



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Acrónimos y siglas

A. Resumen del proyecto

Región:	América Latina y el Caribe	Estado de riesgo del proyecto:	Sin riesgo
País:	Paraguay	Categoría ambiental y social:	B
Nombre del proyecto:	Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II	Clasificación del riesgo climático:	2
N.º de identificación del proyecto:	2000002377	Institución ejecutora:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Tipo de proyecto:	Rédito y Servicios Financieros	Institución implementadora:	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos
Gerente de programa país:	Marco Camagni		
Nombre del Director del Proyecto:	No disponible aún		
Zona del proyecto:	No disponible aún		

Fecha de aprobación:	12/08/2017	Fecha de recepción de la última auditoría:	No disponible aún
Fecha de firma:	29/10/2018	Fecha de la última misión de supervisión/seguimiento a la implementación:	23/10/2019
Fecha de entrada en vigor:	29/11/2018	Número de misiones de supervisión/seguimiento a la implementación:	3
Fecha elegible para el desembolso:	29/11/2018	Número de prórrogas:	0
Fecha del primer desembolso:	12/08/2019	Retraso en la efectividad:	15 meses
Fecha de revisión de medio término:	No disponible aún		
Fecha de terminación original:	31/12/2023		
Fecha de terminación actual:	31/12/2023		
Cierre financiero:	No disponible aún		

Financiación total del proyecto

Desglose del financiamiento FIDA	IFAD	\$10,000,000
	Latin American and the Caribbean Division	\$500,000
Desglose del financiamiento nacional	Beneficiaries	\$700,000
	Domestic Financing Institutions	\$1,876,000
	Private sector local	\$1,750,000
Desglose de la cofinanciación,		
Financiación total del proyecto:		\$14,826,000

Misión en curso

Fechas de misión: Del 14 al 23 de octubre de 2019

Días de misión sobre el terreno: 1

Integrantes de la misión: La Misión estuvo integrada por Marco Camagni, Director País de FIDA para Paraguay (Jefe de misión), Jorge Bello, consultor FIDA en el país (servicios financieros rurales), Emily Baldassari (género e inclusión, SyE), Lujan Mongelos (focalización, fortalecimiento y pre-inversión), Emilio Valiente (planes de negocio y comercialización), Maemi Chinen, Oficial de la división ECG de FIDA y Raúl Espinoza, consultor ECG-FIDA, (ambiente y cambio climático), Rodolfo Fernández (adquisiciones y contrataciones), Erayda Briceno Viquez (aspectos fiduciarios).

Sitios sobre el terreno visitados:

B. Evaluación general

Indicador básico #1	Ø	Calificación	Indicador básico #2	Ø	Calificación
Probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo		4	Evaluación de los resultados generales de la ejecución		4

Eficacia en términos de desarrollo	4	Gestión del proyecto	4
Eficacia	4	Calidad de la gestión del proyecto	4
Focalización y alcance	4	Gestión de los conocimientos	4
Igualdad de género y participación de las mujeres	4	Uso óptimo de los recursos	3
Productividad agrícola		Coherencia entre el POA y la ejecución	3
Nutrición	N/A	Resultados del sistema de SyE	4
Adaptación al cambio climático	4	Requisitos de los PESAC	3

Sostenibilidad y ampliación de escala	4	Gestión Financiera y Ejecución	4
Instituciones y actuación en el ámbito de las políticas		Tasa de desembolso aceptable	3
Creación de asociaciones	4	Calidad de la gestión financiera	4
Capital humano y social y empoderamiento		Calidad y puntualidad de las auditorías	
Calidad de la participación de los beneficiarios	4	Fondos de contrapartida	4
Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	4	Cumplimiento de las disposiciones del convenio del préstamo	4
Gestión del medio ambiente y de los recursos naturales		Adquisiciones y contrataciones	4
Estrategia de salida			
Posibilidad de ampliación de escala			

Pertinencia

C. Objetivos de la misión y principales conclusiones

Antecedentes y objetivo principal de la misión

1. El PPI Fase 2 (PPI 2) logró la entrada en vigor el 29 de noviembre de 2018, cuenta con un total de USD 22,8 millones, de los cuales el FIDA aportará USD 10,5 millones (46%), instituciones financieras USD 1,8 millones (13%), sector privado 1,7 millones (12%) y beneficiarios USD 700 mil (5%). El lanzamiento oficial del Proyecto se llevó a cabo el 3 de septiembre de 2019.
2. La Misión del FIDA^[2] visitó la República de Paraguay del 14 al 23 de octubre de 2019 para supervisar y apoyar el arranque en la ejecución de los proyectos PROMAFI y PPI 2 conjuntamente con la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
3. La Misión realizó reuniones en Asunción con el Sr. Ministro de Agricultura y Ganadería, la Directora de la DINCAP, funcionarios de la Dirección General de Planificación (DGP) del MAG, el Director de la Dirección de Extensión Agraria (DEAg) del MAG y su equipo, el Director de la Dirección de Comercialización del MAG y su equipo, gerentes de la Dirección de Meteorología e Hidrología (DMH), directivos del Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN), el Director del Instituto Nacional del Indígena (INDI), líderes de la Organización Nacional Campesina (ONAC) y de la Unión Agrícola Nacional (UAN), y representantes de FAO, GIZ, IICA, PNUD.
4. Además la Misión efectuó una gira de campo a los departamentos de Alto Paraná, Caaguazú, Caazapá, Itapúa y San Pedro para visitar, junto con los técnicos de la UEP y de la DEAg, organizaciones rurales (OR) de la agricultura familiar y campesina (AFC) o comunidades indígenas potencialmente beneficiarias de los proyectos PROMAFI y PPI 2.
5. Durante la Misión, fue preparado, discutido y acordado el presente Memorando. El FIDA agradece la colaboración y hospitalidad de las organizaciones y personas entrevistadas, y en particular la organización del programa de la Misión por parte de la Coordinadora General y del equipo de la UEP.

^[1] *Adaptation for Smallholders Agriculture Programme (ASAP)* financiado por el gobierno de Reino Unido y manejado por el FIDA.

^[2] La Misión estuvo integrada por Marco Camagni, Director País de FIDA para Paraguay (Jefe de misión), Jorge Bello, consultor FIDA en el país (servicios financieros rurales), Emily Baldassari (genero e inclusión, SyE), Lujan Mongelos (focalización, Fortalecimiento y pre inversión), Emilio Valiente (planes de negocio y comercialización), Maemi Chinen, oficial de la división ECG de FIDA y Raúl Espinoza, consultor ECG FIDA, (ambiente y cambio climático), Rodolfo Fernández (adquisiciones y contrataciones), Erayda Briceno Viquez (aspectos fiduciarios).

Principales acuerdos y conclusiones de la misión

1. Durante el 2019 la UEP ha trabajado y logrado cumplir con las cuatro condiciones establecidas en los Convenios de Financiación para poder solicitar el primer desembolso de los préstamos y donaciones que financian ambos proyectos, así como acordado en la misión de apoyo a la implementación de marzo 2019. Recientemente se han incorporado nuevos recursos técnicos a la UEP, se ha avanzado en el desarrollo del sistema informático para PROMAFI, desarrollado el Estudio previsto para la instalación de las estaciones agrometeorológicas en alianzas con otra instituciones, se ha realizado el taller de lanzamiento de ambos proyectos, se han difundido los proyectos y se ha avanzado en mesas de coordinación intra y inter institucionales con otras instituciones públicas (INDI, DEAg, DC, Vice Ministerio de Ganadería). Además se ha solicitado la conformación del Comité Orientador del Proyecto (COP) y del Comité Técnico Inter-Ministerial (CTIM).
2. Sin embargo, después de 11 meses desde la entrada en vigor, los proyectos PROMAFI y PPI 2 aún no han podido ejecutar ninguna acción en el terreno principalmente debido al largo proceso (siete meses) necesario para lograr la inclusión de ambas operaciones en el presupuesto nacional (el decreto presidencial fue recién emitido en junio 2019 y a partir de julio se tuvo disponibilidad de presupuesto).
3. Luego de la contratación y/o incorporación del personal clave^[1] de la UEP (falta solo el cargo de Coordinador de PROMAFI actualmente asumido *ad interim* por la Coordinadora General), el primer desembolso de los préstamos FIDA y el lanzamiento oficial de los proyectos a inicio de septiembre 2019 están dadas todas las condiciones para poder arrancar la ejecución y poder acelerar la misma en el 2020.
4. En el corto plazo hay un conjunto de acciones a llevar a cabo durante las próximas semanas, incluyendo (i) solicitar el adelanto de ambas donaciones, incluyendo la de ASAP, ahora que los problemas con el portal de clientes de FIDA (ICP por su sigla en inglés) han sido superados; (ii) preparar y someter a la brevedad (para 1° de noviembre 2019) para no objeción del FIDA el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) para ambos proyectos para el año 2020; (iii) completar la selección y contratación del personal de la UEP faltante incluyendo el Coordinador de PROMAFI; (iv) finalizar el proceso de contratación del Administrador del Fideicomiso de Garantía del PROMAFI y de elaboración del Manual de Funcionamiento de los Fondos de Garantía a satisfacción del FIDA (ambos documentos que son parte de las condiciones para el desembolso de los fondos del componente SFR del PROMAFI) y (v) avanzar en actividades de difusión y promoción de los proyectos por parte de los equipos técnicos de los proyectos (previa inducción y capacitación de los mismos).
5. En relación al último punto arriba mencionado, este Memorando incluye un conjunto de recomendaciones, que

reflejan los intercambios ocurridos entre el equipo de la Misión y la UEP, sobre la necesidad de afinar la estrategia y relativas herramientas de ambos proyectos en términos de abordaje territorial, focalización, pre-inversión e inversión. Es también fundamental asegurar desde el inicio de las actividades, la inclusión sistemática de aspectos transversales como los relacionados al género y a la juventud rural así como las acciones ambientales y de adaptación al cambio climático.

[1] Así como definido en el Convenio de Financiación.

D. Resumen de la situación del proyecto

Procesos participativos e inclusión

1. Al inicio de la ejecución de ambos proyectos la Misión observa una propuesta de organizaciones potenciales para la ejecución de planes que no han surgido de un proceso de selección sino que han manifestado el interés de participar de los Proyectos. Esto se vincula a las dificultades de llegada al territorio que aún no se ha realizado, y hasta la fecha se atiende una demanda de 4 organizaciones pre establecida desde el PPI fase I.
2. Es imprescindible que la UEP, comience a difundir y promover los proyectos en el territorio, por parte de los equipos técnicos de los proyectos (previa inducción y capacitación de los mismos) que quedaran trabajando a este nivel y ejecutando las herramientas disponibles. Se recomienda que la difusión se desarrolle por etapas, de acuerdo con el avance en la ejecución y la estrategia de abordaje definida, debe servir sobre todo para explicar y comunicar de manera general la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos, mecanismos de operación, modalidades y alcances de los servicios prestados por cada proyecto.
3. La promoción es complementaria a la difusión y debe dirigir su esfuerzo a brindar información de manera directa y personalizada a los actores y posibles beneficiarios/as sobre los servicios y oportunidades brindados por cada proyecto, así como sobre los mecanismos de acceso a los mismos, procurando crear un mayor interés en dichos servicios. La promoción está dirigida a grupos objetivo, apoyándolos en la identificación y formalización de sus demandas.
4. De acuerdo a la vinculación con la DEAg, para la disponibilidad de equipos técnicos, deberían desarrollarse actividades de difusión a través de sus oficinas regionales y con los gobiernos locales. Luego un trabajo de promoción más dirigido y en las mismas comunidades y organizaciones con las cuales se pretende trabajar, de acuerdo a los criterios de focalización establecidos. En los departamentos del PROMAFI serán mayoritariamente involucrados los técnicos de la DEAg en territorio para la promoción mientras que para el PPI esta actividad será responsabilidad de los Técnicos Territoriales (TT).
5. Por otro lado, es fundamental asegurar desde el inicio de las actividades, la inclusión de aspectos transversales como los relacionados al género y a la juventud (con especial énfasis a la inclusión de las mujeres y jóvenes como beneficiarias/os directas). Se acuerda que la Especialista en Género y Población Vulnerable elabore: i) una Estrategia de abordaje en género y ii) una Estrategia de abordaje en juventud, con incorporación de indicadores específicos[1] y con propuestas metodológicas de trabajo participativo. La mirada hacia las mujeres y hacia los jóvenes como grupos priorizados, debería estar muy clara desde las actividades tanto de difusión como de promoción de los proyectos.
6. Para ello se acuerda que la UEP explore opciones para poder incluir los jóvenes como beneficiarios directos de los proyectos a pesar de no estar actualmente registrados en el Registro Nacional de Beneficiarios (RENABE) para que en ocasión de la próxima misión se puedan analizar las alternativas (Resp. UEP, 28 de febrero 2020).
7. En el caso de las comunidades indígenas, resulta imprescindible articular con otras instituciones para pensar y elaborar una estrategia de abordaje. En este sentido, en el marco de la Misión se han avanzado vínculos tanto con el INDI como con el área de la DEAg con responsabilidad en esta población. Se acuerda que pueda establecerse un grupo de trabajo (UEP, INDI y DEAg) que iniciara sus actividades a partir del próximo 5 de noviembre de 2019 con una reunión de articulación.
8. Además de las estrategias de abordaje, se acuerda que la Especialista incorpore sus recomendaciones en las Guías, por ej. los del Diagnostico Rural Participativo (DRP) y del Diagnostico en Comunidades indígenas (DCI), revise los Instructivos para el uso de las herramientas, por ej. Planes e Índice de Madurez de las OR (IMOR) y los materiales preparados para las actividades de capacitación de los equipos técnicos.

Focalización, Fortalecimiento y Pre-Inversión.

1. Como prioridad en esta etapa inicial de ejecución se necesita desarrollar la estrategia de abordaje territorial del Proyecto partiendo de los criterios de focalización establecidos en el diseño. El equipo de la UEP ha realizado en la inducción una explicación general sobre el tipo de focalización y abordaje que se realizará, pero se considera importante que se cuente con un documento escrito que permita identificar y explicar con claridad las pautas a seguir.
2. Dentro de la estrategia de abordaje, el primer instrumento para la identificación de OR potenciales beneficiarias se conoce como "*Criterios de elegibilidad*", diseñado por la UEP con el objetivo de relevar datos preliminares de la OR al momento de tener el primer contacto con la misma, con el fin de identificar si reúne los requisitos mínimos para poder participar. Se considera relevante revisar el instrumento presentado a la Misión para que refleje claramente los criterios mínimos de elegibilidad para los dos proyectos (PROMAFI, PPI 2). Estos criterios

representan un primer filtro para definir la capacidad de participación de las OR del grupo objetivo en los proyectos. En relación a lo mencionado se acuerda realizar una revisión y ajuste del instrumento "Criterios de elegibilidad" (Resp: Coordinador Técnico UEP/Especialista en OR, 1 de diciembre de 2019).

3. **Fortalecimiento y Pre-inversión.** La UEP ha avanzado en el diseño de herramientas tales como el IMOR y una Guía metodológica del DRP, que actualmente se encuentra en revisión por los especialistas. La Misión recomienda monitorear la aplicación del IMOR y de los demás instrumentos identificados en el Manual Operativo de los Proyectos (MOP) a fin de validar su eficacia para la ejecución de ambos proyectos. En ocasión de la próxima misión se hará un balance al respecto y se acordarán eventuales ajustes.
4. Como el Proyecto abarca toda la Región Oriental, la estrategia es de **Focalización Directa** con un enfoque de desarrollo territorial equilibrado e inclusivo, en territorios con alta concentración del grupo objetivo; pero a diferencia del PROMAFI estos deben tener un alto grado de potencialidad de inclusión a una cadena de valor.
5. Por lo mismo, la estrategia prevé también la **Focalización productiva y priorización de cadenas de valor** apuntando a cadenas que son características de segmentos de la AFC e Indígena para lo cual es relevante considerar como criterios de selección: i) cadenas en expansión y ii) que exista en la zona de la OR una empresa o industria motor que puedan asegurar la inserción de las OR. Sin contar con una empresa que pueda trabajar con la OR o que cuente con una salida de mercado para el crecimiento y desarrollo paulatino de la cadena, la OR no será elegible como sujeto de un PNA apoyado por el Proyecto. Se recomienda incluir esto entre los criterios de focalización para evitar seleccionar organizaciones desvinculadas de una cadena en particular.
6. La UEP cuenta con una lista que a priori señala OR que son potenciales beneficiarias de PMC o PNA, pero se recomienda que a partir del documento de estrategia, se siga la siguiente secuencia de acciones: (i) mapeo de oportunidades de negocio, empresas, industrias, potenciales alianzas en la zona de intervención; (ii) identificación de cadenas para el segmento objetivo; (iii) identificación de OR con potencialidad de desarrollar un PNA; (iv) y por último identificación de grupos más vulnerables para un PMC, ya sea como parte de acciones afirmativas (por ej. Comités de mujeres) o atención a comunidades indígenas (PMCi) con el objetivo que sean traccionados por las de mayor desarrollo.
7. Con relación a la selección de OR beneficiarias de PMC, si bien no es requisito previo que formen parte de la cadena o su actividad sea dirigida específicamente a ser parte de ella, son grupos más débiles o incipientes, y deben encontrarse en zona de intervención de la cadena y por ende de un PNA, con el objetivo de potenciar sus capacidades para integrarlas más adelante, ya sea por temas productivos, mano de obra u otra actividad que colabore con su desarrollo. Se acuerda realizar un Mapeo de Oportunidades de negocios, que identifique industrias, empresas, rubros, alianzas, teniendo en cuenta el enfoque territorial y de cadena. (28 febrero de 2020, Especialista en Cadenas de Valor).

Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y Planes de Fortalecimiento (PF)

1. Con relación a los PF, el equipo del Proyecto plantea que para algunas OR que pudieran estar con un IMOR alto se ejecute un PF abreviado, lo cual es contemplado en el MOP pero se debería prestar atención a direccionar sus actividades de fortalecimiento en temas más específicos como por ejemplo comercialización, accesos a mercado y el diseño del PNA.
2. Atendiendo la secuencia de los instrumentos en los proyectos (DRP-PF-PN/PNA), es estratégico que la UEP en esta etapa inicial, realice esfuerzos y atención especial en el área de pre-inversión, en cuanto a calidad de procesos y como forma de llegar a la mayor cantidad de organizaciones, lo que asegurará una mejor ejecución en los siguientes años de la vida de los proyectos. Para esto será necesario, que la UEP, definan para ambos proyectos (PPI-2 y PROMAFI):
 - Complementar el instrumento Guía metodológica de DRP, principalmente en lo que respecta en incluir una sección que facilite el resumen de los principales aspectos del diagnóstico y que esto permita enlazarlo con la elaboración del PF;
 - Complementar el instructivo sencillo para la elaboración participativa del PF, resaltando los productos esperados, su conexión con el PNA o PN y los procesos para su aprobación;
 - Aplicar el procedimiento (previsto en el MOP) para la habilitación y formación de técnicos locales, responsables de la formulación de los planes y de la capacitación en el marco de ejecución de los planes; en donde se establezca los requisitos, responsabilidades y procedimientos. Además, capacitarlos en: i) inducción sobre los objetivos, enfoques, estrategias y las áreas temáticas de interés del proyecto (medio ambiente, género y cambio climático); ii) técnicas específicas para elaboración de DRP y PF; y iii) procedimientos administrativos de los proyectos (requisitos para desembolsos y rendición de cuentas);
 - Para el PROMAFI, será necesario organizar jornadas de capacitación a los Representantes Rurales (RR), principales aliados del Proyecto, para una inducción sobre el Proyecto, los mecanismos administrativos, las responsabilidades de las partes y otros temas de interés específico;
 - Para el PROMAFI, el IMOR es una guía para el planteamiento de los PN: en donde el grado de complejidad de los PN, este correlacionado con el grado de fortalecimiento de las organizaciones.

Planes de Negocio Articulados (PNA) y Planes de Negocio (PN)

1. En esta etapa inicial de la ejecución del PPI-2, se han recibido solicitudes de apoyo de parte de cinco organizaciones con potencialidad de acceder a un PNA. Algunas de éstas, evidenciado en las visitas a campo, son grupos dinámicos, como la Cooperativa CITRICOP y la Cooperativa Tava'i. Sin embargo, no se observa que

la iniciativa para encarar el PNA se haya gestado en el marco de articulación con una empresa cabecera comercializadora, sino que estas organizaciones se han vinculado al proyecto a través de técnicos locales, sin que el proyecto haya definido territorios o cuencas de cadena y empresas aliadas con las cuales se puedan articular los PNAs.

2. La estrategia principal del PPI-2 es vincular a las organizaciones consolidadas con empresa comercializadora de productos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC); y para el PROMAFI, que organizaciones fortalecidas ejecuten planes de negocio conectados a mercados, por lo que se recomienda que:
 - En esta etapa inicial el PPI-2 se realice un Mapeo de empresas en expansión que procesan y/o comercializan y exportan productos y que puedan proveerse desde la producción de la AFC e interesadas en fomentar alianzas en el marco del Proyecto, en donde estén dispuestos a invertir en la asistencia técnica en las organizaciones socias para garantizar el volumen y calidad de la producción. Por otro lado, identificar la existencia de Organizaciones campesinas dinámicas interesadas;
 - Para acelerar la ejecución, será importante identificar en estos territorios a mapear (adicionales a las ya identificadas) organizaciones dinámicas y maduras, conectadas con empresas comercializadoras, con dificultades para ampliar la producción y comercialización y que estén interesadas en desarrollar pronto un PNA, previo a un PF abreviado y enfocado a la elaboración de los PNA;
 - Asegurar que los PNA y PN sean formulados de forma participativa. Además, se recomienda prestar particular atención a la inclusión de temas transversales como género, juventud y adaptación al Cambio climático;
 - La UEP implemente a corto plazo un programa de capacitación dirigido a los técnicos locales, quienes serán los responsables de la elaboración de los PNA/PN, en temas de: inducción a los proyectos, metodología de elaboración de los PNA/PN y temas transversales como procesos participativos, género, medio ambiente y cambio climático. Además, estas capacitaciones deben prestar especial atención en los aspectos comerciales, tales como: estudio de mercado, estrategias comerciales, mercadeo, comercialización, contratos comerciales, estrategias diferenciadoras en el comercio, entre otros;
 - LA UEP evalúe la posibilidad de firmar un acuerdo con la dirección de Comercialización (DC) para formalizar su apoyo en temas como capacitación a técnicos locales y algunos casos a las propias OR, facilitar el trabajo con grupos de feriantes, facilitar la certificación del Sello de la AFC y acceso a información de mercado.

Servicios Financieros Rurales (SFR)

1. Los instrumentos y procedimientos destinados a permitir el acceso a créditos para las OR y comunidades beneficiarias son: i) el Manual operativo, que es común para ambos proyectos, que cuenta con la No Objeción del FIDA; ii) el Manual de Funcionamiento de los Fondos de Garantía de Crédito, con secciones específicas para cada proyecto, al que le falta una última revisión; iii) el Contrato de Fiducia para el Fideicomiso de Garantía cuyos términos fueron acordados con el Banco Nacional de Fomento (BNF) y que es específico para el PROMAFI, al que le falta las aprobaciones de las instancias correspondientes del MAG. El contrato entre MAG y BNF fue enviado para no objeción al Director País del FIDA durante la Misión. Se acuerda culminar las tareas revisión y aprobación del Manual de Funcionamiento de los Fondos de Garantía de Crédito y el Contrato de Fiducia con el BNF y ponerlos en vigencia, con el inicio de los Proyectos. Plazo: 30 noviembre de 2019; Responsables: Coordinadores General y Técnico y Especialista de SFR.
2. La entidad que se encargará de administrar el Fideicomiso de Garantía para el PROMAFI, será el BNF, considerando lo establecido por el Decreto N° 1256, del 11 de febrero de 2019. Por lo tanto, no se ha podido proceder con la selección competitiva del Administrador Fiduciario entre instituciones financieras (IFIs) prestadoras de servicios fiduciarios que ya había iniciado. El proceso de selección fue dejado sin efecto, realizándose la comunicación pertinente a las IFIs afectadas que habían participado del concurso.
3. Como estrategia para apoyar el vínculo de las OR con las IFIs, que pueden ser las ventanillas de crédito, la Misión verificó que el Proyecto ha concretado un Convenio de Cooperación con el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH), donde se establece que se diseñarán productos financieros adecuados a los requerimientos de las OR que soliciten créditos en el marco de sus Planes de Negocios. Además se gestionarán otros 4 Convenios, con las IFIs que tienen mayor presencia en el área rural (incluyendo al BNF para los créditos a las OR con PNA), sin perjuicio que las OR opten por otras opciones de su preferencia.
4. La Misión recomienda que, para una mayor eficacia en el relacionamiento de las ORs con las IFIs, el especialista de SFR acompañe el proceso, tratando de conformar alianzas entre OR de la misma zona para presentar a las IFIs paquetes de operaciones de créditos con un número mayor de clientes por zona, a fin de despertar mayor interés entre las IFIs. Se recomienda gestionar por lo menos dos Convenios más con IFIs que serán las ventanillas de crédito, en el primer semestre del 2020, al 30/6/20. Responsables: Coordinador General y Especialista de SFR
5. En cuanto a la estrategia de estimación de los créditos requeridos por cada OR, en PROMAFI y PPI 2, la UEP informó que a partir de los DRP se relevarán los requerimientos de capital de trabajo o inversiones complementarias requeridas por cada OR, incluyendo las finanzas de la OR y la comunidad, el acceso a productos financieros, situación de los créditos tomados por los socios de la OR, ofertas de servicios financieros de las IFI para su comunidad.
6. Complementariamente, en el Manual de Funcionamiento de los Fondos de Garantía de Crédito, se incluyen las secciones específicas para cada Proyecto con los: Criterios Generales para Asignación de los Fondos de Garantía de los Créditos a las OR y todos los aspectos a considerar en el cálculo de requerimiento de Créditos

de la OR y/o Asociados.

7. En referencia a las actividades de Educación Financiera, la Misión fue informada que las capacitaciones en educación financiera se realizarán como parte de los PFs. Se recomienda entonces definir la modalidad de ejecución de esta actividad.
8. En lo que respecta a contar con seguro agrícola, la Misión ha verificado que en el país no se ha concretado la creación del servicio de seguro agrícola para los AF, por la falta de la oferta del servicio por parte de las empresas de seguros. El Proyecto piloto de seguro agrícola del MAG, está considerando la implementación de una segunda fase de seguro piloto para un número aproximado de 26 mil asegurados, para riesgos climáticos de 5 rubros de la AF, donde serán incluidos un grupo de beneficiarios del PROMAFI y PPI 2. La UEP estará atenta al avance de otras iniciativas sobre el tema, como son los varios Proyectos de Ley obrantes en el Congreso de la Nación para legislar sobre la creación de este seguro.

Ambiente y cambio climático.

1. De acuerdo a lo propuesto por la UEP, el abordaje del tema de cambio climático y ambiental será liderado por el Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Dicho especialista articulará y brindará asistencia y apoyo técnico para PROMAFI y PPI 2. Considerando que el especialista sirve a ambos proyectos, es necesario formular la estrategia correspondiente que considere por lo menos los siguientes elementos:
 - Incorporar criterios de focalización geográfica que identifique las áreas con alta y mediana vulnerabilidad climática o en su defecto, las áreas de riesgos ante amenazas por fenómenos hidro-meteorológicos;
 - Desarrollar e implementar protocolos e instrumentos para integrar en la formulación de los diferentes planes de cada proyecto, procesos de diagnóstico ambiental y climático como base para definir las prácticas y tecnología para la mitigación de los impactos ambientales, la gestión del riesgo y de adaptación al cambio climático;
 - Desarrollar el Plan de Gestión Social y Ambiental de los proyectos PROMAFI y PPI 2 (Resp. Especialistas en Mitigación y Adaptación a Cambio Climático y Género y Poblaciones Vulnerables y Fortalecimiento de las Organizaciones) con el acompañamiento técnico del FIDA. Este instrumento deberá elaborarse en el marco establecido por los procedimientos para la evaluación social, ambiental y climática (SECAP, por sus siglas en inglés) y directrices del FIDA, el cual deberá abordar expresamente los enfoques de género, interculturalidad, inclusión de poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, discapacitados y poblaciones indígenas).

[1] Estos indicadores pueden ser identificados en el Marco Lógico o desarrollados para la estrategia.

E. Ejecución del proyecto

a. Eficacia en términos de desarrollo y atención al desarrollo

Eficacia en términos de desarrollo

Eficacia

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

El PPI-2 ha mostrado avance en los componentes de pre-Inversión e Inversión en el sentido de completar la UEP con especialista en Organización, Especialista en Mercadeo, Servicios Financieros y avance en definir herramientas tales como el Índice de Madurez de las Organizaciones Guía de para la elaboración de DRP y PF. Además, ha iniciado contacto con 16 organizaciones, potenciales beneficiarios del Proyecto: 16 organizaciones (955 familias), de las cuales cinco con potencialidad de ejecutar PNA, 10 organizaciones con posibilidad de acceder a PMC y un PMCi. Esto indica que el Proyecto muestra probabilidad de cumplir con sus objetivos, sin embargo, existen retrasos en la ejecución y tareas pendientes de mejorar las herramientas y la capacitación a los técnicos.

Atención al desarrollo

Focalización y alcance

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Al inicio de la ejecución existe la necesidad de afinar los criterios de elegibilidad y la estrategia de focalización del Proyecto. La primera misión de supervisión ha dejado recomendaciones en este sentido.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Guía DRP Complementar la Guía Metodológica de DRP e instructivo para elaboración de PF ajustado y validado.	Especialista OR	11/2019
Criterios de focalización Desarrollar la Estrategia de abordaje del proyecto partiendo de los criterios de focalización para cada proyecto.	UEP	12/2019
Criterios elegibilidad Realizar una revisión del Instrumento Criterios de elegibilidad	UEP/Coordinador Técnico- Especialista en Organizaciones	12/2019
Inclusion Jovenes Explorar las opciones para incluir a los jóvenes como beneficiarios directos de los proyectos a pesar de no estar actualmente registrados en el Registro Nacional de Beneficiarios (RENABE)	UEP	03/2020

Igualdad de género y participación de las mujeres

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Se ha incorporado a la UEP una Especialista en Género y población vulnerable, quien será la responsable del diseño de la Estrategia de Género para el Proyecto, que deberá incluir las acciones necesarias para la identificación de las desigualdades de género (brechas) y las actividades propuestas para enfrentarlas. En el diseño del sistema informático de SyE utilizado, se han incorporado indicadores sensibles al género y presenta la información de forma desagregada por género y juventud. Para ello se ha cuidado que los instrumentos de seguimiento de campo sean diseñados con inclusión de información basada en género.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Estrategia de Género y Juventud Elaborar una estrategia de Género y Juventud para orientar el abordaje de la temática en los Proyectos y la inclusión de acciones en la formulación de los Planes.	UEP/Especialista en Género y población vulnerable	12/2019
Capacitación en género Brindar capacitaciones para el equipo de la UEP, técnicos territoriales, técnicos de la DEAg, Facilitadores Rurales	Especialista en Género y población vulnerable	12/2019

Productividad agrícola

Calificación:

Nutrición

Calificación: N/A

Adaptación al cambio climático

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Luego de un proceso de selección, el proyecto recién cuenta con un Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Se requiere que el especialista elabore la estrategia de intervención ambiental y climática, mediante la cual se articulen las intervenciones de adaptación al cambio climático. La estrategia deberá considerar la asignación de recursos de modo tal que se fortalezca la resiliencia de las comunidades y los sistemas naturales seleccionados por el Proyecto.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Estrategia de ambiente y cambio climático Desarrollar la estrategia de ambiente y cambio climático del proyecto en base a los puntos definidos en el Ayuda memoria.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020
Instrumento diagnóstico climático Diseñar e implementar el instrumento para el diagnóstico climático y definición de las medidas a implementar en los diversos planes del proyecto.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020

b. Sostenibilidad y ampliación de escala

Instituciones y actuación en el ámbito de las políticas

Calificación:

Creación de asociaciones

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Se ha concretado el convenio con el CAH (Crédito Agrícola de Habilitación), se realizará el Convenio con el BNF (Banco Nacional de Fomento) para ventanilla de crédito, se encuentra en conversaciones para el Convenio con la DEAG para la ejecución de los PMC, con la Dirección de Comercialización para recibir su asesoría para los Planes de Negocios, la Dirección de Censo, Encuestas y Estadísticas (DCEA) participó para la elaboración de la encuesta para la línea de base junto con el IICA.

Con el sector privado, se concretaron convenios con las empresas de las cadenas de valor. También se concretó un convenio de servicios con la ONG Fundación Capital, para educación financiera.

La dificultad mayor para concretar otras alianzas necesarias, ha sido el retraso en el inicio del Proyecto.

Capital humano y social y empoderamiento

Calificación:

Calidad de la participación de los beneficiarios

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Aun no se han generado actividades con organizaciones o con comunidades que permita medir si existen mecanismos de consulta válidos para la correcta generación de la demanda desde los grupos beneficiarios. Por otro lado, en el sistema de SyE aún no se han previsto mecanismos de participación de los beneficiarios para el seguimiento como para la evaluación de resultados.

Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

En esta etapa inicial de ejecución, el Proyecto realiza importantes esfuerzos de coordinar y establecer alianzas con proveedoras de servicios público, con la DEAG, DC, DINAC, INDI y bancos, entre otras. Por el incipiente estado de ejecución del proyecto, no se puede aún evaluar la calidad de los servicios, sin embargo, las gestiones para la provisión de los servicios presentan importante avance.

Gestión del medio ambiente y de los recursos naturales

Calificación:

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Instrumento Diagnostico Ambiental Diseñar e implementar el instrumento para el diagnóstico ambiental y definición de las medidas a implementar en los diversos planes del proyecto.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020

Estrategia de salida **Calificación:**

Posibilidad de ampliación de escala **Calificación:**

c. Gestión del proyecto

Calidad de la gestión del proyecto **Calificación: 4**

Justificación de la calificación otorgada

Si bien se observa algunos retrasos en la ejecución, estos no responden a causas de responsabilidad directa de la Coordinación general, son abordados los temas pendientes y problemas surgidos en busca de soluciones. Se ha avanzado en la selección de los puestos claves, cubiertos por personal competente, siendo aún muy reciente la incorporación de algunos de ellos.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
POA 2020 Elaboración y envío de los POA 2020	UEP	11/2019
OR para acceso rapido a PNA Identificar organizaciones con potencial para acceso rápido a un PNA y desarrollar previamente un PF abreviado	Coordinado de PPI -2 y especialista en CV y Mercadeo.	12/2019
Evaluacion desempeño personal UEP Evaluar el desempeño del personal de la UEP que todavía trabaja con fondos de contrapartida del PPI para formalizar su inclusión en la nueva UEP	DINCAP	12/2019
Capacitación al personal del proyecto Capacitación al personal del proyecto sobre el Código de Ética, Sensibilización contra Acoso (laboral y sexual) y Abuso y Explotación Sexual (SEA).	Especialista en Genero y población vulnerable	12/2020

Gestión de los conocimientos **Calificación: 4**

Justificación de la calificación otorgada

Se ha incluido un Especialista en Comunicaciones y Gestión del conocimiento al cual se le ha solicitado que instrumente una estrategia de trabajo para que el Proyecto genere conocimientos prácticos que se puedan aplicar hacia una mejora de los resultados desde el inicio, con la asignación presupuestaria correspondiente. Se ha solicitado que se identifiquen y registren desde el inicio procesos de trabajo innovadores que puedan generar aprendizajes de forma temprana.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Estrategia de Comunicación y gestión del conocimiento Elaborar una estrategia de Comunicación y gestión del conocimiento con prioridad a la comunicación interna de los Proyectos	Especialista en Comunicación	12/2019

Uso óptimo de los recursos**Calificación: 3****Justificación de la calificación otorgada**

El desembolso se hizo en agosto 2019. Sin embargo, los retrasos en el comienzo de la ejecución del proyecto se reflejan en este indicador.

Coherencia entre el POA y la ejecución**Calificación: 3****Justificación de la calificación otorgada**

La ejecución del POA en el 2019 ha sido afectada por la tardía aprobación y disponibilidad del presupuesto nacional (a partir del mes de agosto). Razón que explica que al 30 de setiembre de 2019, la ejecución financiera del POA 2019 para el PPI fase 2 es de 0,21%, a pesar de ello se logró concretar algunas acciones como la conformación del equipo clave del Proyecto, talleres de lanzamiento y otras actividades relacionadas, en coordinación con otras instituciones.

Resultados del sistema de SyE**Calificación: 4****Justificación de la calificación otorgada**

Existe un sistema de SyE que prevé producir información adecuada y fiable. En la actualidad se está finalizando el ajuste de un sistema informático y las herramientas que se utilizarán en el levantamiento de la información de campo. Tanto el Marco Lógico como el Cuadro de metas físicas serán informatizados. Se está explorando la posibilidad de utilizar una aplicación web on line para obtener mayor celeridad en el envío de la información.

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Línea de Base Realizar la LB del PPI fase 2.	UEP	12/2020

Requisitos de los PESAC**Calificación: 3****Justificación de la calificación otorgada**

La UEP recientemente contrató a los Especialistas en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático, Género y Poblaciones Vulnerables y Fortalecimiento Organizacional. El Proyecto no cuenta con documentos relacionados con los Procedimientos PESAC, por lo que no se puede determinar aún si la calidad de las medidas de mitigación es satisfactoria. Las medidas deberán ser integradas en el POA del proyecto, Manual de Operaciones del Proyecto, así como en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones y de Seguimiento.

Por otro lado, las medidas que se incorporen deberán estar orientadas a facilitar la participación significativa de los stakeholders del proyecto, especialmente de las poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes y pueblos indígenas), y el intercambio de información, así como la resolución de reclamaciones. Durante las reuniones sostenidas con los especialistas se hizo hincapié en el proceso de consentimiento libre previo e informado (FPIC por sus siglas en inglés) de los pueblos indígenas que debe ser incorporado al ESMP/PIM y ser parte integral del sistema de monitoreo y evaluación. Entre los acuerdos que adoptamos, fue que se incluirá en el Plan de Gestión Social y Ambiental (PGSA), así como en el Manual de Operaciones (MOP), los procedimientos específicos relacionados al FPIC, así como de resolución de controversias.

d. Gestión Financiera y Ejecución**Tasa de desembolso**

Tipo	Nombre	Monto actual	Monto desembolsado	Tasa real
Desglose del financiamiento nacional	Beneficiaries	\$700,000	\$0	0.0%
	Domestic Financing Institutions	\$1,876,000	\$0	0.0%
	Private sector local	\$1,750,000	\$0	0.0%

Tasa de desembolso aceptable**Calificación: 3**

Justificación de la calificación otorgada

El Proyecto solo ha desembolsado un 5% correspondiente al anticipo del préstamo, la tasa de desembolso a la fecha de esta misión, debió ser del 11.34%.

Principales problemas

El Proyecto entro en vigor en noviembre 2018 y se ha visto afectado por las restricciones en la asignación de presupuesto por parte del Ministerio de Hacienda para iniciar, por lo que el primer desembolso se realizó hasta agosto 2019; lo cual afectó el avance en su ejecución. Se espera que para el año 2020, esta limitante sea superada y el proyecto pueda ejecutarse sin mas restricciones.

Aspectos fiduciarios

Calidad de la gestión financiera

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

El Proyecto cuenta con control interno satisfactorios y e sistema contable fiable. Las disposiciones sobre auditoria interna, están dentro del marco normativo del Ministerio de Agricultura y Ganadería y el personal de la UEP ha sido contratado según los perfiles acordados.

Principales problemas

Se tuvo limitaciones presupuestarias en el primer año, lo cual afectó el avance en la ejecución y la tramitación de flujo de fondos. A la fecha, el proyecto no ha presentado informes financieros y físicos, debido a la no ejecución en campo.

Calidad y puntualidad de las auditorías

Calificación:

Fondos de contrapartida

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

En la sesión B del convenio de financiamiento no se establece obligación sobre aportes de contrapartida.

Principales problemas

El registro en especie debe reflejarse en cuentas de orden, para efectos de mostrar la contribución en especie por parte del gobierno, esta información no formará parte de los estados financieros que elabore el proyecto.

Cumplimiento de las disposiciones del convenio del préstamo

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Respecto al POA 2019, para ambos proyectos, fue presentado como condición para los primeros desembolsos, para el 2020, el POA debe ser presentado antes del 01 de noviembre 2019 y así cumplir con lo establecido en las condiciones generales.

Los informes físicos y financieros deben remitirse al FIDA según las fechas establecidas en las condiciones generales. La misión recomienda enviar un informe de ejecución física a partir de la fecha de entrada en vigor para el 2019. A partir del 2020, regirse por lo indicado en las CG respecto a fechas de cumplimiento.

Referente a las auditorias el primer informe para ambos proyectos, será remitido antes del 30/06/21, según acuerdos con Oficial de Finanzas de FMD.

Examen de las adquisiciones y contrataciones

Adquisiciones y contrataciones

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

La UEP está utilizando el sistema NOTUS desde hace unos meses con buenos resultados a pesar de una normal curva de aprendizaje y de algunas dificultades del instrumento que han sido señaladas al equipo encargado de FIDA. Si bien los atrasos en el cumplimiento del PAC no son de responsabilidad del Área de Adquisiciones, la demora en la obtención de presupuesto ha generado un retraso en el inicio de las actividades. No obstante, hay que destacar que la UEP ha aprovechado el tiempo sin actividades para mejorar su capacitación y preparando documentos de licitación modelo para los distintos tipos de adquisiciones previstas que permitan una rápida respuesta en el momento en que los sectores

técnicos del Proyecto vayan agregando las especificaciones técnicas o términos de referencia que requieran según las distintas necesidades. En este sentido, al momento de efectuarse la misión, se habían presentado las solicitudes de “no objeción” para una adquisición de vehículos, la obra de refacción de las oficinas y la contratación directa del alquiler del edificio donde funciona el Proyecto.

e. Indicadores básicos del apoyo prestado en materia de supervisión y ejecución

Probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

Cuando todavía no se ha cumplido el primer año de ejecución desde la entrada en vigor no hay ninguna indicación que haga pensar que el Proyecto no pueda llegar a cumplir sus objetivos de desarrollo.

Evaluación de los resultados generales de la ejecución

Calificación: 4

Justificación de la calificación otorgada

El lento proceso de inclusión del Proyecto en el presupuesto nacional sumados con las dificultades de obtener el primer desembolso del préstamo (a través de ICP) han limitado la ejecución del Proyecto. Sin embargo, ahora que estos problemas se han solucionados y el equipo de la UEP está completo se espera que la ejecución pueda empezar con ritmo acelerado.

F. Acciones acordadas

Acción acordada	Responsabilidad	Fecha acordada
Eficacia en términos de desarrollo y atención al desarrollo		
Guía DRP Complementar la Guía Metodológica de DRP e instructivo para elaboración de PF ajustado y validado.	Especialista OR	11/2019
Criterios de focalización Desarrollar la Estrategia de abordaje del proyecto partiendo de los criterios de focalización para cada proyecto.	UEP	12/2019
Criterios elegibilidad Realizar una revisión del Instrumento Criterios de elegibilidad	UEP/Coordinador Técnico- Especialista en Organizaciones	12/2019
Estrategia de Género y Juventud Elaborar una estrategia de Género y Juventud para orientar el abordaje de la temática en los Proyectos y la inclusión de acciones en la formulación de los Planes.	UEP/Especialista en Género y población vulnerable	12/2019
Capacitación en género Brindar capacitaciones para el equipo de la UEP, técnicos territoriales, técnicos de la DEAg, Facilitadores Rurales	Especialista en Género y población vulnerable	12/2019

Inclusion Jovenes Explorar las opciones para incluir a los jóvenes como beneficiarios directos de los proyectos a pesar de no estar actualmente registrados en el Registro Nacional de Beneficiarios (RENABE)	UEP	03/2020
Estrategia de ambiente y cambio climatico Desarrollar la estrategia de ambiente y cambio climático del proyecto en base a los puntos definidos en el Ayuda memoria.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020
Instrumento diagnóstico climático Diseñar e implementar el instrumento para el diagnóstico climático y definición de las medidas a implementar en los diversos planes del proyecto.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020
Sostenibilidad y ampliación de escala		
Instrumento Diagnostico Ambiental Diseñar e implementar el instrumento para el diagnóstico ambiental y definición de las medidas a implementar en los diversos planes del proyecto.	Especialista en Mitigación y Adaptación al Cambio Climático	03/2020
Gestión del proyecto		
POA 2020 Elaboración y envío de los POA 2020	UEP	11/2019
OR para acceso rapido a PNA Identificar organizaciones con potencial para acceso rápido a un PNA y desarrollar previamente un PF abreviado	Coordinado de PPI -2 y especialista en CV y Mercadeo.	12/2019
Evaluacion desempeño personal UEP Evaluar el desempeño del personal de la UEP que todavía trabaja con fondos de contrapartida del PPI para formalizar su inclusión en la nueva UEP	DINCAP	12/2019
Estrategia de Comunicación y gestión del conocimiento Elaborar una estrategia de Comunicación y gestión del conocimiento con prioridad a la comunicación interna de los Proyectos	Especialista en Comunicación	12/2019
Capacitación al personal del proyecto Capacitación al personal del proyecto sobre el Código de Ética, Sensibilización contra Acoso (laboral y sexual) y Abuso y Explotación Sexual (SEA).	Especialista en Genero y población vulnerable	12/2020
Línea de Base Realizar la LB del PPI fase 2.	UEP	12/2020

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Marco lógico

Jerarquía de los resultados	Indicadores						Fuente de verificación			Supuestos	
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual	Resultado acumulado	Resultado acumulado %	Fuente	Frecuencia		Responsabilidad
Alcance	1.b Estimación correspondiente del número total de miembros del hogar										
	Miembros de los hogares			66 000							
	1.a Número correspondiente de hogares beneficiarios a los que se ha prestado apoyo										
	Hogares encabezados por mujeres			9 240							
	Hogares no encabezados por mujeres			3 960							
	Hogares			13 200							
	1 Número de personas que reciben los servicios promovidos o apoyados por el proyecto										
	Mujeres			3 960							
	Hombres			9 240							
	Población indígena			2 700							
	Población no indígena			10 500							
	Número total de personas que reciben servicios			13 200							
	Número de familias que se benefician directamente del proyecto										
	Familias indígenas - Number			2 700							

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Linea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual	Resultado acumulado	Resultado acumulado %	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Familias con PNA - Number			7 000							
	Familias con PMCV - Number			3 500							
	Households			13 200							
Meta Contribuir al incremento de activos, ingresos y calidad de vida de los agricultores familiares campesinos pobres y población rural pobre en Paraguay	Incidencia de inseguridad alimentaria en las familias										
	Familias de la Agricultura Familiar (AF)	22		11							
	Familias de las Comunidades Indígenas (CI)	60		30							
	Desnutrición infantil crónica en las familias participantes										
	Familias de las comunidades Indígenas (CI)	38.3		30.6							
	Familias de Agricultura Familiar (AF)	10.7		8.6							
	Índice de activos físicos en las familias participantes										
	Familias de la Agricultura Familiar (AF)	65.3		70.3							
	Familias de las Comunidades Indígenas (CI)	26.7		36.7							

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación		Supuestos
	Nombre	Linea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual	Resultado acumulado	Resultado acumulado %	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad
Objetivo de desarrollo Apoyar la inserción sostenible de familias rurales pobres del área del proyecto en cadenas de valor a través de sus organizaciones sociales representativas, con visión de género y conservando el medio ambiente	Familias participantes que incrementan sus ingresos por lo menos del 30% (80% total)									
	Number			10 560						
Efecto directo Organizaciones de pequeños productores fortalecidas, con capacidad para elaborar, negociar y concluir Planes de Negocios Articulados (PNA) con empresas y tomar decisiones racionales de financiamiento crediticio	Organizaciones rurales (OR) participantes que avanzan por lo menos 1 nivel de desarrollo institucional									
	Organizaciones rurales			148						
	Organizaciones rurales con mujeres en cargo directivo (50% total)									
	Organizaciones			56						
Producto ORs fortalecidas en temas relevantes	C1-ORs que han terminado la ejecución de un Plan de Fortalecimiento									
	Organizaciones			90						
Efecto directo Pequeños productores aumentan su producción, mejoran su acceso a mercados y se transforman en sujetos de crédito de entidades financieras	2.2.6 Hogares que declaran tener mejor acceso físico a instalaciones de comercialización, elaboración y almacenamiento									
	Hogares encabezados por mujeres			3 168						
	Hogares que declaran tener mejor acceso físico a instalaciones de comercialización			10 560						
Producto ORs participantes ofrecen servicios sociales, productivos y comerciales relevantes y accesibles	C1-Familias adicionales registradas como socios de las organizaciones participantes									
	Familias			3 500						

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Linea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual	Resultado acumulado	Resultado acumulado %	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Producto Pequeños productores ejecutan PNA, mejoran su producción y cumplen con lo acordado en los contratos	C2-Familias con PNA que cumplen las metas de abastecimiento acordadas con las industrias (volumen y calidad)										
	Familias			5 600							
	C2-ORs que cumplen con los requisitos definidos en el PNA para recibir el 2do. desembolso										
	Organizaciones			67							
	1.1.4 Personas capacitadas en prácticas y/o tecnologías de producción										
	Hombres capacitados en producción de cultivos			3 675							
	Mujeres capacitadas en producción de cultivos			1 575							
	Jóvenes capacitados en producción de cultivos			1 050							
	Hombres capacitados en producción pecuaria			1 225							
	Mujeres capacitadas en producción pecuaria			525							
	Jóvenes capacitados en producción pecuaria			350							

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual	Resultado acumulado	Resultado acumulado %	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Personas capacitadas en producción de cultivos			5 250							
	Personas capacitadas en producción animal			1 750							
Producto Las empresas brindan servicios en favor de las OR	C2-Técnicos (tiempo completo) por PNAs, financiados por lo menso 6 meses, por las empresas que brindan asistencia técnica a las OR										
	Personas			70							
Producto Fomentar planes productivos en poblaciones vulnerables campesinas y en comunidades indígenas	C2-Familias con PMCV terminados										
	Familias			3 500							
	C2-Familias con PMCI terminados										
	Familias			2 700							
Producto Acuerdos con municipios y otras entidades locales del GDP para apoyar inversiones del Proyecto establecidos; así como convenios con instituciones financieras privadas, para brindar asistencia financiera a beneficiarios del Proyecto	C2-Convenios concretados con Entidades Financieras (al tercer año del proyecto)										
	Convenios			8							
	1.1.5 Personas de las zonas rurales que acceden a servicios financieros										
	Hombres de las zonas rurales- acceden a servicios financieros-crédito			4 900							
	Mujeres de las zonas rurales que acceden a servicios financieros - crédito			2 100							
	Personas de las zonas rurales- acceso a servicios financieros-crédito			7 000							



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 1: Aspectos financieros: desempeño financiero efectivo por entidad financiadora y por componente, y desembolsos por categoría

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Table 2A: Financial performance by financier

**Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en
Cadenas de Valor en la Región Oriental (PPI Fase II)**

ACUMULADO AL 30 DE SETIEMBRE DE 2019

FINANCIADOR	ESTIMADO	DESEMBOLSOS	PORCENTAJE DESEMBOLSADO
Préstamo FIDA 2000001930	10 000 000	500 000	5%
Donación FIDA 2000001931	500 000		0%
IFIS *	1 876 000		0%
SECTOR PRIVADO *	1 750 000		0%
BENEFICIARIOS *	700 000		0%
TOTAL	14 826 000	500 000	3%

* Datos tomados de las tablas de costos

Table 2B: Financial performance by financier by component (USD '000)

Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Cadenas de Valor en la Región Oriental (PPI Fase II)

Tabla 3B DESEMPEÑO POR FINANCIADOR, EJECUTADO EN DOLARES

**INVERSIONES Y GASTOS ACUMULADOS AL 30 DE SETIEMBRE 2019
POR CATEGORIAS Y COMPONENTES**

COMPONENTES	PRESUPUESTO*		FIDA P 2000001930						FIDA D 2000001931		TOTAL
	PRESTAMO	DONACION	1- Equipos y Vehículos	2- Donaciones y subvenciones	3.- Bienes, servicios e insumos	4.- Salarios y viáticos	5.- Costos operativos	Sub Total	3- Bienes, servicios e insumos	Sub total	
1- Promoción y pre inversión	2 561 000	227 000						2 561 000		227 000	2 788 000
2- Inversiones	5 961 000	144 000						5 961 000		144 000	6 105 000
3- Gerencia, administración, seguimiento evaluación	1 478 000	129 000				1 449		1 476 551		129 000	1 605 551
Totales	10 000 000	500 000	-	-	-	1 449	-	9 998 551	-	500 000	10 498 551

* Datos tomados de las tablas de costos

Table 2C: IFAD loan disbursements (SDR, as at 30/09/2019)

Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Cadenas de Valor en la Región Oriental (PPI Fase II)

DESCRIPCION DE LA CATEGORIA		P 2000001930	D 2000001931	P 2000001930	D 2000001931	P 2000001930	D 2000001931	P 2000001930	D 2000001931
		ASIGNACION		DESEMBOLSADO		BALANCE		% DESEMBOL	
I	Equipos y Materiales	205 000	-			205 000	-		
II	Donaciones y Subvenciones	5 705 000	-			5 705 000	-	0%	
III	Bienes, Servicios e Insumos	812 000	500 000			812 000	500 000	0%	
IV	Salarios y Viáticos	1 714 000	-			1 714 000	-		
V	Costos Operativos	564 000	-			564 000	-	0%	
	Sin asignación	1 000 000	-			1 000 000	-		
	Deposito inicial	-		500 000		-500 000	-	5%	0%
	TOTAL	10 000 000	500 000	500 000	-	9 500 000	500 000	5%	0%



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 2: Progresos materiales en relación con el POA

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Apéndice 2: Progresos en relación al POA 2019

1. La ejecución de los POA ha sido afectada por la tardía aprobación y disponibilidad del presupuesto nacional y los sucesivos atrasos en el desembolso del FIDA (recién completado en agosto para PPI y en octubre para PROMAFI). Esto explica la razón por la cual al 30 de setiembre de 2019, la ejecución financiera del POA 2019 para el PPI fase 2 es de 0,21% (salarios y viáticos) y del PROMAFI 0%.

2. Por lo tanto no se registraron avances en las metas físicas establecidas para el año 2019 para el PROMAFI. No existen avances en los siguientes indicadores:

- Número de beneficiarios directos/indirectos
- Numero de planes aprobados/desembolsados/ejecutados
- Número de estaciones meteorológicas instaladas
- Contrato con entidad financiera firmado

3. Tampoco se registraron avances en las metas físicas establecidas para el año 2019 para el PPI fase 2. No existen avances para los siguientes indicadores:

- Número de beneficiarios directos/indirectos
- Numero de planes aprobados/desembolsados/ejecutados
- Estudio de Línea de Base finalizada

4. Actividades de gestión de la UEP durante el 2019 incluyen:

- Incorporación de 5 recursos técnicos a través de procesos competitivos: especialistas en Género y Poblaciones vulnerables, Fortalecimiento de Organizaciones, Medioambiente y Cambio Climático, Comercialización y Alianzas en Cadenas de valor y Comunicaciones y Gestión del Conocimiento
- Desarrollo del Estudio previsto para la instalación de las estaciones agro meteorológicas (en alianza con otras instituciones)
- Talleres de arranque y difusión de los Proyectos
- Formación del Comité Orientador del Proyecto (COP) y del Comité Técnico Inter Ministerial (CTIM)



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 3: Cumplimiento de las disposiciones legales: estado de aplicación

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Appendix 3: Compliance with legal covenants: Estado of implementation

Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Cadenas de Valor en la Región Oriental (PPI Fase II)

SECCIÓN	OBJETIVO ACCIÓN PREVISTA	FECHA DE EXPIRACIÓN	CUMPLIMIENTO ESTADO/FECHA	OBSERVACIONES
Sección 7.01 Numeral II, condiciones generales	Presentación del POA y PAC 2020	01 de noviembre 2019		
Sección 8.03 condiciones generales	Informe del I Semestre 2019	31 de julio 2019	N/A	Incluye actividades realizadas desde el 29 de noviembre al 31 de diciembre 2018 de actividades físicas
	Informe del II Semestre 2019	31 de enero 2020		Realizarse sobre la base de las actividades físicas realizadas en el periodo
	Informe de Revisión de Medio Término	Diciembre 2021		
Sección 8.04 condiciones generales	Informe Final	01 noviembre 2023	N/A	
Sección 9.02 condiciones generales	Estados Financieros año 2019	31 de marzo 2020		Periodo 2018 no se presenta, porque no tuvo recursos hasta el 12 de agosto de 2019
Sección 9.03 condiciones generales	Informe de Auditoria 2019 y 2020	30 de Junio de 2021		El informe de auditoria correspondiente al periodo 2018 no se realizó porque, el proyecto tuvo su primer desembolso el 12 de agosto del 2019, por lo que en el 2018 no tuvo operaciones. Se acordó con FMD la presentación de los periodos 2019 y 2020 a junio 2021

Fecha de aprobación del proyecto	12 de agosto de 2017
Fecha de firma del convenio	26 de diciembre de 2017
Fecha de entrada en vigor	29 de noviembre de 2018
Fecha de terminación	31 de diciembre de 2023
Fecha de cierre	30 de junio de 2024

Click here and type country name

Click here and type project name

Supervision report - Mission dates: [click here and insert mission dates](#)



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 4: Análisis de aspectos técnicos

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Apéndice 4: Análisis de Aspectos Técnicos

Procesos participativos e inclusión y focalización

1. Al inicio de la ejecución de ambos proyectos la Misión observa que la UEP aún se está organizando para el abordaje territorial. En este apéndice se tratarán de orientar algunas acciones necesarias para que este abordaje sea participativo e inclusivo a partir de los criterios establecidos para la focalización como para la elegibilidad, tanto de OR como de beneficiarios/as directos/as.

2. Actualmente la UEP está recibiendo solicitudes de inclusión de organizaciones potenciales beneficiarias como candidatas a la ejecución de planes que no han surgido de un proceso de selección sino que han manifestado el interés de participar de los Proyectos. Esto se vincula a las dificultades de llegada al territorio que aún no se ha realizado por diferentes razones, entre otras, la falta de presupuesto para la contratación de parte del personal necesario. Hasta la fecha se atiende una demanda de 4 organizaciones pre establecida desde el PPI fase I.

3. Es imprescindible que la UEP, comience a difundir y promover los proyectos en el territorio, con apoyo de los técnicos territoriales (previa inducción y capacitación de los mismos) que queden trabajando a este nivel y ejecutando las herramientas disponibles. Se recomienda que la difusión se desarrolle por etapas, de acuerdo con el avance en la ejecución y la estrategia de abordaje definida.

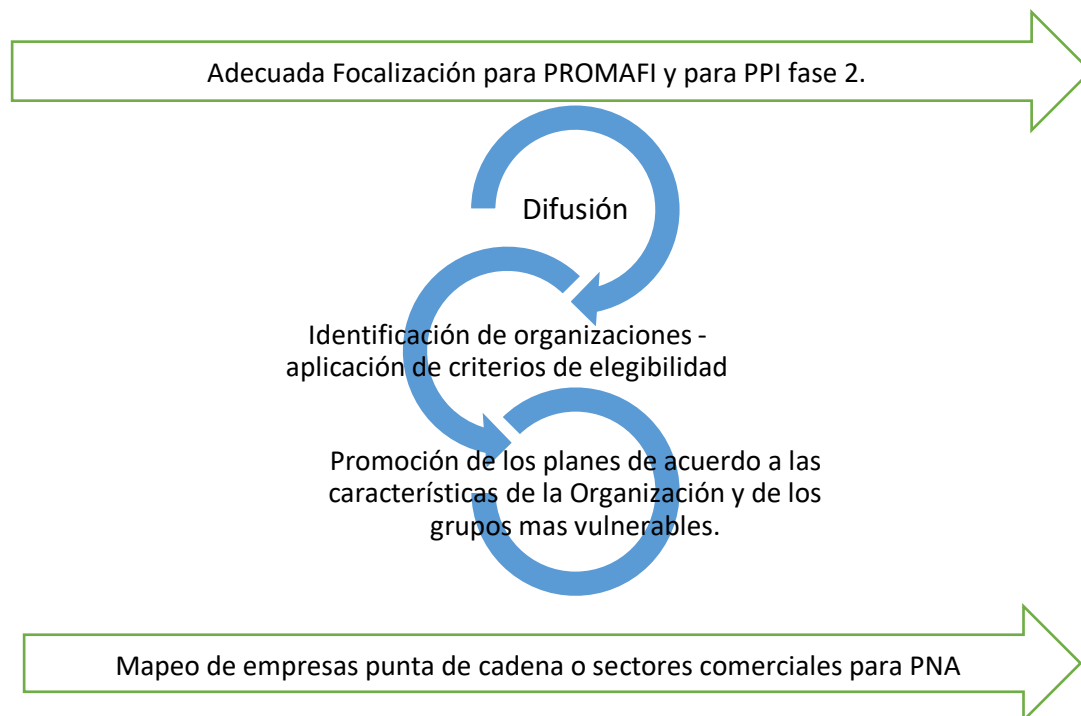
4. **Estrategia de abordaje.** En una primera instancia los dos proyectos definen un área geográfica territorial (10 departamentos para el PPI fase 2 y 4 departamentos para el PROMAFI). Para el caso del PROMAFI, además están priorizados los distritos con mayores índices de pobreza, seguido de un criterio de atención a grupos de productores/as de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en situaciones de vulnerabilidad, así como a Comunidades Indígenas. Para el PPI fase 2, sin embargo existe un criterio de focalización productiva con priorización de grupos de productores/as de la AFC, con potencialidades para la inclusión dentro de una cadena de valor identificada en el territorio. En este sentido, seguramente en el territorio habrá organizaciones más consolidadas con perfil PPI y organizaciones menos consolidadas con perfil PROMAFI que deberán abordarse de manera diferente.

5. Por otro lado, en el territorio también es necesario comenzar a trabajar rápidamente sobre un mapeo de empresas que podrán actuar como punta de cadena para los PNA o en la identificación de otros sectores comerciales que representen alternativas para la colocación de la producción obtenida en los PNA del PPI fase 2. Sin embargo, para las organizaciones del PROMAFI que podrán establecer un PN, seguramente podrán existir otras oportunidades de mercado más locales, reconocidas previamente por los mismos productores/as. El territorio y su complejidad, debe tomarse en cuenta al momento de definir por donde comenzar a difundir las acciones de los Proyectos sobre todo en aquellos departamentos donde ambos estarán presentes.

6. Además de las organizaciones que podrán acceder a los servicios de uno u otro Proyecto para establecer un PN o un PNA, existen grupos de familias rurales vulnerables para las cuales ambos proyectos permiten desarrollar un Plan de Microcapitalización (PMCV). Los PMC, en el PPI fase 1 mantuvieron un perfil altamente comunitario, con una importante participación e inclusión de mujeres y de jóvenes y con una desvinculación muy marcada del resto de las acciones del Proyecto. En esta nueva etapa de trabajo, la Misión recomienda que se trabaje hacia la inclusión de estos grupos con PMC a acciones territoriales más amplias, que puedan provocar diferentes oportunidades para estas familias. Por ejemplo, venta de mano de obra calificada o servicios a un PNA o venta de parte de su producción a un PNA o PN. También podrían ser familias que de forma paulatina pasen a aumentar la membresía de una organización mayor o reciban servicios de la misma (por ejemplo servicios de maquinaria).

7. Por último los Proyectos, consideran incluir a Comunidades Indígenas como grupos beneficiarios a través del establecimiento de Planes de Microcapitalización para población indígena (PMCi) que de acuerdo a las características del grupo poblacional, la UEP tendrá que desarrollar una estrategia de abordaje diferente, interinstitucional y basada en un Enfoque de derechos. Sin embargo, la Misión ha encontrado en su visita a campo algunos ejemplos de Comunidades que pueden sumarse a acciones más amplias de los Proyectos y en estos casos la UEP deberá tener la capacidad de afrontar estos desafíos.

Grafico 1: Difusión de los Proyectos en el territorio, identificación de organizaciones y promoción detallada de los servicios de los Proyectos.



8. Como puede observarse en el Grafico 1, es imprescindible lograr una adecuada focalización previo definir cómo y dónde difundir los Proyectos y un trabajo de mapeo e identificación de oportunidades comerciales de forma permanente. Por otro lado, la Difusión debe entenderse como una actividad que debe servir sobre todo para explicar y comunicar de manera general la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos, mecanismos de operación, modalidades y alcances de los servicios prestados por cada proyecto

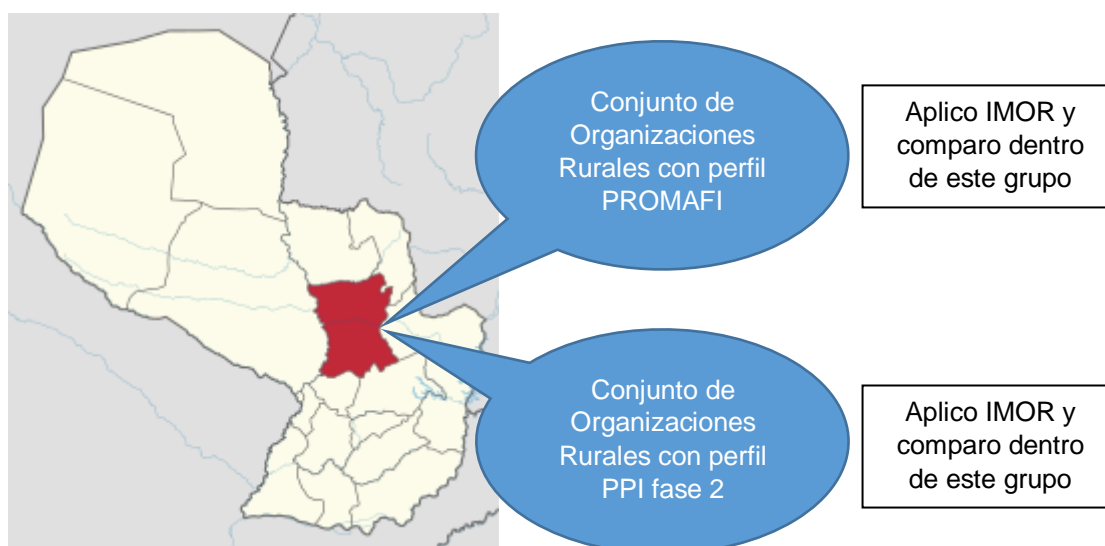
9. Siguiendo con la lógica de abordaje propuesta, es importante que el primer instrumento que ha creado la UEP conocido hasta el momento como "*Criterios de elegibilidad*" defina sus criterios de acuerdo a los perfiles de cada proyecto. Por ejemplo, Organizaciones con solo un año de antigüedad seguramente sean potenciales beneficiarias de PROMAFI; tendrán resuelta su formalidad a través de personería jurídica pero seguramente no tendrán la capacidad humana ni estructural para hacerse cargo de un PNA pero si de avanzar en un PN que le permita una primera experiencia de trabajo productivo y de venta colectiva.

10. En resumen, se recomienda que exista una primera etapa de focalización (por ejemplo, la OR está o no dentro del territorio priorizado y dentro de los distritos más pobres); en segundo lugar, determinar si es elegible o no (de acuerdo a criterios de elegibilidad establecidos para un proyecto u otro) y en tercer lugar cual es el índice de madurez (IMOR) que presenta esta organización. Cuando se aplique el IMOR, ya se debería tener orientada a la organización hacia un proyecto u otro, de acuerdo a características previas.

11. El IMOR es una herramienta que solo debería darnos un dato de la condición de madurez de una organización que ya está contemplada dentro de un grupo de organizaciones con iguales características. Si aplicamos el IMOR al conjunto de organizaciones sin considerar condiciones previas, es un error. Metodológicamente no es posible poner a organizaciones diferentes en el mismo punto de partida.

12. Como puede observarse en el siguiente gráfico, San Pedro es un departamento donde se focaliza tanto para PROMAFI como para PPI fase 2. En este departamento tendrá que definirse a que zonas o distritos se llegara y de qué forma, para hacer difusión de los Proyectos e identificación de las organizaciones y grupos más vulnerables. De acuerdo a los criterios de elegibilidad definir cuál es el grupo de organizaciones para PROMAFI (conocer cuáles son las características que las definen rápidamente) y cuál es el grupo de organizaciones para PPI fase 2. Finalmente aplicar el IMOR, para que dentro de un grupo con iguales características la UEP sepa en qué condiciones de madurez esta la organización con respecto a sus pares. La Misión ha definido que si bien el IMOR es el mismo instrumento utilizado para todas las organizaciones y grupos más vulnerables, en siguientes misiones se hará seguimiento del mismo y ajustes de ser necesario.

Gráfico 2: Ejemplo de selección de organizaciones rurales definidas como beneficiarias para uno u otro Proyecto, en el departamento de San Pedro.



13. Dentro de la estrategia de abordaje es imprescindible además, considerar a la Asistencia técnica y de extensión con la cual van a trabajar los Proyectos como forma de garantizar procesos de selección participativos e inclusivos. De acuerdo a lo trabajado durante la Misión, la UEP cuenta con dos Técnicos/as Territoriales (TT) y tiene previsto contratar a 4 más. Estos técnicos/as son fundamentales en la difusión, identificación de organizaciones y aplicación de criterios de elegibilidad y por ende en la promoción de los servicios de los Proyectos en cada una de las mismas. Se recomienda que estos recursos técnicos conozcan y se apropien de la estrategia de abordaje y trabajen de forma muy articulada con los/as especialistas de áreas temáticas. Sera responsabilidad de estos técnicos/as comunicar claramente que es un PNA y un PN, acompañar el proceso de ejecución de los mismos, evaluar los resultados obtenidos.

14. Por otro lado, se ha tomado conocimiento del acuerdo que nuevamente se hará con la DEAg, para la disponibilidad de técnicos/as extensionistas. La Misión reconoce el gran conocimiento que estos recursos técnicos tienen de los grupos más vulnerables del territorio y del destacado trabajo en la generación de capacidades de los mismos. Se recomienda que estos técnicas/os también conozcan y se apropien de la estrategia de abordaje y trabajen de forma muy articulada con los/as especialistas de áreas temáticas como los TT ya que será una

responsabilidad y gran desafío la vinculación de estos grupos con PMCV al resto de las actividades de los Proyectos, como se mencionara más arriba.

15. La promoción es complementaria a la difusión y debe dirigir su esfuerzo a brindar información de manera directa y personalizada a los actores y posibles beneficiarios/as sobre los servicios y oportunidades brindados por cada proyecto, así como sobre los mecanismos de acceso a los mismos, procurando crear un mayor interés en dichos servicios. La promoción está dirigida a las organizaciones, comunidades o grupos objetivos, apoyándolos en la identificación y formalización de sus demandas.

16. **Estrategia de Género y Juventud.** Es fundamental asegurar desde el inicio de las actividades, la inclusión de aspectos transversales como los relacionados al género y a la juventud (con especial énfasis a la inclusión de las mujeres y jóvenes como beneficiarias/os directas). Para ello, la Misión acuerda que la Especialista en Género y Población Vulnerable elabore: i) una Estrategia de abordaje en género y ii) una Estrategia de abordaje en juventud, con incorporación de indicadores específicos y con propuestas metodológicas de trabajo participativo. La mirada hacia las mujeres y hacia los jóvenes como grupos priorizados, debería estar muy clara desde las actividades tanto de difusión como de promoción de los proyectos.

17. En principio y de acuerdo a las prioridades de FIDA se establece la necesidad de un abordaje integral para: i) promover el empoderamiento económico para permitir a las mujeres y los hombres de las zonas rurales participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas, ii) dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales y iii) lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres.

18. Para ello, se ha facilitado un documento de trabajo que facilitara el diseño de la Estrategia de abordaje en género y en juventud, a tener en cuenta durante la ejecución de los Proyectos y se acuerda que pueda enviarse al FIDA una versión final de la misma, hasta el 31 de diciembre de 2019. Por otro lado se orientará y facilitará al especialista en Comunicaciones algunas directrices para generar convocatorias y comunicaciones desde una perspectiva de género.

19. Se acuerda además, que la UEP explore opciones para incluir a los jóvenes como beneficiarios directos de los proyectos a pesar de no estar actualmente registrados en el Registro Nacional de Beneficiarios (RENABE) para que en ocasión de la próxima misión se puedan analizar las alternativas.

20. **Estrategia de abordaje para Comunidades Indígenas.** En el caso de las comunidades indígenas, resulta imprescindible articular con otras instituciones para pensar y elaborar una estrategia de abordaje. En este sentido, en el marco de la Misión se han avanzado vínculos tanto con el INDI como con el área de la DEAg con responsabilidad en esta población. Se acuerda que pueda establecerse un grupo de trabajo (UEP, INDI y DEAg) que iniciara sus actividades a partir del próximo 5 de noviembre de 2019 con una reunión de articulación.

21. Se recomienda además, que dicha estrategia contenga por lo menos 4 enfoques como:

i) enfoque de derecho: basado en el desarrollo de la capacidad de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones; por otro lado, alienta a las y los titulares de derechos a reivindicarlos

ii) enfoque de diversidad cultural: basado en el respeto de los saberes culturales de los grupos sociales. Al ser Paraguay una suma histórica de migrantes y varios pueblos originarios, el resultado es la existencia de una sociedad compuesta por una mezcla de culturas, donde prevalece la diversidad cultural. La estrategia deberá promover el respeto a las prácticas culturales, procurará entender y respetar a cada grupo social, a fin de que ellos se sientan respetados y libres en la práctica de sus raíces culturales

iii) enfoque de ciclo de vida: basado en las consideraciones de las acciones específicas en las distintas etapas de la vida: infancia, adolescencia, adultez y tercera edad, a fin de poder llegar a la población en la forma en que esta pueda entenderla según el ciclo de vida por el cual esté transcurriendo

iv) enfoque de empoderamiento: basado en la aplicación de acciones dirigidas a las personas, que fueron o serán afectadas por una u otra razón, y se trabaja con ellas, para poder aumentar la capacidad de discernimiento, a fin de que ellas puedan tomar decisiones personales y participar en las actividades relacionadas a los Proyectos.

22. La UEP aún no cuenta con un/a Especialista en comunidades indígenas, por lo que se recomienda avanzar con la Especialista en Género y poblaciones vulnerables y el Especialista en Fortalecimiento de Organizaciones, en la articulación interinstitucional con INDI y DEAg y pueda comenzar un proceso de selección para cubrir esta vacante.

Formulación de Planes y comercialización

I. Introducción

Los proyectos PPI-2 y PROMAFI, nuevas operaciones del gobierno de Paraguay, financiada por FIDA, basadas en las lecciones aprendidas de proyectos FIDA ejecutados en el país, PPI-1 y PPR, respectivamente. Ambos proyectos presentan similitudes, ya que basan sus enfoques y estrategias en una secuencia de intervenciones con las Organizaciones Campesinas (OC) que parten de un Diagnóstico Rural Participativo (DRP), siguiendo con el Fortalecimiento organizacional y luego el planteamiento de un Plan de Negocio (PN) (para beneficiarios de PROMAFI) o Plan de Negocio Articulado para el caso del PPI. En donde, las lecciones aprendidas de ambos proyectos indican que son estratégicos partir de un DRP elaborado con todos los involucrados, un PF que fortalezca los aspectos débiles de la organización y que conduzca un adecuado planteamiento de PN/PNA, elaborado de manera participativa y conectado a los mercados.

En esta sección del documento presentaremos **algunas consideraciones estratégicas que pueden servir de apoyo a la UEP para facilitar el proceso de trabajo con las OC**, a través de las herramientas con las que cuentan los proyectos. Estos planteamientos se basan en las evidencias de campo, en las entrevistas con los responsables de la UEP y en base a las lecciones aprendidas de los dos proyectos citados más arriba; y **son complementarias a lo dispuesto en el Manual de Operación de los Proyectos (MOP)**. Para esto, en una primera instancia se presenta un resumen y conclusiones sobre lo observado en la visita a campo, luego se presentan consideraciones sobre el proceso de DRP y PF para ambos proyectos, y en la última sección se aborda lo relacionado a los PN y PNA.

II. Resumen de los principales hallazgos en la visita a campo y en las entrevistas con referentes de la UEP

A pesar del retraso de la asignación presupuestaria a los proyectos, la UEP ha contactado y recibido solicitudes de 23 organizaciones interesadas, de las cuales 16 corresponden para PPI-2 y siete para PROMAFI. En la visita a campo, se ha podido llegar a tres organizaciones, por parte de uno de los grupos de la Misión, en donde:

- i) La Cooperativa CITRICOP, con 130 socios, dedicados a la producción y comercialización de cítricos y yerba mate. Este último rubro abarca mayor cantidad de socios; con limitaciones para expandir el mercado y el alto costo de procesamiento, ya que están alquilando un secadero. Por las características de esta Cooperativa: grupo dinámico, con experiencia en comercialización conjunta y manejo de crédito, podría ser una organización pronto a optar a un PNA. Sin

embargo, deberían de realizar un amplio diagnóstico, y un exhaustivo estudio de mercado y de perspectiva de alianza comercial con empresa cabecera, ya que en este momento no cuenta con suficiente información sobre el nicho de mercado a la que quieren apuntar, cual es la yerba mate orgánica.

- ii) CENCONORI, es una central de ocho cooperativas de la región norte de Itapúa, que cuenta con aproximadamente 1.300 socios dedicados a la producción de granos, yerba mate y cítricos. Actualmente esta cooperativa presta a sus asociados el servicio de marca y empaquetado de la yerba mate. En esta oportunidad, la cooperativa plantea al PPI-2 un PNA para fortalecer la central con infraestructura y potenciar la comercialización de la yerba mate. Atendiendo que algunas cooperativas socias de la central también están solicitando vinculación al proyecto, la UEP debe de analizar la respuesta a la solicitud de la central, para no superponer beneficiarios y analizar la efectividad de abordaje a las familias a partir de una organización de segundo piso, como ésta.
- iii) La tercera organización visitada fue Adán y Eva, un grupo de familias afincadas en medio de extensas plantaciones de soja, trigo y maíz. Son 29 socios, que en su mayoría alquilan sus parcelas mecanizadas para la producción extensiva. Esta organización, plantea al proyecto la adquisición de implementos agrícolas para las labores.

En las entrevistas con los técnicos responsables, se ha evidenciado que la UEP ha venido desarrollando importantes tareas para encarar esta etapa de arranque de los proyectos, tales como la incorporación de un Especialista en las diferentes áreas, la mejora sustancial del Índice para medir el grado de madurez de las organizaciones (IMOR), un documento para preparar Planes de Fortalecimiento (PF) y en el marco de la Misión se ha avanzado en la preparación de un Manual para la elaboración de Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

III. Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y Planes de Fortalecimiento (PF)

Atendiendo la secuencia de los instrumentos en los proyectos (DRP-PF-PN/PNA), es estratégico que la UEP en esta etapa inicial, realice esfuerzos y atención especial en el área de pre-inversión, en cuanto a calidad de procesos y como forma de llegar a la mayor cantidad de organizaciones, lo que asegurará una mejor ejecución en los siguientes años de la vida de los proyectos.

En este sentido, el DRP es la primera intervención importante del Proyecto en la comunidad, en donde se recaban las informaciones relevantes para el proyecto sobre: las familias beneficiarias, su producción, sobre la comunidad y la organización y que pueden ser de utilidad para plantear el PF y luego el PN/PNA. El DRP debe ser un espacio donde las organizaciones inician el proceso de trabajo con el Proyecto y en donde sus miembros muestran compromiso para encarar los desafíos en el marco del proyecto. Para esto el MOP presenta un “Documento de consulta para la realización de los DRP” y el especialista en Fortalecimiento Organizacional está realizando un documento guía para facilitar el trabajo de los técnicos territoriales, especificando y desarrollando las diferentes herramientas del DRP. Al respecto, a efecto de facilitar el proceso, a continuación, se presentan algunas consideraciones que son importantes a tener en cuenta para esta etapa del proyecto:

- Ajustes a la Guía del DRP, documento complementario al Anexo 7 del MOP, principalmente en: i) unas preguntas guía que facilite la definición de una “Visión conjunta” de la organización, preguntas que les desafíe a visualizar a la organización a mediano plazo (3 a 5 años); ii) incluir una sección que facilite el resumen de los principales aspectos del diagnóstico y que esto permita enlazarlo con la elaboración del PF; y iii) que los otros especialistas (principalmente el ambiental, de Género y poblaciones vulnerables) puedan revisar el documento y aportar con ajustes si fueran necesario, para recabar informaciones de interés de sus áreas, evitando que el documento se vuelva complejo.
- Como parte de la guía del DRP, es importante que la Coordinación Técnica considere agregar un instructivo sencillo para la elaboración participativa del PF. Esto indicando la conexión entre el DRP y PF, esto a su vez con los PN/PNA. Además, especificar los productos esperados con el desarrollo del plan, las referencias de costo para las capacitaciones y los procesos para su aprobación. Será de mucha utilidad que las primeras aplicaciones de DRP y la elaboración de los PF sean desarrollados con la presencia de los especialistas afines y el coordinador técnico, con el fin de dar aportes y retroalimentaciones a la metodología desarrollada.
- El DRP, al no implicar transferencia de recurso a las organizaciones, existe el riesgo que los líderes de las OC no presten la atención debida en su desarrollo, tomándolo como simple trámite para acceder a los PF y PN/PNA. Por lo que se recomienda que la UEP, cuenten con mecanismo de seguimiento de la calidad de los DRP, en cuanto al grado de participación de los beneficiarios en su elaboración y que se recabe todas las informaciones requeridas, ya que es la base para emprender el PF y PN/PNA así como donde se refleja el compromiso de la OC.

Las actividades previstas en el marco de la ejecución de los PF, serán facilitadas por técnicos locales inscriptos en la UEP y contratados por las organizaciones, con recuso transferido por el Proyecto, tal como está previsto en el MOP. Atendiendo esto, la calidad de la ejecución de los PF y por consiguiente el fortalecimiento de las organizaciones, recae en gran medida sobre estos técnicos contratados, que son externos a la UEP. Por lo tanto es importante que la UEP: i) difunda y asegure una amplia oferta de técnicos locales en los territorios de intervención de los Proyectos, esto contribuirá a la calidad de los planes por la mayor oferta de servicios y en cierta forma una competencia entre los técnicos; ii) Que tenga criterios claros de evaluación de estos técnicos para que sean habilitados, y que dentro de estos criterios se incentive la participación de técnicos residentes en la zona, ya que es un factor importante para eventual vinculación laboral con la organización, post-Proyecto; iii): capacitación a los técnicos en: a) inducción sobre los objetivos, enfoques, estrategias y las áreas temáticas de interés del proyecto (medio ambiente, género, procesos participativos, cambio climático); b) técnicas específicas para elaboración de DRP y PF; y c) procedimientos administrativos de los proyectos (requisitos para desembolsos y rendición de cuentas). Estos tres puntos no se encuentran de manera explícita en el MOP, pero son medidas complementarias a esta, que mejoraría la ejecución de los PF.

En el caso del PROMAFI, que el diseño estipula la figura de los Representantes Rurales (RR), como referentes de las organizaciones ante el Proyecto; será muy importante realizar con ellos capacitaciones sobre los enfoques y mecanismos de intervención del Proyecto, mecanismos administrativos, las funciones y responsabilidades de las partes y otros temas de interés específico, como ser liderazgo, género y procesos participativos.

En los proyectos anteriores del mismo enfoque de PPI-2 y PROMAFI, se ha observado que las organizaciones, impulsadas por el entusiasmo del proceso de fortalecimiento, algunas de ellas plantean planes de negocios complejos, difíciles de ejecutar. Y es menester recordar que la ejecución eficiente de estos tipos de Planes requiere de organización fortalecida, con gestión asociativa, alto servicio de pertenencia y con capacidad de manejo eficiente de los servicios a los asociados. Por lo que se sugiere para el PROMAFI, que el IMOR sea una guía para el planteamiento de los PN: en donde el grado de complejidad de los PN, este correlacionado con el grado de fortalecimiento de las organizaciones.

IV. Planes de Negocio Articulados (PNA) y Planes de Negocio (PN)

Mapeo de cadenas y priorización de organizaciones para PN/PNA

Como se ha señalado en la sección II de este apéndice, el proyecto ha contactado inicialmente con seis organizaciones interesadas en ejecutar PNA, sin embargo, no se ha evidenciado que la iniciativa para encarar estos planes se haya gestado en el marco de articulación con una empresa cabecera comercializadora, sino que estas organizaciones se han vinculado al proyecto a través de técnicos locales, sin que el proyecto haya definido territorios o cuencas de cadena y empresas aliadas con las cuales se puedan articular los PNAs. Atendiendo que la herramienta principal del PPI-2 es vincular a las organizaciones consolidadas con empresa comercializadora de productos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC); es estratégico que en esta etapa inicial el PPI-2 se realice un Mapeo de empresas en expansión que procesan y/o comercializan y exportan productos y que puedan proveerse desde la producción de la AFC, y que estén interesadas en fomentar alianzas en el marco del Proyecto, dispuestos a invertir en la asistencia técnica a las organizaciones socias para garantizar el volumen y calidad de la producción. Por otro lado, identificar la existencia de Organizaciones campesinas dinámicas interesadas.

Tanto el PROMAFI como el PPI-2, han tenido retraso en su ejecución por razones externas a la UEP, como está señalada en la sección A del presente Memorando; por lo que el proyecto requiere acelerar la ejecución en los territorios, sin descuidar la calidad de la ejecución, para cumplir con los resultados previstos. Para esto, en esta etapa inicial, será importante que la UEP identifique organizaciones dinámicas y maduras, conectadas con empresas comercializadoras, con dificultades para ampliar la producción y comercialización y que estén interesadas en desarrollar pronto un PNA. Por lo tanto, estas OC que presentan una calificación alto en el IMOR puedan ejecutar un PF abreviado, lo cual es contemplado en el MOP, pero se debería prestar atención en direccionar sus actividades de fortalecimiento a temas más específicos como por ejemplo comercialización, accesos a mercado y el diseño del PNA. El trabajo con estas primeras organizaciones también debe servir a la UEP para retroalimentar el proceso y ajustar las herramientas.

Formulación de los PN/PNA

Formulación participativa de PN/PNA: El logro de los resultados y la sostenibilidad de los PN/PNA depende en gran medida del grado de apropiación de los beneficiarios hacia su emprendimiento, siendo estos sujetos activos de su propio desarrollo de manera autogestionario. Para lograr esta apropiación y que los beneficiarios sean los protagonistas del proceso, es fundamental que sus planes sean elaborados de manera participativa entre todos los miembros de la organización, esto le dará un sentido de pertenencia hacia su Plan. Además, esta participación dará mayor transparencia al proceso, lo que a su vez es un elemento sustancial para aumentar el capital social de la organización, generando de esta forma un efecto virtuoso en la organización y en su Plan de Negocio.

La elaboración participativa del plan de negocio es un desafío, ya que el técnico debe cumplir el rol de facilitador de procesos, logrando una simbiosis entre sus conocimientos técnicos y el de los beneficiarios; y para el caso de los planes de PPI-2, con la participación de las empresas interesadas; en una construcción conjunta de plan de negocio, que pretende mejorar una situación crítica inicial y lograr un negocio sostenible en el cual las partes salen favorecidos.

En este sentido, es importante que el proyecto tenga un mecanismo de monitoreo que asegure que los PNA y PN sean formulados de forma participativa. Además, se recomienda prestar particular atención a la inclusión de temas transversales como género, juventud y adaptación al Cambio climático. En estos, una guía sencilla, puede facilitar este proceso, en el cual se indiquen los procesos para la elaboración participativa, incorporando técnicas para estimular el involucramiento de los beneficiarios y empresas; algunas herramientas participativas (ejemplo uso de tarjetas, trabajos grupales, plenarias, uso de matrices). Esta guía también debe indicar los productos que se deben lograr con las herramientas para responder a los contenidos de PNA y PN, definido en el MOP.

El Enfoque de Cadena de valor para la formulación de los PN/PNA: El PPI-2 presenta como estrategia principal la vinculación de la OC a cadenas de valor, tal como se señala en el MOP que el elemento central para la ejecución del proyecto es el fortalecimiento de las organizaciones y que de esta forma se busque fomentar alianzas entre las OC y empresas cabeceras interesadas en la producción de la AFC. Y por otro lado el mismo MOP, presenta una detallada “Guía de contenido de planes de Negocios Articulados”, donde indican las diferentes secciones y los contenidos que debe comprender el plan presentado para su análisis.

Atendiendo que los PNA deben ser desarrollados por técnicos locales, externo al plantel de la UEP, se sugiere que la UEP considere contar con un guía sencillo y práctico (la misma guía señalada en el apartado anterior) que indique los pasos y actividades participativas necesarias realizar los PNA/PN con la Organización. Además definir herramientas que facilite obtener, con la participación de los beneficiarios, las informaciones requeridas en la Guía, tales como: i) Caracterización de la cadena para identificación de la cadena estrella y su precisión (metodología Value Links de la GIZ); ii) Estrategia de apalancamiento de la cadena; iii) Guía para estudio de mercado; IV) Diferentes planillas para cálculos de costos, ingresos, cálculos de rentabilidad, etc; y otras herramientas que faciliten la toma de datos participativos.

Relacionado a esto, es importante que la UEP implemente a corto plazo un programa de capacitación dirigido a los técnicos locales, quienes serán los responsables de la elaboración de los PNA/PN, en temas de: inducción a los proyectos, metodología de elaboración de los PNA/PN y temas transversales como procesos participativos, género, medio ambiente y cambio climático. Además, estas capacitaciones deben prestar especial atención en los aspectos comerciales, tales como: estudio de mercado, estrategias comerciales, mercadeo, comercialización, contratos comerciales, estrategias diferenciadoras en el comercio, entre otros;

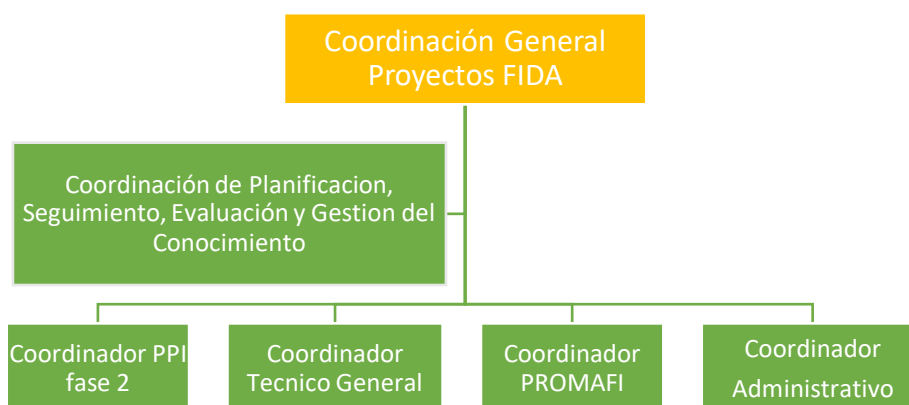
Para el caso del PROMAFI, que el MOP no estipula una Guía de Contenido para los Planes de Negocios, será necesario que la UEP defina un Guía para tal.

Vínculos y Compatibilidad entre los procesos DRP-PF-PN/PNA: El Plan de Negocio es una herramienta de planificación operativa que debe partir y estar directamente relacionada con la visión definida en el DRP y con el Plan de Fortalecimiento organizativo; donde en la primera etapa, en el marco del DRP se analiza a la organización de manera integral destacando las fortalezas y debilidades y se culmina con una Visión organizacional; paso siguiente en el PF la organización es fortalecida mediante capacitaciones y asistencia y culmina con la elaboración de un Plan de Negocio, la cual es ejecutada con el financiamiento del proyecto. Por lo tanto, debe existir coherencia entre los tres instrumentos de planificación para asegurar el éxito del Plan de Negocio.

Seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos

23. La Misión ha constatado y reconoce un gran avance en la integración del área de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (P,S,EyGC) en la estructura de la UEP acorde a la importancia de dicha área en el apoyo para la gestión gerencial de ambos proyectos. Por otro lado, plantea un relacionamiento ordenado y jerárquico con las áreas técnicas con las cuales deberá mantener un funcionamiento sistémico, estratégico, participativo y descentralizado. El área cuenta con 4 recursos técnicos, con responsabilidades bien definidas, a saber: jefe del área, especialista en comunicación y gestión del conocimiento, técnico en sistema informático con responsabilidad en la inclusión de datos a la base y la remisión de informes, técnico con responsabilidad en remisión de informes permanentes al sistema institucional nacional (MAG, DGP) y mapeo de la ejecución (sistema ArcGIS).

Grafico 1: Organigrama parcial de la UEP FIDA



24. La UEP ha contratado nuevamente a un técnico informático que extenderá la base informática de PPI a PROMAFI y perfeccionará el sistema para brindar la información necesaria. Se recomienda que para esto, se trabaje de manera continua y articulada con las áreas técnicas de cada proyecto y con el grupo de especialistas recientemente contratados, en la definición de las herramientas para levantar la información desde el territorio.

25. Durante la Misión, se han ajustado los Marcos Lógicos (ML), tanto del PPI 2 como del PROMAFI, de acuerdo al Sistema de Gestión de Resultados Operacionales (ORMS) y a las políticas transversales del FIDA en cuanto a Género, Juventud, Nutrición y Adaptación al Cambio Climático. La UEP ha planteado a la Misión una incongruencia encontrada en los ML, con respecto a indicadores de impacto relacionados a la desnutrición infantil que han sido planteados en el diseño original tanto de PROMAFI como de PPI fase 2 y que no corresponden a la finalidad que persiguen ambos proyectos por su naturaleza.

26. Dada la sensibilidad e importancia del tema, se acuerda:

- i. para PROMAFI redefinir el Indicador de impacto del diseño original que pretendía la *“Reducción de 3 puntos porcentuales de la malnutrición en el área del Proyecto”* a un indicador que si bien no mide la desnutrición directamente, orienta a si finalmente el Proyecto ha avanzado en mejorar el estado nutricional de las familias, en la medida que el Proyecto trabajara sobre una población de familias en mayores condiciones de vulnerabilidad. Para ello se buscara evidencia ya demostrada de factores socioeconómicos que se relacionen con el estado nutricional como por ejemplo, mayor disponibilidad de alimentos, acceso a mejores condiciones sanitarias, aumento de los ingresos. En este sentido se propone recomponer el Indicador de impacto a *“El 60% de las personas que participan en el Proyecto mejoran su estado nutricional”*, sostenido por nuevos indicadores de productos y de resultados

- ii. para PPI 2 los dos Indicadores de impacto establecidos en el diseño original son aún más difíciles de reorientar, en la medida que el Proyecto trabaja sobre una propuesta de producción más empresarial, donde la inclusión de los productores a las cadenas de valor es prioritaria. En este caso, la UEP propone que tanto para el primer indicador (*“La desnutrición infantil disminuye 50% en las áreas del proyecto”*) como para el segundo (*“La desnutrición infantil crónica disminuye 80% en las áreas del proyecto”*), la reorientación hacia medir indirectamente el estado nutricional de las familias quede limitada a si en el Diagnostico Rural Participativo surgen en las OR, problemas de nutrición de forma explícita.

27. Por otro lado, la UEP manifiesta su interés en ajustar las metas en base a la real disponibilidad de recursos de los proyectos. La misión recomienda que en este punto sea incluido en los TDR de la Misión de Revisión de Medio Término ya que: i) en PROMAFI finalmente no participan algunos socios considerados al momento del diseño (como Itaipu y Yacyreta), ii) actualmente no se ha logrado incorporar fondos de contrapartida, iii) existen atrasos en la entrada en ejecución en ambos Proyectos por lo tanto efectos inflacionarios y iv) de acuerdo a las lecciones aprendidas en PPI fase I, las organizaciones con las cuales se trabaja presentan Planes con un promedio de beneficiarios considerablemente menor al indicado en el diseño. Teniendo en cuenta estas condiciones se estiman algunos valores como los indicados en el siguiente cuadro.

Planes	PROMAFI			PPI fase 2		
	N° planes	Familia/Plan	Total	N° planes	Familia/Plan	Total
PF	303	35	10605			
PDC	33	133	4389			
PN	172	35	6020			
PNcc	72	35	2520			
PF				90	50	4500
PMCv				70	50	3500
PMCi				45	60	2700
PNA				70	80	5600

28. Línea de Base. El PPI fase 2 aún no cuenta con su Línea de Base. Para ello, se ha definido trabajar con todas las organizaciones que durante el año 2019 y 2020 comiencen el proceso de trabajo a partir del DRP, a las cuales se les aplicara el formulario definido para la LB. La UEP considera necesario capacitar un grupo de técnicos institucionales del MAG que realizaran la tarea en el mismo momento en que los técnicos territoriales y especialistas realizan el DRP y contratar una consultoría para el análisis de la información levantada en campo y relevar información complementaria. Se estima un universo de 55 OR con un total de 2700 beneficiarios, del cual se tomara una muestra al azar.

Gestión del Conocimiento.

29. El área de PSEyGC ha incorporado recientemente un Especialista en Comunicaciones y Gestión del Conocimiento, con el cual se ha acordado la presentación de una Estrategia de Comunicación con especificidad para cada uno de los proyectos. Gran parte de los aprendizajes que se adquieren durante la ejecución de proyectos, programas y/o políticas públicas quedan invisibilizados, incluso a veces hasta para sus propios protagonistas. Se realizan diversos informes de gestión y resultados, pero rara vez se registra el conocimiento en acción necesario para reflexionar, tanto sobre los aciertos como de los errores.

30. La Misión recomienda que de acuerdo al marco metodológico establecido, se seleccionen los Ejes de la comunicación de acuerdo al interés de los Proyectos tales como: i) Innovaciones productivas, tecnológicas, organizativas o sociales, ii) los arreglos interinstitucionales para el abordaje integral, iii) la equidad de género y participación de jóvenes, iv) la identificación de conflictos y/ o impedimentos durante la ejecución de los Planes, entre otros.

31. Por otro lado, definir con exactitud los Objetivos de la comunicación de acuerdo a los públicos: i) destinatarios de los proyectos (organizaciones y familias de productores rurales y comunidades indígenas) para capitalizar los aprendizajes en la construcción participativa de la que formaron parte, ii) equipos técnicos implementadores y ejecutores de los Proyectos, de la DEAg, y/o de otras instituciones públicas, iii) decisores políticos, funcionarios (distritales, departamentales y nacionales), referentes institucionales y representantes de organismos de financiamiento y iv) otros públicos.

32. De acuerdo a las visitas de campo realizadas, se estima que en corto plazo habrán de comenzar experiencias interesantes de ser sistematizadas desde el inicio, por lo que se sugiere que se comience a levantar información de forma temprana para que se puedan reconstruir estas experiencias de forma de compartir el conocimiento generado en las mismas.

33. Se recomienda que en esta primera etapa de difusión y promoción de cada Proyecto, el especialista genere productos comunicacionales adecuados para la comprensión del público beneficiario, por lo tanto es necesario considerar que dichos productos se hagan en idioma guaraní (producción de audiovisuales), sean alternativos a la lectura de documentos y se difundan además, en medios locales como las radios comunitarias.

34. Por otro lado, se recomienda tener en cuenta un enfoque sobre igualdad de género. El rol productivo y económico de las mujeres en el sector agropecuario suele ser invisibilizado, tanto en sus comunidades como por las instituciones públicas y privadas que intervienen en los territorios. Para eso de deben emplear criterios de acercamiento y un lenguaje adecuado que incluya a las mujeres que viven y producen en el sector rural y que, al igual que los varones, son destinatarias de las políticas públicas agropecuarias.

- Participación



1. Medios de comunicación

El equipo debe plantear diferentes formas de convocatoria y realizarlas mediante diferentes medios de comunicación. Por ejemplo, es relevante evaluar quiénes leen una convocatoria publicada en un diario local y quiénes se enteran de otro modo, como puede ser a través de redes sociales o radios comunitarias.

2. Los espacios para difundir información o convocar reuniones deben disponerse sabiendo que las mujeres y los varones, y los diferentes grupos, no tienen acceso a los mismos lugares, fuentes o medios de información. Por ejemplo, para convocar a las mujeres, se pueden usar medios como los cuadernos de sus hijos en las escuelas; en el caso de los jóvenes, los espacios de esparcimiento como bailes o clubes.



3. Participación igualitaria.

Es necesario promover la participación de todos los actores claves. Evitar que solo los varones tomen la palabra e incentivar a que las mujeres expresen su punto de vista.



4. Promoción de la Equidad.

En algunas comunidades, por factores socioculturales se limita la participación de las mujeres; por ello es necesario crear mecanismos que respetando las tradiciones promuevan una equidad en la participación



5. Claridad en la Información.

Las personas convocadas a los talleres deben ser informadas con claridad sobre sus objetivos, así como el propósito y el alcance de su participación

- Tiempo

El uso del tiempo es fundamental, sobre todo en el caso de las mujeres, ya que por las tareas que ellas desempeñan, muchas veces no pueden participar en el mismo horario que los varones.



✓

Manejar diferentes horarios para cada grupo de trabajo



✓

Contemplar espacios para el cuidado de niños y niñas en reuniones y capacitaciones.

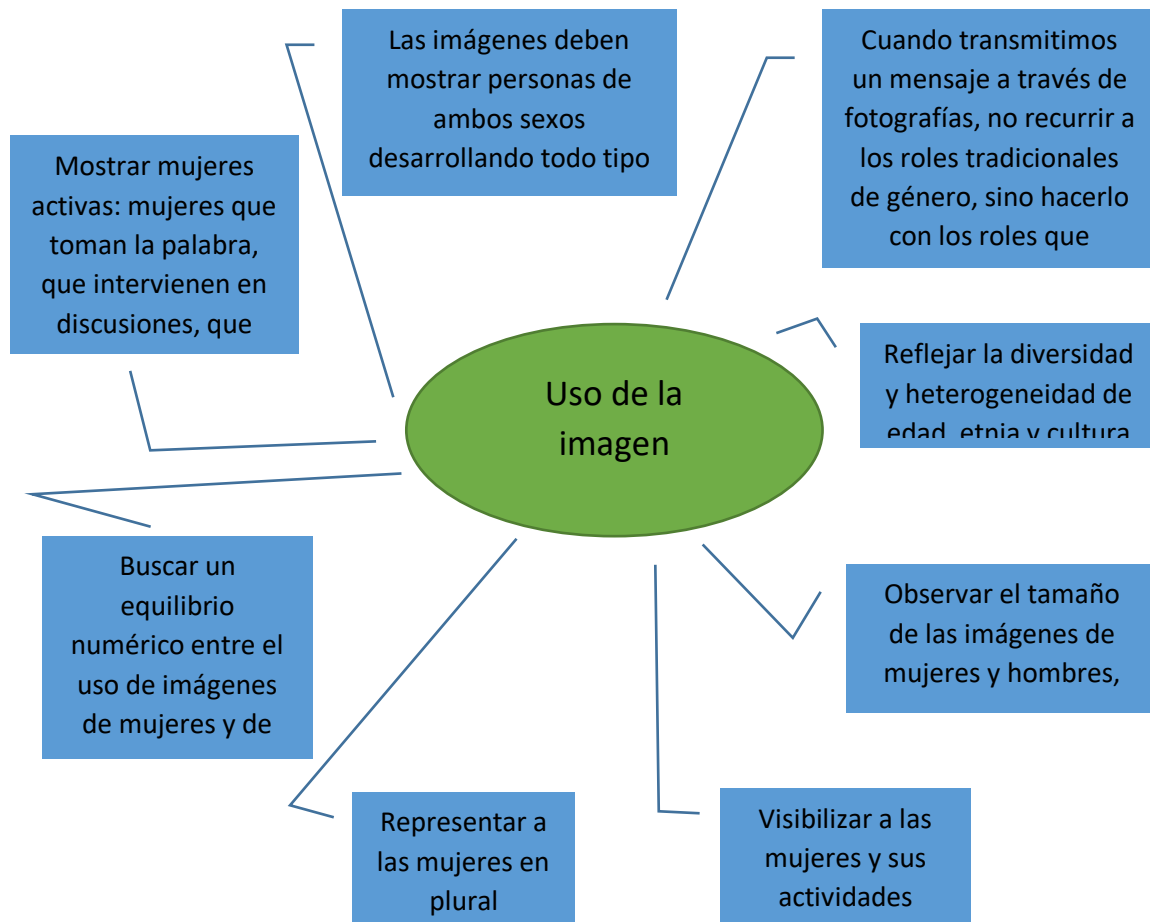
- Lenguaje

La comunicación y el lenguaje deberán ser inclusivos, y enfatizar la importancia de que tanto las productoras como los productores participen de las actividades propuestas. El lenguaje no es neutral y lo que no se nombra no resulta obvio. Hablar de “productoras y productores” es un hecho inclusivo y necesario para visibilizar y reconocer a las mujeres rurales como parte de la población objetivo.



- Imágenes

Las representaciones gráficas también son una forma de comunicación; se usan todo el tiempo en afiches, páginas web, presentaciones y otros materiales de promoción interna y de formación. Por ello es importante incorporar la perspectiva de género en las imágenes que seleccionamos para nuestros materiales y evitar reproducir estereotipos. Se recomienda buscar aquellas imágenes que sitúen a las mujeres en espacios laborales y de toma de decisión y no siempre insertas en el espacio doméstico.





Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 5: Preparación y planificación de la misión, mandatos, cronogramas, personas entrevistadas

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

A: Jorge Bello, especialista en SFR
Emilio Valiente, especialista en fortalecimiento organizaciones rurales y comercialización
Lujan Mongelos, especialista en proyectos de desarrollo rural
Emily Baldassari, especialista en genero e inclusión, SyE
Raul Espinoza y Maemi Chinen, especialistas en medio ambiente y adaptación a CC (ECG)
Rodolfo Fernández, especialista en adquisiciones
Erayda Briceno Viquez, especialista fiduciaria (FMD)

DE: Marco Camagni 
Director País, LAC

FECHA: 30 de septiembre de 2019

TEMA: Paraguay: Misión de supervisión PROMAFI y PPI 2 (14 al 23 de octubre de 2019)-
Términos de Referencia y de revisión de la estrategia país (COSOP)

Contexto

1. **PROMAFI y PPI-2.** El Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Departamentos de la Región Oriental del Paraguay (PROMAFI) y el Proyecto de Mejoramiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena en Cadenas de Valor en la Región Oriental (PPI Fase II) y son ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través de la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP) y la Unidad de Ejecución de Proyectos (UEP) constituida para ambos proyectos.
2. El PROMAFI logró la entrada en vigor el 29 de noviembre de 2018. El proyecto cuenta con un financiamiento total de USD 23,8 millones que incluye un préstamo del FIDA de USD 17,3 millones y una donación de USD 5 millones focalizada a actividades de adaptación al cambio climático (ASAP).
3. El PPI 2, con la misma fecha de entrada en vigor, cuenta con un total de USD 22,8 millones, de los cuales el FIDA aportará USD 10,5 millones (46%), instituciones financieras un 23%, el sector privado un 17% y los beneficiarios un 14%. El PPI-Fase II entró en vigor también el 29 de noviembre de 2018.
4. En agosto de 2019 el PPI 2 consiguió el primer desembolso (adelanto equivalente a USD 500mil) del préstamo mientras el trámite para el desembolso del PROMAFI se está finalizando. Ambos proyectos fueron socializados para todos los interesados en un evento realizado el pasado 3 de setiembre de 2019 en Asunción con la participación del Ministro del MAG y el Director País del FIDA, iniciándose oficialmente de ese modo la ejecución de los mismos.
5. **COSOP.** El Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales basado en Resultados (COSOP) para Paraguay fue finalizado y presentado a la Junta Ejecutiva del FIDA en diciembre de 2015. El COSOP define el marco de asociación estratégica entre el Gobierno de Paraguay y el FIDA para el período 2016-2022, que abarca tres ciclos del sistema de asignación basada en el desempeño (PBAS). El COSOP es la guía principal para la gestión del Programa País y del proceso de aprendizaje para lograr los objetivos estratégicos de las inversiones del FIDA en Paraguay.
6. Los objetivos estratégicos del COSOP 2016-22 son:

a) **Objetivo estratégico 1.** Oportunidades económicas sostenibles, que favorezcan la sostenibilidad productiva y comercial.

b) **Objetivo estratégico 2.** Capital social fortalecido, que dé prioridad a la creación y el fortalecimiento de capital humano y social y el empoderamiento de organizaciones rurales, en términos de gobernanza y administración de las mismas, así como en sus capacidades para organizar actividades y servicios para sus asociados.

La misión

7. El objetivo de la misión es doble: (i) supervisar conjuntamente con la UEP y la DINCAP el arranque en la ejecución de los proyectos PROMAFI y PPI 2 (14-23 de octubre) y (ii) llevar a cabo la revisión de medio término del COSOP (24-25 de octubre).

8. **Supervisión.** En relación al primer objetivo, considerando que ambos Proyectos han iniciado su ejecución hace poco tiempo, será importante verificar los procesos que la UEP ha definido para dicho efecto. La misión prestará especial atención a las acciones programadas para la implementación de las medidas de adaptación de los efectos del cambio climático a ser ejecutados con los recursos de la donación ASAP en el PROMAFI y también las acciones que incluirá el PPI 2 al respecto. Por otra parte, se acordarán medidas con el Gobierno para llevar adelante la ejecución de los dos proyectos, realizando las recomendaciones pertinentes con respecto a los problemas y obstáculos que sean identificados.

9. Para tal efecto, los miembros de la misión, con el Director País de FIDA para Paraguay como jefe de la misma, llegarán a Asunción el 13 de octubre y trabajarán en el país 14 al 23 de dicho mes. Las tareas de la misión incluirán reuniones con autoridades del Ministerio de Hacienda y del MAG (incluida la DINCAP, la Dirección General de Planificación y otras dependencias del MAG), y de los principales socios en la ejecución. Además se realizarán visitas a una muestra de organizaciones a ser asistidas en las regiones de intervención de los dos proyectos.

10. Previo al inicio de la misión, los miembros del equipo técnico revisarán documentos del proyecto preparados por el gobierno y el FIDA, incluyendo los informes de diseño de cada proyecto, el Convenio de Financiación, contratos y convenios, los manuales operativos, los Planes Operativos Anuales (POAs) y Planes de Adquisiciones y Contrataciones (PACs), términos de referencia y otra documentación que se considere oportuna.

11. Hacia el final de la misión, el equipo técnico preparará el Memorando, sintetizando los temas más relevantes y los acuerdos relativos a la implementación del PPI. El Memorando será sometido al gobierno 24 horas antes de la reunión de cierre de la misión. El informe final de la misión será sometido al gobierno durante el mes de noviembre de 2019.

12. **Foco.** La misión estará centrada en el análisis de los siguientes temas:

- Seguimiento a la implementación de los acuerdos realizados durante la misión precedente (marzo de 2019);
- Análisis del alcance y calidad de las estrategias definidas por el Proyecto en relación al diseño del mismo y el análisis de las perspectivas de lograr los objetivos propuestos;
- Análisis de las modalidades de ejecución para implementar las innovaciones propuestas por el proyecto, en cuanto a la focalización y selección de las organizaciones, el enfoque para la producción y comercialización, la inclusión en las cadenas de valor mediante alianzas con empresas, la complementariedad de la participación de los gobiernos locales con inversiones en infraestructura local, las medidas de mitigación y adaptación a los cambios climáticos que serán incluidos principalmente en PROMAFI sin excluir al PPI 2, y lo relativo a la implementación de las micro-capitalizaciones para la población vulnerable e indígena en áreas de influencia de los PNA;
- Análisis de las actividades realizadas para la implementación de los servicios financieros rurales;

- Analizar la estructura de las instancias y la conformación de los recursos humanos necesarios para la ejecución, incluyendo la UEP, la supervisión por parte de la DINCAP, la orientación estratégica por el Comité de Orientación del Proyecto (COP) y la aprobación de Planes de Negocios Articulados (PNA) del PPI 2, por el Comité Técnico Inter-Ministerial (CTIM) y del (COSAPLAN) para los PN del PROMAFI;
- Adopción de las lecciones aprendidas del PPI; y
- El análisis de las actividades programadas en el POA 2019 y las perspectivas de programación del año 2020, que deberán ser preparados con la finalidad de aumentar la velocidad de ejecución de los proyectos para alcanzar la metas previstas en el tiempo establecido en los Convenios de Préstamos.

13. **Documentos.** El FIDA proporcionará a los miembros del equipo técnico copias electrónicas del informe de supervisión precedente, del informe de diseño del PPI-2 y PROMAFI, el POA, el PAC 2019 y el Manual Operativo todos aprobados por el FIDA y otros documentos que puedan resultar relevantes para la misión. El MAG proporcionará hasta el lunes, 7 de octubre, una propuesta del programa de la misión, y por vía electrónica los siguientes documentos hasta el miércoles, 9 de octubre:

- Propuestas concretas de los temas para la consideración de la misión, si procede;
- El estado de implementación de los acuerdos de la última misión (marzo de 2019);
- Cuadros de ejecución financiera y física hasta el día 30 de septiembre de 2019 por cada proyecto;
- Listado de potenciales beneficiarios a ser considerados para las primeras operaciones de ambos proyectos;
- Copias de actas y minutas, (si se hayan realizado) de las reuniones del COP;
- Cuadro de seguimiento de la implementación de las recomendaciones de auditores externos;
- Informe sobre el estado de la implementación de la evaluación de personal para el 2019;
- La versión actualizada del POA y el Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) 2019; y
- Todo otro documento que la UEP considere relevante para la misión.

14. **Agenda.** La agenda tentativa de la misión prevé lo siguiente:

Fecha	Actividad	Participantes
14 de octubre	Reuniones abertura misión	Ministerio de Hacienda MAG DINCAP
15 de octubre	Reuniones con equipo UEP por áreas temáticas	UEP
16-17 de octubre	Visitas de campo	dos grupos, uno en la zona de PROMAFI y otro en la de PPI 2
18 de octubre	Reuniones con la UEP devolución de las visitas de campo	UEP
19-20 de octubre	Preparación del Memorando	Equipo FIDA
21 de octubre	Reuniones con equipo UEP por áreas temáticas	
22 de octubre	Envío del borrador de Memorando (por la tarde)	Jefe de misión FIDA
23 de octubre	Discusión del borrador de Memorando (por la mañana)	UEP
23 de octubre	Firma del Memorando (por la tarde)	Min Hacienda MAG DINCAP

15. **Revisión del COSOP.** El segundo objetivo de la misión es llevar adelante la revisión del COSOP para Paraguay, mediante (i) la revisión de reportes y documentación de los proyectos y (ii) consultas con socios estratégicos clave y contrapartes gubernamentales en el país.

16. Como resultado, se espera que la misión prepare un Informe de progreso de la implementación del COSOP (ver Apéndice 2 para detalles), incluyendo el progreso realizado en el Marco de gestión de resultados y los cambios propuestos al mismo, según las Pautas y procedimientos revisados para los programas de oportunidades estratégicas nacionales basados en resultados (Diciembre 2018).

17. La misión trabajará en el país del 24 al 25 de octubre. El trabajo de la misión se centrará en la organización de un taller de consulta con autoridades del gobierno y otros actores y socios relevantes del sector público, privado, de la sociedad civil y, si posible, representantes de los organizaciones de productores beneficiarios y en reuniones bilaterales con otros socios estratégicos de la cooperación internacional.

18. **Colaboración de MAG/DINCAP/UEP.** La misión agradece de antemano la colaboración del equipo de MAG/DINCAP/UEP para (i) organizar el taller de consulta y (ii) actualizar los resultados alcanzados a la fecha en el marco de resultados del COSOP sobre la base del sistema de SyE de los proyectos del programa país FIDA. Esta información será enviada al FIDA y a los miembros de la misión antes del comienzo de la misma.

19. **Documentos.** El FIDA proporcionará a los miembros del equipo copias electrónicas del Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (RB-COSOP), de las nuevas Pautas y procedimientos para llevar adelante la revisión, así como de Informes de supervisión, y otras informaciones y documentos relevantes.

20. Agenda tentativa.

Fecha	Hora	Actividad
24 de octubre	mañana	Reunión con MAG/DINCAP/UEP para revisar los resultados del COSOP a la fecha (Marco de gestión de resultados actualizado)
24 de octubre	tarde	Reuniones bilaterales con socios estratégicos de la cooperación internacional
25 de octubre	mañana	Taller con instituciones de gobierno y con instituciones de la sociedad civil y representantes de los productores familiares y comunidades indígenas
25 de octubre	tarde	Reuniones bilaterales con socios estratégicos de la cooperación internacional

Términos de referencia detallados

21. Los detalles para cada uno de los miembros del equipo técnico se muestran a continuación. Otras tareas, necesarias y razonablemente posibles, podrán ser requeridas por el jefe de misión.

Marco Camagni, Director País para Paraguay, jefe de la Misión

22. Del 14 de octubre al 1 de noviembre (en el país del 13 al 26 de octubre), liderará el equipo de la misión; responsabilizándose específicamente de:

- Coordinar el equipo técnico, asegurando el cumplimiento de las tareas que corresponden a cada miembro, y revisar los informes temáticos producidos por estos;
- Analizar la organización para la ejecución y el avance general de los proyectos PROMAFI y PPI 2;
- Coordinar el ejercicio de calificación de los Proyectos en el nuevo Operational Results Management System (ORMS) y toda la información requerida por el mismo;
- Preparar la carta de gestión al Ministro de Agricultura y Ganadería para facilitar el seguimiento de los temas que necesitan apoyo político; y

- e) Compilar, revisar y finalizar el informe de supervisión para el proceso de revisión interna del FIDA, siguiendo los lineamientos del nuevo modelo de supervisión, a más tardar el 6 de noviembre 2019.
- f) Liderar el equipo encargado del proceso de revisión de resultados del COSOP con la participación de los socios y contrapartes nacionales;
- g) Preparar con la ayuda de los otros miembros del equipo la metodología y unas preguntas orientadoras que facilite la dinámica de revisión y oriente el desarrollo de los talleres de consulta;
- h) Después la misión, finalizar el Informe de progreso de la implementación del COSOP.

Emily Baldassari, especialista en procesos participativos, inclusión y SyE

23. Del 14 de octubre al 1 de noviembre (en el país del 13 al 25 de octubre), bajo la supervisión del jefe de misión, será responsable por las áreas de procesos participativos, inclusión, seguimiento y evaluación (SyE); específicamente de:

- a) Analizar los procesos y la estrategia definida por la UEP para la selección de las organizaciones y la preparación de las mismas (calidad y número de socios por organización) para la formulación y ejecución de PNA y PN, tomando en cuenta los procesos anteriores de PDR y PF;
- b) Analizar la metodología de trabajo definida con las organizaciones para asegurar la participación de las mujeres en las organizaciones participantes y sus planes;
- c) Evaluar las acciones realizadas para la identificación, en cada proyecto, de las desigualdades de género (brechas) y las acciones propuestas para enfrentarlas;
- d) Analizar los procesos que seguirán para la incorporación de indicadores sensibles al género en la formulación y ejecución de los PNAs y PNs;
- e) Analizar las posibles acciones de formación laboral;
- f) Dar seguimiento a la implementación del sistema de SyE;
- g) Revisar el cuadro de rastreo del desempeño físico del PPI 2 y PROMAFI y analizar el uso planeado para el mismo;
- h) Preparar la información sobre desempeño físico requerida por el ORMS;
- i) Analizar el desarrollo e implementación de las actividades realizadas para la elaboración de la línea de base del PROMAFI;
- j) Contribuir al ejercicio de calificación de los Proyectos en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
- k) Contribuir a secciones específicas del Memorando y del Informe de progreso de la implementación del COSOP;
- l) Verificar el cumplimiento de las recomendaciones de la misión anterior y elaborar el nuevo cuadro de acuerdos de la presente misión;
- m) Preparar dos Apéndices: (i) Procesos participativos e inclusión, (ii) seguimiento y evaluación, y gestión de conocimientos, cuyas versiones finales se enviarán al jefe del equipo técnico a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Jorge Bello, especialista en Servicios Financieros Rurales

24. Del 14 de octubre al 1 de noviembre, bajo la supervisión del jefe de misión, será responsable, contando con el apoyo de la Especialista en SFR, desde Lima en oficina regional del FIDA, por el área de Servicios Financieros Rurales específicamente de: dar seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas, sistemas de información y normativa para la gestión de Certificados de Depósito de Ahorro (CDA) y créditos en las organizaciones;

- a) Analizar la pertinencia de la normativa establecida por el proyecto para las organizaciones, en cuanto a la aplicación de los fondos para acceso al crédito asignados en los planes y de los préstamos a ser gestionados con los PN y PNA desembolsados, considerando los dos diferentes instrumentos de garantía en los proyectos;
- b) Analizar la modalidad que propone el Proyecto para relacionarse con las entidades financieras a fin de contar con el financiamiento del capital operativo requerido por las organizaciones con PNA del PPI 2;
- c) Analizar la eficacia del mecanismo propuesto por la UEP para la estimación de los créditos requeridos para capital operativo de las organizaciones participantes, en PROMAFI y PPI 2;
- d) Analizar el mecanismo de relevamiento de información en las organizaciones, durante la

- ejecución de los Diagnósticos Rurales Participativos (DRP) el análisis del estado financiero de la organización y sus asociados y su consideración en la elaboración de los planes;
- e) Analizar las medidas que se dieron para implementar el contrato de fiducia con el BNF a partir de su aprobación y firma correspondiente;
 - f) Analizar el estado de la implementación de las actividades de educación financiera;
 - g) Analizar los avances en la creación de seguros de producción para los beneficiarios, tanto con el proyecto piloto de seguros agropecuarios del MAG como con otras iniciativas;
 - h) Colaborar en la preparación y desarrollo del evento de consulta a las instancias del MAG sobre el COSOP vigente con FIDA, con el apoyo de Lujan Mongelos;
 - i) Contribuir al ejercicio de calificación del Proyecto en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
 - j) Contribuir en la preparación del Memorando y al cuadro de acuerdos principales;
 - k) Junto con Lujan Mongelos preparar un primer borrador del informe de progreso de implementación del COSOP;
 - l) Preparar un Apéndice (Servicios financieros), cuya versión final será enviada al jefe del equipo técnico a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Emilio Valiente, especialista en proceso de fortalecimiento de las organizaciones rurales, formulación de planes y comercialización

25. Del 14 de octubre al 1 de noviembre, por 15 días laborales bajo la supervisión del jefe de misión, será responsable por el área de fortalecimiento de organizaciones rurales, formulación de planes y comercialización a través de PN y PNA; específicamente de:
- a) Analizar los procesos definidos para la identificación y la selección de organizaciones a ser asistidas, la participación de los socios de las organizaciones y el involucramiento de empresas y municipalidades), realizando recomendaciones para fortalecer los vínculos ;
 - b) Analizar los resultados de las capacitaciones e instalación de conocimientos al personal del proyecto, como efecto de los eventos de inducción realizados y si los son apropiados para la implementación de la estrategia de focalización del mismo;
 - c) Analizar los instrumentos y las metodologías que se utilizaran para la ejecución de los DRP de las organizaciones identificadas para participar de los proyectos, así como la pertinencia de los criterios definidos para el diseño de los PFs;
 - d) Analizar la metodología definida para la aplicación de los instrumentos de medición del grado de madures de las organizaciones con el IMOR, los criterios principales de puntuación para que las OR sean asignados a uno de los proyectos y los resultados obtenidos con su aplicación, (si se hubiera realizado);
 - e) Analizar las posibilidades del número de PN y PNA a ser diseñados y en operación de los dos proyectos con proyección hasta el 31 de diciembre/19;
 - f) Analizar la aplicación de los criterios de elegibilidad de los PNA que serán sometidos al CTIM y los PNA en preparación en términos de viabilidad técnica y financiera, sostenibilidad, participación y coherencia con el Manual Operativo del Proyecto (MOP), lo mismo con los PN a ser presentados al COSAPLAN;
 - g) Analizar el funcionamiento del mecanismo de evaluación técnica de los PNA (incluyendo la participación de los especialistas temáticos), además de la efectividad de los formularios utilizados para tal efecto; dar seguimiento a las modificaciones que se hayan introducido para su mejora;
 - h) Dar seguimiento a las pruebas del formulario de evaluación técnico-financiero de cierre;
 - i) Contribuir al ejercicio de calificación del Proyecto en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
 - j) Contribuir en la preparación del Memorando y al cuadro de acuerdos principales;
 - k) Preparar un Apéndice (Formulación de planes y Comercialización), cuya versión final será enviada al jefe del misión a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Lujan Mongelos, especialista en proyectos de desarrollo rural

26. Del 14 de octubre al 1 de noviembre, por 20 días laborales bajo la supervisión del jefe de misión, será responsable por:
- a) Análisis de las estrategias de focalización y abordaje de los dos proyectos en los territorios, con especial atención a la presencia, de dos proyectos en 4 departamentos;
 - b) Análisis de los procedimientos de selección y registro de las OR seleccionadas a participar;
 - c) Analizar los procedimientos definidos para la elaboración y ejecución de los planes de

fortalecimiento coordinadas por los TT con las organizaciones, especialmente en términos de los contenidos para la creación de capacidades propias, referentes a aspectos organizacionales como técnicas, y el grado de identificación y registro de las mismas por parte de la UEP;

- d) Analizar, si hubieren casos de los primeros Planes de Fortalecimiento (PF) elaborados o en proceso de elaboración en términos de su adecuación, claridad y metas;
- e) Analizar los procedimientos definidos para la medición de los resultados del fortalecimiento institucional del proyecto, con la aplicación del instrumento de medición de madurez de las organizaciones, incluyendo la indicación correcta de la capacidad de trabajar independientemente instalada y las necesidades de fortalecimiento adicional;
- f) Colaborar con Jorge Bello en la preparación de los talleres de consulta para la revisión del COSOP vigente con las instancias del MAG;
- g) Elaborar el acta del evento de consulta y los acuerdos resultantes del mismo;
- h) Contribuir al ejercicio de calificación del Proyecto en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
- i) Colaborar en la elaboración del Memorando y los acuerdos principales de la misión de supervisión;
- j) Junto con Jorge Bello preparar un primer borrador del informe de progreso de implementación del COSOP;
- k) Elaborar el Apéndice de Focalización, Fortalecimiento y preinversión en las Organizaciones a ser enviada al jefe de misión a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Rodolfo Fernandez, especialista en adquisiciones

27. Del 14 de octubre al 1 de noviembre (en el país del 13 al 18 de octubre), bajo la supervisión del jefe de misión, será responsable por el área de adquisiciones; específicamente de:
- a) Examinar el plan de adquisiciones y contratación a fin de evaluar si ha sido plenamente actualizado y mejorado, como anexo del plan operacional anual (POA), según lo conversado en las actividades de capacitación (caso Mantenimiento de vehículos y otros y garantizar el establecimiento de plazos realistas y la atención de las esferas prioritarias de conformidad con las recomendaciones del FIDA al inicio de las actividades;
 - b) Ofrecer asesoramiento y orientación para establecer y mantener un sistema de registros eficaz y eficiente de las adquisiciones y contrataciones;
 - c) Examinar o actualizar la evaluación de los riesgos en materia de adquisiciones y contrataciones, utilizando la matriz de riesgos para las adquisiciones y contrataciones (Módulo I de la Guía del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios);
 - d) Repasar los temas tratados durante la capacitación brindada sobre:
 - i. los umbrales, máximos y preferencias que deben aplicarse en la realización de las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos;
 - ii. 2 .los tipos de contrato y las disposiciones contractuales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios de consultoría requeridos para la ejecución de los proyectos;
 - iii. 3.los métodos de adquisición y contratación propuestos;
 - iv. 4. los procedimientos conexos de examen de adquisiciones y contrataciones utilizados por el FIDA, y plantear sugerencias para mejorar la calidad general de los procesos en esta materia
 - e) Evaluar el estado de implementación de la guía sobre adquisiciones y contrataciones preparada por el proyecto para técnicos y organizaciones;
 - f) Analizar la capacitación proporcionada por el PPI a las organizaciones rurales en cuestiones de contrataciones y adquisiciones para la ejecución de sus planes;
 - g) Contribuir al ejercicio de calificación de los Proyectos y proveer las justificaciones respectivas;
 - h) Contribuir al Memorando y al cuadro de acuerdos principales;
 - i) Preparar un Apéndice (Adquisiciones), cuya versión final será enviada al jefe de misión a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Erayda Briceno Viquez, Especialista fiduciaria (FMD)

28. Del 14 al 23 de octubre, bajo la supervisión del jefe de la misión, será responsable por el área de gestión financiera; específicamente por:
- a) Revisar los procesos y resultados de la gestión financiera del PPI 2 y el PROMAFI;

- b) Dar seguimiento a las aplicaciones efectuadas de las cuentas designadas para ambos proyectos;
- c) Revisar la gestión de las cuentas bancarias del proyecto, incluso las cuentas designadas;
- d) Revisar avances en el uso del sistema de contabilidad y gestión de desembolsos de ambos proyectos;
- e) Dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones resultantes de la auditoría externa del PPI por el Ejercicio 2018 (donación de Nueva Zelanda);
- f) Acordar con la UEP las actividades fiduciarias de cierre;
- g) Realizar la evaluación de la gestión financiera, utilizando los Apéndices II y III de la Nota de Orientación para la evaluación de la gestión financiera durante la supervisión;
- h) Efectuar una verificación ex post de una muestra de la documentación de sustento de pagos,
- i) Contribuir al ejercicio de calificación del Proyecto en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
- j) Contribuir al Memorando y al cuadro de acuerdos principales;
- k) Preparar un Apéndice (Gestión financiera) y los sub apéndices financieras de los proyectos que se mencionan en el Borrador del Índice del Informe de Supervisión anexo, cuyas versiones finales se enviarán al jefe de misión a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Raul Espinoza y Maemi Chinen, especialistas en medio ambiente y adaptación al Cambio Climático (ECG)

29. Del 14 al 23 de octubre, bajo la supervisión del jefe de la misión, estos consultores serán responsables por el área de gestión para los efectos del cambio climático; específicamente por:
- a) Análisis de los mecanismos de abordaje del tema de Cambio Climático en PROMAFI, en el marco de lo establecido para la ejecución de la Donación ASAP;
 - b) Análisis de los procedimientos establecidos para fijar los lugares en que serán instaladas las estaciones agro-meteorológicas, el número y las características de los aparatos a ser adquiridos, la forma de adquisición y el porcentaje de cobertura territorial que se espera lograr con dichos equipos;
 - c) Entrevistas a los funcionarios principales de la DMH Dirección de Meteorología e Hidrografía dependiente de la DINAC (Dirección Nacional de Aviación Civil) y los funcionarios de la UGR (Unidad de Gestión de Riesgo) dependiente del MAG, que son las entidades que tienen que ver con la definición de la instalación de las unidades agro-meteorológicas en el país;
 - d) Entrevista a la consultora Soledad Armoa contratada por el IICA, en el marco del Convenio de Cooperación (PPI/IICA) para la elaboración del componente de Cambio Climático ;del Manual Operativo, para ampliar el alcance que tiene el documento;
 - e) Análisis del proceso pensado por el proyecto, para la implementación de sistema de comunicación de informaciones a los productores seleccionados por el PROMAFI, sobre alertas meteorológicas detectadas en el sistema nacional con la colaboración de la DMH;
 - f) Análisis sobre las posibilidades de sostenibilidad del servicio de información post-proyecto;
 - g) Análisis de los procedimientos definidos por el proyecto para conocer los datos sobre medidas de mitigación implementados o adaptados a partir de los datos recibidos, por parte de los beneficiarios de la información climática;
 - h) Análisis de la estrategia a implementar por el proyecto sobre Cambio Climático en el PPI 2;
 - i) Contribuir al ejercicio de calificación de los Proyectos en ORMS y proveer las justificaciones respectivas;
 - j) Contribuir al Memorando y al cuadro de acuerdos principales;
 - k) Preparar un Apéndice (Medio Ambiente y Adaptación al Cambio Climático) mencionan en el Borrador del Índice del Informe de Supervisión anexo, cuyas versiones finales se enviarán al jefe de misión a más tardar el **1 de noviembre 2019**.

Apéndice 1: Borrador del Índice del Informe de Supervisión para cada proyecto (PROMAFI, PPI 2)

Acrónimos y siglas

Mapa del área del proyecto

Visión general del Proyecto

Evaluación Global

Automático

Automático

Memorando

Marco/Jorge/Lujan

Apéndice 1: Resumen de acuerdos de la Misión de Supervisión

Emily

Apéndice 2: Progresos físicos medidos respecto al POA

Emily

Apéndice 3: Aspectos financieros

Erayda

Apéndice 3.1: Cuadros de desempeño financiero del proyecto

Apéndice 3.2: Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario

Apéndice 3.3: Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión

Apéndice 3.4: Seguimiento de implementación de recomendaciones de los auditores externos

Apéndice 4: Cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación

Erayda

Apéndice 5: Análisis Técnico

Apéndice 5.1: Procesos participativos e inclusión y focalización

Emily

Apéndice 5.2: Formulación de Planes y comercialización

Emilio

Apéndice 5.3: Focalización, Fortalecimiento y preinversión en las organizaciones

Lujan

Apéndice 5.4: Medio Ambiente y Adaptación a Cambio Climático

Raul/Maemi

Apéndice 5.5: Servicios financieros

Jorge

Apéndice 5.6: Seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos

Emily

Apéndice 5.7: Adquisiciones

Rodolfo

Apéndice 6: Documentación de la Logística de la Misión

Marco

Términos de Referencia

Agenda de la misión de supervisión

Calificaciones ORMS consolidadas

Marco

Apéndice 2 Informe sobre los resultados del COSOP (2 000 palabras como máximo)

Finalidad

1. El propósito del examen de los resultados del COSOP es determinar las correcciones de mitad de período necesarias para garantizar que el COSOP mantenga su pertinencia y eficacia a través de un examen sistemático del desempeño. Además, por medio del examen de los resultados del COSOP se informa a la Junta Ejecutiva y a otros interesados sobre dichos cambios. También puede utilizarse para prorrogar o finalizar el COSOP.

2. El examen de los resultados del COSOP es un documento corto que responde a las 10 preguntas siguientes:

1. ¿Ha habido cambios importantes en el país?
2. ¿Se ha materializado alguno de los riesgos o han surgido nuevos riesgos?
3. ¿Siguen siendo pertinentes los objetivos de desarrollo del país respaldados por el COSOP?
4. ¿Siguen siendo pertinentes los objetivos del COSOP y es probable que contribuyan a lograr los objetivos de desarrollo del país descritos anteriormente?
5. ¿Se ha actualizado la combinación de actividades crediticias y no crediticias que se presentó cuando se aprobó el COSOP y es probable que proporcione los resultados esperados?
6. ¿La ejecución avanza a buen ritmo?
7. ¿Qué avances se han obtenido en la consecución de los resultados descritos en el marco de resultados?
8. ¿Qué cambios deberían introducirse (de ser necesario) en el marco de resultados? ¿Los objetivos siguen siendo pertinentes?
9. ¿Qué enseñanzas extraídas de la ejecución del COSOP podrían ser valiosas para otros países o regiones?
10. ¿Debe ampliarse el período del COSOP o elaborarse un nuevo COSOP?

Anexos:

- I) Marco de resultados (en el momento del diseño)
- II) Marco de resultados procedente del último examen de los resultados del COSOP, incluidos los avances
- III) Cambios propuestos en el marco de resultados



Invertir en la población rural

Paraguay

Project to Improve Indigenous and Family Farming in Value Chains in the Eastern Region-PPI Phase II

Informe de supervisión

Apéndice 6: Adquisiciones y contrataciones

Fechas de misión:	Del 14 al 23 de octubre de 2019
Fecha del documento	10/12/2019
Número de identificación del proyecto:	2000002377
N.º de informe:	5218

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

PPI 2 - PROMAFI - Misión Octubre 2019

Apéndice 6. Adquisiciones y contrataciones

a) Los Planes de adquisiciones y contrataciones para 2019 no fueron modificados formalmente, pero, dadas la demora en obtener partida presupuestaria y el cercano fin del plazo para efectuar gastos, en el PPI 2 no se realizarán los procesos previstos, mientras que en PROMAFI se harán dos: Adquisición de vehículos y Mantenimiento y reparación de oficinas.

Por otra parte, dentro de las actividades para PROMAFI, se ha presentado la solicitud de no objeción a la contratación directa del Alquiler de las oficinas, no incluido en el PAC vigente dado que su ejecución presupuestaria corresponde al 2020 pero debe firmarse en enero de ese año.

b) Se trabajó sobre la necesidad de anticipar los ajustes necesarios en ambos POA y PAC, con el fin de trasladar las actividades previstas para 2019 al 2020 y revisar las posibilidades de desarrollar lo previsto para el segundo año. Esta anticipación permitirá una adecuada planificación y establecer un sistema de registros eficaz de las adquisiciones y contrataciones;

c) Se tomó conocimiento de que, por reglas de procedimientos locales, corresponde superar varias instancias de revisión de las etapas de los procesos de adquisiciones (pliegos de licitación, evaluaciones de ofertas y recomendaciones de adjudicación) por fuera de la Unidad Ejecutora. Llama la atención esta situación dado que los mismos no se realizarán bajo la legislación nacional sino de las Directrices del FIDA, que las someterá a revisión según lo definido por las mismas.

Oportunamente, dados los plazos reducidos y perentorios de ejecución de ambos Proyectos, y en búsqueda de agilizar los procesos de adquisiciones y contrataciones, se decidió que los mismos se desarrollarían bajo las Directrices FIDA, con el objetivo de reducir los pasos, y sus tiempos, de control administrativo sobre la aplicación de normas en las licitaciones y concursos.

Sin embargo, al momento de empezar la ejecución de los mismos, aparece un planteo de obligatoriedad de sumar la totalidad de los controles locales a las revisiones del FIDA sobre la utilización de sus Directrices y el correspondiente Manual que reduciría la ventaja buscada.

Por lo tanto, resulta recomendable que, al inicio de la gestión de adquisiciones, el Programa lleve un registro de los requerimientos y plazos que generen esos controles para que, en caso de generarse demoras no deseadas, se puedan tomar las medidas necesarias para evitarlas.

(Ver: Manual de adquisiciones. Módulo D: Evaluación de la capacidad de adquisición y contratación del prestatario/receptor. Etapa 2: Evaluación de proyectos específicos. (iii) Realizar una evaluación institucional. Esquema: Renglón B. Realización de una evaluación institucional centrada en: 1. la mitigación de los riesgos de las áreas de preocupación, y 2. las cuestiones prácticas de ejecución. Aplicación de las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios y Renglón C. Cuantificación de las áreas de mejora.)

d) Al repasar los temas relacionados con: *i. umbrales máximos que deben aplicarse en la realización de las adquisiciones y contrataciones en el marco de los proyectos; ii. tipos de contrato y disposiciones contractuales para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios requeridos para la ejecución de los proyectos; iii. métodos de adquisición y contratación propuestos; iv. procedimientos de examen de adquisiciones y contrataciones utilizados por el FIDA*, en busca de agilizar las adquisiciones simples y de bajo monto, se acordó un umbral, fijado en US\$50.000, bajo el cual todo tipo de adquisición o contratación (excepto las contrataciones directas) será revisado de manera ex post.

e) Por la comentada demora en contar con partidas presupuestarias para los Proyectos, no se inició la revisión y actualización de la "Guía" en aspectos contables y de adquisiciones preparada para el PPI, ni comenzaron las prácticas de capacitación a las organizaciones rurales en cuestiones de contrataciones y adquisiciones para sus planes. Se recomendó iniciar prontamente la primera tarea y su toma de conocimiento por parte de los técnicos que la distribuirán en las organizaciones para asegurar que, al disponerse el arranque efectivo de actividades, la capacitación de los beneficiarios sea rápida y efectiva.