



Invertir en la población rural

Republica Federativa do Brasil - Estado Do Piauí

Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido do Estado do Piauí - Projeto Viva o Semiárido

Relatório de supervisão

Relatório principal y apêndices

Datas da Missão: 11-20 de marzo de 2015
Data do documento: Marzo 2015
N.º do projecto: 1486-BR
N.º do relatório: 3827-BR

Divisão da América Latina e Caribe
Departamento de Administração de Programas

Índice

A.	Introdução	1
B.	Avaliação geral da implementação do projeto	1
D.	Produtos e resultados	2
E.	Progresso na implementação do Projeto	3
F.	Aspectos financeiros	10
G.	Sustentabilidade	12
H.	Programa de trabalho acordado entre o Governo do Piauí e o FIDA	12
I.	Conclusões	14

Apêndices

Apêndice 1:	Desempenho Físico do Projeto em Relação ao Marco Lógico e ao POA	16
Apêndice 2:	Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión Cuestionario de orientación	18

Memorando

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL – ESTADO DO PIAUÍ
FUNDO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA - FIDA

Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido do Estado do Piauí (Projeto Viva o Semiárido)

EMPRÉSTIMOS I-788-BR

MISSÃO DE SUPERVISÃO, 11 A 20 DE MARÇO DE 2015

A. Introdução

1. Este Memorando apresenta um resumo das conclusões da Missão de Supervisão¹ do Projeto Viva o Semiárido (PVSA) e detalha acordos sobre medidas e ações necessárias para melhorar a execução e os resultados do Projeto. Durante a permanência no Piauí, a Missão manteve reuniões com o Governador do Estado, Sr. Wellington Dias, com o Secretário de Desenvolvimento Rural (SDR), Sr. Francisco das Chagas Limma, com o Secretário de Planejamento (SEPLAN), Sr. Antônio Rodrigues de Sousa Neto, com o Secretário da Fazenda, Sr. Rafael Tajra Fonteles, com o Secretário do Trabalho e Empreendedorismo (SETRE), Sr. Gessivaldo Isaías de Carvalho Silva, com o Diretor Geral do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Piauí (EMATER-PI), Sr. Marcos Vinicius do Amaral Oliveira, com o Diretor Executivo do Projeto Viva o Semiárido, Sr. Carlos Alberto da Silva, com técnicos do Projeto e com técnicos dos órgãos coexecutores EMATER, SEDUC, SETRE, e também da SEPLAN e SEFAZ. Além disso, a Missão visitou o município de Picos no território do Vale do Rio Guaribas, visitando a Central de Cooperativas de Cajucultores do Estado do Piauí (COCAJUPI) e a Casa APIS, além de visitar o escritório do EMATER, onde irá funcionar a Unidade Regional de Gestão do Projeto (URGP) em Picos. O Memorando foi discutido com a Unidade de Gerenciamento do Projeto (UGP) e com as coexecutoras SEDUC, SETRE e EMATER. A Missão agradece o apoio recebido pelas autoridades estaduais, pelo pessoal técnico do PVSA e da executora SDR e coexecutoras, SEDUC, SETRE e EMATER, autoridades locais e comunidades visitadas.

B. Avaliação geral da implementação do projeto

2. A execução do Projeto Viva o Semiárido tem avançado de forma muito lenta e, portanto, se conforma em uma grande preocupação para o FIDA. O Contrato de Financiamento e o Contrato de Garantia foram assinados em 9 de abril de 2013, ou seja, mais de três anos e meio após a aprovação do projeto pelo FIDA em 15 de setembro de 2009. A data limite de assinatura dos Contratos foi estendida duas vezes pelo FIDA, a primeira delas em setembro de 2011 e a segunda em setembro de 2012. Além disso, reformas institucionais realizadas pelo Governo Estadual no período entre a aprovação do projeto e a assinatura do Contrato de Financiamento obrigaram a realizar uma emenda ao mesmo a fim de mudar o órgão executor do projeto (que passou do EMATER para a SDR), a qual foi assinada em maio de 2014. Até o momento atual, foi realizado somente um desembolso do empréstimo em novembro de 2013 por um valor equivalente a USD 2 milhões (10% do valor total). Porém, a execução financeira tem sido muito baixa, alcançando somente USD 1,2 milhões, que representam 4% do total do orçamento do Projeto para sete anos. A

¹ A Missão de Supervisão do FIDA esteve composta por Paolo Silveri (Gerente de Programas para o Brasil), Hardi Vieira (Oficial de Programas para o Brasil), Leonardo Bichara Rocha (Oficial de Programas para o Brasil), Octavio Damiani (Especialista em Desenvolvimento Rural), Emmanuel Bayle (Especialista em Sistemas Produtivos), Pablo Sidersky (Especialista em Desenvolvimento de Capacidades), e Danilo Pisani (Especialista em Gerenciamento Financeiro).

execução correspondeu principalmente a recursos de contrapartida, sendo executados 12% do total de contrapartida previsto para os sete anos do projeto. Entretanto a execução de recursos do empréstimo foi de USD 6,5 mil (0,6% do seu valor total).

3. Após a assinatura da emenda do Contrato de Financiamento, foi conformada a Unidade de Gestão do Projeto (UGP) no âmbito da Diretoria de Combate à Pobreza Rural (DCPR) da Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) e foi conformado o Grupo de Trabalho para coordenar as ações do projeto incluindo a UGP e as coexecutoras: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Piauí (EMATER), Secretaria de Educação e Cultura (SEDUC), e Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo (SETRE). Também foram preparados o Manual de Operações e o Manual de Gerenciamento Financeiro do projeto, e foi preparado e assinado Termo de Cooperação Técnica entre a Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí (SEPLAN), Agência Líder do Projeto, e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) para facilitar a execução de ações dos diferentes componentes. Durante 2014, foram realizadas divulgações do Projeto e elaboração e aprovação de 32 Planos de Negócio (PNs). Porém, essas ações foram afetadas pelo processo eleitoral no Brasil durante 2014 devido às restrições relativas a transferências de recursos por convênios. Além disso, em 2015 foi detectado que a grande maioria dos PNs não seguiu os passos requeridos de análise, aprovação e encaminhamentos pelos órgãos locais, regionais (URGP) e estaduais, pelo que atualmente se encontram em processo de revisão. Assim sendo, ainda não foram iniciadas ações diretas com as comunidades e famílias, nem foi definida a metodologia de priorização de comunidades onde atuará o projeto. Também está em processo a definição da metodologia de identificação de PNs, assim como de prestação de assessoria técnica à sua formulação e acompanhamento. Como consequência, a situação de execução é bastante preocupante, tomando em conta que o Projeto está a cinco anos e meio desde a aprovação do FIDA e próximo de iniciar seu terceiro ano de implementação, sendo que a vigência do projeto é até 30 de dezembro de 2020.

4. Desde que assumiram as novas autoridades no Governo Estadual em janeiro de 2015, aconteceram mudanças que conformam um contexto positivo para um avanço nas ações do projeto. As novas autoridades do Governo Estadual e especialmente o Governador e as autoridades do órgão executor (SDR) e de todas as entidades coexecutoras (SEDUC, SETRE, EMATER) têm outorgado grande apoio político ao projeto. Foi nomeado um novo Diretor Executivo do Projeto (que também cumpre as funções da Diretor de Combate à Pobreza Rural da SDR) e uma nova Diretora Técnica. Também foram nomeadas as pessoas que ocupam os cargos de Diretor Administrativo e Assessor Jurídico, e estão sendo preenchidos os outros cargos relevantes da UGP, sendo que, em alguns casos, foram confirmados os técnicos que já vinham desempenhando funções antes da mudança de autoridades. No âmbito das coexecutoras, foram confirmadas as equipes técnicas responsáveis pelo projeto, e foram disponibilizados espaços em escritórios regionais do EMATER para o funcionamento das cinco Unidades Regionais de Gestão do Projeto (URGP). Outro avanço muito importante é a assinatura de Termos de Cooperação entre o Projeto e cada órgão coexecutor (EMATER, SEDUC e SETRE), que aconteceu em fevereiro de 2015, e abertura de contas suboperativas pelos órgãos coexecutores.

5. Para acelerar a execução efetiva de ações do projeto de modo que ele avance de forma robusta, é fundamental finalizar a conformação da UGP e das URGP, assegurar o pessoal para compor as URGP tanto da SDR como das co-executoras, assegurar a disponibilidade de veículos e equipamentos das URGP, definir os municípios que serão o foco do projeto em 2015, finalizar a definição da forma de divulgação nos territórios e municípios selecionados, definir os critérios e metodologia de identificação e priorização de comunidades, assim como finalizar a definição do modelo de assessoria técnica a ser aplicado para a formulação e acompanhamento técnicos dos PNs. Também é necessário finalizar o ajuste no Termo de Cooperação Técnica com o IICA passando a execução da SEPLAN para a SDR e avançar na implementação da linha de base e a montagem do sistema de monitoramento e avaliação.

D. Produtos e resultados

6. Como foi mencionado acima, o projeto ainda não executou ações diretas com as comunidades e famílias que serão beneficiárias, e se encontra em processo de definição dos municípios prioritários para atuação durante 2015, assim como critérios e processos de seleção de comunidades e organizações dos beneficiários com os quais irá trabalhar. Em 2014 foi realizado um trabalho de divulgação limitado em alguns municípios e foram formulados e aprovados 32 PNs. Porém, esses PNs estão sendo revisados por não terem cumprido os processos previstos de análise e aprovação.

Foram realizadas, sim, ações preparatórias, sendo as mais importantes a conformação da UGP (embora esteja passando por mudanças após assumirem novas autoridades), a conformação das equipes técnicas das coexecutoras responsáveis pelo projeto, a preparação e assinatura de Termo de Cooperação Técnica entre a SEPLAN e IICA para facilitar contratações necessárias para executar ações previstas nos diferentes componentes, e assinatura de Termos de Cooperação entre o projeto e os órgãos coexecutores, a abertura de contas pelas coexecutoras para operar os fundos transferidos do projeto. Também foi indicado pelo EMATER espaço físico para o funcionamento das URGP. Durante a missão de supervisão, foram discutidos e acordados avanços importantes na definição da estratégia de implementação da assessoria técnica.

E. Progresso na implementação do Projeto

E.1. Estabelecimento da UGP e dos URGP

7. Com relação à UGP, atualmente o Projeto conta com 23 profissionais (o anexo 1 possui a lista dos profissionais) que são em sua totalidade parte do quadro de funcionários do Governo do Estado do Piauí e, portanto, todos pagos com recursos do tesouro do Estado e conformam parte da contrapartida aportada pelo Governo. Até o momento, já foram oficialmente nomeados o Diretor Executivo, a Diretora Técnica, o Diretor Administrativo e o Assessor Jurídico. Para completar o quadro de direção, ainda faltam as nomeações dos seguintes cargos: Diretor Financeiro e Coordenadores de Desenvolvimento Produtivo; Desenvolvimento Social e Humano e Monitoramento e Avaliação (M&A). O FIDA foi informado que a nomeação das coordenações está em trâmite. Nesse sentido, o FIDA ressaltou que as coordenações terão um papel chave na implementação do Projeto principalmente nas atividades de campo e no que diz respeito à assistência técnica (AT), aos planos de negócio e ao estudo de base de M&A e indicadores. Sobre pessoal da UGP, o FIDA expressou preocupação com o fato de que não possuem dedicação exclusiva ao Projeto. Enquanto que neste momento de estruturação e de definição metodológica isso ainda possa ser possível, à medida que o projeto ganhe corpo, poderá ser um fator limitante. Outro ponto ressaltado pela missão é a necessidade de um profissional na área de gênero para apoiar a UGP, que poderia ser feito por meio de contrato de consultoria do PCT com o IICA.

8. Sobre a instalação das URGP, foi decidido que elas serão estabelecidas plenamente ainda no primeiro semestre de 2015 e nos escritórios onde funcionam o EMATER. Durante a visita de campo ao município de Picos, a URG de Picos foi visitada e o local conta com excelente infraestrutura. Cada uma das cinco URGP será composta por cinco profissionais que ainda precisam ser designados: um Coordenador Regional (técnico da SDR); dois técnicos do EMATER; um técnico da SEDUC e um técnico da SETRE. O Termo de Cooperação Técnico Financeiro entre a SDR e as coexecutoras (SEDUC, SETRE e EMATER), assinado em fevereiro de 2015, será o instrumento para viabilizar a designação dos técnicos. Durante a missão, foi esclarecido que os técnicos da SDR, EMATER e SEDUC devem ser designados o mais breve possível. Porém, a SETRE conta com pessoal limitado e demonstrou ter problemas para a nomeação. Foi decidido que a SETRE irá designar seus técnicos de forma paulatina para as URGP de acordo com as ações implementadas e numa primeira instância estará representada em uma ou duas URGP.

9. Sobre o espaço físico da UGP, foi decidido que irá mudar para um espaço junto à SDR de modo que suas atividades sejam plenamente integradas aos seus programas. Quanto a infraestrutura, será necessário prover equipamento e mobiliário às URGP e efetuar a aquisição de veículos para locomoção e atividade campo.

10. Finalmente, o Decreto Governamental de número 15.204 de 10 de junho de 2013, que estabelece a UGP no âmbito da SDR, ainda depende de regulamentação dos cargos dispostos na UGP e URGP. Uma minuta da regulamentação já foi encaminhada pela SDR/UGP para submissão à Secretaria de Governo e deverá ser aprovada pelo Governador.

E.2. Difusão

11. A estratégia do PVSA no desenho original estabelece que deverá ser feito um trabalho de divulgação do Projeto. Algumas ações já foram feitas na área de difusão, entre as quais se destacam: O PVSA iniciou suas atividades do Componente 2 (Desenvolvimento Social e Humano), com foco no subcomponente de Comunicação e Disseminação de Conhecimentos, entre as quais se destacam: a) produção do material referente à divulgação e comunicação do Projeto (folders, banners, cartilhas, camisetas, bonés, internet, vídeos, etc); b) realização de 05 oficinas participativas na sede das regionais, com vista à divulgação do Projeto; c) visita técnica de divulgação específica

em 08 municípios; d) realização de uma oficina sobre gestão de projetos produtivos; e e) participação em intercâmbios do projeto de Gestão de Conhecimento (SEMEAR).

12. Porém, cabe agora refletir sobre como efetuar as ações de divulgação no futuro. Parece prudente fazer com que esta divulgação seja casada com a própria atuação plena do Projeto. Assim, poderia se pensar em concentrar este trabalho de divulgação nos municípios definidos para iniciar o trabalho. Nos itens sobre a estratégia do Componente 1 se mencionam algumas possibilidades em termos de como fazer isso. Além disso, o projeto também necessita desenvolver sua logomarca para mais fácil identificação.

E.3. Focalização

13. Conforme a definição original, o PVSA deverá atuar em 89 municípios de 4 territórios do estado. No entanto, dadas as circunstâncias atuais (condicionadas pelas dificuldades no arranque das atividades) a missão recomenda que se defina um grupo menor de municípios, nos quais o Projeto centraria a sua atuação no início. Para o ano de 2015, foi acordado que seria o caso de definir um número de municípios em torno de cada uma das URGP's que seja menor que a área total de atuação destas. Para tal, será necessário definir alguns critérios para ajudar neste processo de priorização. Nas discussões mantidas com a equipe da UGP e com o EMATER foi destacado que um destes critérios para a escolha dos municípios iniciais deveria ser a existência de condições favoráveis para iniciar os trabalhos, tais como, por exemplo, um Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS) atuante, organizações da agricultura familiar interessadas (Sindicato dos Trabalhadores Rurais – STR, cooperativas), uma Prefeitura que apoie, presença de entidades da sociedade civil, etc. No imediato, é necessário que o PVSA defina os critérios de escolha destes municípios para atuação em 2015. As equipes da URGP's deverão contribuir na realização de uma rápida coleta de informações referentes a estes critérios com as quais poderá ser estabelecida esta lista.

E.4. Estratégia para o Componente 1 - Desenvolvimento produtivo

14. Durante a missão foram realizadas discussões proveitosas sobre a estratégia de implementação do Componente 1 - Desenvolvimento Produtivo. Tomando como ponto de partida os documentos de desenho do Projeto e a minuta sobre o plano estratégico de assessoria técnica elaborada pelo EMATER, estas discussões permitiram estabelecer os seguintes acordos:

15. Eixos centrais da estratégia: o funcionamento do Componente 1 requer a realização de três tarefas sequenciais e interligadas: i) escolher / selecionar os grupos com os quais irá trabalhar o Projeto; ii) elaborar e aprovar os Planos de Negócio (PN); iii) implementar os PN.

16. Seleção dos grupos / comunidades organizações de beneficiários: Na realização desta tarefa, foi acordado que o Projeto trabalhará com uma ação municipal nos locais definidos (ver item sobre área focal de intervenção), atuando com uma sequência de atividades apresentadas a seguir. Foi acordado que a condução deste processo de seleção deverá ser assumida pelas equipes das URGP's.

17. Realização de uma reunião do CMDRS para: a) explicar sobre o que é o PVSA (ou seja, uma divulgação do Projeto); b) identificar as principais cadeias produtivas rurais e o seus atores; c) fazer uma identificação de possíveis grupos/comunidades/organizações de beneficiários e explicar o processo de seleção dos primeiros grupos que farão PNs, incluindo a difusão de um conjunto de critérios que serão utilizados. Cabe mencionar a utilidade de assegurar uma representatividade ampla neste evento municipal. Para tal, poderá ser necessário reforçar os esforços de mobilização e convite do próprio Conselho. Também foi visto que para os casos onde a instância do CMDRS não esteja organizada, será necessário pensar, a partir de 2016, em soluções alternativas.

18. O processo de seleção deveria começar com uma visita, feita pela equipe do PVSA/URGP, aos grupos/comunidades/organizações identificadas na etapa anterior, com a consequente elaboração de relatório / carta consulta (que contenha indicações sobre um possível PN).

19. Estas cartas consulta seriam depois apreciadas pelo CMDRS, para seleção dos grupos (sempre levando em consideração critérios de elegibilidade e priorização, a serem elaborados pelo PVSA). Imagina-se que o processo teria um número maior de indicações iniciais e 'cartas consulta' do que grupos finalmente selecionados. O resultado destes três passos será: grupos selecionados e temas dos PN definidos.

20. Existe um segundo tipo de entidades/organizações com as quais seria possível estabelecer parcerias. Trata-se das cooperativas e centrais de cooperativas. As centrais aqui mencionadas têm uma abrangência 'supra' municipal e não cabem muito bem no processo acima apontado (via CMDRS). Neste caso, o processo poderia ser conduzido pelo próprio PVSA (UGP e URGPs). Deveria incluir a elaboração de uma lista de entidades elegíveis (incluindo, por exemplo, critérios como um histórico de honestidade e uma situação administrativa estável, entre outros). Em seguida, seria necessário negociar com estas entidades um 'esboço de projeto' (o equivalente à 'carta consulta' mencionada), que permita identificar as ações a serem feitas, o número de famílias a serem envolvidas, etc. A apreciação deste esboço pelo PVSA permitiria consolidar a seleção das entidades/organizações a serem apoiadas para depois passar para a seguinte etapa do processo (a elaboração do PN).

21. A elaboração e implementação dos Planos de Negócio: o conteúdo do trabalho da Assessoria Técnica do PVSA. A partir dos insumos definidos acima (identificação de cadeias produtivas e grupos de beneficiários selecionados) deve iniciar-se o processo elaboração do PN de cada grupo/entidade e, depois, realizar a implementação destes PNs. Gostaríamos de destacar que é o conjunto deste processo (elaboração e implementação) que deveria ser campo de trabalho do serviço de Assessoria Técnica (AT) provido pelo Projeto.

22. Assim, foi visto que o trabalho da AT do Projeto deverá ter uma presença regular junto aos grupos / entidades atendidas (presença quinzenal ou até semanal, principalmente em algumas fases como, por exemplo, a elaboração do PN e início da implementação). Esta assessoria deverá realizar diversas tarefas, incluindo, num primeiro momento: a apreciação/diagnóstico da situação inicial do grupo/entidade (com vistas à preparação do PN), passando em seguida à própria elaboração do PN (com alguma assessoria especializada externa pontual, se for necessário). Uma vez elaborado, o PN deverá passar pelo processo definido pelo PVSA de apreciação, eventual correção (se necessário) e aprovação.

23. Além disso, foi acordado que caberá a esta mesma assessoria acompanhar a implantação do projeto. É difícil determinar previamente quais serão exatamente todas as tarefas nesta fase, inclusive porque podem não ser as mesmas para PNs diferentes. Mas é possível antever que será necessário: fazer capacitações (ou organizá-las quando exijam competências de terceiros), organizar visitas de intercâmbio, experimentar inovações, elaborar projetos de crédito PRONAF, etc. A AT também terá a responsabilidade de acompanhar e fortalecer a organização conveniada com o PVSA. Este último trabalho incluirá um acompanhamento para permitir que a organização conveniada possa realizar satisfatoriamente a administração do PN. Mas incluirá também um apoio para outros aspectos organizativos e de comercialização que sejam importantes para o grupo/organização em questão.

24. Esta AT fornecida ao grupo/entidade deverá ter uma duração longa o suficiente para acompanhar todo o processo de implementação do PN e assegurar o seu bom funcionamento após a implantação. O tempo exato poderá variar segundo o caso, mas seria possível talvez estabelecer um período mínimo inicial de, por exemplo, dois anos. Este período poderia ser reavaliado subsequentemente.

25. Quem vai fazer este trabalho de AT? Para além de especificar o 'conteúdo' daquilo que vai fazer a AT, cabe também definir quem vai fazer este trabalho. Uma possibilidade é de deixar esta decisão para os grupos ou organizações beneficiárias, alocando inclusive os recursos para tal nos Planos de Negócio. No caso das organizações econômicas já bem instaladas (tais como as centrais de cooperativas) pode ser interessante que elas mesmas organizem este serviço a partir de uma dotação financeira repassada pelo Projeto. Mas no caso das associações locais, é possível prever diversos problemas potenciais neste tipo de solução. Em primeiro lugar, poderá separar as funções de elaboração e de acompanhamento, sendo que a associação conveniada contrataria uma pessoa física para a elaboração e outra para o acompanhamento. Em muitos casos, a associação teria grandes dificuldades para 'administrar' esta relação com os tais assessores técnicos. Por fim, o próprio Projeto não teria quase gestão sobre o trabalho destes profissionais. Por estas, e mais outras razões, esta não parece ser a melhor opção.

26. A segunda opção possível é que a AT assim definida seja realizada pelo EMATER. Na discussão mantida com esta co-executora foi feita uma boa sugestão: este órgão assumiria a condução do processo de elaboração dos primeiros Planos de Negócio a serem elaborados, servindo este exercício como processo de aprendizagem para a própria equipe do EMATER e de outras

entidades que seriam convidadas a participar. No entanto, foi observado que dificilmente esta solução poderia valer para todos os grupos e PNs apoiados pelo Projeto.

27. Uma terceira opção seria a escolha de uma instituição privada (ONG, empresa, cooperativa de técnicos, etc.) já instalada na área de atuação do Projeto (a exemplo do modelo de AT utilizado por outros projetos FIDA, como, por exemplo, o Projeto Dom Helder Camara). Foi visto que, em muitos casos, esta poderá ser a melhor opção. Sendo esta a escolha, ainda restam outras questões que precisam ser definidas. Em primeiro lugar, será preciso definir um processo de identificação / seleção destas entidades. Também caberá determinar quem contrata, e como. A resposta a estas indagações permitirá definir com detalhe as tarefas que o PVSA deverá realizar, tais como a elaboração de termos de referência, etc.

28. Cabe aqui lembrar que este trabalho de AT - formado pelo conjunto de tarefas discutidas acima - não se confunde com o trabalho da URGP (onde o EMATER está colocando dois técnicos/as em cada uma das cinco URGPs e deverá ter um papel primordial, principalmente quando o tema é o Componente 1). Caberá a esta URGP fazer a supervisão do trabalho de AT, qualquer que seja o arranjo institucional adotado, e da implementação do trabalho do Projeto em geral.

29. A missão entende que caberia ajustar o Manual de Operações (MOP), particularmente o capítulo 3 - Estratégia de Implementação, incluindo os elementos acima discutidos e acordados.

E.5. Investimentos produtivos

30. Situação atual e avaliação dos PN já elaborados: até o momento da missão, 32 Planos de Negócios (abrangendo 14 municípios e sendo 18 de Ovino/Caprinos, 11 de Apicultura, 02 de Piscicultura e 01 de Processamento de frutas) foram aprovados pelo CONGEP. Além desses, foram recebidos na UGP outros 24 PN, que não passaram pelo CONGEP. Encontram-se também na UGP 34 Cartas Consulta que não foram avaliadas ainda.

31. A missão analisou uma amostra dos PN aprovados e constatou uma série de lacunas. Existem inconsistências e incoerências técnicas nas práticas propostas, ausência de apresentação da estratégia de gestão das atividades e organização dos beneficiários. O tema da comercialização não está abordado de forma suficiente. Em alguns casos, a similitude entre as propostas levanta a questão do nível de participação efetiva dos beneficiários. Por outro lado, os processos de identificação, seleção e aprovação estão incompletos e não contêm por exemplo a integralidade das assinaturas requeridas.

32. Considerando as conclusões dessa revisão, foi concordado durante a missão que não era desejável implementar esses planos que expressam pouca legitimidade, viabilidade e sustentabilidade. Portanto esses planos poderão, se os beneficiários concordarem, ser melhorados e submetidos aos procedimentos e critérios de priorização e seleção que estão sendo definidos.

33. Sobre a elaboração dos Planos de Negócio: A missão recomenda que seja ajustado o modelo/roteiro de Plano de Negócios, tendo como ponto de partida o Plano apresentado durante a missão de apoio realizada pelo FIDA em agosto de 2014. Entre os pontos a serem aprimorados, podemos mencionar que os PN devem prever o fortalecimento da organização dos beneficiários, a descrição do tipo de gestão escolhido pelos beneficiários, o itinerário técnico adotado e sua sustentabilidade ambiental, a viabilidade econômica, o acesso ao mercado, as necessidades de assessoria e capacitações, etc. Lembramos que a elaboração dos planos deve ser realizada junto com a comunidade, buscando a participação direta de todos os beneficiários.

34. Uma vez finalizada a revisão do roteiro (a ser feita pela UGP e a EMATER), será oportuno elaborar um documento de referência (manual) para a elaboração dos PN que abranja todas as etapas da construção do Plano. Tal documento será um suporte utilizado para capacitar e guiar as equipes que serão responsáveis pela elaboração dos PN. Por fim, espera-se que os PN não sejam apenas elaborados na única perspectiva da obtenção de recursos para a realização dos investimentos produtivos, eles deverão também ser um suporte na gestão e no funcionamento das atividades apoiadas, uma vez realizados os investimentos. A missão recomenda que este documento esteja pronto até o **30/04/2015**.

35. Para estruturar o processo de avaliação e seleção dos PN, é necessário definir uma grade de avaliação detalhada destes, que garanta agilidade no processo de avaliação pelo CONGEP. A revisão dos critérios de priorização, seleção e elegibilidade dos Planos de negócios deverá ser finalizada até **30/04/2015**.

36. Elaboração dos Planos de Negócios para 2015: o POA menciona a elaboração e implementação de 120 PN para o ano 2015 (em média 24 por URG) e a missão de apoio acordou que em 2015 serão aprovados 100 PN. Para alcançar esta meta ambiciosa, ao se considerar a situação atual do Projeto, faz-se necessário definir um planejamento apropriado para alcançar este objetivo. Alguns temas podem ser apontados: i) Considerando a urgência/necessidade de agilizar a implementação dos primeiros investimentos produtivos, a missão recomenda que sejam priorizados os PN que não apresentem um grau elevado de complexidade (por exemplo a construção de infraestruturas de beneficiamento). Os casos mais complicados serão abordados num segundo momento, uma vez consolidada a capacidade operacional do Projeto; ii) no intuito de evitar a dispersão e tornar a implementação mais ágil, critérios de priorização de temas ou cadeias produtivas poderiam ser definidos para focar o trabalho das URGs. Por exemplo focar em estratégias de saída de seca e recomposição do capital produtivo (reposição de enxames, constituição de capacidade de produção e armazenamento de forragem, recuperação dos pomares de caju, segurança hídrica, etc.).

37. A elaboração de PN com organizações com capacidades já instaladas pode ser um caminho de identificar e implementar de forma mais ágil para alcançar resultados.

38. Na definição dos critérios de seleção dos PN, a missão recomenda priorização de propostas apresentadas por grupos de jovens, mulheres, comunidades quilombolas e indígenas. Isso poderia permitir incluir o apoio a atividades não agrícolas.

39. Uma vez que as equipes das URG e da UG sejam oficialmente nomeadas, será imprescindível realizar imediatamente um processo intenso de capacitação sobre a estratégia e metodologia de implementação do Projeto. Nessa perspectiva visitas de experiências bem sucedidas seriam relevantes.

40. Visita de intercâmbio: O Programa de Gestão do Conhecimento (SEMEAR), apoiado pelo FIDA, poderá facilitar a organização e implementação de um roteiro de visitas no Piauí (por exemplo, para conhecer o trabalho realizado pelo Projeto Dom Helder Câmara) neste mesmo estado e em Estados vizinhos.

E.6. Educação contextualizada

41. As ações de educação contextualizada, que formam parte do Componente de Desenvolvimento Social e Humano, são responsabilidade da Secretaria de Educação e Cultura (SEDUC) como órgão coexecutor. Até o momento atual, a SEDUC participou em forma bastante ativa no grupo de trabalho que coordena as ações do projeto junto à UG e as outras coexecutoras por meio de uma equipe de técnicos que não sofreu alterações após a recente mudança de autoridades da Secretaria a partir de janeiro de 2015.

42. As reuniões mantidas pela missão permitiram verificar que o Projeto Viva o Semiárido é considerado como muito relevante para as autoridades da SEDUC, sendo as ações previstas no projeto bem coerentes com as políticas e prioridades da Secretaria. O Projeto está inserido na Gerência de Inclusão e Diversidade da Unidade de Ensino e Aprendizagem, que depende da Superintendência de Ensino. A equipe de trabalho do projeto na SEDUC está conformada por cinco pessoas, mas conta também com a participação de técnicos de outras áreas da Secretaria, tais como a Diretoria de Formação Profissional e o Programa Mais Educação. As ações de educação contextualizada estão previstas para serem integradas às escolas de ensino fundamental de 6º a 9º ano, ensino médio, escolas agro técnicas e Escolas Famílias Agrícolas (EFAs). A SEDUC já se encontra trabalhando em forma ativa em educação contextualizada, forma parte da Rede do Semiárido Brasileiro (RESAB), e tem experiências concretas muito interessantes que podem ser utilizadas para promover trabalhos em outros municípios e com escolas da rede municipal. Está em processo a indicação das pessoas que vão formar parte das URGs.

43. Para o ano 2015, a SEDUC preparou um plano de ações e orçamento que foi incorporado ao POA 2015 do projeto. Estas ações eram previstas também para o POA 2014, mas não foram executadas porque os Termos de Cooperação com as coexecutoras não haviam sido assinados, pelo que não podiam ser repassados recursos. Em 2015, a SEDUC tem condições de iniciar ações previstas no POA de forma bastante rápida, pelo que será importante que a UG defina o mais rapidamente possível a priorização de municípios a serem trabalhados no primeiro ano, considerando que em alguns municípios não priorizados para ações de assessoria técnica poderiam sim participar de ações de educação contextualizada.

44. As ações prioritárias principais são as seguintes: a) finalizar a indicação das pessoas que irão conformar as URGP; b) promover a participação de áreas ao interior da SEDUC que são relevantes para o projeto, especialmente no ensino técnico profissional; e c) acordar com a UGP os mecanismos de contratação a serem utilizados para executar ações.

E.6. Educação Técnica e Vocacional de Jovens Rurais

45. As ações de capacitação para jovens formam também parte do componente de Desenvolvimento Social e Humano, e são responsabilidade da Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo (SETRE) como órgão coexecutor. Desde o início do projeto, a SETRE conformou uma equipe responsável pelo Projeto Viva o Semiárido que participou das reuniões de coordenação com a UGP e as outras coexecutoras, assim como do planejamento de ações de capacitação. Porém, as autoridades da SETRE até o final de 2014 não deram prioridade ao projeto. Embora foram incorporadas ações no POA 2014, não foram executadas, já que não foram assinados os Termos de Cooperação com as coexecutoras nem disponibilizados recursos para a execução de ações que poderiam ter sido contratadas por meio do PCT com o IICA.

46. A missão observou que as novas autoridades da SETRE estão dando muito maior prioridade às ações do Programa Viva o Semiárido. O projeto está inserido na Gerência de Qualificação Profissional dependente da Unidade de Qualificação Social e Profissional. A equipe responsável pelo projeto continua sem alterações após a mudança de autoridades. Em fevereiro de 2015, foi assinado Termo de Cooperação com a SDR para execução de ações do Projeto Viva o Semiárido, e foi aberta a subconta para operar os fundos do projeto para ações de capacitação. Para o ano 2015, a SETRE preparou uma proposta de ações que foi incorporada ao POA que em algumas das ações previstas aparece como muito ambiciosa, especialmente na meta de número de cursos para jovens empreendedores, que precisará de ser reajustada.

47. A maior dificuldade atual é a nomeação de técnicos da SETRE para conformar as URGP, porque a SETRE não possui uma estrutura de escritórios regionais, além de ser muito difícil achar técnicos que incorporem novas atividades ou se desloquem a desempenhar tarefas em forma permanente longe do seu atual local de moradia sem receber gratificação, que atualmente não pode ser financiada com fundos do empréstimo. As ações prioritárias são as seguintes: a) selecionar e nomear os técnicos para formar parte das URGP; b) fortalecer a integração das ações do projeto com outras áreas relevantes da SETRE; e c) definir junto à UGP os procedimentos de contratação a serem utilizados para executar as ações que são responsabilidade da SETRE.

E.7. Monitoramento e avaliação (M&A)

48. A missão apontou a necessidade de dar maior celeridade às atividades do Projeto (seleção dos municípios e grupos a serem atendidos, modelo de Assessoria Técnica etc.) de modo que permita à UGP alimentar um maior número de indicadores de monitoramento relacionados à matriz do marco lógico do Projeto (circulada pelo FIDA em agosto de 2014). A missão também destacou a importância do acompanhamento prioritário ao processo de elaboração do Estudo da Linha de Base (avaliação), que deverá ser impreterivelmente concluído durante o ano calendário de 2015.

49. Sobre monitoramento, falta ainda à UGP do Projeto elaborar uma lista inicial de indicadores, que devem constar do Relatório Técnico de Progresso (RTP) a ser enviado semestralmente. Firmou-se com a SEPLAN um acordo para que o Sistema de Monitoramento e Ações Estratégicas (SIMO) seja adaptado para a incorporação de indicadores de resultado alinhados ao marco lógico do Projeto, além dos indicadores de atividades financeiras que já são acompanhados. Foi acordado que a SEPLAN coordene uma oficina de capacitação em Monitoramento envolvendo técnicos de todas as agências coexecutoras, onde se definirá a lista de indicadores a ser atualizada periodicamente. Sugere-se que uma tabela específica apresentando a evolução dos dados de todos os indicadores seja incluída na seção de M&A dos próximos RTPs. Alguns exemplos: a) número de jovens e mulheres recebendo Assessoria Técnica; b) principais cadeias produtivas recebendo Assessoria Técnica por território (por percentual); c) número de Planos de Negócios aprovados por Conselho; d) número de professores e jovens capacitados por Educação contextualizada; etc. Parte da coleta destes dados deverá constar do Programa de Trabalho acordado com as empresas que prestarão a Assessoria Técnica ao Projeto, mesmo que isso implique uma revisão dos custos dos trabalhos contratados. Além disso, as tabelas atualizadas destes indicadores devem constar do POA 2015 revisado na seção M&A e nos POAs subsequentes.

50. Em referência à avaliação, foi decidido que o Viva o Semiárido irá avançar com a elaboração do Estudo da Linha de Base do Projeto em 2015, de acordo com o cronograma de tarefas apresentado abaixo. A UGP irá decidir até 30 de março o método de contratação entre as três opções seguintes: i) acordo de cooperação com a Fundação Centro de Estudo e Pesquisas Econômicas do Piauí (CEPRO); ii) contratação via PCT do IICA; iii) contratação via licitação realizada pela UGP. Fica claro que a CEPRO somente poderá executar a elaboração do Estudo da Linha de Base por meio da primeira opção. Nas duas últimas opções, a CEPRO entraria no processo apenas como agência de supervisão. O questionário a ser aplicado pela selecionada já foi acordado com o FIDA como parte das atividades do pré-teste na Bahia em dezembro de 2014, e deverá ser utilizado, na sua íntegra. Foi acordado que a assinatura do instrumento se conclua até o final do mês de maio de 2015. É importante que, durante o processo de elaboração do Estudo da Linha de Base, o coordenador de M&A estabeleça quais assuntos adicionais serão tratados no citado Estudo além da coleta e processamento dos dados obrigatórios do questionário.

E.8. Aspectos institucionais

51. A Secretaria de Desenvolvimento Rural é o órgão executor do projeto, sendo a UGP parte da Diretoria de Combate à Pobreza Rural (DCPR), que também é responsável por outros projetos especiais (Programa Nacional de Habitação Rural – PNHR do Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGERE e remanescentes do Projeto de Combate à Pobreza Rural PCPR). A UGP está conformada atualmente por uns 23 técnicos, vários dos quais compartilham tarefas entre o projeto e os outros programas e ações da DCPR. Em cada uma das três coexecutoras (EMATER, SEDUC e SETRE), foi conformado nas suas sedes em Teresina um grupo de técnicos responsável pela execução das ações da coexecutora respectiva. Além disso, foi estabelecido um grupo de trabalho entre a UGP e as coexecutoras responsável de planejar e coordenar ações, que funciona por meio de reuniões frequentes. Em fevereiro de 2015, foram assinados Termos de Cooperação Técnica e Financeira entre a SDR, através da UGP do Projeto Viva o Semiárido, e cada uma das três coexecutoras, para a execução de ações do projeto.

52. A estrutura institucional do projeto inclui também um Conselho Gestor (CONGEP) que já foi constituído e que possui o regimento interno elaborado. O CONGEP está conformado pelo Secretário de Desenvolvimento Rural – SDR (que o preside), o Presidente do Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER (vice-presidente), os Secretários de Planejamento (SEPLAN), de Educação e Cultura (SEDUC), do Trabalho e Empreendedorismo (SETRE) e da Fazenda (SEFAZ), e o Coordenador da UGP. Nos territórios onde atuará o projeto, é prevista a atuação junto aos CMDRS e os Colegiados Territoriais. Os primeiros serão os espaços privilegiados para o diálogo com as entidades governamentais e não governamentais, divulgação do projeto, priorização de comunidades, validação de Planos de Negócios e outras ações do projeto. Ainda falta finalizar a definição do modelo de interação com os Conselhos Municipais e Colegiados Territoriais, incluindo o papel a desempenhar por cada um e o papel de diferentes atores no interior do projeto (URGP e UGP).

53. Para facilitar a execução do projeto, foi negociado e assinado em março de 2014 um Termo de Cooperação Técnica entre a SEPLAN e o IICA, que poderá servir para acelerar processos de contratação de bens e serviços para ações previstas nos diversos componentes. Atualmente está sendo processada mudança do órgão estadual responsável pela gestão do Programa de Cooperação Técnica, pelo que a SEPLAN será substituída pela SDR nesse papel.

54. Uma questão importante do contexto institucional é que as novas autoridades do Governo Estadual se encontram planejando um processo de reforma da SDR, entre outros motivos, a fim de resolver duplicações que foram identificadas na estrutura atual, especialmente pela existência de várias diretorias administrativas. Entre outras mudanças, a DCPR passaria a ser a Superintendência de Políticas Especiais.

55. Embora seja ainda cedo para avaliar o funcionamento da organização para execução, já que ainda não foram iniciadas ações com os beneficiários do projeto, não foram identificados problemas sérios. Porém, existem alguns riscos potenciais que precisam ser avaliados periodicamente, de forma a implementar soluções rápidas no caso de problemas ou entraves na execução. Esses riscos tem a ver principalmente com: a) capacidades institucionais para definir estratégias operacionais para os diferentes componentes do projeto, assim como cumprir com o compromisso de alocação de técnicos com dedicação exclusiva nas URGPs; b) complexidade da coordenação de ações nos territórios entre as diferentes coexecutoras, assim como entre os níveis regional e central; c) processos de contratação de bens e serviços que ainda precisam ser definidos entre a UGP e as

coexecutoras, em relação principalmente a que bens e serviços específicos serão adquiridos pela SDR/UGP, ou pelas coexecutoras, ou utilizando o PCT do IICA; d) mudanças resultantes da reforma administrativa da SDR que, embora melhorem a eficiência de processos (por exemplo, de gestão administrativa e financeira centralizada), poderiam enfraquecer as capacidades de gestão do projeto; e) responsabilidades compartilhadas por técnicos da UGP com outros projetos, sendo que a grande maioria dos técnicos da UGP compartilham tarefas com outros programas da DCPR; a demanda de trabalho de outros projetos pode aumentar no médio prazo, por exemplo, como consequência da execução de uma nova fase do PROGERE que está sendo desenhada.

56. No acompanhamento do projeto, o FIDA prestará especial atenção a esses problemas, e organizará na medida do possível, e no caso de ser necessário: missões de apoio à implementação, nos temas de desenho e implementação de estratégias operacionais da assessoria técnica; desenho e execução de PNs e processo de aquisições; temas de licitações, entre outros. Além disso, a UGP fornecerá periodicamente ao FIDA a lista das pessoas e o percentual de dedicação direta ao projeto de cada uma delas.

F. Aspectos financeiros

F.1. Gestão financeira.

57. O Projeto não avançou na sua execução, contudo atualmente demonstra uma estrutura de gestão financeira satisfatória com uma equipe financeira com capacidades, com os arranjos e procedimentos definidos que permitem a sua boa execução. Quanto ao período avaliado a inobservância de práticas que garantam o controle interno, a indisponibilidade de contrapartida, entre outros, não permitiram o avanço no desempenho das funções administrativas e financeiras. O sistema financeiro estadual garante os controles internos eficientes em nível do fluxo de recursos. A missão do FIDA efetuou a avaliação da gestão financeira do Projeto e entende ser necessária uma especial atenção em alguns aspectos desta gestão financeira especialmente nos procedimentos de controles internos conforme recomendado pela auditoria e por esta missão, na disponibilidade do Sistema Financeiro Contábil do Projeto e da contrapartida de forma tempestiva.

58. Equipe Financeira: A equipe financeira da UGP está composta por dois profissionais com dedicação exclusiva, um Diretor Financeiro com dedicação parcial ao projeto que cumprem as responsabilidades de orçamento, contabilidade, desembolsos, tesouraria. A SDR está propondo uma reestruturação para melhor aproveitamento de seus quadros. Contudo numa primeira avaliação o FIDA expressa a preocupação de que a falta de dedicação exclusiva de postos chave possa interferir no andamento do Projeto que ora necessita de especial atenção. A missão orienta que a contabilização do aporte da contrapartida de pessoal ao projeto também seja equivalente. No arranjo do Projeto a equipe da UGP possui também as tarefas de consolidar as informações financeiras advindas dos co-executores e para tanto necessita de uma ativa atuação.

59. Sistema Contábil Financeiro, Contabilidade e Relatórios Financeiros: A SDR conta com vários sistemas informáticos estaduais de gestão financeira eficientes em moeda nacional, assim como de monitoramento físico e de planejamento. Entretanto, os sistemas existentes não permitem a contabilidade e a geração de relatórios financeiros de acordo com os requerimentos do FIDA (SOE, SS, C-10, C-11) na moeda do empréstimo. A UGP informou que retomou contato com o consultor em TI para disponibilizar o sistema acordado com o FIDA. Atualmente, a contabilidade do Projeto está sendo realizada em Excel gerando documentos e relatórios. O FIDA reforça intensamente a necessidade de disponibilizar este sistema, cujo tema é recorrente desde a primeira missão ao Projeto em 2013. O FIDA indica que por ser em Excel a periodicidade do envio dos Relatórios Financeiros para o projeto é trimestral.

60. Planejamento e Orçamento: O POA 2015 foi devidamente enviado em 31/10/2014 e é da ordem de R\$ 27 milhões, aproximadamente USD 9 milhões, sendo R\$ 21 milhões (78%) FIDA e R\$ 6 milhões (22%) do Governo do Piauí, assim definidos: i) SDR, R\$ 22 milhões; ii) EMATER, R\$ 2,5 milhões; iii) SETRE, R\$ 2 milhões e iv) SEDUC, R\$ 652 mil. O orçamento de 2015 da lei estadual para o projeto relativo à UGP/SDR é da ordem de R\$ 16,7 milhões, ou seja, abaixo do planejado no POA. As informações orçamentárias das co-executoras não foram disponibilizadas à missão pela UGP. A missão solicita que a UGP providencie a adequação do orçamento estadual para fazer frente aos compromissos assumidos no POA e que busque consolidar as informações dos co-executores de forma regular.

61. Manual Financeiro: Precisa ser complementado para servir como ferramenta para execução das funções do pessoal administrativo e de conhecimento das co-executoras. Neste sentido, a missão recomenda integrar ao Manual seções detalhadas sobre: a) as funções, responsabilidade e tarefas do pessoal administrativo na UGP e URGP; b) fluxo de fundos e documentos entre UGP & URGP e UGP & Diretoria de Administração Financeira da SDR (DAF); c) plano de contas básico, formulários de relatórios financeiros semestrais e anuais das coexecutoras; d) gestão da emissão de bilhetes aéreos, diárias, hotéis, eventos, veículos, combustível, ativos, gestão do PCT IICA e outros; e) avaliação de desempenho do pessoal.

62. Fluxo de Fundos: O fluxo de fundos do projeto necessita de monitoramento pela UGP quanto ao tempo de execução, pois na atuação até o momento se demonstra com excessivos passos. Esta opinião é corroborada pela UGP, pelos auditores; pela manifestação dos responsáveis financeiros das co-executoras; e pela avaliação do FIDA, utilizando de sua experiência na execução de Projetos de Desenvolvimento similares. O tempo de execução das poucas transações efetuadas ocorreram entre 15 dias no melhor caso e 6 meses no caso extremo. Na reunião com o Secretário da Fazenda foi acordado que: i) um limite mensal de recursos será autorizado (contábil), mediante informação prévia pelos executores; ii) alguns passos que necessitavam deslocamento físico à SEFAZ poderão ser realizados por email; e iii) que a meta de tempo para o efetivo pagamento será de no máximo 8 dias a contar da notificação à SEFAZ. O FIDA recomenda a atenção para que o fluxo de recursos não prejudique a implementação do Projeto. Na próxima missão o FIDA reavaliará a adequabilidade do arranjo atual.

63. Convênios de implementação de Planos de Negócios: A UGP informou que identificou falhas na seleção do processo de Planos de Negócios aprovados em 2014. A missão lembrou que o processo de execução dos convênios do Projeto está descrito no MOP aprovado pelo FIDA e ressalta que o processo seleção de Planos de Negócios a financiar ali previsto necessita ser observado. Orienta também que atualize o Manual com formulários padrão, como ficha de avaliação, modelo de relatório de avaliação geral dos PN e outros. A missão recomenda que a UGP busque soluções de controle interno a fim de evitar o ocorrido e indica que os primeiros 20 PN de 2015 sejam submetidos à revisão do FIDA antes de serem submetidos ao CONGEP.

64. Projeto de Cooperação Técnica com IICA: O PCT com o IICA que foi assinado pela SEPLAN em março de 2014 não se operacionalizou até o momento, não tendo havido repasses. A SEPLAN e a SDR estão ajustando este PCT junto ao IICA para que a operação passe integralmente para a SDR. O FIDA acordou com a SDR e a SEPLAN que será repassado, até 30/04/2015, o valor inicial de no mínimo R\$ 1.540.000 para a utilização efetiva desta parceria em prol do avanço necessário do Projeto. A proporção normal da parte de recursos FIDA neste PCT é de 66% em média. A UGP solicitou e o FIDA acordou que o primeiro repasse poderá ser na proporção 10:1 (FIDA= R\$ 1,4 milhão FIDA/ SDR= R\$ 140 mil) devendo o reequilíbrio ser alcançado até o fim do ano.

F.2. Desembolsos FIDA.

65. O valor do empréstimo de 12.770.903 Direitos Especiais de Saque (DES, ou SDR em inglês), correspondente atualmente a USD 17,6 milhões para a execução do Projeto em 7 anos. Até o presente, a pedido do Governo Estadual o FIDA desembolsou USD 2 milhões, o que representa 10% do valor do Projeto. O Projeto ainda não possui valor comprovado ao FIDA. Estes recursos foram transferidos integralmente à conta operativa do Projeto e após quase dois anos de sua entrada em vigor e 16 meses após o desembolso, praticamente nenhuma despesa foi efetuada com recursos FIDA.

F.3. Fundos de contrapartida.

66. Os valores da contrapartida estabelecidos no Acordo de Financiamento são equivalentes a USD 9.671.000. Até o presente o projeto aportou cerca de USD 1,2 milhão em divulgação e pessoal na gestão do projeto nos anos de 2013 e 2014. A missão avalia que o valor gasto em contrapartida não se reflete no avanço nas ações do Projeto. Durante a execução de 2014 a contrapartida não foi disponibilizada para o pari-passu. Para o ano vigente, os recursos da contrapartida foram confirmados por ocasião da reunião com o Secretário de Fazenda.

F.4 Cumprimento das Cláusulas Contratuais.

67. As cláusulas contratuais foram em sua maioria cumpridas. Algumas encontram-se em processo de cumprimento e outras não foram cumpridas, tais como: atuação regular do CONGEP; constituição das URGP; e disponibilidade do sistema de informação gerencial contábil. A missão solicita a

atenção para o atendimento aos pontos acima descritos dos dispositivos legais acordados entendendo não serem de difícil solução.

F.5. Aquisições e Contratações.

68. As licitações do Projeto serão conduzidas pela Comissão de Licitação da SDR que também atuará no apoio aos co-executores provendo-lhes assessoria quanto às normas no âmbito do PVSA. A equipe da comissão foi recém conformada, possui experiência em normas brasileiras e necessita de capacitação em normas do FIDA. A missão informou que esta comissão necessita ser formalmente indicada e que irá acordar uma agenda para capacitação. As normas de aquisições aplicáveis estão dispostas no Manual Financeiro do Projeto.

F.6 Processos de despesas:

69. UGP: uma amostra destes processos foi revisada e foram acordadas medidas a serem tomadas para a boa gestão. Despesa de Co-executores: até o momento não houve execução com recursos do empréstimo, tendo sido apenas de contrapartida em pessoal. Bens: não houve bens adquiridos.

F.7. Auditoria.

70. Devido a não utilização dos recursos FIDA em 2013, a Auditoria de 2013 foi concentrada nos controles internos e quanto à gestão. Esta contratação se realizou com atraso, bem como a entrega do relatório de auditoria. Este relatório apontou estarem insatisfatórios os procedimentos de controles internos. Em outubro de 2014 o FIDA enviou uma carta à SDR solicitando o atendimento às recomendações dos Auditores até a realização desta missão. Apenas um item dos apontamentos foi solucionado. O FIDA indica a sua preocupação e solicita a devida atenção para a solução deste tema o mais breve, e que sejam regularmente enviados os Relatórios de Auditoria para a SEFAZ e à Controladoria Geral do Estado (CGE) para o devido acompanhamento à luz dos dispositivos legais do Contrato. Auditoria 2014: O Processo de contratação da auditoria de 2014 ainda não foi iniciado, porém a UGP informou que contatou a empresa anterior, que manifestou interesse no serviço. O FIDA recomenda que as tratativas sejam brevemente resolvidas a fim de permitir que o prazo legal para envio do relatório ao FIDA, 30 de junho de 2015, seja desta vez cumprido.

G. Sustentabilidade

71. Considerando o nível de avanço geral do Projeto é prematuro avaliar a sustentabilidade tendo como base resultados concretos de implementação das atividades. Entretanto, os numerosos ajustes e acordos realizados durante a missão são sinais positivos do ponto de vista da sustentabilidade. As discussões sobre o dispositivo e o conteúdo da assessoria técnica definiram que os beneficiários recebem assessoria técnica de forma continuada, durante um período que vai além da fase de realização dos investimentos. A definição dos processos de identificação, priorização e seleção se articularam em torno de critérios de transparência, legitimidade e envolvimento amplo dos protagonistas do Projeto. Do ponto de vista institucional, o diálogo entre as entidades co executoras, os acordos firmados e uma construção compartilhada da estratégia de intervenção são os pressupostos para que se alcance uma sustentabilidade institucional, realçando que os objetivos do Projeto estão totalmente alinhados com as orientações de desenvolvimento rural do Governo do Estado.

H. Programa de trabalho acordado entre o Governo do Piauí e o FIDA

Tabela 1. Programa de Trabalho - Seguimento Técnico

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	Completar equipe da UGP e URGP	- Nomear responsável financeiro e três Coordenadores/as para UGP; - Estruturação das URGP com pessoal nomeado;	30/04/2015 30/04/2015
02	Seleção das primeiras comunidades (inclui co-executores SEDUC, SETRE e EMATER)	- Definir foco prioritário regional; - Preparação de material de divulgação e eventos (incluindo logomarca) – ação transversal - Priorizar municípios; - Diálogo com atores sociais e mobilização social - Efetivar o processo de seleção das primeiras comunidades; - Seleção das primeiras organizações econômicas (ou cooperativas)	30/04/2015 30/04/2015 30/04/2015 contínuo 30/05/2015 30/05/2015
03	Assessoria técnica (AT)	- Definir modelo de AT; - Preparação do processo de seleção e contratação de entidades; - Contratação das entidades	15/04/2015 30/05/2015 31/06/2015
04	Planos de negócios (PNs) / investimentos produtivos	- Revisão dos critérios de priorização, seleção e elegibilidade dos PN - Elaboração do Manual - Reencaminhamento dos 32 PN de 2014 - Elaboração dos primeiros PN	30/04/2015 30/04/2015 30/03/2015 30/07/2015
05	Projeto de Cooperação Técnica (PCT) com o IICA	- Arranjo institucional entre SEPLAN e SDR implementado; - Transferência da primeira parcela ao IICA;	30/03/2015 30/04/2015
06	Realizar estudo da linha de base - monitoramento e avaliação (M&A)	- Definir meio de seleção - Firmar contrato; - Concluir aplicação do instrumento no campo; - Processamento dos dados; - Entrega e aprovação do estudo/relatório final	30/03/2015 30/05/2015 30/08/2015 30/09/2015 30/10/2015
07	Ações da SEDUC e SETRE	- Estruturar e iniciar implementação de ações de educação contextualizada - Estruturar e iniciar implementação de ações de empreendedorismo	30/08/2015 30/08/2015
08	Ajustes no MOP	- MOP ajustado	30/07/2015

Tabela 2. Programa de Trabalho - Seguimento Administrativo e Financeiro

Nº	Atividade	Meta	Prazo
01	Infraestrutura das URGP e UGP	- Aquisição de infraestrutura (equipamentos e móveis) e de veículos; - Diárias e combustível disponíveis;	30/04/2015 30/04/2015
02	Sistema contábil do Projeto	- Disponibilizar sistema contábil do Projeto para emissão de demonstrativos financeiros de acordo com os formulários do FIDA	30/05/2015
03	Comissão de Licitação do Projeto.	- Formalizar junto ao FIDA a Comissão Permanente de Licitação (CPL) que agirá como Comissão de Licitação	30/03/2015
04	Demonstrativo Contábeis	- Preparar e enviar ao FIDA os Demonstrativos Contábeis de 2014	30/04/2015
05	Auditoria 2014	- Contratar ou iniciar processo de contratação de auditoria - Contratar auditoria	30/04/2015

I. Conclusões

72. A missão observou que as autoridades do Estado do Piauí priorizam o projeto e o avaliam como um instrumento relevante para contribuir com as políticas públicas e prioridades no âmbito do desenvolvimento rural e combate à pobreza rural. Como consequência, aconteceram alguns avanços recentes importantes, entre eles a assinatura de Termos de Cooperação entre a UGP e os órgãos coexecutores, disponibilização de espaço físico em escritórios da EMATER para implantação das URGP, e elaboração de proposta de estratégia operacional para a implementação da assessoria técnica do projeto.

73. Apesar do contexto positivo, a missão do FIDA ressalta que a execução é muito baixa, pois o Projeto se encontra quase iniciando o terceiro ano de implementação. Ainda não foram realizadas ações diretas com comunidades e famílias, se encontra em processo a definição dos municípios prioritários para atuação durante 2015, assim como critérios e processos de seleção de comunidades e organizações dos beneficiários com os quais irá trabalhar o Projeto, e ainda não foram implantadas as URGP.

74. O projeto deve aproveitar o contexto político favorável e acelerar urgentemente sua execução, de forma a poder cumprir com as metas previstas nos prazos estabelecidos. As principais ações prioritárias têm a ver com: a) completar a conformação da UGP e a operacionalização das URGP; b) finalizar rapidamente a definição dos municípios que serão o foco do projeto no primeiro ano e definir e iniciar os processos de diálogo nos espaços locais (especialmente Comitês Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável) para identificar e selecionar comunidades e Planos de Negócios; c) finalizar urgentemente a estratégia de implementação da assessoria técnica a ser aplicada pelo projeto, com base nos acordos estabelecidos durante esta missão, e implementá-la realizando os processos de contratação necessários; e d) definir entre a UGP e cada coexecutora os processos a serem utilizados para aquisição dos diferentes bens e serviços necessários para realizar das ações previstas, aproveitando a disponibilidade do PCT com o IICA como possível instrumento para acelerar a execução e, portanto, efetuar o mais rapidamente possível o primeiro repasse de recursos ao PCT.

75. O FIDA e o Governo do Piauí determinarão a data da próxima missão em comum acordo. O FIDA informou ao Governo que há dois processos de consulta em curso em 2015 que possivelmente poderão resultar em missões ao Estado: a Avaliação do Programa País (CPE) e o desenho do novo Programa de Oportunidades Estratégicas para o País (COSOP).

Teresina, 19 de março de 2015

Francisco das Chagas Limma
Secretário de Desenvolvimento Rural (SDR)

Carlos Alberto da Silva
Diretor Executiva do PVSA

Paolo Silveri
Gerente de Programas do FIDA para o Brasil

Anexo 1

Tabela 3 – Quadro de Pessoal da UGP

Nº	Servidor	Cargo de direção	Origem	Formação
1	Antonio José De Sousa Brito		CEPRO	Mecanograf.
2	Antonio Pires De Lima		CEPRO	Motorista
3	Carlos Alberto Da Silva	Diretor Executivo	M.T.E	Agrônomo
4	Eugênio Nunes Carneiro	Assessor Jurídico	SDR	Advogado
5	Apolônio José De Sousa Neto		CEPRO	Mecanograf.
6	Francisco Batista Pontes	Coord.Des.Prod. (a ser nomeado)	EMATER	Agrônomo
7	Francisco Das Chagas Sousa Veras		CEPRO	C.Computação
8	Francisco José De Sampaio	Coord.Financeira (a ser nomeado)	CEPRO	Economista
9	Geraldo Soares Batista		CEPRO	Economista
10	Gilson De Castro Moura		CEPRO	Economista
11	João Pereira Da Silva		CEPRO	Contador
12	José Raimundo Neto		INTERPI	Eng. Civil
13	José Viana De Vasconcelos		CEPRO	Economista
14	Maria Lúcia Araújo E Silva	Diretora Técnica	SDR	Socióloga
15	Leoni Quaresma De Melo	Coord. M&A (a ser nomeado)	CEPRO	Economista
16	Luiz Gonzaga Uchôa Alves		CEPRO	Contabilidade
17	Maria Gorette Da Silva Freire		SEPLAN	Pedagoga
18	Marcílio Gonçalves Pereira	Diretor Administrativo	SDR	Químico
19	Maria Da Salete Cavalcante	Coord.Des. Soc. Hum. (a ser nomeado)	CEPRO	Pedagoga
20	Paulo Afonso Sobral		CEPRO	Motorista
21	Pedro Paulo Lima		CEPRO	Administrativo
22	Sebastião Rosa De Sousa Filho		SEPLAN	C.Computação
23	Valter Elpídio Sobreira		SEINFRA	Eng. Civil

Apêndice 1: Desempenho Físico do Projeto em Relação ao Marco Lógico e ao POA

Planilha de Resultados em 19 de março de 2015

INDICADORES	META Projeto	Realizado até 19/03/2015	% Realizado / obj projeto	META POA 2014	Realizado 2014	% Realizado / obj 2014
META:						
As famílias rurais pobres da região semi-árida do Piauí reduziram os níveis da pobreza						
1. 20% das famílias com melhorias no índice de propriedade de bens domésticos (RIMS 3º. nível)						
2. 10% de redução na prevalência de desnutrição infantil, por sexo (RIMS 3º. nível)						
OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO:						
As famílias rurais pobres da região semi-árida do Piauí sustentavelmente melhoraram as suas rendas, oportunidades de emprego e ativos produtivos						
ALCANCE:						
• 1. 22 000 famílias rurais pobres beneficiárias diretas dos serviços do projeto. 75 000 famílias beneficiárias indiretamente.						
1.1. Pessoas beneficiárias (1.8.1)				3435	3435	100%
Mulheres				1442	1442	100%
Jovens				68	68	100%
Indígenas						
Quilombolas						
1.2 Famílias Beneficiárias (1.8.2)	75 000	818	1%	818	818	100%
Famílias Indígenas						
Famílias Quilombolas						

COMPONENTE 1 – Desenvolvimento produtivo						
PRODUTO .1						
Pequenos produtores beneficiários apoiados para fortalecer as suas organizações e melhorar o seu acesso aos mercados e participação nas cadeias produtivas						
DRP finalizados	500	32	6%	32	32	100%
<i>Mulheres Participantes</i>	3300	343	10%	343	343	100%
<i>Jovens Participantes</i>	3500	16	0%	16	16	100%

Fonte: UGP

Apêndice 2: Evaluación de la gestión financiera durante la supervisión – Cuestionario de orientación

País: Brasil	Número del préstamo/donación: I788 - BR
Nombre del proyecto: Viva o Semiárido	
Organismo de ejecución: SDR/Gov do Piauí	GPP: Paolo Silveri
Oficial de finanzas/EGF encargado del examen: Danilo Pisani de Souza	Fecha del examen: 19/03/2015

Tema		Calificación del riesgo E/M/B	Cuestiones/ Observaciones/ Recomendaciones
A. Riesgos inherentes			
B. Riesgos controlables			
1. Organización y dotación de personal			
a.	Idoneidad de la estructura orgánica para satisfacer las necesidades funcionales del proyecto	M	Foi proposta uma reestruturação onde o pessoal envolvido não tem dedicação exclusiva
b.	Existencia de descripciones claras de los puestos de trabajo de los cargos clave del proyecto, comprendidos los fiduciarios	M	Coordenador Financeiro e de Licitações com pouca experiência em execução Financeira com Organismos Externos
c.	Idoneidad del personal encargado de la gestión financiera del proyecto (cantidad y competencias), acorde con las necesidades funcionales del proyecto	M	pessoal envolvido não tem dedicação exclusiva
d.	Existencia e idoneidad de manuales y guías de actuación destinados al personal	B	
e.	Existencia de un sistema de evaluación basado en el desempeño y realización puntual de la evaluación del desempeño de todo el personal	B	
f.	Idoneidad de la cobertura del seguro médico de todo el personal (si procede)	B	
g.	Pago puntual de las cotizaciones a la seguridad social (si procede)	B	
h.	Personal correctamente informado de la política nacional y del FIDA acerca de la anticorrupción y de con quién ponerse en contacto al respecto	B	
2. Presupuestación			
a.	Preparación y aprobación puntuales del plan operativo anual (POA)	B	
b.	Concordancia del POA con las categorías de gastos del Apêndice 2 del convenio de financiación	B	
c.	Se han determinado las fuentes de financiación y los organismos de ejecución de cada categoría del POA	B	

d.	Se han determinado las vinculaciones entre el POA y el plan de adquisiciones y contrataciones (en lo tocante al cálculo de los costos y las actividades). Contrólense las premisas en que se basan las estimaciones de los costos, así como los artículos de valor elevado	B	
3. Flujos de fondos y desembolsos/retiro de fondos			
a.	Puntualidad en el desembolso de los fondos por las diversas fuentes (y de la financiación de cofinanciadores, si procede)	B	
b.	Puntualidad en el desembolso de los fondos de contrapartida	M	Contrapartida não disponibilizada em quantidade e em tempo –
c.	Eficiencia de los canales de financiación. Puntualidad y trazabilidad de los flujos de fondos	M	Arranjo burocrático para pagamento
d.	Eficiencia de los canales de financiación de las líneas de crédito. Puntualidad y trazabilidad de los flujos de fondos, si procede	B	
e.	Gestión de la(s) cuenta(s) especial(es) o cuenta(s) designada(s), desembolsos		
i)	Idoneidad de la asignación autorizada para asegurar la fluidez del flujo de fondos	B	Contrapartida não passa pela C/Desig. Somente pela C/Operativa
ii)	Corrección de los métodos empleados para hacer los desembolsos	B	
iii)	Idoneidad del respaldo documental de las declaraciones de gastos, reembolsos, pagos directos y compromisos especiales	B	
iv)	Preparación puntual y exactitud de las solicitudes de retiro de fondos	B	
v)	Autorización de las solicitudes de retiro de fondos	B	
vi)	Situación de los fondos retirados de la cuenta especial para cubrir gastos cuya reposición todavía no se ha solicitado (señalación de casos antiguos)	B	
vii)	Regularidad del monitoreo de la(s) cuenta(s) especial(es)/designada(s) y las conciliaciones mensuales firmadas por el gerente del proyecto. Examínense y evalúense las conciliaciones	B	Não havia esta prática mensalmente. Foi orientado
viii)	Comparación de lo desembolsado con el POA y análisis de si la tasa de desembolso es satisfactoria habida cuenta del tiempo de ejecución restante. Formúlense observaciones, si procede	M	A falta da contrapartida e dificuldade nos arranjos de pagamento dificultou o avanço.
ix)	Recuperación de los saldos de la(s) cuenta(s) especial(es) dentro del cierre del préstamo	NA	
4. Controles internos			
a.	Separación de funciones. ¿Desempeñan diferentes unidades o personas las siguientes responsabilidades operativas: i) la autorización de una transacción; ii) la ejecución de una transacción; iii) el registro de la transacción, y iv) la custodia de los bienes objeto de la transacción	B	
b.	La claridad y la idoneidad de los procesos de decisión y la secuencia de sucesos de las funciones de control en la ejecución del proyecto se reflejan en el manual financiero (o su equivalente)	B	
c.	Observancia del manual financiero	B	

d.	Eficacia y eficiencia de los controles internos de las entradas de fondos no procedentes del FIDA	B	
e.	Idoneidad de la gestión de los contratos (llevar a un registro de contratos y de un formulario de seguimiento) y de su archivo	M	Arquivos de difícil acesso e desorganizado.
f.	Eficacia y eficiencia de los controles internos de los gastos (ciclo completo: compromiso, pago, recepción de bienes y servicios, aprobación de pagos, calificación, etc.)	B	
g.	Documentos justificativos que confirmen la entrega y aceptación de los bienes, las obras o los servicios contratados	B	
h.	Controles físicos del dinero en efectivo, los documentos y los registros. Idoneidad de los sistemas de archivo. ¿Se efectúan conciliaciones mensuales de la caja chica y arqueos sorpresivos? Custodia de la caja chica y control de las llaves	B	
i.	Idoneidad de la gestión material del efectivo	B	
j.	Pago puntual a los proveedores y consultores	M	Processo de pagamentos demorado e burocrático (diversos passos após a liquidação)
k.	Legitimidad de los gastos con respecto a los convenios de financiación	M	Processo de seleção de Planos de negócios inadequados. Porém detectado pelo Controle Interno.
l.	Legalidad/legitimidad de los anticipos de fondos del proyecto y justificación puntual de su utilización	B	
m.	Cumplimiento de las cláusulas sobre gestión financiera de los convenios de financiación y de la carta al prestatario	M	Entrega de demonstrativos, da auditoria, sistema contábil, reuniões do CONGEP e estabelecimento dos Escritórios locais
n.	Idoneidad de la llevanza de registros actualizados de los activos fijos y las existencias	N/A	
o.	Idoneidad de los controles de los activos del proyecto, con inclusión de: i) la gestión de los vehículos y de otros activos (¿están debidamente etiquetados o marcados los activos, se efectúa regularmente un recuento físico de las existencias?); ii) la gestión del combustible (¿llevan los conductores un cuaderno de registro?), y iii) las autorizaciones de viajes (incluidos los viáticos pagados al personal)	M	Necessita complementar o MGF
p.	Idoneidad del seguro de los vehículos y los activos	N/A	
q.	Talleres: i) disponibilidad de la lista de los participantes; ii) viáticos pagados a los participantes, y iii) recibos de los gastos de los talleres	N/A	
r.	Idoneidad de los controles y del proceso de autorización para el empleo de los fondos (pagos, transferencias, gestión del efectivo/saldo bancario) y otras cuentas operacionales – cuenta no especial	M	Arranjo burocrático com liberação financeira pela SECRETARIA da FAZENDA a cada pagamento por meio de protocolo físico
s.	Arreglos y controles bancarios (conciliación de los estados bancarios con las cuentas financieras)	M	Não são realizadas a consolidação de todas contas pela UGP tempestivamente

t.	Existencia de una unidad de apoyo adecuada de tecnología de la información	B	Disponibilizado pela SDR
5. Contabilidad			
a.	Base de la contabilidad (efectivo, devengados) y control sobre si las normas contables están en consonancia con los requisitos del FIDA (por ejemplo, NIIF/IPSAS 1, presentación de estados financieros/IPSAS 2 estados de flujos).	B	
b.	Idoneidad y fiabilidad del sistema contable (¿Se emplea la contabilidad por partida doble?; especifíquese el programa informático que se utiliza. ¿Se registran los datos presupuestarios en el sistema contable? ¿Puede producir el sistema contable informes financieros automáticos periódicos?)	M	O Sistema governamental garante um controle confiável. Ainda não pode produzir os informes automáticos no formato FIDA. Sistema específico não contratado.
b.	Llevanza de registros (con inclusión de la documentación y del archivo)	M	Excel
c.	Llevanza y conciliación del registro de los activos fijos (control físico y por muestreo)	N/A	
d.	Documentación y controles adecuados de los sistemas de información, con inclusión de los procedimientos contables documentados, la copia de seguridad de los registros financieros y la integración de todos los subsistemas	B	
e.	Idoneidad del plan de cuentas a efectos de la contabilidad del proyecto	B	
f.	Puntualidad en el registro de las transacciones, regularidad de la realización y aprobación de las conciliaciones, controles de registros erróneos	M	O registro no sistema governamental é eficiente. O registro na moeda do empréstimo executam em excel porém mantém atualizados trimestralmente.
g.	Contabilización correcta de las contribuciones de fondos de contrapartida (como impuestos y exenciones fiscales), así como de aquellas de los beneficiarios, y apropiada presentación de informes al respecto	B	
6. Presentación de informes financieros y seguimiento			
a.	Exhaustividad, exactitud, utilidad y puntualidad de los informes financieros	M	Realizado em planilhas com informações extraídas do Sistema Contábil Estadual. intempestividade
b.	Informes provisionales de la gestión financiera y su vinculación con los informes de avances del proyecto - preparación y presentación al FIDA en los tiempos oportunos	M	Não enviado o do 1S2014 e o de 2/S2014 entregue durante a missão.
c.	Preparación de informes que muestren los ingresos y gastos reales y presupuestados y la tasa de ejecución del POA	M	Realizado em planilhas com informações extraídas do Sistema Contábil Estadual Em contratação
d.	Seguimiento de las recomendaciones sobre cuestiones fiduciarias de ayudas memorias anteriores	M	uma parte das recomendações não foram seguidas
e.	Alineación razonable entre la tasa de desembolso de las categorías de gastos recurrentes frente a los de las inversiones	E	Taxa quase zero.

7. Auditoría interna			
a.	Existencia de disposiciones sobre auditoría interna	B	
b.	Idoneidad de las disposiciones sobre auditoría interna (organización - capacidad del personal)	B	
c.	Idoneidad del alcance de la labor y de la calidad de los informes de auditoría interna	B	
d.	Evaluación de las cuestiones planteadas en los informes de auditoría	M	Não houve seguimento de todas recomendações em tempo razoável
8. Auditoría externa²			
a.	Idoneidad del alcance y el mandato	B	
b.	Cumplimiento del mandato	B	
c.	Puntualidad del informe de auditoría	M	O Relatório de 2013 entregue fora do prazo. O processo de contratação da Auditoria 2014 já foi iniciado.
d.	Calidad de la auditoría	B	
e.	Implementación de las recomendaciones de auditoría/el plan de acción convenido para hacerlo	M	Demora no atendimento às recomendações.

² Consúltese el examen de auditoria del FIDA.