primeros anticipos a beneficiarios que aún no han sido rendidos al FIDA en solicitudes procesadas hasta la fecha de esta Misión.	Director, Administración	Inmediatamente
Realizar un análisis pormenorizado de la situación de los anticipos y rendiciones realizadas, así como también de un estudio de los tiempos que permita identificar en forma oportuna debilidades para que las organizaciones completen la documentación de sustento de las transferencias a beneficiarios, las que constituyen la porción más fuerte de las inversiones del PPR.	Director, Administración, OTs	30 de junio de 2012
Las solicitudes de no objeción al FIDA presentarán	Director,	Inmediatamente

la siguiente información: i) Presupuesto estimado para la contratación (en Gs y en USD); ii) confirmación de la inclusión de la contratación/adquisición en el PAC aprobado por el FIDA, indicando si el presupuesto estimado se corresponde con el previsto en dicho PAC.	Administración	
El FIDA no realizará observaciones sobre aumentos salariales de miembros de la UPE cuando obedecen a Resoluciones Ministeriales, debiendo ser informados al FIDA por parte del PPR, pero sin necesidad de que el FIDA expida una no objeción. Esta excepción de solicitud de no objeción para incrementos al personal comisionado podrá mantenerse siempre que el proporcional de la gratificación total mensual a pagar al personal comisionado no exceda el equivalente de un sueldo mensual al abonado por parte del Gobierno del Paraguay.	FIDA, Director del PPR, Administración	Inmediatamente

F. Sostenibilidad

107. El Proyecto está entrando en una fase de ejecución avanzada, restando algo menos de un año y medio para la finalización de la implementación el 30 de setiembre de 2013. Por lo tanto, la Misión enfatizó en la importancia de que el proyecto defina sus acciones en términos de asegurar la sostenibilidad de sus logros. En este sentido, el PPR ha previsto algunas acciones en su POA 2012 –en particular con las organizaciones beneficiarias- que apuntan a promover la sostenibilidad de sus logros. Sin embargo, la Misión evaluó que resulta necesario enfatizar un número importante de acciones adicionales en el marco de una estrategia de salida formalizada que aun no ha sido desarrollada por el PPR.

108. Al mismo tiempo, cabe destacar que los logros del proyecto están mostrando altas perspectivas de sostenibilidad. Esto se debe a la buena calidad de los PN, la orientación al mercado de las producciones en los PN, y las conexiones con compradores que está apoyando el proyecto. Así, las organizaciones cuentan con grandes posibilidades de continuar teniendo acceso a buenos mercados y recibir asistencia técnica proporcionada por las empresas compradoras. Además, los PF y los mecanismos del proyecto para ejecutar los PN (en particular la transferencia de recursos a las organizaciones) ha llevado a un proceso de fortalecimiento sustantivo, el cual es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones.