



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

República del Paraguay

Proyecto Paraguay Rural (PPR) – Préstamo FIDA No. 667-PY y 792-PY

Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) – Préstamo FIDA No. 866-PY

Informe de supervisión

Fechas de la misión: 8-14 de diciembre de 2013
Fecha del documento: Enero 2014
N.º del proyecto: PPR: 1333; PPI: 1611
N.º de informe: 3316-PY

División de América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Índice

Acrónimos y siglas	ii
Mapa del área de los proyectos	iii
Memorando	iv
Anexo 1: Resumen de acuerdos de la Misión de Supervisión	1
Anexo 2: Servicios Financieros Rurales	12
Anexo 3: Situación del Convenio PPI / FECOPROD	22
Anexo 4: Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización	25
Anexo 5: Gestión financiera y aspectos fiduciarios	32
Proyecto Paraguay Rural (PPR)	37
Apéndice 1: PPR - Resumen del estado de implementación del proyecto y ratings	37
Apéndice 2: Desempeño físico del PPR	40
Sección 1: Desempeño en relación al POA 2013	40
Sección 2: Desempeño en relación al Marco Lógico	43
Apéndice 3: Gestión financiera del PPR	49
Sección 1: Plan de Cierre revisado del PPR, enero a marzo de 2014	49
Sección 2: Cuadros de desempeño financiero del PPR	50
Sección 3: Informe de la revisión ex-post	53
Sección 4: Seguimiento de implementación de recomendaciones de auditores externos	57
Sección 5: Cumplimiento de Cláusulas del Convenio de Préstamo	59
Sección 6: Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto	62
Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)	64
Apéndice 4: PPI - Resumen del estado de implementación del proyecto y ratings	64
Apéndice 5: Gestión Financiera del PPI	67
Sección 1: Cumplimiento de Cláusulas del Convenio de Préstamo	67
Sección 2: Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto	69

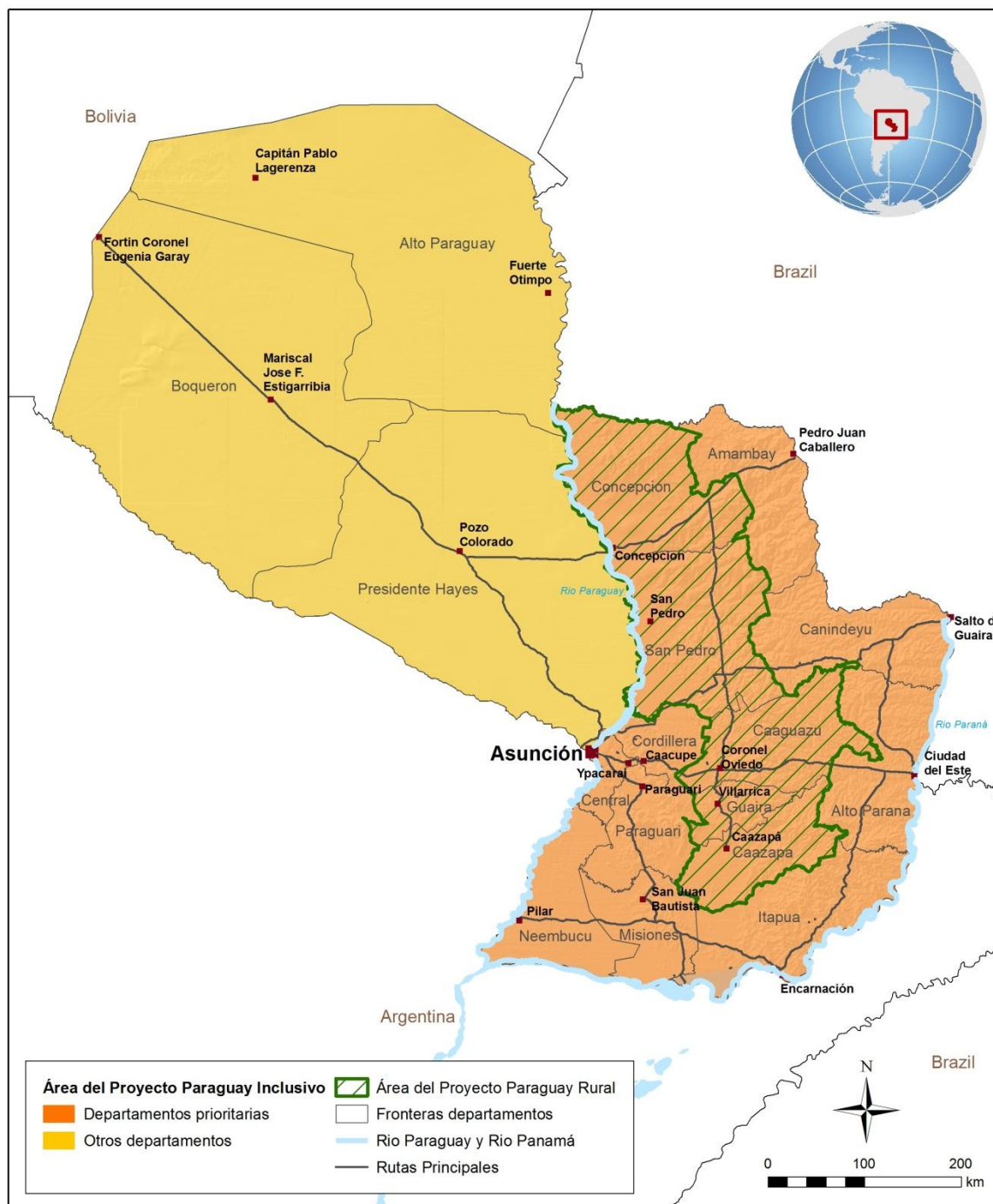
Acrónimos y siglas

APAC	Asociación de Productores Agrícolas de Concepción
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAH	Crédito Agrícola de Habilitación
CDA	Certificados de Depósito de Ahorro
COP	Comité de Orientación del Proyecto
CTIM	Comité Técnico Interministerial
DCEA	Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias
DGP	Dirección General de Planificación
IFIs	Instituciones Financieras Internacionales
ITP	Informe de Terminación del Proyecto
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
PF	Plan de Fortalecimiento
PN	Plan de Negocio
PNA	Plan de Negocio Articulado
POA	Plan Operativo Anual
PPI	Proyecto Paraguay Inclusivo
PPR	Proyecto Paraguay Rural
PSyE	Planificación, Seguimiento y Evaluación
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados e Impacto
USE	Unidad de Seguimiento y Evaluación

Mapa del área de los proyectos

República del Paraguay

El Programa País del FIDA en el Paraguay



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA 29-01-2014



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Memorando

República del Paraguay

Proyecto Paraguay Rural (Nos. 667-PY y 792-PY) y Proyecto Paraguay Inclusivo (No. 866-PY)

Misión de supervisión: 8 al 14 de diciembre de 2013

Introducción

1. Esta Ayuda Memoria presenta las conclusiones de la Misión de Supervisión¹ al Proyecto Paraguay Rural (PPR) y al Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) y los acuerdos sobre las recomendaciones en temas relevantes y considerados de atención prioritaria entre la Misión y el Gobierno del Paraguay a ser implementadas respecto a ambos proyectos para mejorar la ejecución y los resultados.
2. Durante su estadía en Paraguay, la Misión mantuvo reuniones con el Ministro de Agricultura y Ganadería del Paraguay, Viceministro de Agricultura, Director y personal técnico de la DINCAP, con los equipos del PPI y PPR, Directivos y personal técnico de FECOPROD. El Memorando fue discutido durante la reunión final con representantes de la Dirección de Política de Endeudamiento del Ministerio de Hacienda y de la DINCAP.
3. Los miembros de la Misión agradecen el apoyo recibido de las autoridades nacionales, de los técnicos de las instituciones y los proyectos, así como autoridades y funcionarios técnicos de las organizaciones visitadas.
4. Los aspectos principales a los que prestó atención la Misión fueron: (i) analizar las preparaciones para el comienzo del PPI; (ii) comprobar el avance en la ejecución del plan de cierre del PPR; (iii) apoyar al equipo de coordinación del PPR en la sistematización de la experiencia del proyecto, en vista de la preparación del Informe de Terminación del Proyecto (ITP); (iv) apoyar al equipo de coordinación del PPR respecto de los criterios y metodología para finalizar la base de datos de las organizaciones participantes; (v) apoyar el personal de la UEP del PPI en la apropiación del proyecto.

Evaluación General de Ejecución de los Proyectos

6. Los avances más relevantes que ocurrieron desde la Misión de Supervisión de junio de 2013 fueron las siguientes:

- a) Selección y nombramiento del Director Ejecutivo y equipo del PPI

¹ Integrantes de la misión: Claus Reiner, Gerente de Operaciones del FIDA para Paraguay; Álvaro Ramos, Jefe del equipo técnico y experto institucional, Daniel Higa, experto en finanzas rurales, Jorge Bello, facilitador y experto en servicios especializados, Antonio Pozo, especialista en PS&E, y Carolina Conde, especialista fiduciaria.

- b) La primera versión del borrador del Manual Operativo del Proyecto (MOP) del PPI fue elaborado
- c) El equipo del PPR comenzó la ejecución del plan de cierre.

Cuestiones de Atención Prioritaria

Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)

7. El FIDA toma nota de la selección y nombramiento reciente del Director Ejecutivo y equipo del PPI. Visto la urgencia de comenzar la ejecución de las actividades, la misión destaca la necesidad de familiarizarse rápidamente con el proyecto, tomando también en cuenta las experiencias del PPR.

8. Aún está pendiente la designación/contratación de los profesionales de la UEP que tendrán responsabilidad sobre las áreas de: (i) adquisiciones; (ii) género; (iii) medio ambiente y (iv) servicios financieros. Al respecto se acuerda realizar procesos competitivos que permitan contar con el especialista de adquisiciones para el 15 febrero de 2014 y la UEP completa para el 31 de marzo de 2014, lo que implica la presentación de los términos de referencia al FIDA para su no objeción al 31 de diciembre de 2013.

9. **Manual Operativo.** Se dispone de un primer borrador del MOP, elaborado por el Director Interino del PPI. La misión dejó sus comentarios detallados sobre el mismo, el cual será ajustado por el personal de la UEP en consulta con la DINCAP. Se espera enviar la versión definitiva del MOP para su no objeción al FIDA en fecha al 31 de diciembre de 2013.

10. **Elaboración del POA 2014.** El Plan Operativo Anual (POA) deberá referir las actividades principales del proyecto dentro de cada uno de sus componentes, los recursos necesarios para ejecutarlas e incluir claramente las metas físicas previstas para el primer ejercicio. Serán actividades prioritarias del POA: (i) ultimar los detalles, definición y puesta en marcha de la estructura técnica / administrativa de la UEP; (ii) el pleno funcionamiento de sus órganos de gobernanza y consultivos; (iii) ultimar todos aquellos acuerdos necesarios para el pleno funcionamiento del FOCAI; (iv) las actividades de difusión del proyecto a nivel de los territorios, y los actores relevantes de las cadenas seleccionadas; (v) la identificación de territorios, cadenas potenciales y potenciales alianzas donde realizar las primeras actividades de “inducción” del proyecto; (vi) la identificación de organizaciones que necesiten comenzar el proceso de pre-inversión con diagnósticos rurales participativos, la elaboración de primeros Planes de Fortalecimiento (PF) y finalmente en aquellas alianzas que estén en condiciones de hacerlo, la elaboración de los primeros Planes de Negocios Articulados (PNA). El POA debe tomar en cuenta los recursos del Presupuesto General de la Nación para el año 2014, y puede considerar la posibilidad de un pedido de ajustes de presupuesto en mediados de 2014. El POA 2014 será presentado al FIDA para su no objeción al 31 de diciembre de 2013, antes de su aprobación por el Comité de Orientación del Proyecto (COP).

11. Visto la oportunidad de comenzar con urgencia la ejecución de actividades en el campo y con el objetivo de preservar la pre-inversión ya realizada por el Estado, la misión recomienda que el MAG analice la inclusión excepcional en el POA 2014 de la ejecución de 24 Planes de Negocios (PN), previamente aprobados por el PPR sin ser financiados. La consistencia técnica de estos PN con el PPI será analizada por la UEP del PPI, y en caso de ratificarse, el Director Ejecutivo procederá a autorizar a financiarlos con recursos del préstamo 866-PY, para preservar y rescatar la inversión ya realizada por el Estado.

12. Además, a propuesta del FIDA, se podrá incluir en forma excepcional un convenio de asistencia técnica con FECOPROD en el POA 2014, para completar el proceso de fortalecimiento de 153 organizaciones, las cuales luego podrán ser potencialmente postulantes a conformar alianzas

para formular PNAs, a ser presentados al CTIM para su consideración con los recursos del FOCAI, mediante los procedimientos normales del PPI. FECOPROD fue propuesto por el FIDA para dar continuidad a la asistencia técnica satisfactoria brindada a las organizaciones de pequeños productores durante la ejecución del PPR. En caso que lo considere factible, la UEP mandaría el convenio para su no objeción al FIDA hasta el 27 de diciembre de 2013.

13. Órganos para la Gobernanza del Proyecto

- a. **Comité de Orientación del Proyecto (COP).** Como parte del MOP, se prepararán los términos de referencia del COP, definiendo con claridad sus funciones y responsabilidades. El COP debe ser constituido por el MAG antes del 10 de enero de 2014, que en su primera reunión recibirá el POA 2014 por parte del Director Ejecutivo del Proyecto, previa no objeción del FIDA, para su consideración y aprobación.
- b. **Comité Técnico Interministerial (CTIM).** Como parte del MOP, se prepararán los términos de referencia del CTIM, detallando su función de aprobación de los PNA, metodología de trabajo, herramientas de análisis, información a recibir, responsabilidades y procedimientos. El CTIM debe ser constituido por el MAG antes del 31 de marzo de 2014.

14. **Actividades de lanzamiento del PPI.** Se acordó que la UEP realizará un **Taller de Inicio** del PPI a comienzos de marzo de 2014. El objetivo es la difusión de los instrumentos y actividades del proyecto, facilitar la comunicación con beneficiarios y sensibilizar a los actores territoriales como las IFIs, gobiernos locales y empresas, explicando los alcances del proyecto y contribuyendo a un mejor desarrollo de los planes de negocios futuros.

15. La preparación del taller podrá recibir el apoyo técnico y metodológico que la UEP estime necesario, de parte del FIDA y de su Programa Regional FIDAMERCOSUR – CLAEH, para apoyar al personal de la UEP, en la internalización de los principales aspectos del proyecto.

16. **Servicios Financieros.** De acuerdo a las características e instrumentos de intervención del PPI y en especial los referidos a servicios financieros rurales, ligados a las necesidades de las OSC en alianzas constitutivas de cadenas de valor, los mecanismos financieros que se implementen requerirán de mayor coordinación, el previo fortalecimiento de las organizaciones y seguramente mayor volumen de crédito que involucran mayor número de prestatarios. Estas características ameritan la construcción de capacidades en la UEP que pueda hacer frente a estos desafíos. Se acuerda, en la etapa de inicio del proyecto, actividades de capacitación que generen mayores habilidades para el equipo técnico en temas financieros y en el seguimiento de los planes de negocio desde esta perspectiva.

17. La misión recomienda capitalizar la experiencia de PPR en materia de servicios financieros rurales y para ello una vez designado el/la responsable de Servicios Financieros del Proyecto, se recomienda: (i) disponer de un sistema informático que permita la gestión y seguimiento de la cartera de créditos y garantías; (ii) evaluar en forma conjunta con las IFIs los requisitos y objetivos financieros del PPI (distancias máximas a las organizaciones, riesgo, montos, plazos, tasas y apalancamiento en caso de contar con garantía del proyecto). Esto permitiría visualizar un objetivo de inclusión financiera más sostenible; (iii) definir la forma de gestión para que los recursos de crédito lleguen de las IFIs a las organizaciones.

18. Está previsto que el responsable en servicios financieros se integre a la UEP antes del comienzo de la actividad crediticia. En este período sus responsabilidades serían: (i) actividades de capacitación y sensibilización en temas financieros, tanto hacia promotores y técnicos como también a oficiales de IFIs y funcionarios locales; (ii) identificar y mapear las IFIs que se encuentran en la zona de influencia del proyecto, considerando que existen departamentos nuevos que se incorporan

respecto del PPR, generando los convenios entre las IFIs y el Proyecto; (iii) desarrollar los mecanismos de seguimiento para la futura cartera de crédito y también las operaciones de crédito remanentes del PPR de forma tal de evitar que caigan en mora o se pierda el mecanismo desarrollado y al mismo tiempo que pueda comenzar a identificar a aquellas organizaciones potenciales participantes en el PPI; (iv) trabajar en mecanismos que permitan desarrollar un producto de seguro agrícola, adaptado a la población beneficiaria, participando en el diseño y las negociaciones con aseguradoras; (v) trabajar en el diseño de los mecanismos financieros que sean necesarios en cada cadena productiva, interactuando con las organizaciones de productores, las IFIs y las empresas que formen parte de la cadena.

19. **Planificación, Seguimiento y Evaluación.** Se mantuvo reuniones entre la misión y la especialista de PSyE y el Director Ejecutivo del PPI. Se revisó brevemente el Marco Lógico del Proyecto (ML), precisando e identificando el grupo objetivo del proyecto y las metas establecidas en el documento de diseño. Se trabajó en el formato de reporte del ML a ser presentado en los futuros informes y a las futuras misiones de supervisión. Se ratificó que el POA 2014 debe considerar los resultados planteados en el ML, y las actividades relacionadas para lograrlo, así como el presupuesto asignado para tal fin.

20. Se compartió con la responsable de área, documentación relacionada al Sistema de Gestión de los Resultados e Impacto (RIMS por sus siglas en inglés), tales como, manual para la realización de la encuesta de impacto RIMS, manual para los indicadores de primer y segundo nivel de RIMS, formatos para presentar los avances del ML y POA. La Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) del PPR, ha redactado los términos de referencia para la elaboración de la encuesta de impacto RIMS, que servirá como línea de base para el PPI y al mismo tiempo como estudio de impacto para el PPR. Se ha compartido los TdR con la Administración de la DINCAP, siendo necesario socializarlo con el PPI.

21. Se acordó realizar el estudio de Línea Base en el primer semestre del 2014, considerando la metodología y manual establecido por el FIDA, tomando una muestra de 900 familias, realizando el análisis de los indicadores de impacto, relacionados al índice de activos, desnutrición infantil y seguridad alimentaria. Para este estudio se cuenta con un cuestionario y un software específico del FIDA para realizar el procesamiento y análisis de la información. Considerando que la Dirección General de Planificación (DGP) y Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA) del MAG están realizando la encuesta de impacto familiar del PPR, la USE debe decidir cómo realizar el estudio: (a) Con un convenio con DGP y DCEA, (b) Tercerizar el estudio para que una empresa especializada lo realice, o (c) Que el equipo técnico del PPI realice el estudio conjuntamente con el personal de la DGP y DCEA.

22. La misión recomendó a la UEP, como parte de su capacitación y entrenamiento para una mejor ejecución del proyecto, en general y en esta área, analizar los diferentes documentos (impresos y digitales) producidos por el PPR para conocer los diferentes grupos con los que ha trabajado y los resultados obtenidos. Reunirse con el personal de la USE del PPR para conocer los avances, los desafíos pendientes y las limitaciones que han tenido en el área, como la implementación y desarrollo de un sistema informático, que no se pudo implementar.

23. Las autoridades del MAG y la misión acuerdan que la USE:

- (a) Comparta con el equipo técnico el ML del Proyecto, así como elaborar el POA 2014 de manera participativa, considerando no solo un listado de actividades, sino su interrelación entre los componentes y la mirada al logro de los resultados.
- (b) Termine la encuesta de base RIMS, considerando las diferentes opciones disponibles.

- (c) Elabore el diseño conceptual y funcional del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización hasta el 31 de Marzo de 2014.
- (d) Diseñe y valide los instrumentos cuantitativos y cualitativos para el seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto hasta 31 de marzo de 2014.

Aspectos Fiduciarios

24. **Identificación de firmantes de cuenta especial del proyecto en BCP.** La DINCAP ha informado que se ha realizado la apertura de la Cuenta Especial N° 1027 “M.H.-CONV. PTMO. N° I-866-PY LEY N° 4871/13”, y se informa que los firmantes para las solicitudes de transferencias de los fondos (pagos del PPI) son los autorizados por la Resolución MAG N° 28/13. Se acuerda que dicha designación y comunicación al FIDA deberá formalizarse antes del 16 de diciembre de 2013.

25. **Solicitud de desembolsos.** Se acordó entre la misión y las autoridades del MAG, que al 20 de diciembre de 2013 se enviará al FIDA la solicitud del primer desembolso por un monto de USD 500.000. Para esto, deberá acompañarse a esta primera solicitud con la Certificación de Poderes para firmar Solicitudes de Retiro de Fondos. Un segundo desembolso de hasta un millón de USD podrá solicitarse una vez recibida la no objeción del FIDA al MOP y al POA 2014.

26. **Cuentas bancarias del BNF.** De acuerdo al Documento de Diseño y lo previsto en el MOP, será necesario abrir dos cuentas en el Banco Nacional de Fomento (BNF):

- a) Cuenta FOCAI. Esto requiere un Convenio entre el MAG y el BNF, con el objeto de abrir una cuenta independiente para depositar los recursos asignados al FOCAI, desde la cual girar los montos aprobados para el capítulo de inversiones de los PNAs que hayan sido seleccionados según los procedimientos establecidos en el MOP. La suscripción de este Convenio constituye una condición previa para el desembolso de recursos para el financiamiento de la Categoría II del préstamo. La administración de los recursos FOCAI será de acuerdo a lo que se establezca en su correspondiente Reglamento Operativo que forma parte del MOP. El convenio debe contar con la no objeción del FIDA y se firmará antes del 31 de marzo de 2014.
- b) Adicionalmente, el PPI deberá abrir una cuenta antes del 20 de febrero de 2014 en el BNF a su nombre destinada a administrar los recursos para otros gastos concurrentes del proyecto, especialmente aquellos que realice la UEP vinculados al componente de pre-inversión.

27. Prórroga de contratos del PPR para facilitar el arranque del PPI:

- a. **Alquiler de las oficinas del PPR.** Para dar cabida en forma transitoria al personal de la UEP del PPI, se acordó entre la misión y la DINCAP mantener el alquiler de las mencionadas oficinas, hasta tanto el PPI esté en condiciones de resolver el tema de su locación en forma definitiva;
- b. **Otros contratos de servicios vigentes del PPR** podrán ser extendidos en su vigencia por medio de adendas u otras excepciones que puedan gestionarse. Adicionalmente, pueden ser financiados con recursos de cualquiera de los dos Proyectos y fuentes de financiamiento. De este modo, se espera optimizar la utilización tanto de los contratos suscritos como las partidas presupuestarias ya previstas para 2014.

28. **Sistema Contable y de Gestión.** Hasta la fecha, no se han verificado avances para la adquisición de los sistemas para la contabilidad y gestión, y ambas partes han verificado la dificultad de atender a estos requerimientos exclusivamente con los sistemas disponibles en el mercado local. Al respecto, se acuerda que la UEP preparará las bases para el llamado a un concurso internacional, por excepción, e independientemente del monto previsto para la contratación, a efectos de adquirir el sistema referido, de acuerdo a las necesidades del proyecto. Este sistema, que deberá haber sido utilizado satisfactoriamente en otros proyectos financiados por organismos multilaterales, permitirá el manejo ordenado y eficaz de la información administrativo / contable. La UEP remitirá los correspondientes términos de referencia al FIDA para no objeción al 20 de enero de 2014 y procederá a la adquisición antes de 30 de junio de 2014.

Proyecto Paraguay Rural (PPR)

29. **Sostenibilidad de las organizaciones y de las actividades productivas promovidas.** La misión anota los avances considerables al continuar la asistencia técnica a las organizaciones participantes del proyecto. En 219 organizaciones se discutió y aprobó un Plan de Sostenibilidad que abordó acceso a la asistencia técnica, mercados y crédito. Los planes de sostenibilidad constan en las actas de las organizaciones respectivas.

30. Al no concretarse la reprogramación presupuestaria mencionada durante la misión de supervisión de junio de 2013, no hubieron avances en la asistencia por parte del proyecto a aquellas organizaciones aún no suficientemente consolidadas, así como en el financiamiento de las inversiones de los 24 PN pendientes, si bien éstas sí fueron acompañadas técnicamente.

31. **Plan de cierre.** La fecha de cierre del PPR es el 31 de marzo de 2014. Durante esta Misión, se han identificado las siguientes acciones que deberán realizarse hasta esta fecha: (i) finalización del Informe de Terminación del Proyecto (ITP); (ii) cierre de la Contabilidad; (iii) presentación de últimas solicitudes de desembolso al FIDA; y (iv) atención de los auditores externos para los trabajos de campo de la auditoría de cierre del proyecto.

32. Para realizar las tareas referidas en el párrafo anterior, hasta 4 personas (el Director, la Administradora, el Asistente Financiero y el Responsable de Seguimiento y Evaluación) de la UEP deben permanecer contratado hasta el 31 de marzo de 2014. Se establecerán niveles para sus honorarios equivalentes a los asignados del PPI. Adicionalmente, al mantener este equipo trabajando en el cierre del PPR en simultáneo con el equipo del PPI, se podrán capitalizar y transferir experiencias y memoria institucional. El plan de cierre debe ser ajustado en función de estos cambios, para no objeción del FIDA antes del 31 de diciembre de 2013.

33. La UEP está elaborando el ITP. Sin embargo, durante la misión no se tuvo acceso al borrador del documento. Serán requeridas acciones complementarias para: (i) compartir y validar el resultado del informe con los interesados e involucrados; (ii) incluir los resultados de las sistematizaciones del proyecto; y (iii) incluir al documento los datos contables de cierre del proyecto, hasta llegar a un documento final. Se acuerda la entrega del ITP a más tardar el 31 de marzo de 2014.

34. Planificación, Seguimiento y Evaluación

- (a) **Registro de avances.** La UEP registra los avances en relación al ML, considerando principalmente los indicadores de efecto e impacto. En relación al POA, registra las actividades referidas a la etapa de cierre del Proyecto. Durante los últimos meses el personal de la USE se ha dedicado a la actualización y verificación de la información de los indicadores reportados tanto en el ML como el POA.

- (b) **Transferencia de información.** La UEP transfirió a la DINCAP un listado de documentos técnicos: (i) “Metodología Participativa para la Elaboración e Implementación de Planes de Negocios para el Desarrollo Rural Sostenible”; y (ii) CD conteniendo informes de gestión, estrategia de ejecución del PPR, base de datos de organizaciones, mapas de localización de organizaciones beneficiarias en Google Earth, videos sobre experiencias institucionales y de organizaciones. Queda pendiente la entrega de carpetas de PF y PN de las organizaciones beneficiarias, que será entregado conjuntamente con los archivos del Proyecto hasta el 31 de marzo de 2014. Esta documentación se estima de mucha utilidad para la ejecución del PPI.
- (c) **Insumos para el ITP.** Se utilizarán diferentes informes realizados o en vías de realización: (i) la “Evaluación participativa de los resultados y logros de la implementación de los PN; (ii) “Evaluación del efecto e impacto en las familias”, que se realiza a través del acuerdo de cooperación técnica entre la UEP y la DGP y la DCEA del MAG.
- (d) **Sistematización.** El MAG ha firmado un acuerdo con la FECOPROD, para la realización de cuatro sistematizaciones de experiencias referidas a: i) Procesos de fortalecimiento del capital humano y social, ii) La integración a cadenas productivas, iii) Experiencia con comunidades indígenas y iv) La inclusión en el sistema financiero. La misión considera satisfactorios los avances de dichas sistematizaciones. Adicionalmente está pendiente la culminación de la sistematización referida a género, que será culminado por la UEP. Se acordó la ampliación del período para la presentación final del documento hasta 31 de enero del 2014. Estos documentos también servirán de base para el ITP y serán divulgados durante el primer trimestre de 2014.
- (e) **Difusión de resultados del proyecto.** Se han desarrollado acciones concretas de difusión mediante gacetillas informativas, programas radiales y la elaboración de 13 videos cortos sobre testimonio de los beneficiarios del proyecto y de sus organizaciones.

35. **Servicios Financieros.** La misión ha podido constatar la necesidad de:

- (a) **Acompañar a las Organizaciones con crédito o CDA.** El mecanismo financiero establecido para facilitar el acceso al crédito por parte de los productores beneficiarios del PPR resultó innovador y muy efectivo. Sin embargo, la maduración de los PN y la administración de los Certificados de Depósito de Ahorro (CDA) todavía dista de ser la ideal. Se recomienda continuar con el acompañamiento a las organizaciones que cuenten con CDA. Esto permitirá que el mecanismo no se desarticule y que continúe con el servicio financiero por parte de la IFI. El responsable de servicios financieros del PPI debería ser responsable del monitoreo y apoyo de estas organizaciones.
- (b) **Extraer lecciones aprendidas.** Se registran casos en que la organización decidió no renovar el CDA, utilizando los recursos para una inversión común o para la generación de un fondo rotatorio interno. En otros casos, el CDA fue ejecutado por la IFI por incumplimiento. Se recomienda profundizar el análisis de estos casos. Complementariamente, se recomienda analizar también: (i) sustitución de fuentes de financiamiento más caras; (ii) incorporación al servicio financiero por primera vez; (iii) sustentabilidad del mecanismo de crédito con los socios; y (iv) capitalización del mecanismo financiero por parte de las IFIs.

Aspectos Fiduciarios

36. **Conciliación de aportes de contraparte local nacional.** Los equipos de DINCAP, PPR y FIDA han procedido con la conciliación durante esta Misión, concluyéndose que se han registrado la totalidad de los aportes locales realizados. Por lo tanto, no se verifica la necesidad de ajustes en la contabilidad del Proyecto antes de su cierre y auditoría final.

37. **Revisión Ex Post de Adquisiciones y Desembolsos.** Durante la presente misión, se procedió con la revisión ex post de documentación de sustento de pagos y desembolsos del PPR realizados hasta el 30 de noviembre de 2013. En este proceso, la misión encontró la documentación completa, y no tiene mayores observaciones.

38. **Rendiciones de PN.** La misión pudo verificar con preocupación que cinco organizaciones no lograrían rendir la totalidad de los gastos inherentes a sus PN por un total de PYG 721,5 millones. Una posible rendición de estos gastos debe ser declarado elegible por el FIDA antes del 15 de febrero de 2013. Se acuerda que la rendición de gastos al FIDA se realizará en su totalidad dentro del plazo de 15 de marzo de 2014 previsto para el recupero del anticipo a la Cuenta Especial.

39. **Última solicitud de desembolso.** De acuerdo con las actividades de cierre acordadas, se prevé que el anticipo de la Cuenta Especial del Proyecto será completamente rendido al 15 de marzo de 2014.

40. **Auditoría Externa.** La Auditoría del PPR se encuentra contratada para los estados financieros del Ejercicio 2013. A efectos de incluir los pagos previstos en el plan de cierre a realizar hasta el 31 de marzo de 2014 (aproximadamente USD 35.000), se prevé su revisión por los auditores como parte de los “Hechos posteriores al cierre del Ejercicio” tal como lo prevén las Normas Internacionales de Auditoría. El informe será realizado de acuerdo a los términos previstos en su contratación.

Desarrollo del Programa País del FIDA

41. Las autoridades del MAG y del FIDA confirmaron el interés mutuo de profundizar la colaboración en el desarrollo y en la ejecución de actividades que contribuyan a la reducción de la pobreza rural. En este contexto, el FIDA queda a la espera de una invitación por el Gobierno del Paraguay antes de iniciar un proceso de identificación de proyecto o de ajuste de su estrategia país para profundizar su colaboración en el marco de los objetivos del Gobierno.

42. El FIDA y el Gobierno del Paraguay acuerdan una próxima misión de supervisión tentativamente entre el 16 a 27 de junio de 2014 y aprueban las constataciones de la presente misión de supervisión.

Claus Reiner
Gerente de Programas,
FIDA

Hugo Arce
Encargado de Despacho
Dirección de Política de
Endeudamiento
Ministerio de Hacienda

César Duarte
Director, DINCAP
Ministerio de Agricultura y
Ganadería

13 de diciembre de 2013

Fecha

Anexo 1: Resumen de acuerdos de la Misión de Supervisión

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
PROYECTO PARAGUAY RURAL		
Temas Prioritarios		
1. Reorientar el trabajo sobre sostenibilidad con las organizaciones hacia la implementación de una jornada de trabajo con cada organización, en la que se discuta cómo se tratarán diversos temas y problemas. (Gerentes de OT, Coordinadores Zonales; 30 setiembre de 2013)	Realizado. La UEP informa que 219 organizaciones han elaborado Planes de Sostenibilidad, registrado en sus respectivos libros de actas.	OK
2. Continuar el acompañamiento técnico de las organizaciones, focalizado en: (i) aquellas que ejecutarán los PNs pendientes; (ii) las organizaciones que sean identificadas como aun no consolidadas; (iii) aquellas con PNs que aún presentan dificultades. (OTs y Coordinadores Zonales, con la asistencia de las Áreas técnicas; 31 de diciembre de 2013)	Organizaciones acompañadas técnicamente, (i) no se concretó la reprogramación presupuestaria prevista. El MH no liberó fondos fuente 10 (recurso local); (ii) y (iii) Organizaciones acompañadas técnicamente.	OK
3. Para focalizar el apoyo técnico a las organizaciones con mayores debilidades, realizar en lo posible, a través de los gerentes de OTs y coordinadores zonales, un rápido relevamiento e identificación de aquellas que tengan mayores necesidades de acompañamiento. (OTs y coordinadores zonales; 15 de julio de 2013)	Relevado, identificado y clasificado. (se adjunta lista)	OK
4. La provisión de asistencia técnica y capacitación incluidas en los PNs pendientes de ejecución podrán realizarse hasta el 31 de diciembre del 2013. (OTs, Área de Administración; 31 de diciembre de 2013)	No se concretó. VINCULADO 2.1)	OK (Actividad suspendida)

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
5. A los efectos de hacer posible el acompañamiento técnico mencionado, mantener en lo posible el equipo de Coordinadores Zonales y los Especialistas de Género y de Mercadeo hasta el 31 de diciembre de 2013, sobre la base de TdR que definan claramente su trabajo. (Director del PPR; 31 de julio de 2013 para enviar al FIDA la solicitud de no objeción a los TdR)	Realizado.	OK
		40. Pedir la no objeción del FIDA al Plan de Cierre ajustado. (UEP, 31 de diciembre de 2013)
Programa de Capacitación		
6. Negociar con la UNA cambios en aspectos fundamentales en la implementación del programa de capacitación previsto en el contrato. (Director del PPR; 10 de julio de 2013)	Acuerdo de rescisión de contrato con la UNA, debido a retrasos significativos en el cobro de lo pactado, imposibilitando normal cumplimiento del cronograma.	OK (Actividad suspendida)
7. Participar activamente en el desarrollo de las capacitaciones de la UNA, no sólo en el rediseño sino con la presencia de los gerentes y coordinadores zonales en las mismas. (Gerentes de OTs, Coordinadores Zonales, con la asistencia de áreas técnicas del PPR; A partir del 10 de julio de 2013)	Se hicieron varias reuniones con el objeto de reorientar llegando a un acuerdo de rescisión anticipada de contrato.	OK (Actividad suspendida)
Asistencia Técnica		
8. Como parte de las jornadas sobre el tema de sostenibilidad a ser mantenidas con las organizaciones, promover la discusión de las posibles alternativas para acceder a AT en materia productiva y de comercialización. (Área de Asistencia Técnica y Mercadeo, OTs y Coordinadores Zonales; 30 de setiembre de 2013)	Se realizaron ajustes en la cobertura de Asistencia técnica realizando un mapeo de cobertura de técnicos/as a las organizaciones beneficiarias, se consiguió el apoyo del IPTA para el sector pecuario.	OK

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
9. Mantener la AT a las redes, promoviendo las discusiones sobre su papel en la sostenibilidad del acceso a mercados y AT. (Área de Asistencia Técnica y Mercadeo, OTs y Coordinadores Zonales; 30 de setiembre de 2013)	Se viene trabajando con las redes en los planes de sostenibilidad y de acceso al mercado. Actualmente existen 4 redes activas en la Zona Norte y 3 en la Zona Sur	OK
10. Continuar con la concreción y consolidación de alianzas comerciales entre organizaciones con una importante cantidad de empresas locales, regionales, nacionales e internacionales. (Área de Mercadeo; 30 de setiembre de 2013)	76 organizaciones están actualmente conectadas al mercado nacional e internacional a través de 14 empresas. Algunas alianzas comerciales se mejoraron a través de la intervención de la UEP (p.ej. Trebol, leche). Se compartió un cuadro detallado con el FIDA.	OK
Servicios Financieros Rurales		
11. Completar el registro de información relativa al estado de las operaciones financieras, y mantendrá actualizados esos datos con una periodicidad mensual. (Área de Mercadeo; 31 de agosto de 2013)	<p>El Proyecto cuenta con datos actualizados en el tema de créditos. A Setiembre del corriente año la cartera de préstamo se reporta en Gs. 4.985.746.241. El índice de morosidad se encuentra estable en un 7,4% y se reforzó el trabajo en este punto a fin de promover la sostenibilidad en el acceso al crédito (incluyendo 15 organizaciones que han perdido sus CG por cuentas impagas).</p> <p>Fue necesario un esfuerzo adicional para concientizar a las organizaciones de seguir utilizando sus complementos de garantía como tales. Se logró revertir esta tendencia y actualmente el 90 % de las organizaciones piensan en seguir utilizando este sistema de acceso al crédito.</p> <p>Otro punto de trabajo focal fue el combate a la morosidad, capacitando permanentemente a las organizaciones en el uso de la herramienta crédito.</p> <p>En general las organizaciones están aprendiendo a utilizar el crédito como herramienta de trabajo, accediendo a créditos oportunos y suficientes.</p>	11. Completar el registro de las operaciones financieras y transferir la base completa al PPI. (Director del PPR; 31 de marzo de 2014)

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
12. Acordar con las organizaciones y las IFIs una colocación de los CDAs a mayores plazos, en períodos mínimos de tres a cinco años; de esta forma se obtendrían mejores tasas de interés y se cautelará la buena utilización del recurso. (Área de Mercadeo y Director del PPR; 30 de setiembre de 2013)	En las reuniones de sostenibilidad se ha tocado el punto logrando que las organizaciones mejoren su conocimiento sobre esta herramienta financiera. Hasta el momento 10 organizaciones han retirado su complemento de garantía para su uso como fondo propio de créditos.	12. Continuar sensibilizando a las OSC para que aumenten los plazos de colocación de los CDAs (Director del PPR; 31 de diciembre de 2013)
13. Incluir las discusiones sobre sostenibilidad con cada organización el establecimiento de mecanismos de capitalización para aumentar los fondos de garantía de crédito. (Área de Mercadeo y Director del PPR; 30 de setiembre de 2013)	Durante las reuniones de sostenibilidad se han promovido el uso correcto de los CDA para lo que fue concebido, logrando mantener el 88% de los CDA vigentes. Se continúan las capacitaciones al respecto, hasta el momento una Red (Capiivary de Granos), ha manifestado su intención de unir sus CDA a fin de trabajar con mayor escala.	13. Continuar las capacitaciones a las organizaciones para que sostengan e incrementen los CDA. (Director del PPR; 31 de diciembre de 2013)
Género		
14. Participar activamente, del último tramo de las acciones del Programa de Capacitación (Consultoría de la UNA) para garantizar que esté presente el enfoque de género. (Director de PPR, Especialista de género, Técnicos de Organizaciones y género y Coordinadores zonales de las OTs; a partir del 10 de julio de 2013)	Contrato en proceso de rescisión de común acuerdo.	OK (Actividad suspendida)
15. Validar con las organizaciones los indicadores cualitativos de género que han sido diseñados como parte del documento en proceso de elaboración: “Midiendo cambios”. (Especialista en género; 30 de septiembre de 2013)	Material “Midiendo Cambios” validado. Compromiso de entrega del material al PPR el martes 10 de diciembre 2013.	15. Entregar el material “Midiendo Cambios” (Director del PPR; 31 de diciembre de 2013)

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
16. Agilizar el avance del proceso de sistematización en aspectos de género y rutas de aprendizaje. (Especialista en género; 31 de octubre de 2013)	Finalización del contrato de la Especialista en Género el 30 de Setiembre de 2013. Compromiso de entrega del material de Sistematización sobre inclusión de Género en procesos vividos con la ejecución del PPR en tres organizaciones de la OTV, en fecha 05 de Diciembre de 2013 Rescisión del contrato con la empresa consultora encargada de la logística y sistematización de la Ruta de Aprendizaje.	16. Concluir con la sistematización en aspectos de género (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de enero de 2014)
Poblaciones Indígenas		
17. Finalizar la memoria del documento "Una experiencia del proyecto PPR con pueblos originarios". (Especialista en Género; 30 de setiembre de 2013)	Compromiso de entrega al PPR del Documento "Relatoría sobre la experiencia del PPR con la Asociación Mboraihu Pora Etnia Mby'a" en fecha 15 de Diciembre de 2013.	17. Publicar la versión digital de la "Relatoría sobre la experiencia del PPR con la Asociación Mboraihu Pora Etnia Mby'a" (Director del PPR; 31 de diciembre de 2013)
18. Realizar un seguimiento de la realización de la sistematización de la experiencia del PPR en las comunidades indígenas. (USE; 30 de setiembre de 2013)	Sistematización en curso, con reuniones periódica con el equipo sistematizador. Compromiso de entrega de borradores finales antes del 15 de diciembre.	18. Concluir con la sistematización sobre comunidades indígenas. (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de enero de 2014)
19. En el marco de esta sistematización, finalizar y validar con las organizaciones los indicadores tentativos que fueron identificados para dar cuenta del proceso de trabajo y avance en las comunidades indígenas. (USE; 30 de setiembre de 2013)	Sistematización en curso, con reuniones periódica con el equipo sistematizador. Compromiso de entrega de borradores finales antes del 15 de diciembre.	OK
Planificación, Seguimiento y Evaluación		
20. Culminar con el relevamiento de información de los PNs y los talleres participativos, así como las fichas familiares. (USE y Gerentes de OTs; 31 de julio de 2013)	Evaluación de PNs terminada. Aplicación de Encuesta Familiar realizada conjuntamente con la DPG y la DCEA, en fase de procesamiento en la Dirección del Censo – MAG. Previsto de terminar el 15 de diciembre de 2013.	20. Culminar con la Encuesta Familiar de Impacto. (Responsable de USE; 31 de diciembre de 2013)
21. Realizar la verificación de la información de las fichas de los PN relevados en la zona norte mediante una muestra aleatoria representativa. (USE; 31 de julio de 2013)	Los Coordinadores Zonales se ratificaron en la veracidad de los datos de las fichas relevadas.	OK

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
22. Procesar y analizar la Ficha Familiar Indígena para contar con una caracterización básica de dicho grupo objetivo, en el contexto de la sistematización en ese tema. (USE, Especialista Género y Organización; 31 de agosto de 2013)	Previsto como parte de la sistematización de experiencia que está en curso con FECOPROD	22. Procesar y analizar la Ficha Familiar Indígena. (Director del PPR, Responsable de USE y FECOPROD; 31 de enero de 2014)
Sin número. Preparar los TdR para la encuesta RIMS para el PPR y el PPI. (USE; 30 de setiembre de 2013)	TDR elaborado	OK
23. Culminar con las 5 sistematizaciones de experiencias. El MAG informa que las tres sistematizaciones a ser contratadas (procesos de fortalecimiento del capital humano y social, integración de pequeños productores a cadenas de valor, y experiencia de las comunidades indígenas) serán financiadas con el rubro 800 - transferencias. (USE; 31 de diciembre de 2013)	Transferencias realizadas a FECOPROD, y se encuentra en fase avanzada de EJECUCION (4 sistematizaciones) Compromiso de entrega del material de Sistematización sobre inclusión de Género en procesos vividos con la ejecución del PPR en tres organizaciones de la OTV, en fecha 05 de Diciembre de 2013	23. Culminar con las 5 sistematizaciones de experiencia y publicarlos en formato digital. (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de enero de 2014)
24. Continuar con la edición y publicación de los diferentes instrumentos elaborados por el Proyecto, videos comunicacionales, ediciones impresas de documentos claves, gacetillas informativas, programa radiales, entre otros. (USE; Continuo)	Programa Radial en Radio Ycuamandyyu, los miércoles de 10 a 11 am, hasta el 31 de diciembre. 13 videos elaborados, emitidos en página web del PPR y del MAG (TV DIGITAL en fase experimental). Gacetillas de prensa elaboradas en ocasión de entregas de recursos e inauguraciones.	OK
25. Preparar el informe de Terminación del Proyecto, considerando el formato establecido por el FIDA. (USE; 31 de diciembre de 2013)	En fase de Terminación PRIMER BORRADOR, con la meta de 31 de diciembre para el primer borrador técnico. (La misión no observó un borrador de ITP)	25. Culminar con el informe de Terminación del Proyecto. (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de marzo de 2014)
		41. Transferir toda la información elaborada del PPR (base de datos, carpeta de PF y PN, videos, planes de sostenibilidad, entre otros) a la DINCAP, especialmente el forma electrónica, para que remita oportunamente al PPI. (Director del PPR, 28 de febrero de 2014)

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
Gestión Financiera		
26. Finalizar gestiones para autorización por parte del Ministerio de Hacienda de las partidas de fondos locales reasignadas en el MAG para asegurar la terminación y cierre del Proyecto. (Director PPR; 31 de julio de 2013)	Las partidas reasignadas fueron por un monto inferior a lo solicitado, a la fecha no fue aprobado	OK
Sin número. Realizar seguimiento y asegurar las actuaciones necesarias para contar con fondos asignados al PPR para el primer trimestre de 2014 si el cierre del Proyecto llegara a requerir más tiempo del previsto actualmente para el 31 de diciembre. (Director, Administración del PPR; Concurrente, hasta aprobación de la Ley Nacional de Presupuesto 2014)	Se procedió a la carga en el Sistema de Presupuesto Público, el cual fue remitido al Ministerio de Hacienda.	OK
27. Atender cuidadosamente a los plazos de rendición de gastos en el marco de los Fondos de Capitalización transferidos a Proyectos. (Coordinación operativa y Administración; Mientras haya planes pendientes de rendición)	No realizado. <i>(Esta recomendación aplicaba para los 24 PNs que recibirían transferencias con recursos locales)</i>	OK
28. Remitir al FIDA Plan de Acción para mitigación de riesgos inherentes a las demoras verificadas en la rendición de algunas organizaciones. (Coordinación Operativa y OTs; 10 de julio de 2013)	Rendiciones de organizaciones se encuentran al día. <i>(Si bien el Plan de Mitigación no fue remitido al FIDA, se instrumentaron acciones que permitieron contar con las rendiciones al día)</i>	OK
29. Adjuntar Plan de Recupero Actualizado de la Cuenta Especial a Solicitudes de Desembolso que se presenten al FIDA. (Administración PPR; Inmediato)	Cumplido. <i>(El Plan de Recupero se ha actualizado hasta la fecha de cierre del PPR)</i>	OK
30. Finalizar gestiones para obtener reasignación de gastos para recomponer Diferencia de Cambio que afecta a disponibilidades de la Cuenta Especial. (Administración PPR; 10 de julio de 2013)	Cumplido.	OK

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
Sin número. Finalizar ciertos gastos que originariamente serían cofinanciados por FIDA, con 100% recursos locales para poder cumplir con el compromiso contractual de contrapartida y los compromisos asumidos hasta el cierre del PPR. (Director, Administración; Inmediato)	No se pudo concretar.	OK
Sin número. Firmar addendum al contrato de auditores externos para extender el contrato vigente hasta el cierre del ejercicio. (Administración PPR; 31 de julio 2013)	Se utilizó Póliza de fiel cumplimiento profesional al 28 de febrero de 2013. <i>(Acuerdo redundante. En diciembre de 2013, se acordó que las últimas acciones serían reportadas y verificadas por los auditores como hechos posteriores al cierre del Ejercicio 2013.)</i>	OK
31. Incorporar recomendaciones de control sobre documentación de sustento de gastos realizados en el marco de los PFs y PNs. (Coordinadores zonales, Gerentes de OT y Controlador Rendición de cuentas; Inmediato)	Cumplido.	OK
		42. Rendir los gastos de PN pendientes para ser declarado elegible por el FIDA. (UEP, 10 de febrero de 2013)
		43. Enviar la última solicitud de retiro de fondos al FIDA. (UEP, 15 de marzo de 2014)
PROYECTO PARAGUAY INCLUSIVO		
Temas Prioritarios		
32. Iniciar las acciones necesarias para la selección y contratación del personal profesional técnico de la UEP del PPI, preparando los Términos de Referencia y las grillas con los criterios de evaluación. (Director Interino del PPI; 15 de julio de 2013 para el envío de los TdR al FIDA; 12 de agosto de 2013 para el lanzamiento del llamado; 19 de agosto de 2013 para la apertura de sobres e inicio de la evaluación de los candidatos por parte de una comisión evaluadora)	Director Ejecutivo: Se ha seleccionado al Ing.Agr. Elvio Darío Morínigo (No. 3/PPI de fecha 2/11/13). Hasta el 15/11/13 fueron recepcionadas las carpetas, y el 2/12/13 la comisión de evaluación ha elevado a consideración del Señor Ministro la terna para los siguientes cargos: Jefe/a del Dpto. de Administración y Finanzas, Jefe/a del Dpto. de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (UPSEYGC), Jefe/a del Dpto. de Promoción y Pre-Inversión, Jefe/a del Dpto. de Análisis de Planes de Negocios Articulados, Promotor/a, Contador/a, Secretario/a de Dirección de la UEP.	OK

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
34. Preparar una versión preliminar del Manual Operativo del PPI, que será enviada al FIDA para comentarios, y posteriormente transferida a la UEP del PPI para su finalización. (Director interino del PPI para la preparación de la versión preliminar del MO; 31 de agosto de 2013. Director del PPI para la finalización del MO; 30 de noviembre de 2013)	Manual Operativo: El Director Ejecutivo Interino Ing Emilio Valiente ha remitido el borrador, y actualmente se encuentra a consideración del Director Ejecutivo Ing. Agr. Elvio Morinigo para su revisión y ajustes, con el equipo técnico de Unidad Ejecutora seleccionado.	34. Enviar la versión definitiva del MOP para su no objeción al FIDA. (UEP, 31 de diciembre de 2013)
		44. Organizar la primera reunión del Comité de Orientación del Proyecto (COP). (Director Ejecutivo, 10 de enero de 2014)
		45. Organizar la primera reunión del CTIM para aprobar sus términos de referencia. (Director Ejecutivo, 31 de marzo de 2014)
		46. Contratar los profesionales de: (i) adquisiciones; (ii) género; (iii) medio ambiente; y (iv) servicios financieros. (UEP, 31 de marzo de 2014)
		47. Realizar el Taller de Inicio del Proyecto. (UEP, 4 y 5 de marzo de 2014)
Servicios Financieros Rurales		
		48. Mantener el seguimiento de los CDA y los créditos de los fondos del PPR (UEP, a partir de 1 de enero de 2014)
		49. Finalizar el análisis de los casos de ejecución de CDA, y de discontinuación de CDA. (Responsable Servicios Financieros del PPI; 31 de julio 2014)
Planificación, Seguimiento y Evaluación		
35. Priorizar la elaboración del Plan Operativo Anual 2014 del proyecto para su remisión al FIDA, el que incluirá un Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses. (Director del PPI; 31 de octubre de 2013)	Se está trabajando en la elaboración de un Plan Operativo Anual y un Plan de adquisiciones para el ejercicio 2014. (Atrasado)	35. Remitir el Plan Operativo Anual 2014 al FIDA, incluido un Plan de Adquisiciones de los primeros 18 meses. (UEP, 31 de diciembre de 2013)

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
39. Preparar los TdR para la encuesta RIMS. (USE; 30 de setiembre de 2013)	Se cuenta con los TdR para la encuesta RIMS, y se estará preparando los Pliegos de Base y Condiciones para la realización del Llamado.	39. Culminar con la encuesta de Línea de Base, definiendo la alternativa más viable para su realización (Director del PPI, Responsable USE; a mas tardar el 31 de junio de 2014)
		50. Socializar con el equipo técnico el ML del Proyecto. (Director del PPI, 31 de diciembre de 2013)
		51. Diseñar y validar las fichas familiares y grupales. (Responsable USE; 31 de marzo de 2014)
Gestión Financiera		
33. Comunicar al FIDA los detalles de la Cuenta Designada del PPI, incluyendo los nombres y firmas autorizadas, junto con el primer pedido de desembolso de USD 500.000. (MAG, con colaboración del Ministerio de Hacienda; 31 de agosto de 2013)	Se ha realizado la apertura de la Cuenta Especial BCP N° 1027 del BCP. Se cuenta con Formulario 102-A elaborado, por el cual se solicita el Anticipo de Fondos a la Cuenta Especial en concepto de "ANTICIPO" cuyo monto asciende a US\$ 500.000.-	33. Comunicar al FIDA los detalles de la Cuenta Designada del PPI, incluyendo los nombres y firmas autorizadas, junto con el primer pedido de desembolso de USD 500.000. (MAG, con colaboración del Ministerio de Hacienda; 20 de diciembre de 2013)
36. Preparar pliegos preliminares para adquisiciones necesarias para el inicio del PPI. Estos pliegos serán transferidos a la UEP designada del PPI para que ésta continúe los procesos de adquisición, previa revisión y eventuales correcciones, en base a las propuestas del POA 2014. (Director interino del PPI; 31 de agosto de 2013 para la transferencia a la UEP)	Se han elaborado pliegos preliminares de las siguientes adquisiciones que son consideradas indispensables para el inicio del Proyecto, y se detallan a continuación: ✓ Llamado vía excepción de alquiler de oficina ✓ Llamado "Mantenimiento y reparación de Vehículos" ✓ Llamado "Mantenimiento y reparación de Equipos Informáticos y fotocopiadoras" ✓ Llamado "Adquisición de Útiles de Oficina" ✓ Llamado "Servicios de Internet" ✓ Llamado "Servicios de Capacitación" ✓ Llamado "Adquisición de software de gestión integral" (administrativo, financiero y de seguimiento)	OK

Acuerdos, Junio de 2013 (con Responsable y Fecha)	Estado de los acuerdos, Diciembre de 2013 (con comentarios de la misión)	Acuerdos, Diciembre de 2013 (con Responsable y Fecha)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llamado “Adquisición de Combustibles”. ✓ Llamado “Consultoría para Elaboración de LINEA DE BASE”. ✓ Llamado “Servicios Gastronómicos (Cuidado. No está previsto comprar un sistema administrativo y de seguimiento, si no financiero) 	
37. Evaluación preliminar de los sistemas contables y de gestión que se utilizarán en el PPI para estados financieros y preparación de solicitudes de desembolso y seguimiento. (Director interino del PPI; 31 de agosto de 2013)	Será realizado un llamado para la adquisición de un software contable que sea diseñado conforme a los requerimientos del Proyecto, en el cual se puedan obtener las informaciones tanto contables como de gestión, como así también los cálculos de pari pasu y preparación de solicitudes de desembolsos.	37. Remitir las especificaciones técnicas del sistema contable del PPI al FIDA para no objeción (UEP, 20 de enero de 2014).
38. Seguimiento de las gestiones de asignación presupuestaria para 2013. (Director interino del PPI; 31 de agosto de 2013).	No serán ejecutadas las asignaciones presupuestarias previstas en el PGN 2013. Se ha revisado el Presupuesto General de Gastos para el Año 2014, y se ha preparado una reprogramación presupuestaria atendiendo la conformación de la Unidad Ejecutora, como así también las adquisiciones previstas a realizar para el ejercicio 2014.	OK
		52. Abrir una cuenta en el BNF para los gastos vinculados al componente de pre-inversión. (UEP, 20 de febrero de 2014)
		53. Pedir la no objeción del FIDA al convenio con el BNF para el manejo de la cuenta para los fondos del FOAI. (UEP, 31 de marzo de 2014)

Anexo 2: Servicios Financieros Rurales

A. Proyecto Paraguay Rural

I. Los servicios financieros rurales del PPR

1. El Proyecto Paraguay Rural (PPR) considera la utilización de los servicios financieros rurales como una herramienta dentro de la estrategia de desarrollo y no como un fin en sí mismo. En este sentido la incorporación de los servicios tuvo un desarrollo temporal distinto debido a la necesidad previa de los planes de fortalecimiento y los planes de negocio para luego sí comenzar con la actividad financiera. Esta demora temporal en el desarrollo de los planes de negocio también afectó la demanda de crédito.

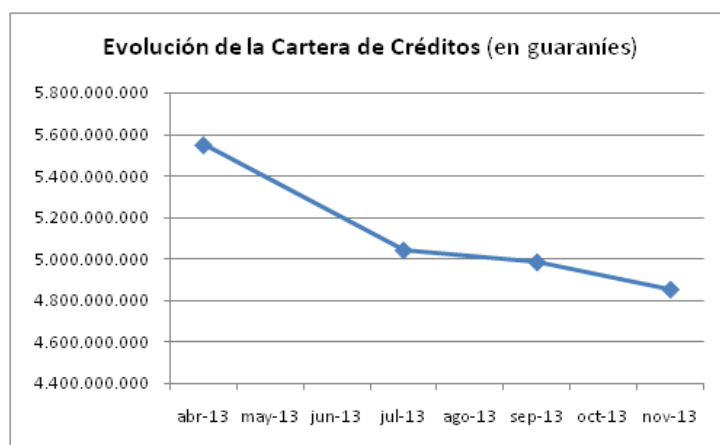
2. A lo largo del desarrollo del proyecto se logró mejorar el mecanismo y lograr la incorporación de actores financieros diversos. Así dentro de las IFIs puede encontrarse el BNF y el CAH como entidades públicas, Cooperativas como Carolina y 4 Vientos entre otras, el Credicoop y Bancoop como entidades de segundo grado y Banco Visión.

3. El mecanismo diseñado para mitigar las dificultades de acceso de los pequeños productores al sistema financiero resultó muy innovador y efectivo. En efecto dos de los problemas que presentan las organizaciones de pequeños productores para conseguir financiamiento son la falta de información y conocimiento de las IFIs y la falta de garantías de las organizaciones. Con el mecanismo de apoyo del PPR a través de los Certificados de Depósito de Ahorro (CDA) se logró constituir una garantía que permitió que las organizaciones accedieran al financiamiento o bien mejoraran las condiciones de financiamiento y también mejorar el conocimiento de las IFIs con las organizaciones a partir del relacionamiento.

II. La evolución de la cartera de crédito del PPR

4. El análisis de la base de información con las organizaciones y su vinculación a los servicios financieros muestra resultados muy interesantes. A noviembre 2013 habían recibido crédito a través del mecanismo diseñado por el PPR 4.587 productores de los 11.285 productores totales que tuvo el proyecto. Es decir que un 41% del total de productores beneficiarios del proyecto recibieron crédito. Así en abril de 2013 se registraba una cartera de crédito de PYG 5.550 millones y en noviembre de 2013 la cartera de crédito se encontraba en PYG 4.854 millones.

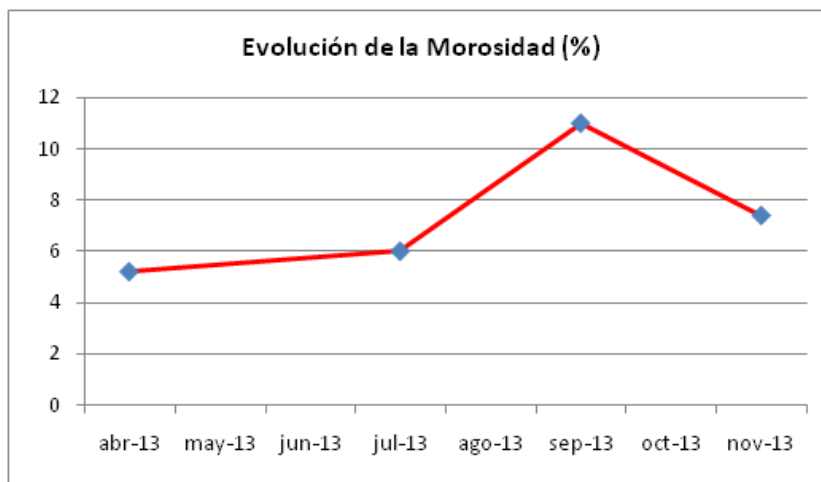
Grafico 1. Evolución de la cartera de créditos del PPR (en PYG a noviembre 2013)



Fuente: PPR

5. En términos de la morosidad de la cartera la misma tuvo un crecimiento que se ha logrado revertir, en algunos casos por refinanciaciones con las IFIs (a partir de situaciones climáticas que deterioraron las cosechas y los ingresos).

Grafico 2. Evolución de la morosidad de la cartera de crédito de PPR (en %)



Fuente: PPR

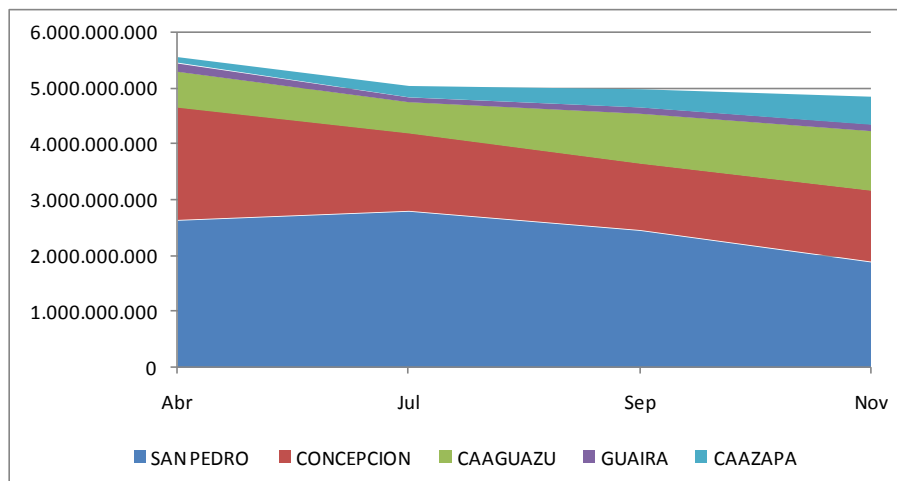
6. Si analizamos el comportamiento de la cartera a lo largo del año puede verse que el comportamiento fue muy distinto en los departamentos del norte San Pedro y Concepción (los que inicialmente comenzaron con el programa) respecto de los departamentos del sur, Caaguazú, Guairá y Cazaapá que tuvieron un desarrollo más lento dentro del programa.

Cuadro 1. Evolución de la cartera de créditos del PPR por Departamento (en PYG)

EVOLUCION DE LA CARTERA DE CREDITOS -SISTEMA PARAGUAY RURAL MAG/FIDA - 2013

DEPARTAMENTOS	Abr	Jul	Sep	Nov	Sep-Nov
SAN PEDRO	2.632.044.567	2.794.308.540	2.450.477.794	1.885.081.755	-23%
CONCEPCION	2.024.000.000	1.398.811.779	1.198.718.447	1.278.018.446	7%
CAAGUAZU	648.323.000	564.823.000	901.250.000	1.074.304.000	19%
GUAIRA	148.700.000	86.000.000	114.700.000	124.700.000	9%
CAAZAPA	97.000.000	199.500.000	320.600.000	492.400.000	54%
TOTAL	5.550.067.567	5.043.443.319	4.985.746.241	4.854.504.201	-3%

Grafico 3. Evolución de la cartera de crédito del PPR por Departamento (en PYG)



Fuente: PPR

7. Contrariamente a lo que podría esperarse la evolución de la cartera de crédito fue decreciente. Era de esperar que conforme avanzan los planes de negocio las necesidades de capital de trabajo se activan o incrementan y eso impacta positivamente sobre la demanda del crédito. Sin embargo esto no se ve reflejado en los números. La misión profundizó con la unidad ejecutora, coordinadores zonales y alguna IFI las razones de estas diferencias. Se presentan algunas posibles razones:

- a. El desarrollo del programa fue sustancialmente diferente entre el norte y el sur. Mientras que en los departamentos de San Pedro y Concepción el promedio de socios por organización fue de aproximadamente 42; en el sur, Caazapá, Guairá y Caaguazú, el promedio de socios por organización es mucho más bajo, con aproximadamente 12 socios por organización. El inicio con mayor énfasis en los departamentos del norte impactó rápidamente en el crecimiento de los valores de cartera de estos departamentos, con un comienzo más lento en los departamentos del sur.
- b. Adicionalmente el departamento de Concepción tiene una fuerte actividad ganadera. Esto implicó que gran parte de los destinos de crédito de las organizaciones fueran vacas, lo que motivó líneas de crédito con mayor plazo (24 a 36 meses). Esto significa que la cartera tuvo un crecimiento rápido pero con saldos decrecientes lo que mostrará evolución decreciente hasta tanto no se terminen de cancelar los créditos. Es de esperar que en 2014 (momento de cancelación de los créditos) la cartera vuelva a crecer.
- c. Por el lado del departamento de San Pedro (el otro departamento activo en la colocación inicial) la situación climática complicó la actividad agrícola predominante en la región. Esto motivo por un lado la baja de ingresos y por el otro la necesidad de refinanciar parte de las deudas, lo que implica no crecer en volumen de crédito.
- d. Por otra parte el desarrollo de los planes de negocio tuvo un ritmo diferente del esperado por lo que algunas de las organizaciones que desarrollaron esta actividad y obtuvieron su CDA no terminaron de gestionar el crédito por lo que es esperable que la tendencia en la evolución de la cartera cambie cuando las 61 organizaciones que tiene CDA pero aún no han gestionado el crédito lo hagan.

8. Los resultados luego de más de 2 años de comienzo de los servicios financieros dentro del programa resultan muy auspiciosos. 43 organizaciones tomaron más de 1 crédito, lo que implica que el vínculo con la IFI está en proceso de consolidarse y el mecanismo financiero funcionó bien.

9. La tasa de interés promedio a la que las organizaciones tomaron crédito de las IFIs fue del 16% anual. La mayor parte de las IFIs prestaron a tasas de interés cercano a este valor, salvo algunas operaciones de Credicoop, Coopafiol y Visión que rondaron el 24% anual. Las operaciones con tasa de interés más baja corresponden a BNF con el 10%. El mecanismo financiero permitió no solamente el acceso al crédito sino que contribuyó a mejorar las condiciones por menor riesgo.

10. Si bien los registros no son completos, de los casos con información se ha encontrado que la tasa de interés promedio a la que los socios recibieron el crédito fue del 22% anual (con un spread de 3 a 6 puntos porcentuales). Esto resulta muy auspicioso teniendo en cuenta que en el inicio las organizaciones consideraban que el crédito al socio debía ser a la misma tasa de interés a la que recibía el crédito de la IFI, sin considerar costos asociados, gastos de administración y la necesidad de capitalizar la organización y mitigar riesgo.

11. Las organizaciones depositaron (salvo en el caso del CAH que no está autorizado a recibir depósitos) en las IFIs (mayoritariamente en las mismas instituciones de la que luego recibirían el crédito) los fondos para los CDA. La tasa de interés promedio de los CDA fue del 8% anual. La tasa más alta la pagó Coopafiol (15% anual). La tasa de interés más baja la pagó BNF (2%). En la medida

que las organizaciones adquieran mayores conocimientos y seguridad las tasas de interés que paguen las IFIs se irá equilibrando (probablemente al alza).

12. La participación de las IFIs también es un hecho destacable del PPR. Desde el inicio, con el apoyo de FECOPROD y con un técnico en la propia unidad ejecutora movilizó las solicitudes de crédito, colaborando en el armado de las carpetas de crédito y contribuyendo en las gestiones (particularmente con las IFIs menos ágiles). Con el desarrollo del proyecto la incorporación de una IFI especializada como Visión Banco aumentó la oferta de crédito no solo por la mayor celeridad sino por el mayor apalancamiento. Se muestra a continuación la distribución de la cartera de crédito del PPR según las IFIs.

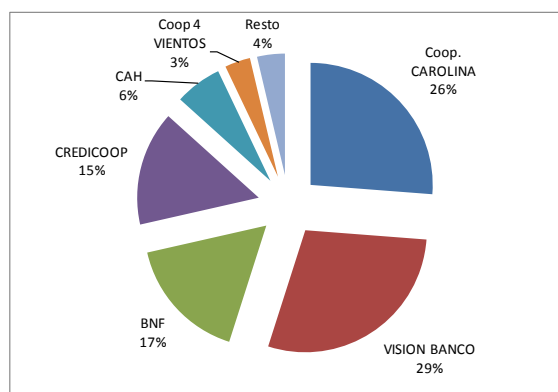
Cuadro 2. Distribución de la cartera de créditos del PPR por IFI (en PYG a septiembre 2013)

Distribución de la Cartera de Créditos del PPR (en Guaraníes a Septiembre 2013)

Coop. Carolina	Vision Banco	BNF	Credicoop	CAH	Coop. 4 Vientos	Resto	Total
1.307.310.890	1.430.893.239	824.000.000	759.850.000	311.135.112	168.407.000	184.150.000	4.985.746.241

Fuente: PPR

Grafico 4. Distribución de la cartera de créditos de PPR por IFI (en %)



Fuente: PPR

III. Los CDA para facilitar el acceso institucional al crédito

13. El PPR contempló un mecanismo innovador que tuvo un efecto positivo en el acceso al crédito por parte de las organizaciones. Así los CDA permitieron que las IFIs participantes contaran con una garantía líquida que mejoraba la evaluación de riesgo de un sector que no conocían. Algunas organizaciones contaban con crédito en condiciones muy poco convenientes (tasas de consumo) para cualquier acto productivo, por lo que la existencia de los CDA permitió en algunas organizaciones acceder al crédito y en otras a mejorar las condiciones. A septiembre de 2013 un número de 218 organizaciones tuvieron vínculo con instituciones financieras.

14. El objetivo de los CDA era facilitar el acceso al crédito por parte de las organizaciones. Inicialmente las entidades públicas (BNF y CAH) fueron las que se incorporaron, luego las cooperativas y finalmente algunas instituciones privadas. El mecanismo permitía que dentro de los planes se contabilizara un porcentaje del capital de trabajo necesario que daba origen al CDA que al ser depositado en la IFI habilitaba el crédito (con cesión a la IFI). Sin embargo era esperable que en la medida que la IFI conociera a la organización prestataria incrementara el porcentaje de apalancamiento. En la primera operación el porcentaje de cobertura del CDA era del 100% del valor del crédito, lo que implica ningún apalancamiento.

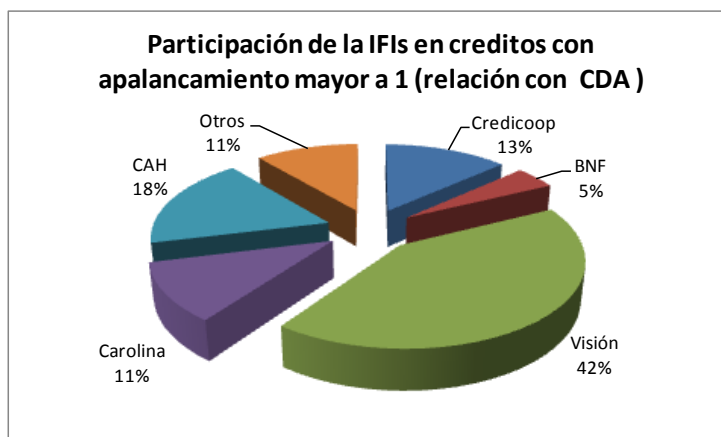
15. Sin embargo a septiembre de 2013 de las 218 organizaciones analizadas solo 45 organizaciones recibieron más crédito que el valor del CDA depositado (con ratios de apalancamiento superiores a 1 llegando en algún caso a 4 o más). 43 organizaciones recibieron el mismo valor de crédito que el monto de CDA depositado y 34 organizaciones recibieron menos monto de crédito que el valor de CDA depositado. El apalancamiento promedio (promedio simple de los apalancamientos de todas las operaciones de crédito) es de 1,18, lo que implica que por cada guaraní depositado se prestaron 1,18. El valor máximo de apalancamiento es de 5,08 y fue dado por Credicoop. Se presenta a continuación el cuadro por zona.

Cuadro 3. Cantidad de operaciones de crédito por departamento en función del apalancamiento

ZONAS	Organizaciones Relacion Crédito / CDA			
	Mayor a 1	Igual a 1	Menor a 1	Sin Credito
San Estanislao	5	14	9	13
San Pedro	3	3	5	14
Guaira	2	1	3	21
Horqueta	13	1	1	0
Santa Rosa	4	6	3	11
Concepcion	9	1	3	7
San Juan Nepomuceno	2	2	2	2
Caazapa	0	4	5	16
Caaguazu Oeste	4	5	1	11
Caaguazu Este	3	6	2	1
TOTAL	45	43	34	96

16. En el caso de las organizaciones que recibieron mayor volumen de crédito que el valor de CDA depositado el objetivo de vinculación y acceso al crédito se cumplió de manera cabal, puesto que las IFIs están dispuestas a tomar más riesgo que la garantía existente. Esta situación se dio particularmente con Visión Banco, Credicoop y CAH. La participación de IFIs especializadas mostró ser una buena herramienta para aumentar el financiamiento a los productores familiares. En la gráfica siguiente se muestra como se distribuyeron las operaciones de crédito en las que el apalancamiento (relación crédito / CDA) fue superior a 1.

Grafico 5. Participación de las IFIs en créditos con apalancamiento mayor a 1 (en %)



17. Las IFIs con ratios de apalancamiento igual a 1 corresponden principalmente a aquellas con menor vocación al riesgo o menor disponibilidad de capital o instituciones públicas con menor involucramiento en la operatoria. Así las cooperativas como Carolina, 4 Vientos y el BNF generaron algunas operaciones sin riesgo, lo que implica que prestaron el mismo monto que el valor del CDA. Algunas circunstancias que merecen ser comentadas con relación a esto están vinculadas con que

estas IFIs fueron las iniciadoras de la operatoria en muchos casos alentadas por el programa o FECOPROD. En el caso de la cooperativa Carolina, utilizó el mecanismo para apoyar a las organizaciones vinculadas y no vinculadas pero algunas de estas asociaciones se encontraban muy lejos de la Cooperativa Carolina. En el caso de BNF vale decir que es una de las IFIs que prestó a las organizaciones a más bajo interés.

18. Existen otras IFIs que prestaron a las organizaciones montos inferiores a los montos de CDA depositados. Son 34 casos y tienen explicaciones diversas. Por un lado los valores de CDA correspondían al valor total calculado sobre el capital de trabajo necesitado, sin embargo los requerimientos crediticios no necesariamente tenían la misma temporalidad dentro de la organización, por lo que algunas organizaciones tienen demandas secuenciales y no todas al mismo momento, por lo que en este caso, es lógico que la relación entre el crédito tomado hasta este momento y el valor del CDA sea inferior a 1 (lo que supone que en algún momento la relación debería crecer). En otros casos la relación crédito / CDA se reduce en la medida que las organizaciones comienzan a amortizar el crédito (inicialmente puede ser 1 a 1 y en la medida que va devolviendo el crédito esa relación decrece). Finalmente en otros casos los montos de crédito reales fueron menores a los planificados al momento de realizar el plan de negocios, lo que implica que es probable que la relación crédito / CDA no crezca lo esperado.

19. Existen sin embargo 96 organizaciones que no registran crédito, lo que motiva un análisis particular de estos casos. Se presenta a continuación la tabla por zonas.

Cuadro 4. Cantidad de organizaciones sin crédito con IFI

ORGANIZACIONES SIN CREDITO CON IFI	
ZONAS	CANTIDAD
SAN ESTANISLAO	2
SAN PEDRO DEL Y.	9
GUAIRA	18
SANTA ROSA DEL AGUARAY	2
CONCEPCION	6
SAN JUAN NEPOMUCENO	2
CAAZAPA	11
CAAGUAZU OESTE	11
ORGANIZACIONES SIN CREDITO Y CON CDA	61
ORGANIZACIONES SIN CREDITO Y SIN CDA	35
TOTAL SIN CREDITO	96

20. Conforme lo relevado con los coordinadores zonales y la unidad ejecutora, los 61 casos que registran CDA pero no registran crédito corresponden a planes de negocio demorados que aún no han logrado estructurar la demanda de crédito a una IFI. O bien porque el desarrollo del plan viene retrasado o bien porque el armado de la documentación para presentar lleva tiempos de tramitación superior a lo esperado (en el inicio el apoyo de los técnicos de FECOPROD facilitaba el armado de las carpetas a presentar).

21. Existen 35 casos sin crédito con IFI y sin CDA. De acuerdo al relevamiento realizado estos casos corresponden a 3 casuísticas: a) 15 organizaciones que entraron en mora y su CDA fue ejecutado para cubrir el crédito, en cuyo caso deja de tener el CDA y tampoco tiene crédito; b) 15 organizaciones que al vencimiento del CDA no lo renovaron y destinaron ese monto a un fondo de crédito interno y c) 5 organizaciones que al momento del vencimiento del CDA utilizaron esos recursos para una inversión común.

22. En el primer caso correspondiente a la ejecución del CDA sería conveniente profundizar el conocimiento de estos casos no solo para identificar consecuencias dentro de la organización

buscando evitar que la herramienta de desarrollo de la organización haya generado una merma del capital social de la misma. Algunos casos corresponden a organizaciones con pocos conocimientos financieros (p.e. entrada en mora y con posterioridad avisar a la IFI para refinanciar) y otros a falta de sensibilidad por parte de la IFI que frente a una situación de morosidad ejecuta el CDA para cubrir la deuda.

23. Sería conveniente además que del resultado del análisis surgieran alternativas para generar acciones integradoras de estas organizaciones en caso que la mora se haya producido por causas razonables, puesto que caso contrario una organización que cayó en mora estaría condenada a mayor exclusión al no poder acceder a ninguna asistencia.

24. En el segundo caso correspondiente a organizaciones que no renovaron el CDA y destinaron estos recursos a un fondo de crédito dentro de la organización, también sería importante relevar y acompañar a las organizaciones para evitar que estos fondos se licúen por mala administración. Algunos de estos casos podrían corresponder a la falta de identificación de las ventajas del CDA, ya que si no existe apalancamiento un pensamiento simple podría concluir que “la IFI me presta mi propia plata y me cobra”, particularmente cuando la IFI no muestra vocación de vincular a esa organización como cliente, lo que lleva a que al prestar el mismo monto del CDA con spread alto de la IFI, la suposición de administrar los fondos por parte de la organización resulta más conveniente. Sin embargo existen numerosas experiencias que muestran que la falta de tecnología apropiada en la administración de los fondos rotatorios termina con la licuación de los mismos.

25. En el tercer caso, 6 organizaciones utilizaron el CDA para la adquisición de herramientas o inversiones comunes, sería recomendable analizar estos casos puesto que aún si la inversión resulta muy conveniente no soluciona el problema del acceso al crédito para capital de trabajo, y por el contrario, podría agravarlo, ya que la organización no cuenta con la garantía para acceder a través de una IFI.

26. El plazo de los CDA también fue un elemento considerado por las misiones anteriores. Es cierto que en la medida que los plazos de los CDA aumentan el plazo de colocación, se logra una mayor tasa de interés y al mismo tiempo se da mayor sustentabilidad al sistema ya que las organizaciones cuentan con un plazo más largo para ir generando cultura e historia crediticia con la IFI. La UEP desarrolló acciones para sensibilizar a las organizaciones con esto y algunos resultados parecen haberse logrado. Sería interesante continuar con esta actividad e inclusive que la misma sea tomada por el Responsable de Servicios Financieros del PPI.

27. Otro elemento deseable en la medida que las organizaciones se consoliden, es el hecho que pudieran unir sus CDA de forma tal de lograr una mayor escala, lo que permitiría aumentar las condiciones de tasa de interés, y generar un mecanismo más eficiente de garantía puesto que podría cubrir de manera diferencial según las necesidades de cada organización y mitigar el riesgo al estar distribuido en varias organizaciones. Sin embargo también es cierto que este mecanismo requiere de mucho trabajo con las organizaciones que permita construir el consenso necesario y las capacidades para asumir esta operatoria.

28. Los resultados del mecanismo de facilitación de acceso al financiamiento para los beneficiarios del PPR han demostrado ser positivos y han permitido: (a) interesar al sector financiero en un sector del mercado que hasta ese momento estaba fuera de sus objetivos; (b) bajar el costo del dinero para los beneficiarios, lo cual les permitió acceder a estos servicios financieros, lo que les resultaba imposible antes de aplicar el mecanismo probado en PPR; (c) demostrar que es posible encontrar mecanismos que sin distorsionar el mercado financiero, permitan llegar con recursos a este sector de la población rural y de la agricultura familiar campesina, lo cual es uno de los objetivos prioritarios de la política pública. Sería conveniente que el MAG analice la experiencia referida a los Servicios Financieros Rurales en el PPR y pueda ampliar la misma, escalándola con recursos y nuevos instrumentos, para llegar a más beneficiarios con un sistema de “transferencias” más transparente y sin distorsionar el mercado.

B. Proyecto Paraguay Inclusivo

I. Preparación para la ejecución

29. El Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) es un proyecto de desarrollo con varias herramientas, entre las cuales se encuentran los servicios financieros rurales. Al mismo tiempo la experiencia del PPR ha sido muy valiosa para el diseño de los productos financieros del nuevo proyecto. En este sentido sería conveniente que lo desarrollado en el PPR en materia de servicios financieros rurales, altamente innovador, pueda mantenerse no solo porque es importante que las organizaciones continúen y capitalicen lo realizado, sino porque algunas de estas organizaciones pueden ser sujeto del Proyecto Paraguay Inclusivo.

30. En este sentido es importante que las organizaciones que han participado del PPR y se encuentran con un proceso de crédito a través de una IFI con un CDA mantengan el apoyo que tuvieron con el PPR para mejorar el uso del crédito. PPI podría ser quien realice estas actividades de acompañamiento.

31. El PPI se encuentra en la etapa final previa al inicio de ejecución y en el último tiempo se han dado pasos importantes para ello. Así se está conformando la unidad ejecutora dentro de la cual se encuentra prevista la contratación de un Responsable de Servicios Financieros. Es importante destacar que la posición resulta muy importante debido a que existen funciones muy importantes que el proyecto deberá realizar, algunas actividades importantes. Entre ellas las siguientes:

- a. Desarrollar las actividades de capacitación y sensibilización en temas financieros, tanto hacia promotores y técnicos como también a oficiales de IFIs y funcionarios locales.
- b. Identificar y mapear las IFIs que se encuentran en la zona del proyecto, considerando que existen departamentos nuevos que se incorporan respecto del PPR, generando los convenios entre las IFIs y el Proyecto.
- c. Desarrollar los mecanismos de seguimiento de cartera de crédito. En este caso sería importante que asumiera la responsabilidad de seguir las operaciones de crédito existentes en el PPR (que no sean tomadas por FECOPROD) de forma tal de evitar que caigan en mora o se pierda el mecanismo desarrollado y al mismo tiempo que pueda comenzar a identificar a aquellas organizaciones que puedan participar en PPI.
- d. Trabajar en mecanismos que permitan desarrollar un producto de seguro agrícola, adaptado a la población beneficiaria, participando en el diseño y las negociaciones con aseguradoras.
- e. Trabajar en el diseño de los mecanismos financieros que sean necesarios en cada cadena productiva, interactuando con la o las organizaciones de productores, la o las IFIs y con la o las empresas que formen parte de la cadena.

32. No obstante la importancia que la especialización del rol de los servicios financieros tiene de cara al futuro del proyecto, es importante destacar, a la luz de la experiencia del PPR que es importante que las tareas de capacitación y sensibilización sean extendidas al resto del equipo técnico de la unidad ejecutora, así como a los oficiales de las IFIs territoriales, los técnicos de las empresas participantes en la cadena y los funcionarios locales, de forma tal de garantizar que los planes de negocio contemplen la perspectiva financiera como una de las directrices del plan.

33. La experiencia del PPR con relación a los servicios financieros rurales arroja valiosas experiencias que sería aconsejable incorporar en la ejecución del PPI. Tanto PPI como PPR son proyectos de desarrollo con servicios financieros, por lo que este último no es el eje central del proyecto sino que es la herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos del proyecto. Sin

embargo conforme el fortalecimiento de las organizaciones y los planes de negocio avancen, el componente de servicios financieros será más relevante. En este sentido existen algunas medidas que pueden ser tomadas antes del comienzo de la ejecución de los créditos:

- a. Contemplar un sistema informático que permita la gestión y seguimiento de la cartera de créditos y garantías. El PPR construyó sobre la marcha las herramientas que le permitieron conocer el estado de la cartera de manera precaria. Sería aconsejable que la cartera de créditos de PPI tuviera un sistema de monitoreo de cartera, que sin necesidad que sea sofisticado, pueda estar antes de la ejecución.
- b. Definir algunos alcances de las IFIs que participarán del proyecto. La experiencia del PPR muestra la participación de instituciones financieras muy variadas como el BNF, el CAH, Credicoop, Bancoop, Cooperativas, e instituciones financieras privadas. La evaluación de requisitos y objetivos con las IFIs podría ser recomendable para el PPI. Así distancias máximas a las organizaciones, riesgo, montos, plazos, tasas y apalancamiento en caso de contar con garantía del proyecto deberían ser acordados con las IFIs que participen del proyecto. Esto permitiría visualizar un objetivo de inclusión financiera más sostenible (en lugar de que el interés de la IFI sea la captura del spread entre el CDA y el crédito sin apalancamiento ni riesgo).
- c. Definir la forma de gestión de los recursos de crédito que lleguen de las IFIs a las organizaciones. Si bien está previsto que alguna de las organizaciones cuente con mayor desarrollo organizacional y sea responsable del financiamiento, sería deseable analizar las diferentes alternativas y su forma de gestión, y de apoyarlas. Si se considera que no menos de 100 prestatarios y no menos de 2 organizaciones formarán parte del diseño institucional del circuito de crédito será importante contemplar alternativas y mecanismos de gestión previamente.
- d. Si bien el PPI contempla la integración de funcionarios del MAG, que permite generar mayores mecanismos de sostenibilidad en el sector público, sería importante que se busque que algún área dentro del MAG pueda generar mecanismos que le den sustentabilidad a los servicios financieros una vez terminado el proyecto.

34. Los servicios financieros previstos en el PPI resultan innovadores no solo porque contemplan los mecanismos ya probados con éxito en el PPR, sino que en este caso incorporan la complejidad de aumentar la escala de financiamiento (con 200 familias y más de 2 organizaciones) y también la participación de una empresa dentro de la cadena. En este sentido es importante contemplar esta complejidad en el mecanismo ya que es probable que el mecanismo financiero resulte “tailor made” en cada caso y no sea algo totalmente estándar, dependiendo de las organizaciones, las necesidades y la estructura de financiamiento de la cadena. Así podría generarse sustitución de financiamiento con una IFI que usualmente hacen las empresa (pre financiación) para la compra de la producción, o bien participar en la financiación del procesamiento de la materia prima o asegurando inversiones.

35. El aporte de las empresas en la cadena de valor también es importante sobre todo teniendo en cuenta la asimetría posicional que tiene la empresa demandante con la oferta atomizada de los pequeños productores. El PPI deberá tener presente esta diferencia a la hora de la construcción del mecanismo financiero a fin de evitar que sea funcional a solo uno de los actores de la cadena en perjuicio del resto. El desafío de construir una ecuación financiera que contribuya a “ganar – ganar” será muy importante.

36. El aporte de las empresas previsto en el proyecto obliga a imaginar las múltiples formas en las que el sector privado demandante de la cadena puede participar. Así la asistencia técnica productiva o de procesamiento, el desarrollo de parcelas experimentales, la inversión para el procesamiento o bien el mejor precio a los productores que participen del proyecto puede ser alguna de las formas que el aporte privado puede tomar forma dentro de la cadena.

37. El PPI incorpora nuevos Departamentos respecto del PPR, por lo que será importante no solamente mapear las IFIs que se encuentren en la zona de influencia del proyecto, sino realizar una nueva construcción institucional, invitando a las IFIs y desarrollando los convenios de vinculación con las mismas.

38. La experiencia con el PPR permite pensar algunas de las características que las IFIs participantes del PPI deberían tener. Se detectan al menos 3 condiciones para la participación de las IFIs a la luz de los resultados del PPR:

- a. Vocación. Es importante que las IFIs que participen tengan vocación de participar en el financiamiento de la agricultura familiar y de crecer más allá del proyecto. La experiencia del PPR muestra que la atraktividad del spread entre la tasa pasiva y activa sin toma de riesgo (prestar lo mismo que estaba depositado como CDA) fue un incentivo importante, pero este incentivo puede ser inicial pero no permanente. Caso contrario las organizaciones dejarán de ver el beneficio de relacionarse con la IFI.
- b. Capacidad financiera. Es importante que las IFIs que participen tengan suficiente capital prestable para que sea de interés participar en el financiamiento de la agricultura familiar. Si la IFI no cuenta con suficientes fondos prestables es probable que priorice por resto, en cuyo caso las organizaciones del proyecto tendrán acceso restringido.
- c. Cercanía con las organizaciones. Al inicio del PPR algunas IFIs prestaron a organizaciones que no se encontraban en su radio habitual de trabajo, motivadas por la seguridad del negocio financiero, prestando el mismo monto que se encontraba depositado en el CDA con una diferencia de tasa (entre pasiva y activa). Es importante que la IFI tenga vínculo geográfico con la o las organizaciones que participen del PPI para construir un vínculo sustentable.

Anexo 3: Situación del Convenio PPI / FECOPROD

I. Introducción

1. Este Anexo presenta la situación del acuerdo alcanzado entre la Misión de Supervisión y las autoridades del MAG, para que 153 organizaciones rurales atendidas con Planes de Fortalecimiento (PF) por parte de PPR y que de acuerdo a la evaluación realizada aún no se encuentran plenamente fortalecidas, puedan seguir siendo asistidas por el nuevo proyecto PPI. Para ello se acude a la experiencia, el conocimiento técnico de sus equipos, y el alto grado de vinculación institucional y de servicios con las organizaciones en terreno que dispone la FECOPROD.

2. Los datos de la evaluación final del Proyecto Paraguay Rural (PPR) a diciembre 2013 revelan que la cobertura alcanzada durante su ejecución fue de aproximadamente 17.000 familias beneficiarias, que corresponden a 302 organizaciones de pequeños productores. La inversión realizada por el proyecto en los PF y los Planes de Negocios (PN) fueron completados en este período, aunque en algunos casos los recursos fueron transferidos en forma tardía.

3. Los datos al cierre del PPR muestran que 153 organizaciones de entre las que fueron asistidas se encuentran todavía en situación de tener alguna debilidad, sobre todo en relación al proceso de consolidación y sostenibilidad, debido entre otras, a: (i) deficiencias organizativas en el área administrativa; (ii) problemas de comercialización como el acceso a los mercados y (iii) la falta de comercialización conjunta. En otros casos quedaron organizaciones con problemas de producción en sus rubros respectivos, en algunos casos por fallas en la asistencia técnica (AT) contratada. En algunos casos también falta consolidar el mecanismo de acceso al crédito, el uso del fondo de garantía y la integración en Redes. El análisis de los datos permitió calificar a las organizaciones que requieren continuar recibiendo el apoyo en cuatro áreas principalmente: aspectos administrativos, de producción y comercialización, acceso al crédito e inserción en las redes de organizaciones.

4. En el siguiente cuadro se puede ver en forma resumida las 153 organizaciones que serán atendidas por el Convenio. Lo que no es visible en el cuadro, es el número total de los miembros de las familias de las 5.678 personas que integran la lista que sigue. Esta información que está disponible en el PPR y que será puesto a disposición del equipo de ejecución de FECOPROD, también será una herramienta para el seguimiento y evaluación del Convenio, por parte del PPI.

Cuadro 1. Organizaciones a ser atendidas por FECOPROD

Departamentos/ Regiones	No. de Organizaciones a ser asistidas	Número de Socios		
		Total	Hombres	Mujeres
Concepción	30	1.232	791	441
San Pedro Norte	24	1.458	905	553
San Pedro Sur	24	1.393	1.033	360
Caaguazú	32	655	362	293
Guaira	18	347	192	155
Caazapá	25	593	408	185
TOTAL	153	5.678	3.691	1.987

Fuente: PPR

5. Además, será esencial clarificar las informaciones sobre las 153 organizaciones, visto que la información detallada, proporcionada por el PPI a la misión en EXCEL, muestra que son 6.807 personas (4.368 hombres y 2.439 mujeres) en 6.511 familias que componen estas 153 organizaciones.

II. Objetivo y Antecedentes del Convenio

6. El convenio PPI/FECOPROD permitirá complementar y asegurar la sostenibilidad de estas organizaciones, que fueron asistidas durante la gestión del PPR y lograr mejores resultados como producto de la inversión pública realizada. Por otro lado, una tarea que será impulsada por el PPI es el vínculo de las organizaciones con las empresas que son puntas de cadenas de valor con el fin de contar con los acuerdos de las mismas para la construcción de los Planes de Negocios Articulados (PNA), que es la modalidad en que funcionará el PPI, acortando potencialmente los procesos para recibir el financiamiento de los PNA que se presentarán articuladas con las empresas participantes.

7. En ese contexto, surgió la propuesta del FIDA de incluir en forma excepcional un convenio de asistencia técnica con FECOPROD a ser incluido en el POA 2014 del PPI, para completar el proceso de fortalecimiento de estas 153 organizaciones, las cuales luego podrán ser potencialmente postulantes a conformar alianzas para formular PNAs, a ser presentados al Comité Técnico Inter-Ministerial (CTIM) del PPI, para su consideración con los recursos del Fondo de Capitalización para la Articulación de Cadenas Inclusivas (FOCAI), mediante los procedimientos normales establecidos para el PPI. FECOPROD fue propuesto por el FIDA para dar continuidad a la asistencia técnica, debido a los satisfactorios servicios, brindado a las organizaciones de pequeños productores durante la ejecución del PPR.

8. FECOPROD es una organización cooperativa de segundo grado, registrada en 1976, e inscrita en el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) en 1998. La Federación cuenta con 33 cooperativas de producción asociadas, a las que presta entre otros los siguientes servicios: asistencia técnica, auditoría, elaboración de proyectos de inversión, estudios de factibilidad e investigación de mercados, gestiones de líneas de crédito, enlaces de mercado, asistencia técnica a pre-cooperativas y comités de productores y en producción y conservación de recursos naturales.

9. FECOPROD posee amplia experiencia en la implementación de convenios con agencias de cooperación internacional. Actualmente tiene varios en curso: (i) con la Universidad San Carlos, en la realización conjunta y en sistema de reciprocidad "Curso Diplomado en Asesoramiento Rural"; (ii) con la Agencia ICCO de Holanda para el Desarrollo de la Unidad Microcrédito Rural-pequeños productores del Paraguay; (iii) con el Banco Interamericano de Desarrollo - BID (FOMIN), para la Inclusión de Pequeños Productores Lecheros en la Cadena de Valor Láctea; (iv) con el BID y CENCOPAN, Proyecto FOMIN, Fortalecimiento Regulatorio del Sector Cooperativo en Paraguay; (v) con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), el INCOOP, Proyecto de Asistencia para la Formación de Cluster de Cooperativas.

10. La ejecución del Convenio se proyecta realizarse en 20 meses (18 meses de operaciones más 6 meses para el cierre), iniciando en el mes de enero 2014, a fin de que una mayoría de las organizaciones asistidas al final de la iniciativa logren calificar para las actividades regulares del PPI, compitiendo con sus PNA por los recursos del FOCAI.

11. Los objetivos específicos del Convenio son:

- a. Proseguir con la capacitación de los dirigentes y la sensibilización de los socios en los siguientes temas: organización, administración, contabilidad, producción y en los aspectos comerciales, impositivos y legales.
- b. Supervisar la adecuada aplicación de los recursos recibidos por las organizaciones en sus PN, en la última parte de la ejecución del PPR, conforme a lo acordado en los PN aprobados y asegurar el adecuado resguardo de la documentación de sustento (Proyecto, Convenio, Actas, libros de la organización, Instructivos, Presupuestos, comprobantes de gastos, etc.) y registros inherentes al PN.
- c. Realizar el seguimiento para asegurar que las organizaciones continúen aplicando los fondos de garantía recibidos en el marco de los PN financiados, como recurso que permita el acceso a los créditos requeridos para el financiamiento del capital operativo para la producción de sus respectivos rubros.
- d. Apoyar con asesoramiento técnico a las organizaciones, para la evaluación de sus planes productivos y si fuera necesario, sugerir cambios o ajustes al mismo tomando en consideración la demanda del mercado.

- e. Continuar la asistencia a las redes que fueron conformadas durante la ejecución del PPR, para completar su formalización, de manera tal que avancen hacia la sostenibilidad de estas organizaciones y lleguen a constituirse en un mecanismo permanente y eficaz de integración.
 - f. Asistir a las organizaciones para que se vinculen con el PPI y para que una parte del grupo asistido logren concretar su vinculación a los servicios del PPI.
12. FECOPROD no solamente tiene las capacidades para ejecutar estas actividades de fortalecimiento, sino además la voluntad y vocación institucional para hacerlo. Las tareas de acompañamiento desde FECOPROD hacia organizaciones sociales y cooperativas pequeñas, débiles en su organización de dirección, en la gestión de servicios, en el tipo de sus asociados, en el acceso a diferentes mercados, son actividades permanentes y sistemáticas. Es posible constatar diariamente también acciones de algunas de sus cooperativas asociadas, que están brindando servicios de apoyo a los pequeños productores de las comunidades vecinas. En algunos casos los pequeños productores participan de los emprendimientos industriales de dichas cooperativas, al ser socios estratégicos para la provisión de materia prima a las mismas, como en el caso de la lechería y la mandioca. Por otro lado, el Banco de la Federación ha iniciado la prestación de servicios financieros a las organizaciones de pequeños productores.
13. El interés de FECOPROD en la realización del Convenio está solventado además, por el aporte de contrapartida que la Federación se compromete a incluir durante la realización del Convenio con PPI. Así mismo, los antecedentes de FECOPROD, en su anterior vinculación con el PPR a través de un convenio de asistencia a la creación de Redes entre organizaciones rurales, han sido plenamente satisfactorio. También el FIDA tiene una evaluación positiva del desempeño que esta organización ha tenido en la ejecución de actividades anteriores.

III. Transferencia de datos del PPR al PPI y el uso de los mismos por FECOPROD

14. Al cierre del PPR, está previsto la transferencia al PPI de una gran cantidad de información sobre todas las acciones realizadas por el PPR en relación a todas las organizaciones asistidas. Entre otros, se hará entrega de una base de datos para conocer el estado de desarrollo de las mismas y las áreas de debilidades que muestran. Se recomienda que una sola base de datos será transferida, que debería incluir todas las organizaciones que han recibido apoyo del PPR. En la misma base de datos debería ser claramente identificada cada una de las 153 organizaciones del convenio PPI – FECOPROD.

Anexo 4: Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización

I. Introducción

1. Este anexo presenta el estado de situación de la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) del Proyecto Paraguay Rural (PPR) y del Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI), referente a los temas de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización (PSES). Durante la misión se participó en reuniones de trabajo con el equipo de la USE de los dos programas, no sólo supervisando las acciones sino también brindando recomendaciones para la elaboración del Informe de Terminación del Proyecto (ITP) con el PPR y en la revisión del Marco Lógico y brindando información sobre el Sistema de Gestión de los resultados e Impacto – RIMS (encuesta de impacto, informes anuales) al equipo del PPI.

II. PPR

2. Desde junio de 2013, la USE se ha centrado en la recopilación, verificación y análisis de la información disponible en el proyecto, corrigiendo algunos indicadores que estaban sobre estimados y otros sub estimados. Considerando la etapa de cierre del proyecto, se presentan desafíos que tienen que ser resueltos lo más pronto posible, sobre todo relacionado con el ITP y la culminación de los diferentes insumos para su elaboración, tales como la evaluación de impacto en las familias beneficiarias y la sistematización de experiencias que viene desarrollado en convenio con FECOPROD.

3. Como parte del proceso de cierre, la UEP transfirió a la DINCAP un listado de documentos técnicos: (i) “Metodología Participativa para la Elaboración e Implementación de Planes de Negocios para el Desarrollo Rural Sostenible”; y (ii) CD conteniendo informes de gestión, estrategia de ejecución del PPR, base de datos de organizaciones, mapas de localización de organizaciones beneficiarias en Google Earth, videos sobre experiencias institucionales y de organizaciones. Queda pendiente la entrega de carpetas de PF y PN de las organizaciones beneficiarias, que serán entregadas conjuntamente con los archivos del Proyecto hasta el 31 de marzo de 2014. Esta documentación se estima de mucha utilidad para la ejecución del PPI.

4. La USE ha actualizado la base de datos en Excel con información de las organizaciones asistidas, número de socios, familias beneficiarias entre otras variables de interés. Cabe precisar, de luego de varios intentos por culminar con el sistema informático (software) finalmente se desistió por incumplimiento con el consultor encargado de desarrollarlo y por los diferentes cambios en los diferentes años que se ha producido para su implementación. La USE también realiza seguimiento y evaluación a los PF y los PN; y promueve la comunicación y difusión de los resultados, usando diferentes medios como televisión, radio, prensa escrita, gacetillas informativas, entre otros, permitiendo posicionarse como un programa del MAG con enfoque participativo, descentralizado y que brinda oportunidades a las familias rurales para tomar sus propias decisiones sobre sus emprendimientos.

5. A continuación se presentan los avances y retos encontrados en cada uno de las áreas analizadas.

A: Planificación

6. El PPR cuenta con un Marco Lógico que fue revisado y actualizado en la misión de Revisión de Medio Término (RMT) de julio de 2011, en la cual se ajustaron algunas metas considerando el avance hasta la RMT, el contexto institucional y la disposición de recursos financieros. Tomando en consideración los avances al 30 de noviembre del 2013, el total de organizaciones atendidas por el PPR es de 303, de los cuales el 70% son organizaciones mixtas, es decir, conformadas por hombres y mujeres, seguido por el 16% que son organizaciones dirigidas sólo por mujeres y el 11% sólo conformadas por hombres. Las organizaciones atendidas representan el 99% de la meta ajustada en la RMT (305 organizaciones) y el 83% de la evaluación ex ante (365). El total de familias atendidas por el Proyecto es de 16.305, lo que representa el 86% de la meta propuesta en el documento ex ante (19.000 familias).

Tabla 1: Organizaciones con PF y PN, al 30 de noviembre de 2013

Tipo de organización	Organizaciones	%	Socios	Hombres	Mujeres	Familias
Solo hombres	33	11%	782	782	-	749
Solo mujeres	47	16%	1.467	20	1.447	1.454
Solo jóvenes	4	1%	132	81	51	131
Mixta	211	70%	14.517	9.261	5.256	13.134
Indígena	8	3%	1.674	837	837	837
Totales	303	100%	18.572	10.981	7.591	16.305

Fuente: USE-PPR

7. El apéndice 2 presenta el avance del PPR relativo al Plan Operativo Anual (POA) 2013, donde se destacan principalmente los avances la consolidación de las organizaciones que vienen ejecutando su PN y tareas relacionadas con la evaluación de impacto y sistematización de experiencias. Cabe precisar que algunas actividades estipulas inicialmente como rutas de aprendizaje y foro de diálogo político no fueron concretadas, así como tampoco el financiamiento de los últimos 24 PN aprobados, fundamentalmente por falta de recursos financieros.

8. El apéndice 2 presenta el avance del PPR relativo al Marco Lógico. Para el ITP sería deseable presentar los avances de una forma solo, con un formato unificado de los dos tipos de seguimiento (POA y Marco Lógico), lo que crea repetición y posibles fuentes de errores.

B: Seguimiento

9. En seguimiento, durante los últimos meses el equipo de la USE ha revisado y actualizado la información del número de beneficiarios por las diferentes herramientas que ha utilizado. Así por ejemplo en el caso del número de técnicos capacitados y habilitados, se ha registrado un mayor número en comparación a lo reportado en la misión anterior que fue de 160 y ahora es 210 técnicos. Se revisó la base de datos con información de los técnicos donde se verificó en gabinete el número de 210 técnicos.

10. Como una de las lecciones aprendidas que se desprende de la ejecución del PPR, es que el diseño e implementación de un sistema informático (software) tiene que ser analizado previamente, una vez que se tenga claramente definido el manejo conceptual del sistema, ya que en el PPR durante todo el periodo de ejecución no se ha culminado con el diseño del software por diversos motivos, en las que se destaca, la alta rotación del personal encargado de su desarrollo, no tener claro el flujo de información requerida y que el diseño inicial del software fue heredado de la gestión anterior.

11. La información registrada en la base de datos al 31 de noviembre del 2013 muestra que del total de los 267 PF aprobados, 249 se encuentran concluidos, algunos de los cuales han elaborado sus PN, 13 se encuentran en ejecución y 5 se encuentran sin desembolso correspondiente.

Tabla 2: Planes de Fortalecimiento del PPR según estado, al 30 de noviembre de 2013

Estado del PF	Nº de PF	Socios	Hombres	Mujeres	Familias
Aprobados sin implementar	5	189	134	55	152
En ejecución	13	601	314	287	581
Concluidos	249	14.532	8.448	6.084	13.029
Total	267	15.322	8.896	6.426	13.762

Fuente: USE-PPR

12. Del total de los 268 PN aprobados, 216 se encuentran concluidos, 25 en ejecución y 27 sin desembolso, por falta de financiamiento². El total de familias involucradas en los PN es de 10.574.

Tabla 3: Planes de Negocio del PPR según estado, al 31 de noviembre de 2013

Estado del PN	Nº de PN	Socios	Hombres	Mujeres	Familias
Aprobados sin Implementar	27 ³	937	520	417	900
En Ejecución	25	1,651	971	680	1,567
Concluidos	216	9,634	5,931	3,703	8,107
Total	268	12,222	7,422	4,800	10,574

Fuente: USE-PPR

13. En el caso de los grupos indígenas que atendió el PPR durante el segundo semestre del 2012, se ha recopilado información socioeconómica básica de un total de 337 familias en 6 comunidades originarias que han implementado Planes de Fortalecimiento Productivo. La información se encuentra en fichas diligenciadas, quedando pendiente el procesamiento y análisis de las mismas, lo que permitirá conocer las características de este grupo objetivo. Durante la misión se informó presento los avances de las sistematización y se acordó que FECOPROD (Institución que está realizando las 4 sistematización de experiencias), procese y analice la información relevada y que sirva como complemento de información para la sistematización sobre este grupo objetivo del proyecto.

C: Evaluación

14. La USE ha culminado con la “Evaluación Participativa de los resultados y logros de la implementación de los PN”. Las organizaciones evaluadas completaron 132 Fichas de Evaluación de la Implementación de PN de Mayo a Julio de 2013, y los 14 Talleres de Evaluación Participativa se realizaron también de Mayo a Julio de 2013, en forma secuencial por departamento.

15. Tanto en los talleres de evaluación participativa como en la ficha, la información solicitada ha sido: i) ingresos, ii) seguridad alimentaria, iii) productividad agrícola (u otra), iv) capital humano, social y empoderamiento, v) mercado, vi) ambiente, vii) innovación, viii) crédito, ix) sostenibilidad y x) igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

16. Entre las principales conclusiones de la evaluación destacan que, en los PN que incorporaron un salto importante en el paquete tecnológico, se puede observar un aumento significativo en los ingresos. Estos planes incluyen los que se dedican a la horticultura (invernaderos, sistemas de riego, etc.), cerámica y caña de azúcar (producción mecanizada). Otro rubro en el que aumentaron significativamente los ingresos son las ferias, ya que con la inversión en infraestructura de conservación y comercialización de productos se redujeron las pérdidas y aumentaron las ventas. Producción láctea: efecto derrame de las forrajeras para la producción de ganados menores (cerdos, gallinas, etc.). AT fue esencial en el caso de los lácteos, donde los productores no tenían conocimientos de sanitación, nutrición, técnicas de ordeño, manejo, etc. Mejoró el acceso al mercado, a los recursos, a tecnología, a la tierra (por medio de la titulación de los locales de las organizaciones), al agua (a través de la armonización de inversiones), a activos varios de producción (ganado, herramienta).

17. En seguridad alimentaria, la evaluación resalta que, según opinión de las familias participantes en los talleres participativos, han comprendido el concepto y han aumentado sus capacidades en la preparación y consumo de distintos alimentos que cultivan en sus fincas, ya desde la planificación de las fincas. Tienen acceso a alimentos todo el año. Estos aspectos se desarrollaron más a profundidad durante la implementación del PF y se fortalecieron con el PN.

18. Por otro lado, cabe precisar que durante la misión se tuvo reunión con el Director de la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA), institución que está realizando el

² “En la Misión de Supervisión de Junio del 2013, el PPR, tenía en cartera, 27 PN aprobados en COSAPLAN, de los cuales 22 debían ser financiados con fondos nacionales y 5 se decidió no financiarlos por problemas de atraso en la rendición de cuentas sus PF. A los 22 PN que iban a ser financiados, se agregaron los resultados de dos nuevos PF llegando así a 24 Planes de Negocios prontos para ser financiados, lo que finalmente no ocurrió”.

³ IDEM

procesamiento y análisis del estudio de impacto en las familias participantes en el PPR, para lo cual se ha diseñado una muestra de 452 familias y se ha relevado la misma cantidad de encuestas. Se corroboró que a la fecha de la misión el número de encuestas procesadas son 381, quedando pendiente el restante. La metodología utilizada para el estudio es tipo “panel”, es decir se ha identificada a las 452 familias que llenaron la ficha antes de su incorporación al PPR y a las mismas familias se ha realizado la encuesta después de su trabajo con el PPR, lo que permitirá medir cambios concretos en dicho grupo.

19. Considerando las diferentes variables recopiladas en la ficha familiar, esta misión recomendó generar cuatro indicadores claves para medir el impacto de las acciones del PPR, relacionadas con: i) ingreso familiar que permitirá conocer el valor del ingreso inicial de las familias, comparadas con el ingreso luego de su participación en el proyecto, ii) índice de activos domésticos, relacionados con los bienes que posee la familia en el hogar, iii) índice de activos agropecuarios, relacionados con los bienes agrícolas y/o pecuarios que tiene la familias, iv) indicador relacionado al crédito. Se tiene previsto culminar el producto a fines de diciembre del 2013.

20. Tanto la evaluación de los PN, evaluación de impacto de las familias participantes en el PPR, las cinco sistematizaciones que estén en proceso de culminar, entre los diferentes instrumentos, base de datos que ha generado el PPR, servirán para culminar con el ITP, el cual debe estar listo a más tardar el 30 de marzo del 2014.

D: Gestión del Conocimiento

21. La UEP ha realizado avances significativos en sistematizaciones de experiencias, habiéndose firmado un convenio con la FECOPROD para realizar cuatro de las cinco sistematizaciones que se encuentran en curso de culminarlas. Durante la misión, se presentaron los avances de las sistematizaciones que viene realizando la FECOPROD, siendo evaluadas de manera satisfactoria por la misión. Asimismo, se hicieron algunas sugerencias para mejorarlas sobre todo en el tema indígena con la incorporación de la ficha familiar que permitirá tener una información más precisa sobre este grupo objetivo.

22. Las sistematización en ejecución buscan: i) validar y verificar la pertinencia del modelo general de intervención del PPR, a partir de la experiencia desarrollada, estrategias y procesos que plantea, ii) estudiar los factores de éxito y/o fracaso de las organizaciones y familias incorporadas al PPR, y los cambios que se dieron, iii) aportar a la recuperación, reconstrucción, análisis e interpretación de los procesos implementados, iv) analizar los aspectos que aportan o no a la sostenibilidad de los procesos y v) aportar a la gestión del conocimiento, enseñanzas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas a otros programas y proyectos.

23. Las cuatro sistematizaciones que viene elaborando la FECOPROD están referidas a: i) Procesos de fortalecimiento del capital humano y social, ii) La integración a cadenas productivas, iii) Experiencia con comunidades indígenas y iv) La inclusión en el sistema financiero. Durante la misión se acordó la ampliación del período para la presentación final del documento hasta 31 de enero del 2014. Estos documentos también servirán de base para el ITP y serán divulgados durante el primer trimestre de 2014.

24. En el caso de la sistematización sobre género, la especialista del área ha trabajado hasta el mes de setiembre de 2013, comprometiéndose hacer entrega del documento el 10 de diciembre, sin embargo durante la misión no se ha podido ver el avance del documento. Tomando en consideración lo importante de contar con dicho material, es necesario que la dirección del proyecto culmine con el proceso, pues gran parte de la experiencia sobre el tema de género ha sido fundamental.

25. También se han desarrollado acciones concretas con la finalidad de difundir los logros alcanzados por el proyecto mediante: i) Gacetillas informativas, ii) Programas radiales semanales, iii) actualización de la página web del proyecto con dominio propio www.paraguayrural.gov.py, donde se destacan 5 audiovisuales cortos sobre testimonios de los beneficiarios del proyecto acerca de los logros alcanzados con sus emprendimientos y iv) 13 videos cortos sobre testimonio de los beneficiarios del proyecto y de sus organizaciones.

Caja 1: Videos producidos por el PPR

1. Comité de Oleros de Barrial (Nueva Germania, San Pedro): experiencia de este comité del Departamento de San Pedro con el Proyecto 2012.
2. Testimonial: Testimonios de varios productores, situación pre y post proyecto 2012.
3. Institucional: breve reseña institucional. 2012.
4. Asociación de Productores Agrícolas de Concepción (APAC, Horqueta) – (5 min.): Proceso, comercialización de granos, crédito, aumento de ingresos, experiencia del 2013.
5. Comité de mujeres de Concepción (Horqueta, Concepción) – (5 min.): Comercialización conjunta de leche, proceso, plan de negocios, género, aumento de los ingresos. 2013.
6. Cooperativa Integral (Concepción) – (5 min.): Producción de piña para exportación.
7. Asociación 8 de Diciembre de Puerto San Roque (San Pedro) – (4.5 min.): Piscicultura en estanques.
8. Comité 8 de Diciembre de Concepción – (5.5 min.): Producción y comercialización de Hortalizas. Comercialización planificada y permanente.
9. Unión de Pescadores de Antequera (San Pedro)- (10 min): Experiencia de este comité, con énfasis en el Plan de Negocios, narrado por los pescadores, principalmente en guaraní, subtítulo. Mencionan la compra de activos, rendición de cuentas, fondo de garantía, crédito, reducción de los costos de los pescadores, comercialización conjunta, mercado, reglamento de uso de las lanchas, 2013.
10. COOKA (Caaguazú) – (6.4 min.): Experiencia de este comité (leche). Énfasis en el proceso implementado. Español. Venta a la Empresa TREBOL, cifras de venta pre y post proyecto, crédito de la cooperativa y a los socios, 2013.
11. Comité de Oleros de Barrial (Nueva Germania, San Pedro) – (5.5 min.): versión mejorada el video 1. Principalmente en guaraní, subtítulo. Descripción del Plan de Negocios, cifras de producción y ventas, 2013.
12. Comité de Horticultores San Cayetano (San Pedro) – (6:40 min.): proceso, impacto en las familias y la comunidad. 2013.
13. Asociación de Productores Bertoni Poty (8 min.) Producción de sésamo, maíz y mandioca, proceso, ventas a Shirosawa, crédito de la organización y a los socios. 2013.

E. Acuerdos con la Misión relativo al PPR

26. Tomando en consideración los avances y la fecha de cierre del PPR, la misión acordó
 - Culminar con la Encuesta Familiar de Impacto. (Responsable de USE; 31 de diciembre de 2013)
 - Procesar y analizar la Ficha Familiar Indígena. (Director del PPR, Responsable de USE y FECOPROD; 31 de enero de 2014)
 - Culminar con las 5 sistematizaciones de experiencia y publicarlos en formato digital. (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de enero de 2014)
 - Culminar con el Informe de Terminación del Proyecto. (Director del PPR, Responsable de USE; 31 de marzo de 2014)
 - Transferir toda la información elaborada del PPR (base de datos, carpeta de PF y PN, videos, planes de sostenibilidad, entre otros) a la DINCAP, especialmente el forma electrónica, para que remita oportunamente al PPI. (Director del PPR, 28 de febrero de 2014)

III. PPI

27. Durante la presente misión, se constató que el MAG, a través de la DINCAP, ha contratado a parte del equipo técnico del PPI, entre ellos a la responsable del área de SyE, quien será la encargada de la puesta en marcha de la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE), siendo entre sus principales funciones el diseño e implementación del sistema de planificación, seguimiento y evaluación.

28. Se mantuvieron reuniones de trabajo con la especialista de PSyE y el Director Ejecutivo del PPI, con quienes se revisó el Marco Lógico del Proyecto y se elaboró en el formato solicitado por las misiones de supervisión, apéndice 2 del ML del PPI, de tal manera que sirva para reportar los avances en las futuras misiones. En algunos indicadores se ha desagregado la información por sexo y edad de tal manera que facilite el reporte de la información de este grupo objetivo. Se recomendó socializar el ML con el equipo técnico del Proyecto. También durante las reuniones se aprovechó para hacer un ejercicio sobre la programación quinquenal, considerando las metas por todo el ciclo del proyecto considerando una baja ejecución en el primer año y concentrar la ejecución en segundo y tercer año y nuevamente bajar en el último año.

A: Planificación

29. Respecto al POA, se dieron recomendaciones para su elaboración, tratando de que las principales actividades estén interrelacionados entre los dos componentes, los recursos necesarios para ejecutarlas e incluir claramente las metas físicas previstas para el primer ejercicio. Serán actividades prioritarias del POA: (i) ultimar los detalles, definición y puesta en marcha de la estructura técnica / administrativa de la UEP; (ii) el pleno funcionamiento de sus órganos de gobernanza y consultivos; (iii) ultimar todos aquellos acuerdos necesarios para el pleno funcionamiento del FOCAI; (iv) las actividades de difusión del proyecto a nivel de los territorios, y los actores relevantes de las cadenas seleccionadas; (v) la identificación de territorios, cadenas potenciales y potenciales alianzas donde realizar las primeras actividades de “inducción” del proyecto; (vi) la identificación de organizaciones que necesiten comenzar el proceso de pre-inversión con diagnósticos rurales participativos, la elaboración de primeros PF y finalmente en aquellas alianzas que estén en condiciones de hacerlo, la elaboración de los primeros Planes de Negocios Articulados (PNA). El POA debe tomar en cuenta los recursos del Presupuesto General de la Nación para el año 2014, y puede considerar la posibilidad de un pedido de ajustes de presupuesto en mediados de 2014. El POA 2014 será presentado al FIDA para su no objeción al 31 de diciembre de 2013, antes de su aprobación por el Comité de Orientación del Proyecto (COP).

30. En seguimiento, se recomendó revisar la información producida por el PPR, sobre todo la base de datos de las organizaciones asistidas, analizando la estructura de la base y su posible replicabilidad considerando la particularidad del PPI. Es fundamental tener claro el flujo de información requerido y los responsables de tal manera que facilite el relevamiento de la información desde el inicio de la operación del proyecto. Una vez que se tenga definido claramente el flujo de información, el proceso de relevamiento de información y los indicadores requeridos, se analizará la posibilidad de contratar a un especialista en el desarrollo del software informático que permita acelerar el procesamiento y análisis de la información, el mismo que podría desarrollarse a partir del segundo año de ejecución del proyecto.

31. Considerando que el PPI trabajará con PF y PNA, se recomendó a la responsable de USE revisar y analizar los diferentes formatos elaborados y usados por el PPR y adecuarlos a las necesidades del PPI, sobre todo revisar la ficha familiar, la ficha organizacional y aplicarlos paulatinamente a medida que se vayan incorporando las organizaciones y asociaciones al proyecto. El procesamiento y análisis de estas fichas servirán como punto de partida de las familias y organizaciones antes de la implementación de su PF o PNA, y posteriormente, una vez culminado el acompañamiento del PPI, se tomará una misma medición a las organizaciones y a una muestra de familias para verificar y medir los cambios generados como producto de las acciones realizadas por el proyecto.

32. Se compartió con la responsable de área, documentación relacionada al Sistema de Gestión de los Resultados e Impacto (RIMS por sus siglas en inglés), tales como, manual para la realización de la encuesta de impacto RIMS, manual para los indicadores de primer y segundo nivel de RIMS, formatos para presentar los avances del proyecto. La USE del PPR ha redactado los términos de

referencia (TdR) para la elaboración de la encuesta de impacto RIMS, que servirá como línea de base para el PPI y al mismo tiempo como estudio de impacto para el PPR. Se han compartido los TdR con la Administración de la DINCAP, siendo necesario socializarlo con el PPI.

33. Se acordó realizar el estudio de Línea Base en el primer semestre del 2014, considerando la metodología y manual establecido por el FIDA, tomando una muestra de 900 familias, realizando el análisis de los indicadores de impacto, relacionados al índice de activos, desnutrición infantil y seguridad alimentaria. Para este estudio se cuenta con un cuestionario y un software específico del FIDA para realizar el procesamiento y análisis de la información. Considerando que la Dirección General de Planificación (DGP) y Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA) del MAG están realizando la encuesta de impacto familiar del PPR, la USE debe decidir cómo realizar el estudio: (a) Con un convenio con DGP y DCEA, (b) Tercerizar el estudio para que una empresa especializada lo realice, o (c) Que el equipo técnico del PPI realice el estudio conjuntamente con el personal de la DGP y DCEA.

34. Durante la misión, se estableció a través de conversaciones con el Director de la DCEA, que su institución está interesada en realizar la encuesta de impacto RIMS, considerando la metodología e instrumento diseñado por el FIDA. La DCEA es la institución encargada de realizar las encuestas, censos y registro de la agricultura familiar campesina. Se debe evaluar la posibilidad de hacer un convenio con esta institución para el estudio o analizar las otras alternativas disponibles, pero garantizando la calidad del estudio. Se prevee que el estudio esté finalizado en el I semestre del 2014.

35. La misión recomendó a la UEP, como parte de su capacitación y entrenamiento para una mejor ejecución del proyecto, en general y en esta área, analizar los diferentes documentos (impresos y digitales) producidos por el PPR para conocer los diferentes grupos con los que ha trabajado y los resultados obtenidos. Reunirse con el personal de la USE del PPR para conocer los avances, los desafíos pendientes y las limitaciones que han tenido en el área, como la implementación y desarrollo de un sistema informático, que no se pudo implementar.

B. Acuerdos con la Misión relativo al PPI

36. Las autoridades del MAG y la misión acuerdan que la USE:

- Comparta con el equipo técnico el ML del Proyecto, así como elaborar el POA 2014 de manera participativa, considerando no solo un listado de actividades, sino su interrelación entre los componentes y la mirada al logro de los resultados. (UEP; 31 de diciembre de 2013)
- Culmine la encuesta de línea de base RIMS, definiendo la alternativa más viable para su realización. (Director del PPI, Responsable USE; a más tardar el 31 de junio de 2014)
- Elabore el diseño conceptual y funcional del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización (Responsable USE; a más tardar el 31 de marzo de 2014)
- Diseñe y valide la ficha familiar y organizacional (Responsable USE; a más tardar el 31 de marzo de 2014)

Anexo 5: Gestión financiera y aspectos fiduciarios

I. Proyecto Paraguay Rural (PPR) – Préstamos 667-PY y 792-PY

Gestión Financiera

1. Recursos FIDA. A la fecha de la supervisión, el PPR ha desembolsado aproximadamente el 99% de sus recursos FIDA. Restando sólo desembolsar DEG 72.300 (equivalentes aproximadamente a USD 12.200 del Préstamo 667-PY y USD 99.600 del Préstamo 792-PY).⁴
2. Plan de Cierre. En la supervisión de junio de 2013, el PPR había estimado actividades y costos asociados hasta el 31 de diciembre de 2013, o sea, tres meses antes de la fecha de cierre. Durante esta misión, se identificaron acciones inherentes al cierre que deberán llevarse a cabo durante el primer trimestre de 2014 y que están referidas con el cierre de los estados financieros del Proyecto, preparación de las últimas solicitudes de desembolso al FIDA (incluyendo el recupero total de la Cuenta Especial) y atención de los auditores externos durante los trabajos de campo de la auditoría del ejercicio 2013. Para esto se ajustó y remitió al FIDA una nueva versión del Plan de Cierre para su no objeción (la cual fue formalmente informada el 16 de diciembre de 2013). El Plan de Cierre ajustado para el periodo de enero a marzo de 2014 se adjunta a este informe para mejor detalle (ver Sección 1 del Apéndice 3). Las inversiones y gastos operativos previstos hasta el cierre alcanzan a USD 18 mil correspondientes a fondos FIDA y USD 14 mil de fuente local.
3. Para la atención de los compromisos previstos hasta el cierre se podrán contar con las partidas presupuestarias incluidas en la Ley Nacional de Presupuesto para el Ejercicio 2014 (USD 179 mil FIDA y USD 97 mil de contraparte local).
4. Cuenta Especial. Originalmente de USD 2 millones. Hasta esta misión se han recuperado aproximadamente USD 1,624 millones. Se ha procedido a la actualización del Plan de Recupero y, de acuerdo al mismo hasta el 15 de marzo se realizará el desembolso de los fondos disponibles del PPR y se justificará completamente el Anticipo de la Cuenta Especial. A la fecha de la misión ya se encontraban en preparación dos solicitudes de justificación y reposición por un total de aproximadamente USD 220,2 mil. Todas las solicitudes de desembolso que se presenten al FIDA continuarán acompañándose del Plan de Recupero de la Cuenta Especial.
5. Ejecución del POA 2013. Se preveía una ejecución de USD 631,7 mil de recursos locales, de los cuales finalmente sólo fueron asignados y ejecutados USD 364,4 mil (aproximadamente un 57,6%). Durante el 2013, se evidenciaron dificultades asociadas a recambios en las estructuras del Gobierno y recursos presupuestarios limitados, lo que afectó sensiblemente el cumplimiento de las actividades y contrataciones previstas originalmente.
6. Los recursos FIDA a aplicar según el POA 2013 ascendían a USD 2,38 millones, pero finalmente sólo se realizaron inversiones por un total de USD 931,8 mil (40%).
7. Contraparte Local. Luego de la última misión de supervisión, el Ministerio de Hacienda realizó un análisis de los aportes locales totales realizados al Proyecto, dicha conciliación pudo ser revisada conjuntamente por el equipo de PPR y esta misión no habiéndose identificado diferencias que ameriten ajustes en la contabilidad del Proyecto, ni las rendiciones al FIDA.
8. Durante los ejercicios 2012 y 2013 el PPR realizó el registro de los recursos adicionales aportados al PPR por un total equivalente a USD 7,4 millones los cuales se realizaron mayormente por beneficiarios (USD 5,5 millones) y gobiernos departamentales / privados (USD 1,9 millones).
9. El mayor porcentaje de dichos aportes se ha verificado durante los últimos dos ejercicios, no obstante, su registro mayormente se realizó en el presente Ejercicio 2013. Los responsables de la contabilidad del PPR han reflejado en los cuadros financieros que proporcionaron a esta misión casi la totalidad de estos aportes como realizados en 2013.

⁴Según FIDA, Status of Funds al 10/12/13.(tipo de cambio estimado DEG 1 = USD 1,54546), e información de la UEP..

10. Respecto de los aportes registrados durante 2012, los mismos ya fueron verificados por los auditores externos del Proyecto sin haberse producido observaciones respecto de su validez, sustento y/o contabilización.

11. Situación del Pari Passu. La relación del Pari Passu a la fecha de 30 de noviembre de 2013 es de USD 14,9 millones FIDA (89,3%) – USD 1,8 millones Local (10,7%). La relación prevista contractualmente es USD 15,2 millones FIDA (86%) – USD 2,4 millones Local (14%), por lo que restarían aportar aproximadamente USD 647,5 de la fuente local para su cumplimiento, lo cual se estima muy poco factible considerando la proximidad del cierre del Proyecto y las dificultades presupuestarias verificadas durante 2013 para alcanzar las metas previstas para el Ejercicio.

12. Al respecto, es oportuno destacar que parte de la falta de aportes del Gobierno se ha originado por un ahorro de los recursos originalmente presupuestados para el financiamiento de costos operativos del PPR, aún habiéndose ejecutado dentro del plazo original del Préstamo 667-PY también los fondos correspondientes al Préstamo 792-PY (Top Up).

13. Por otra parte, si se además, se consideran los aportes verificados al Proyecto por parte de beneficiarios, gobiernos locales y privados, la relación del pari passu se mejora significativamente e incluso supera holgadamente a los compromisos locales previstos originalmente.

14. En la Sección 2 del Apéndice 3 se adjunta la siguiente información financiera:

- Ejecución del POA 2013 por Componente y Categoría (Tablas 1 y 2);
- Desembolsos Acumulados por Componente y Categoría (Tablas 3 y 4);
- Tabla de Armonización de Inversiones (Tabla 5)

15. Plazos de las rendiciones de convenios por parte de los beneficiarios. La UEP del PPR ha realizado un gran esfuerzo para asegurar que la totalidad de los anticipos de fondos realizados a las organizaciones se encuentren adecuadamente rendidos hasta el 31 de diciembre de 2013. La misión ha verificado importantes avances en este sentido, no obstante, se han verificado 5 organizaciones del departamento de San Pedro que no podrán completar sus rendiciones, lo que podrá significar la no elegibilidad total o parcial de los montos transferidos en concepto de los PNs y PFs. La suma total de los proyectos observados asciende a aproximadamente USD 160,3 miles. En la presente misión se han dejado claramente identificados estos casos y se acordó que, en caso de que la documentación de las rendiciones no logre ser reunida, se deberán restituir los recursos afectados de la cuenta especial con recursos de contraparte local.

16. Las organizaciones identificadas y sus planes son los siguientes:

- Comité Madres Central (PYG 128.740.000)
- Cooperativa Multiactiva de Producción Agropecuaria, Consumo Industrial y Servicio Jopoirá LTDA (PYG 21.980.000)
- Comité Productores La Esperanza (PYG 162.300.000)
- Cooperativa Agropecuaria de Producción, Consumo, Servicios “Aguaray” LTDA (PYG 29.250.000)
- Comité de Productores Nuevo Horizonte (PYG 190.250.000)

Revisión de Adquisiciones y Desembolsos

17. Revisión ex post de documentación de sustento de pagos y desembolsos. Se revisó una muestra de los pagos realizados desde la última visita y hasta el 30 de noviembre de 2013. En este proceso, no se identificaron nuevas oportunidades de mejora en controles y se pudo verificar la implementación de las realizadas oportunamente: i) implementar sello matador imprimiendo fecha y aclaración de firma del pagador en el cuerpo de cada convenio pagado a una organización; ii) Dejar evidencia de la contabilización de los pagos en las autorizaciones de pago y memorandos.

18. Rendiciones de las transferencias realizadas por las organizaciones. Prácticamente la totalidad de la documentación ya se encuentra en las oficinas del PPR en Asunción y a la fecha de la misión se trabajaba esmeradamente en el armado y foliado de la totalidad de los legajos para su remisión a

los archivos de la DINCAP el 31 de diciembre. Las oficinas territoriales de Villarrica y Santaní ya fueron cerradas.

19. Inventario de Bienes. Los responsables del PPR ya han preparado también el inventario de bienes adquiridos con los recursos del Proyecto y se están labrando las actas correspondientes para la transferencia de los mismos a la DINCAP una vez finalizadas las actuaciones del PPR.

20. Contrataciones de servicios hasta el cierre. Durante la misión, se trabajó conjuntamente con el responsable de Adquisiciones del PPR en la preparación de las actuaciones administrativas necesarias para asegurar la vigencia de las contrataciones ya realizadas en el marco del PPR durante el primer trimestre de 2014 hasta el cierre definitivo del proyecto. Asimismo, para los casos aplicables, se han extendido los plazos de los contratos para poder atender con los mismos al inicio de las actividades del PPI (mantenimiento de vehículos, organizadora de eventos, mantenimiento de: equipos informáticos, aire acondicionado, muebles de oficina). También se han trabajado y dejado preparados los documentos para la licitación de los servicios de alquiler de oficinas y servicios de courier para el cierre del PPR y el inicio del PPI.

21. En la Sección 3 del Apéndice 3 se adjuntan:

- Informe de Revisión Ex Post de Adquisiciones y Desembolsos
- Tabla de la Muestra de Desembolsos Revisados

Auditoría

22. La contratación de los servicios de auditoría externa del PPR se realizó hasta el 31 de diciembre de 2013. El FIDA, al momento de otorgar la no objeción, había solicitado que dicha contratación se extendiera hasta el cierre de la operación, incluyendo los trabajos de campo correspondientes al primer trimestre de 2014, en caso de que el cierre del PPR se extendiera de los plazos actualmente previstos para el 31 de diciembre de 2013. De acuerdo a lo expresado por las autoridades del PPR al momento de realizarse los pliegos, no fue posible incorporar el primer trimestre de 2014 en el trabajo de auditoría a realizar.

23. Posteriormente se intentó realizar un adenda al contrato de auditoría, pero tampoco fue factible debido a los procedimientos locales. Consecuentemente, se ha acordado que dada la baja ejecución del Proyecto que se prevé para el primer trimestre de 2014 la revisión y hallazgos se reportarán como parte de los Hechos Posteriores al cierre del Ejercicio 2013.

24. Respecto del seguimiento de las observaciones y recomendaciones de auditores externos realizadas en ocasión de la auditoría del Ejercicio 2012, se revisaron los puntos y todos han sido superados e implementados durante el segundo semestre de 2013. En la Sección 4 del Apéndice 3 se incluye el cuadro de seguimiento de la implementación de recomendaciones de auditores externos.

Cumplimiento de Cláusulas Contractuales

25. En la presente visita se realizó el seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales fiduciarias para el período sujeto a revisión. En la Sección 5 del Apéndice 3 se incluye el Cuadro de Seguimiento del Cumplimiento de las Cláusulas Contractuales del PPR. Como situaciones particulares a mencionar se destacan:

- a. Contraparte local. Como se menciona en el párrafo 11, hay aportes en defecto de aproximadamente USD 647,5 de la fuente local.
- b. Control interno y registros:
 - La falta de un sistema contable y de gestión integrado dificulta la obtención de información financiera consolidada en tiempo y forma. Constantemente se debe estar cruzando información entre los responsables de la contabilidad, seguimiento, desembolsos, etc. Identificándose constantemente errores y diferencias de criterio en la preparación de los reportes por lo cual muchas veces no resultan comparables, o precisos.
 - Se verificaron demoras de hasta 4 meses en los pagos financiados con recursos locales.

Conclusiones generales y riesgos fiduciarios

26. El PPR se encuentra en plena etapa de cierre. Los estados contables y archivos se encuentran actualizados y adecuadamente sustentados en un alto porcentaje.

27. En esta etapa sólo se han podido identificar riesgos, de nivel bajo, para que el Proyecto logre rendir al FIDA la totalidad del anticipo de la cuenta especial por los gastos observados de las rendiciones de 5 Proyectos, los cuales deberán restituirse con recursos locales. Este fue el único riesgo identificado respecto del cual no se han podido implementar acuerdos para su mitigación.

28. Durante la misión se identificaron algunos otros riesgos, relacionados con la necesidad de personal asignado al Proyecto hasta su cierre, recursos asignados para la atención de las actividades y honorarios durante el primer trimestre de 2014, que pudieron ser atendidos para su mitigación. En la Sección 6 del Apéndice 3 se incluye la sinopsis de la evaluación de riesgo fiduciario del proyecto.

II. Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI) – Préstamo 866-PY

Gestión Financiera

29. Estructura Organizativa. El proyecto se encuentra efectivo desde el 26 de febrero de 2013, por lo que durante esta misión se focalizaron las actividades que permitieran acelerar el comienzo de su ejecución.

30. El personal de la UEP se terminó de asignar al proyecto una semana antes del comienzo de la Misión y la no objeción del FIDA al equipo se formalizó sobre el cierre del año. En los casos que se identificaron factibles, se han extendido los contratos de servicios con el PPR para facilitar el arranque del PPI, del mismo modo, se acordó que hasta tanto el PPI esté en condiciones de alquilar sus propias oficinas, el PPI se alojará en las actuales oficinas del PPR que poseerán espacio libre por la poca asignación de personal requerida para su cierre.

31. Hasta la fecha de la misión aún no se había avanzado con la contratación del especialista en adquisiciones, ni en género, medio ambiente, ni en servicios financieros. Se incluyeron acuerdos en el Memorando de la presente supervisión a efectos de acelerar el proceso de selección y contar con el personal designado lo más pronto posible. Los términos de referencia para estas contrataciones deberán remitirse al FIDA antes del 31 de diciembre de 2013 para su no objeción.

32. El Manual Operativo se encuentra en preparación y se espera que sea finalizado y remitido al FIDA para su no objeción antes del 31 de diciembre de 2013.

33. El POA 2014 todavía no fue preparado. Durante la presente misión se trabajó conjuntamente con la contraparte en la definición de la información y las actividades principales que deberán ser incluidas. Asimismo, se analizó la posibilidad de incorporar algunas actividades originalmente previstas para el PPR que no pudieron atenderse por falta de asignación de recursos locales durante el último ejercicio. El POA 2014 mismo deberá ser presentado antes del 31 de diciembre de 2013 al FIDA para su no objeción.

34. Cuenta Especial. Hasta la fecha se ha abierto una cuenta en el BCP, la misma ya posee los firmantes autorizados pero todavía habían sido formalmente comunicados al FIDA, por lo que se acordó que remitiría la Nota formal al FIDA en la semana próxima al cierre de la Misión.

35. Hasta el momento, tampoco se ha comunicado al FIDA de los firmantes designados para presentar las solicitudes de retiro de fondos. Se ha dejado a la administradora del PPI y al contador una copia de la Carta al Prestatario del 10 de octubre de 2013, y se trabajó sobre la información relacionada con la designación de firmantes y preparación de la primera solicitud de retiro de fondos para facilitar la tarea. Se acordó que la primera solicitud de retiro de fondos se presentaría para el 20 de diciembre de 2013 y que un segundo desembolso de hasta un millón de USD podrá solicitarse una vez recibida la no objeción del FIDA al MOP y al POA 2014.

36. Cuentas bancarias del BNF. De acuerdo al Documento de Diseño y lo previsto en el MOP, será necesario abrir dos cuentas en el Banco Nacional de Fomento (BNF):

- a) Cuenta FOCAI. Esto requiere un convenio entre el MAG y el BNF, con el objeto de abrir una cuenta independiente para depositar los recursos asignados al FOCAI, desde la cual girar los montos aprobados para el capítulo de inversiones de los PNAs que hayan sido seleccionados según los procedimientos establecidos en el MOP. La suscripción de este convenio constituye una condición previa para el desembolso de recursos para el financiamiento de la Categoría II del préstamo. La administración de los recursos FOCAI será de acuerdo a lo que se establezca en su correspondiente Reglamento Operativo que forma parte del MOP. En esta misión se acordó que el convenio debe contar con la no objeción del FIDA y se firmará antes del 31 de marzo de 2014.
- b) Adicionalmente se acordó que el PPI deberá abrir una cuenta antes del 20 de febrero de 2014 en el BNF a su nombre destinada a administrar los recursos para otros gastos concurrentes del proyecto, especialmente aquellos que realice la UEP vinculados al componente de pre-inversión.

37. Sistema Contable y de Gestión. Hasta la misión, no se han verificado avances para la adquisición del sistema para la contabilidad y gestión, y tanto el FIDA como los responsables del PPI han verificado la dificultad de atender a estos requerimientos exclusivamente con los sistemas disponibles en el mercado local. Al respecto, se acordó que la UEP preparará las bases para el llamado a un concurso internacional, por excepción, e independientemente del monto previsto para la contratación, a efectos de adquirir el sistema referido, de acuerdo a las necesidades del proyecto. Este sistema, que deberá haber sido utilizado satisfactoriamente en otros proyectos financiados por organismos multilaterales, permitirá el manejo ordenado y eficaz de la información administrativo y contable. La UEP remitirá los correspondientes términos de referencia al FIDA para no objeción al 20 de enero de 2014 y procederá a la adquisición antes de 30 de junio de 2014.

Cláusulas Contractuales

38. En la Sección 1 del Apéndice 5 se adjunta cuadro con seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales del PPI. En particular se observa a falta de cumplimiento respecto de: i) la presentación del POA 2014, ii) formalización de los responsables asignados para solicitar retiros de fondos al FIDA; iii) falta de aprobación del MOP; iv) Apertura y suscripción de convenio esencial con el BNF para la administración del FOCAI y v) adquisición de un sistema contable y de gestión.

Auditoría

39. A la fecha de la misión aún no se habían preparado los TdR, ni documento de licitación para la contratación de la auditoría externa. Se dejaron los modelos del FIDA y despejaron dudas sobre los requerimientos. Adicionalmente, se acordó que la licitación se iniciaría lo más pronto posible para asegurar contar con los servicios contratados para el cierre del Ejercicio 2014.

Riesgo Fiduciario

40. En la Sección 2 del Apéndice 5 se incluye la Sinopsis de Evaluación del Riesgo Fiduciario. Se ha otorgado una calificación de riesgo medio dado el retraso verificado en actividades esenciales que aseguren la puesta en marcha del Proyecto en forma oportuna, organizada y con un sistema contable y de gestión aceptable al FIDA que minimice la ocurrencia de errores en la preparación de reportes financieros.

Proyecto Paraguay Rural (PPR)

Apéndice 1: PPR - Resumen del estado de implementación del proyecto y ratings

Información básica

País	Paraguay			No. ID del proyecto	1333	No. de préstamo/donación DSF	667
Proyecto	Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (PPR)					Préstamo/donación DSF suplementario	792
Fecha de la actualización	29/01/2014						
Institución de supervisión	IFAD/IFAD						
No. de supervisiones	10	No de misiones de implem/seguimiento	20				
Ultima supervisión	13/12/2013	Ultima misión de implem/seguimiento	23/02/2012				

					Millones USD	% Tasa de desembolso
Aprobación	19/04/2005			Costos totales	17.83	
Convenio	22/06/2006	Retraso en la efectividad	28.8	Total FIDA	15.12	
Entrada en vigor	30/08/2007	Valor de PAR	-----	Préstamo FIDA	15.12	100% (667-PY) 97% (792-PY)
Primer desembolso	19/10/2007			Donación DSF		
Revisión a mitad de período	22/07/2011	Ultima enmienda	22/06/2010	Donación FIDA		
Terminación original	30/09/2013	Ultima auditoría	23/07/2013	Financiación nacional	2.72	
Terminación actual	30/09/2013			Beneficiaries	0.28	2009%
Cierre original	31/03/2014			Government (National)	2.44	73%
Cierre actual	31/03/2014			Total cofinanciación externa		
No. de prórrogas	0					

Calificaciones del desempeño del proyecto

(6) highly satisfactory; (5) satisfactory; (4) moderately satisfactory; (3) moderately unsatisfactory; (2) unsatisfactory; (1) highly unsatisfactory

B.1 Aspectos fiduciarios	Última	Actual	B.2 Avances en la implementación del proyecto	Última	Actual
1. Calidad de la gestión financiera	4	4	1. Calidad de la gestión del proyecto	5	5
2. Tasa de desembolso aceptable	5	5	2. Desempeño del SyE	4	
3. Fondos de contrapartida	3	2	3. Coherencia entre el POA y la implementación del proyecto	5	4
4. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiación	5	5	4. Enfoque de género	5	5
5. Cumplimiento de las normas sobre adquisiciones	4	4	5. Focalización en la pobreza	5	5
6. Calidad y puntualidad de las auditorías	4	5	6. Eficacia de los criterios de focalización	5	5
			7. Innovación y aprendizaje	5	5
			8. Enfoque en el clima y el medio ambiente		3

B.3 Productos y Resultados	Última	Actual	B.4 Sostenibilidad	Última	Actual
1. Policy dialogue	3	3	1. Fortalecimiento institucional (organizaciones, etc.)	5	5
2. Harmonization of productive investments	5	5	2. Empoderamiento	6	6
3. Building up and strengthening of social fabric	6	6	3. Calidad de la participación de los beneficiarios	6	6
			4. Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	5	5
			5. Estrategia de retirada (grado de preparación y calidad)	4	3
			6. Potencial de ampliación de la escala y repetición	5	5

B.5 Justificación de la calificación

El proyecto se encuentra en etapa de cierre, previsto para el 31 de marzo de 2014, habiendo mostrado un buen desempeño. El modelo de intervención se basó en Diagnósticos Rurales Participativos, Planes de Fortalecimiento (PF) y Planes de Negocios (PN) y la gestión por las organizaciones. Esto ha tenido muy buenos resultados sobre el fortalecimiento de las organizaciones, las capacidades y autoestima de sus miembros. El trabajo de género llevó a que el número de mujeres en las directivas de las organizaciones aumentara. Los PF y PN tuvieron una mayor participación de mujeres (41%) que lo previsto en las metas del diseño (30%). El proyecto aplicó mecanismos innovadores en Paraguay, como gestión de fondos por las organizaciones, formación de redes de organizaciones para la comercialización, y el mecanismo de depósitos para dar acceso a crédito. Este último instrumento ha permitido abrir el mercado financiero formal a pequeños productores rurales pobres. El dialogo de políticas fue poco efectivo y no tuvo impacto en el desempeño del proyecto. Estuvo condicionado por un contexto político complejo y de confrontación en el último año, por cambios institucionales, proceso electoral y período de transición. El sistema de Planificación y SyE mejoró sustantivamente su desempeño en la última etapa, se realizaron evaluaciones de PN. Se está finalizando una encuesta de impacto en 452 familias cuyos resultados estarán disponibles al 20 de diciembre de 2013. Las perspectivas de sostenibilidad son razonablemente positivas, a pesar que el 50 % de ellas aún requieren de capacitación, asistencia y seguimiento para su plena consolidación. Los PN cuentan con buenas perspectivas de mercado, empleando tecnologías simples que aseguran su reproducción. 24 PN no se financiaron ya que no se concretó la reprogramación presupuestaria. Algunas organizaciones precisarían asistencia técnica y capacitación adicionales para su consolidación, y así como mayores discusiones para promover un buen uso de los fondos de garantía.

Evaluación general y perfil de riesgo

	Última	Actual
C.1 Activos físicos/financieros	5	5
C.2 Seguridad alimentaria	5	5
C.3 Calidad de la mejora de los activos naturales y adaptación al cambio climático	n/a	3
C.4 Avance en la implementación (Secciones B1 y B2)	5	5

Justificación de la calificación del avance en la implementación

El proyecto ha mostrado un avance satisfactorio en la implementación de las acciones previstas. Desde finales de 2010, aceleró en forma notable la ejecución debido a que comenzaron a desembolsarse los PN. Se resolvieron una serie de problemas administrativos, y se realizaron por parte del FIDA acciones de apoyo que permitieron ajustar aspectos estratégicos y operativos (por ejemplo, el apoyo decisivo de misiones de supervisión y de apoyo a la implementación para definir la estrategia del proyecto, mejorar la calidad del diseño de los PN, y reducir el número de pasos que se requería para desembolsar fondos a las organizaciones). Actualmente, con excepción de los 24 PN todavía sin financiamiento, el proyecto se está siendo ejecutando sin obstáculos relevantes y con buena calidad de las acciones. Se alcanzaron 16,613 familias, contra la meta de 18.000 establecida en la revisión de medio término. Las organizaciones beneficiarias incluyeron a 18.180 personas, de los cuales el 41% fueron mujeres. Esto representa apoyo para el 43% de los agricultores organizados del área de influencia del proyecto. Se concluyeron 238 PF y 133 PN, respectivamente 89% y 50% de las metas. Las organizaciones han preparado planes de sostenibilidad, como herramienta de gestión futura, los cuales figuran en sus libros de actas. En general, la ejecución del proyecto ha sido coherente con el conjunto de metas planteadas en los POA. La última auditoría del proyecto ha sido presentada en tiempo y forma. El Plan de Cierre del proyecto es adecuado.

C.5 Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo (Secciones B3 y B4)	6	6
--	---	---

Justificación de la calificación de los objetivos de desarrollo

El modelo de intervención del PPR fue muy eficaz, especialmente en (i) empoderamiento; (ii) calidad de la participación; (iii) construcción y fortalecimiento del tejido social. Hay avances en todos estos objetivos en la mayoría de las organizaciones asistidas. Éstas se han fortalecido y cuentan con órganos de dirección más sólidos y eficientes en la orientación de la gestión, una participación social más amplia y mejores estructuras para la prestación de servicios. Más mujeres son partícipes de la dirección y la gestión de las organizaciones y más organizaciones rurales son actores activos en sus territorios. Hay un 50% de las organizaciones asistidas totalmente fortalecidas y otro 25% están en etapas avanzadas de fortalecimiento. El proyecto ha tenido una muy buena imagen pública de su gestión y de la aplicación de sus instrumentos. En los últimos años, las autoridades de los dos sucesivos gobiernos se han interesado en aplicar estos instrumentos como parte de la política pública y escalarlos con otros recursos – extremo este que aún no se ha concretado. Durante la misión esto ha sido reiterado por las nuevas autoridades del MAG. El Diálogo Político no ha tenido una gestión destacada. El acuerdo con el SIGEST y los recursos

aplicados a través de éste no han tenido impacto en el proyecto. El único instrumento de la estrategia de salida han sido los planes de sostenibilidad formulados por las organizaciones, pero el proyecto no ha tenido una propia. La armonización de inversiones se ha dado en forma muy incipiente. La capacidad de respuesta de los prestadores de servicio ha sido razonablemente buena, aunque se constatan carencias de formación técnica de los extensionistas y especialistas en desarrollo rural a nivel del terreno.

Riesgos Breve descripción de los principales riesgos para cada sección y su impacto en el logro de los objetivos de desarrollo y la sostenibilidad

Aspectos fiduciarios	<p>Gestión Financiera: La falta de un sistema contable y de gestión dificulta la obtención de información contable y financiera en forma oportuna y correcta, requiriendo mucha labor manual y elevando considerablemente la ocurrencia de errores. Se identificaron cinco organizaciones que no podrán rendir completamente los gastos por los PN recibidos. Esto implica que se deberán restituir recursos al Anticipo de la Cuenta Especial por aproximadamente USD 120.000 (el Proyecto propondrá el modo al FIDA para su No Objeción). No obstante lo anterior la gestión se aprecia transparente y las rendiciones de PN se encuentran casi completas a la fecha de la presente misión. Desembolsos: La tasa de desembolsos es aceptable. Se desembolsó efectivamente un 99% del préstamo FIDA. Se ajustó Plan de Recupero de la Cuenta Especial hasta marzo de 2014.</p> <p>Contraparte Local: La no reasignación de fondos presupuestarios esperada repercutió negativamente significando la falta de financiamiento de 24 PN aprobados y recursos insuficientes para continuar apoyando al fortalecimiento de 153 organizaciones. Se acordó con el Gobierno un traslado de estas actividades al PPI. Esto afectó en parte a la buena imagen general del proyecto. Adquisiciones: Demoras y procesos de adquisiciones previstos en POA 2013 inconclusos por falta de financiamiento local. Observaciones menores en pliegos y evaluaciones ex ante. Se ajustó Plan de Cierre hasta marzo de 2014. Auditoría: La Auditoría 2011 se presentó tarde, y la de 2012 en término cumpliendo sustancialmente los requerimientos. Ya se contrató la auditoría del ejercicio 2013. Se acordó que las actividades de cierre del primer trimestre de 2014 serán revisadas como Hechos Posteriores al cierre de 2013. Control Interno: Se recomendaron medidas de control interno inherentes al adecuado resguardo de archivos y registros del PPR luego de su cierre.</p>
Avances en la implementación del proyecto	<p>Aspectos pendientes en materia de gestión financiera y fiduciaria, S&E y gestión de la información llevó a prorrogar el contrato de 4 personas de la UEP (entre ellos el Director) hasta el 31 de marzo de 2014, fecha definitiva de cierre. El atraso en la concreción de aportes de contrapartida nacional impidió el financiamiento de 24 PN aprobados. A pesar que se dispuso de un menor tiempo para asistencia técnica y capacitación, ésta se mantuvo. Dado el cierre inminente, se ha acordado con el Gobierno del Paraguay que su realización y financiamiento se realice desde el PPI, incorporándose al PPI de éste. Están a punto de ser terminadas las sistematizaciones de las actividades del proyecto que formarán parte del ITP, el cual también está siendo elaborado. La UEP ha sistematizado información relevante de las organizaciones atendidas tanto por PF como por PN. Esta información será trasladada al PPI para que sirva de base a su ejecución. Durante la misión se ajustaron, con los responsables de la UEP, los aspectos financieros y fiduciarios del cierre.</p>
Productos efectivos/componente	<p>Se encuentra en ejecución una evaluación de PN, y restan implementarse la encuesta de impacto, la cual será finalizada antes del 23 de diciembre. El informe final del proyecto se está preparando. De igual forma, los documentos finales como el Plan de Cierre, el ITP y los aspectos financieros referidos a la conciliación de cifras y el cierre de la cuenta especial del proyecto se concentran en el próximo trimestre, con muy pocos recursos humanos disponibles en la UEP. Las sistematizaciones en temas importantes como género, servicios financieros, procesos de fortalecimiento del capital humano y social, integración de pequeños productores a cadenas de valor, y experiencia del proyecto con las comunidades indígenas, serán presentadas antes del 31 de enero de 2014, lo cual requerirá también la atención del personal remanente de la UEP para proceder a aprobarlas e incluirlas en el ITP, en el mismo corto lapso de tiempo.</p>
Sostenibilidad	<p>La estrategia de salida del proyecto se iba a definir a partir de un estudio contratado a la Universidad Nacional de Asunción (UNA), que diseñaría y ejecutaría un programa de capacitación para el fortalecimiento de organizaciones. Esta actividad no se realizó por falta de los recursos necesarios y desacuerdos con dicha institución. Esto deja sin estrategia de salida propia al proyecto. Frente a esta situación se encaró la realización de los Planes de Sostenibilidad realizados por las organizaciones y el traslado al POA 2014 del PPI de la realización del acompañamiento necesario en materia de asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento organizacional, a 153 organizaciones que aún no han culminado su proceso. Se acordó con la UEP de PPI que estas organizaciones podrán ser orientadas hacia acuerdos con empresas compradoras construyendo así alianzas inclusivas. Estas acciones mitigan el riesgo de sostenibilidad que se presentó en los últimos meses de ejecución del PPR.</p>

Medidas de seguimiento

Cuestión/Problema	Acción recomendada	Plazo	Situación
Apoyar el proceso de sistematizaciones	Revisar documentos, y las síntesis a incluir en el ITP, verificar el plan de publicaciones	Enero 2014	encaminado
Última Solicitud de retiro de fondos, culminar el proceso de conciliación financiera y enviar a FIDA la solicitud	Seguimiento del proceso	Febrero 2014	encaminado

Observaciones adicionales

Apéndice 2: Desempeño físico del PPR

Sección 1: Desempeño en relación al POA 2013

Componente/ Sub-componente o Resultado	Indicador	Unidad	POA 2013	Ejecutado 31/10/2013	%	Acumulada Real al 31/10/2013	Objetivo Estimado	%
Componente 1. Fortalecimiento del capital social								
Sub-componente: Empoderamiento de organizaciones de los pobres rurales								
Capacitar a técnicos del PPR en el enfoque y la estrategia	Técnicos capacitados	Nr.	10	6	60%	69	20	345%
Capacitar a los RR referentes al enfoque, alcances y procedimientos del Proyecto	RR capacitados	Nr.	12	0	0%	615	610	101%
Capacitar a técnicos especialistas locales y RR encargados de facilitar los planes de fortalecimiento de las organizaciones	Especialistas locales capacitados	Nr.	-	-	-	199	150	133%
	RR capacitados	Nr.	400	235	59%	300	610	49%
Elaboración de los DRP en las organizaciones	DRP formulados	Nr.	6	0	0%	349	305	114%
Capacitar y acompañar en la Elaboración y presentación de PF con las organizaciones	PF formulados	Nr.	6	0	0%	267	305	88%
Aprobar financiamiento de PFs presentados al COSAPLAN	Organizaciones con PF aprobados	Nr.	6	0	0%	267	305	88%
Sub-componente Actividades de preinversión para la promoción de actividades de negocios								
Transferir recursos financieros para la implementación de PF	Transferencias realizadas	Nr.	6	2	33%	262	305	86%
Jornadas para habilitación de Técnicos	Jornadas realizadas	Nr.	-	-	-	14	40	35%
	Técnicos capacitados en Plan de	Nr.	-	-	-	210	150	140%
Contratar técnicos y/o consultores para las Actividades de PF de	Técnicos contratados	Nr.	-	-	-	210	100	210%
Presentar Rendición de cuentas de las Organizaciones	Organizaciones que realizan rendición de cuentas en plazo y forma	Nr.	57	32	56%	247	305	81%
Presentación y aprobación de Perfil de Plan de Negocios(a nivel de OT)	Perfiles de PN elaborados	Nr.	-	-	-	278	275	101%
	Perfiles de PN aprobados	Nr.	-	-	-	268	275	97%

Componente 2: Armonización de inversión									
Establecer alianzas con otras entidades para ampliar el acceso de las organizaciones a servicios técnicos y recursos productivos	Carta intención o acuerdo de cooperación	Nr.	8	-	0%	8	-	-	
Jornadas para la articulación en redes de organizaciones	Jornadas de articulación	Nr.	-	-	-	124	-	-	
	Organizaciones participando	Nr.	-	4	-	101	-	-	
Acompañar técnicamente y/o monitorear el proceso del elaboración, ajuste y presentación de los PNs, asegurando el enfoque participativo, inclusión y equidad	PNs presentados cumplen requisitos	Nr.	-	-	-	268	275	97%	
Aprobar financiamiento de PFNs presentados al COSAPLAN	PN aprobados por el COSAPLAN	Nr.	-	-	-	268	275	97%	
Formalizar el financiamiento y la transferencia de recursos para la ejecución de los PNs aprobados	Al menos 145 Carta - Acuerdos con las organizaciones	Nr.	49	22	45%	241	275	88%	
Transferir recursos financieros para la implementación de planes de Negocios	Transferencias realizadas a organizaciones	Nr.	49	22	45%	241	275	88%	
	Monto Transferidos a las organizaciones: 54 organizaciones	Gs.		4 973 768 470		42 757 605 336			
Participar y Realizar EXPO - FERIAS	2 Expo Ferias realizadas a nivel regional (OTV-OTS)	Nr.	-	2	-	9	8	113%	
Presentación y análisis de informes de PN, por organización	Informes de resultados de PN, por organización	Nr.	228	176	77%	216	275	79%	

Componente 3: Diálogo de políticas									
	Mecanismos para el diálogo de políticas de desarrollo rural establecidos, contribuyen al mejoramiento de las políticas y estrategias para el sector rural	Contratar consultorías para Apoyar el accionar del SIGEST, como ámbito institucional de articulación y coordinación del Sistema MAG a nivel territorial en Área del Provento	Nr.	-	-	-	5	5	100%
		Contratación de consultoría para Realizar estudio referente a las acciones del Provento	Nr.	1	1	100%	1	0	-
		Contrataciones de profesionales para la realización de sistematizaciones de experiencias de PPR	Nr.	3	3	100%	3	0	-
		Sistematizacion de la Experiencia del Proyecto en la Temática de Género	Nr.	1	0	0%	0	0	-
		Facilitar intercambio de experiencias entre pares (beneficiarios/as) bajo la modalidad de "ruta de aprendizaje".	Reuniones Zonales	10	0	0%	0	0	-
			Eventos Regionales	3	0	0%	0	0	-
		Foros de Discusión público-privado, para analizar y establecer propuestas de políticas de desarrollo rural	Nr.	6	0	0%	2	6	33%
Componente 4: Administración y Seguimiento del Proyecto									
	Brindar soporte administrativo para la Ejecución de lo planeado, con la debida diligencia y eficacia y Gestionar Procesos	Elaborar Informe de gestión administrativa del proyecto.	Nr.	1	-	0%	0	-	-
	Planificación, Seguimiento, Evaluación	Elaborar Informe de terminación del proyecto (ITP).	Nr.	1	-	0%	0	-	-

Sección 2: Desempeño en relación al Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	META EX ANTE	METAS RMT	AVANCE AL 31 OCT 2013	% DE AVANCE
Objetivos de Desarrollo o Superior (FIN)					
Contribuir a reducir la pobreza rural en 5 departamentos de la Región Oriental (Concepción, San Pedro, Guaira, Caaguazú y Caazapá) al final del Proyecto	RIMS 1: Reducción de la desnutrición infantil (RIMS tercer nivel)	12,5% (Desnutrición crónica 6,5% (Desnutrición Aguda)	RIMS 1: Disminuye en 20% la desnutrición infantil en el ámbito de acción del Proyecto (de 12.5% en EB al 10% al final del proyecto) (RIMS tercer nivel)		
	RIMS 2: Crecimiento de los activos de los beneficiarios, indicadores de niveles de pobreza (RIMS tercer nivel)	COMPLETAR DESDE RIMS	RIMS 2: Al menos 60% familias rurales beneficiarias incrementan sus activos físicos (mejoramiento de vivienda, activos agrícolas/ pecuarios) (RIMS tercer nivel)		
Objetivo General (Propósito)					
Los pobres rurales (hombres y mujeres) del área del proyecto y sus organizaciones, acceden a recursos productivos, servicios técnicos y financieros y participan en procesos de desarrollo socioeconómico, que mejoran sus condiciones de vida.	1. N° de organizaciones que aumentan sus ingresos con respecto a EB	1. Al menos 145 organizaciones incrementan sus ingresos en 30 %	1. Al menos 220 organizaciones incrementan sus ingresos en 30 %		
	2. N° familias (% de familias con mujeres jefas de hogar) que aumentan sus ingresos respecto al EB.	2. Al menos 40% de las familias asistidas, incrementan sus ingresos con respecto a LB, con 15 % mujeres jefas del Hogar	2. Al menos 40% de las familias asistidas, incrementan sus ingresos con respecto a LB, de los cuales un 15 % son mujeres jefas del Hogar		
	3. % de organizaciones por tipo (mixta, hombres o mujeres) empoderadas (participación en org de II grado, REDES y en procesos de desarrollo socioeconómico, identificación de demandas y transformación en PN)	3. 50 % de organizaciones participando en redes integrados a cadenas de valor	3. Por lo menos 35 % de organizaciones participando en redes integrados a cadenas de valor	101 organizaciones participan en 26 redes	42%
	4. % de las familias beneficiarias del Proyecto han mejorado su seguridad alimentaria al final del proyecto respecto al EB (RIMS) .	5. 50 % familias beneficiarias del Proyecto han mejorado su seguridad alimentaria al final del proyecto respecto al EB (RIMS) . Dato LB 53% familias que sufren una estación de hambre)	5. 50 % familias beneficiarias del Proyecto han mejorado su seguridad alimentaria al final del proyecto respecto al EB (RIMS) .		

RESULTADOS					
Componente 1: Construcción y fortalecimiento del capital					
R. 1 Las organizaciones rurales aumentan su capital humano y social con perspectiva de equidad de género, para identificar y plantear sus demandas, que puedan transformar en planes de desarrollo.	1. N° de las organizaciones que han realizado DRP ejecutan planes de fortalecimiento. (RIMS 1.6.7)	a) 310 organizaciones que han realizado DRP ejecutan planes de fortalecimiento	1. 305 organizaciones que han realizado DRP ejecutan planes de fortalecimiento (Al menos 8 de ellas corresponde a comunidades indígenas (*), al menos 36 a grupos de mujeres y al menos 4 de jóvenes) (RIMS 1.6.7)	262 PFs realizados (de los cuales):	86%
				Del total, 6 PFs realizados por Comunidades indígenas	75%
				Del total, 46 PFs realizados por organizaciones de mujeres	128%
				Del total, 4 PFs realizados por organizaciones de jóvenes	100%
	2. N° de representantes rurales (RR), de los cuales al menos 30% son mujeres, jóvenes e indígenas han desarrollado PF y PN a partir de su capacitación por parte del Proyecto. (RIMS 1.6.3)	b) Al menos 730 representantes rurales (RR), de los cuales 219 son mujeres, jóvenes e indígenas han desarrollado PF y PN	2. Al menos 610 representantes rurales (RR), de los cuales 183 son mujeres, jóvenes e indígenas han desarrollado PF y PN (RIMS 1.6.3)	615 RRs.	101%
				185 RRs son mujeres, jóvenes e indígenas (30%)	101%
	3. % de organizaciones mixtas asistidas por el proyecto con mujeres que ocupan cargos directivos (RIMS 1.4.6)	c) al menos 20 % de organizaciones mixtas tienen en sus cargos directivos a mujeres.	3. Al menos 26 % de organizaciones mixtas tienen en sus cargos directivos a mujeres. (RIMS 1.4.6)	70% son Org. Mixtas (208), 88 de estas tienen en sus cargos directivos a al menos 1 mujer (42,3%). Cargos directivos considerados: Presidenta, Secretaria, Tesorera.	163%
	4. N° de comunidades indígenas que formalicen sus demandas con respeto a sus costumbres ancestrales, se valoran su estructura organizativa culturales		4. Al menos 08 comunidades indígenas elaboran PF considerando sus demandas propias	6 Comunidades Indígenas con PF en ejecución	75%
	5. N° Organizaciones que fortalecen sus estructuras organizativas (marco jurídico y operativo, membresía, patrimonio, etc.) resultado del fortalecimiento		5. 305 organizaciones fortalecen sus estructuras organizativas	298	98%
R. 2 Prestadores de servicios capacitados para brindar Asistencia Técnica de calidad, y aplicar enfoque de género	1. N° de Técnicos Locales brindando asistencia técnica especializada a las organizaciones que desarrollan PF/PN, según tema de especialización (RIMS 1.2.1)	Al menos 150 Técnicos	1. Al menos 100 técnicos locales, brindando capacitaciones AT a las organizaciones, según tema de especialización Al menos 10 de ellos brindan AT en temas ambientales. (RIMS 1.2.1)	210 técnicos locales contrados, de los cuales 54 son mujeres (26%)	210%

Componente 2: Armonización de inversiones productivas					
R.3 Las organizaciones rurales ejecutan planes de negocio, con recursos del proyecto y/o otras fuentes de recursos y servicios	1. N° de organizaciones que ejecutan PN. (RIMS 1.4.4)		1. Al menos 275 Organizaciones ejecutan Planes de Negocio (de los cuales al menos 4 corresponden a comunidades indígenas, 36 a grupos de mujeres y 4 a jóvenes) (RIMS 1.4.4)	241 PN realizados (de los cuales):	88%
				1 PN por comunidad indígena	25%
				35 PN por organizaciones de mujeres	97%
				3 PNs por organizaciones de jóvenes	75%
	2. N° de organizaciones con PF que ejecutan PN, por tipo	240 organizaciones que desarrollaron PF, ejecutan PN(mujeres, mixtos)	2. 245 organizaciones que desarrollaron PF, ejecutan PN, por tipo	207 PF	84%
				38 organizaciones de mujeres	106%
				3 organizaciones de jóvenes	75%
	3. N° de planes de negocio funcionando en forma exitosa de acuerdo a los parámetros de la UEP (integrarse en redes, aumento de empleos, ventas, nuevos mercados)	80% Criterios(integrarse en redes, generar ingresos y empleos)	3. Al menos el 80% de PN, funcionan en forma exitosa (en las comunidades indígenas al menos 50% funcionan de forma exitosa)	84 planes de negocios funcionan en forma exitosa, 34,8%. (241 planes financiados)	44%
	4. N° de PN de organizaciones co-financiados, según tipo de fuente	80% organizaciones que ejecutan sus PN cofinancian su inversión.	4. Al menos 80% organizaciones que ejecutan sus PN cofinancian su inversión.	194 organizaciones cofinancian (80,5%, comparando con 241 planes de negocios financiados)	101%
	5. N° de Redes con negocios definidos y acceso a ventanillas de financiamiento	Al menos 30 Redes definen negocios en función a mercados identificados y gestionan acceso a ventanillas de financiamiento	5. Al menos 20 Redes definen negocios en función a mercados identificados y gestionan acceso a ventanillas de financiamiento	26 redes conformadas y asistidas, 9 operan con personería jurídica, 10 en gestión y 7 de hecho	45%
	6. N° de redes que integran a planes de negocios dirigidos por mujeres	Al menos 5 redes integran a planes de negocios dirigidos por mujeres	6. Al menos 5 redes integran a planes de negocios dirigidos por mujeres	7 redes integran a planes de negocios dirigidos por mujeres	140%
Componente 3: Foro de Diálogo					
R. 4 Mecanismos para el diálogo de políticas de desarrollo rural establecidos, contribuyen al mejoramiento de las políticas y estrategias para el sector rural	1. N° foros realizados sobre las políticas de desarrollo rural al final del proyecto	Al menos cuatro foros realizados	1. Al menos cuatro foros realizados al final del Proyecto	2 foros realizados	50%
	2. Institucionalización de la estrategia y enfoque de intervención del proyecto Paraguay Rural en el MAG	Documentos de políticas que incorpora las estrategias y enfoques del Proyecto.	2. Al menos 3 Instrumentos del proyecto son armonizados con Planes de reducción de pobreza del Gobierno	5 consultorias terminadas	167%
			3. Al menos un documento divulgado sobre las acciones del Proyecto, que permitan valorar los resultados de intervención en términos económicos y sociales	0	0%
	4. Sistematizaciones de experiencias innovadoras		4. Al menos 5 sistematizaciones realizadas y publicadas	0	0%

Actividades					
R.1 1.1 Capacitación al personal del PPR, beneficiarios/as,, Representantes Rurales, (RR), DINCAP/MAG, COSAPLAN y otros actores sobre los alcances, estrategia y procedimientos operativos del proyecto	Nr. de técnicos del PPR, RR, COSAPLAN, DINCAP/mag (hombres, mujeres) capacitados en enfoques del proyecto/ Dpto./OT	20 Técnicos del Proyecto 730 RRs 12 miembros del COSAPLAN 10 Funcionarios del Sistema MAG	40 Técnicos del Proyecto 610 RRs (al menos 5 RR son elegidos entre los miembros de las comunidades indígenas) 12 miembros del COSAPLAN al menos 100 Funcionarios del Sistema MAG	69 Técnicos del Proyecto	173%
				615 RRs	101%
				12 miembros del COSAPLAN	100%
				240 Funcionarios del Sistema MAG (Hombres:172, Mujeres: 68)	240%
1.2 Identificación y calificación de organizaciones beneficiarias (OB) de hombres y/o mujeres, jóvenes y poblaciones	Nr. de organizaciones / familias (hombres, mujeres, jóvenes, indígenas) identificadas, según tipo de organización, Dpto.	365 organizaciones identificadas y calificadas para ser sujetos del Proyecto	305 organizaciones identificadas y calificadas para ser sujetos del Proyecto	303 organizaciones con planes aprobados	99%
1.3 OB identifican demandas a través de DRP y formulan PF	Nr. de organizaciones / familias (hombres, mujeres, jóvenes, indígenas) que elaboran DRP y PF, según tipo de organización, Depto.	310 DRP elaborados 310 PF formulados	305 DRP elaborados	349 organizaciones elaboraron DRP	114%
			305 PF formulados	267 con PFs formulados	88%
1.4 Presentación de PF al concurso/selección del COSAPLAN	Nr. De Organizaciones que elaboran perfiles de PF formulados, aprobados, por el COSAPLAN, según Depto./OT	310 Org. Presentan PF a COSAPLAN	305 Org. Presentan PF a COSAPLAN	267 organizaciones presentaron PF a COSAPLAN, y aprobados	88%
1.5 Gestión administrativa/financiera de los DRP y PF, seguimiento a la implementación y rendición de cuentas.	% de ejecución de recursos ejecutados versus programados	100% de OB presentan rendición de cuentas, con 100% de ejecución presupuestaria	100% de OB presentan rendición de cuentas, con 100% de ejecución presupuestaria	247 PF con rendicion de cuentas finalizadas (262 planes financiados).	94%
1.6 Sistematización de experiencia de los DRP y PF	N° de Sistematización por ofical zonal, a nivel de especialista y en forma Gral.		1 Estudio de caso por oficina zonal y por año a partir del 2011	0	0%

R.2 2.1 Identificación, contratación y evaluación de PS, para acompañamiento a las OB.	N° PS identificados / habilitados (hombres, mujeres, áreas de especialidad)	150 Técnicos Locales identificados/calificados	160 Técnicos Locales identificados/calificados	210 Técnicos Locales identificados, calificados y habilitados 54 mujeres (26%)	131%
2.2 Capacitación en aspectos estratégicos, operativos del PPR y en aspectos técnicos relacionados con las demandas de las OB, tomando en cuenta el enfoque de género	Nr. PS (hombres, mujeres) capacitados según Depto./OT y área de especialización	150 técnicos capacitados XX Eventos de Capacitación realizados a Técnicos Locales	150 técnicos capacitados Eventos de Capacitación realizados a Técnicos Locales al año	199 PS capacitados (80 mujeres) IPC 11 Modulos (14 horas) catedras c/u en 6 coordinaciones zonales. Total: 66 eventos de capacitación)	100,66% 660%
2.3 Preparación de DRP, seguimiento y rendición de cuentas de PF, en coordinación con Especialistas, OT y RR	Nr. PS que son contratados por las organizaciones para hacer PF, PN, bajo enfoques del proyecto.	150 técnicos/cas contratados por las organizaciones	100 técnicos/cas contratados por las organizaciones	210 técnicos/cas contratados por las organizaciones, de los cuales 54 son mujeres (26%)	210%
R 3 3.1 Implementación por OB de los PN, bajo enfoques de cadenas de valor, promoción de redes, e incorporación de género	No. de organizaciones/familias (mujeres, hombres, jóvenes, indígenas) con PN, según tipo de organización, departamento y estado (aprobados, en ejecución, terminados)	200 PN distribuidos en los Depto.	275 PN distribuidos en los Depto.	268 PN aprobados - 7422 hombres, 4800 mujeres (incluidas 90 familias indígenas). Total: 10574 familias.	97%
				241 PN financiados - 6902 hombres, 4383 mujeres. Total: 9674 familias. (25 en ejecución y 216 concluidos)	88%
3.2 Facilitación de acceso a recursos y servicios técnicos y financieros, considerando diferencias de género, mediante formación de redes y otros mecanismos	Nr. PN formulados e implementados con Habilidad ambiental N° y tipos de mecanismos (Redes, alianzas, cadenas) impulsados por el proyecto. Tipo de recursos productivos y servicios facilitados por acciones del proyecto	100% de los planes con Cuestionario Basico Ambiental (CBA) presentado Conformación de por los menos 18 Redes por las OB del Proyecto 10 cadenas financiadas XX Capacitaciones, AT, monto de Fondo de Capitalización	80% de los planes con Cuestionario Basico Ambiental (CBA) presentado Conformación de por los menos 20 Redes por las OB del Proyecto 10 cadenas financiadas Capacitaciones, AT, monto de Fondo de Capitalización	De los 241 planes de negocios en ejecución, 81 presentaron CAB a la SEAM (33,6%), 160 han iniciado o realizado gestiones relacionadas con la presentación del (CAB). 26 Redes impulsadas por el proyecto con las OB 4 cadenas financiadas Monto de complemento de garantía: Gs. 8.023.605.120.- (227 org)	42% 130% 40%

3.3 Formalización de contratos para la co-ejecución de los PN	Nr y monto de contratos de co ejecución formalizados , según tipo de organización, PN, PF y Depto. y estado (aprobados, en ejecución, ejecutados, cancelados)	290 PNs ejecutados, 80% cofinanciado.	275 PNs ejecutados, 80% cofinanciado.	194 organizaciones cofinancian (80,5%, comparando con 241 planes de negocios financiados)	101%
3.4 Gestión administrativa/financiera de los PNs, seguimiento a la implementación y rendición de cuentas.	% de recursos ejecutados según PN, depto., organizaciones, redes.	100% de OB presentan rendición de cuentas, con 100% de ejecución presupuestaria	100% de OB presentan rendición de cuentas, con 100% de ejecución presupuestaria	216 planes de negocios con rendición final (241 planes financiados, 89,6%)	90%
3.5 Sistematización de experiencia de los PN, con enfoque de género.	N° de Sistematización por oficina zonal, a nivel de especialista y en forma Gral.	1 Estudio de caso por oficina zonal	a) Estudio de caso por oficina zonal y por año a partir del 2012 b) Rutas de Aprendizaje c) Concurso de Proyectos exitosos	0	0%
R4 4.1 Definición de orientaciones estratégicas, operativas y participantes en el componente	Orientaciones estratégicas operativas y participantes formuladas y socializadas	1 Documento elaborado sobre orientaciones estratégicas	4 Documento elaborado sobre orientaciones estratégicas	Ayuda memoria sobre orientaciones estrategicas(FIDA MERCOSUR) Partic. VMA, SIGEST, UES E INDERT	25%
4.2 Apoyo en el establecimiento de mecanismos de diálogo sobre desarrollo rural y de planes operativos a diferentes niveles (nacional, sectorial, local)	Nr mecanismos de diálogo operando, según nivel y área temática (reforma agraria, mercado, etc.)	Dialogo político operando en todas las áreas temáticas del Desarrollo rural(mesas distritales, departamentales, regionales)	Dialogo político operando en las áreas temáticas del Desarrollo rural según contexto(mesas distritales, departamentales, regionales)	5 Informes de Consultorias SIGEST. Talleres en los 5 Dptos. Con las mesas conformadas	
4.3 Planificación y ejecución de eventos de capacitación, foros, asistencia técnica, estudios, según demanda de entidades participantes	Nr. De eventos de capacitación, foros, asistencia técnica, estudios realizados, según entidad participante	15 eventos de capacitación, 4 foros, AT, 03 Estudios realizados	15 eventos de capacitación, 4 foros, AT, 03 Estudios realizados	1 foro realizado con la UES	25%
4.4 Gestión administrativa/financiera del componente y seguimiento a la implementación y rendición de cuentas de las Entidades Coejecutoras	% de ejecución de recursos ejecutados versus programados, según entidad participante, y total	80 % de Ejecución presupuestarios por Entidad Coejecutora del Componente	80 % de Ejecución presupuestarios por Entidad Coejecutora del Componente	5 consultorias terminadas	
4.5 Sistematización de experiencias de diálogo de política	N° de Sistematizaciones	Documento Sistematizaciones de experiencias	Documento Sistematizaciones de experiencias	0	0%
Nota (*): En el caso de las comunidades indígenas, se realiza Diagnosticos Participativos Indígenas (DPI) y Plan de Fortalecimiento Productivo (PFP)					

(*) Honorarios mensuales aprobados por el FIDA en esta no objeción: Director Gs 12.582.558; Administradora Gs 11.847.927; Especialista en Seguimiento Gs 9.048.331; Encargado Financiero: Gs. 7.000.000 (ya incluyen deducciones para su equivalencia a asignaciones de PPI)

PLAN DE RECUPERO PPR 667-PY y 792-PY dic 2013				
	Saldos		Usd	
	POR JUSTIFICAR		376,474.00	
	SALDO S/ STATUS		111,855.00	
	TOTAL		488,329.00	
Fecha Estimada		Justificación Usd	Reposición Usd	Saldo PPR Usd
				111,855.00
15-Dec-13	WA N° 9 -33	220,231.21	110,929.37	925.63
15-Jan-14	WA N° 10	134,000.00	925.63	
15-Feb-14	WA N° 11	66,000.00		
15-Mar-14	WA N° 12	68,097.79		
	TOTAL	488,329.00	110,929.37	-

Sección 2: Cuadros de desempeño financiero del PPR

Tabla 1: 2013 Gastos por componente, hasta el 30 de noviembre (USD '000)												
Comp	Financista	Aporte FIDA 667-792		Aporte Local		Beneficiaries		Otros		Total		
		Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	%
Comp. 1	Construcción y Fortalecimiento del Capital Social	541.6	345.6	183.5	148.3	-	247.9	-	105.8	725.1	847.6	116.9
Comp. 2	Armonización de Inversiones Productivas	996.5	392.5	178.9	136.9	-	5,279.3	-	1,769.2	1,175.4	7,577.9	644.7
Comp.3	Foro de Dialogo Politico	469.2	18.6	101.6	10.9	-	-	-	-	570.8	29.5	5.2
Comp. 4	Administración y Ejecución del Proyecto	371.1	175.1	167.7	68.3	-	-	-	-	539	243	45.2
Total		2,378.4	931.8	631.7	364.4	-	5,527.2	-	1,875.0	3,010.1	8,698.4	289.0

Fuente: Contabilidad PPR

Tabla 2: 2013 Gastos por categoría, hasta el 30 de noviembre (USD '000)												
Categ.	Financista	Aporte FIDA 667-792		Aporte Local		Beneficiaries		Otros		Total		
		Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	Presupuesto 2013	Actual 2013	%
Cat I	Vehículos, equipo y material	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat II	Entrenamiento y Asistencia Técnica	541.6	345.6	183.5	148.3	-	-	-	-	725.1	493.9	68.1
Cat III	Servicios de Titulación de Tierra y Medio Ambiente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cat IV	Fondo de Capitalización	996.5	392.5	178.9	136.9	-	5,527.2	-	1,875.0	1,175	7,931.6	674.8
Cat V	Costos Operativos	840.3	193.7	269.3	79.2	-	-	-	-	1,110	272.9	24.6
Cat VI	Sin Asignación Especifica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total		2,378.4	931.8	631.7	364.4	-	5,527.2	-	1,875.0	3,010.1	8,698.4	289.0

Fuente: Contabilidad PPR

Tabla 3: Gastos Acumulados por componentes, hasta el 30 de noviembre de 2013 (USD '000)														
Comp	Financista	Prestamo 667		Prestamo 792		Gobierno		Beneficiarios		Empr Priv, Gob y Otros		Total		
		Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	%
Comp. 1	Construcción y Fortalecimiento del Capital Social	4,071.5	2,469.1	-	-	1,017.9	711.1	-	247.9	-	105.8	5,089.4	3,533.9	69.4
Comp. 2	Armonización de Inversiones Productivas	6,368.2	8,415.1	2,573.0	2,454.5	415.8	380.6	275.1	5,279.3	-	1,769.2	9,632.1	18,298.7	190.0
Comp. 3	Foro de Dialogo Politico	131.1	146.2	527.0	324.8	314.4	178.9	-	-	-	-	972.5	649.9	66.8
Comp. 4	Administración y Ejecución del Proyecto	1,444.6	1,124.2	-	-	686.9	516.9	-	-	-	-	2,131.5	1,641.1	77.0
Total		12,015.4	12,154.6	3,100.0	2,779.3	2,435.0	1,787.5	275.1	5,527.2		1,875.0	17,825.5	24,123.6	135.3
Fuente: Contabilidad PPR														

Tabla 4: Gastos Acumulados por categoría, hasta 30 de noviembre de 2013 (USD '000)														
Categ.	Financista	Prestamo 667		Prestamo 792		Gobierno		Beneficiarios		Empr Priv, Gob y Otros		Total		
		Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	Presupuesto	Actual	%
Cat I	Vehículos, equipo y material	123.4	134.6	-	-	56.3	66.5	-	-	-	-	179.7	201.1	111.9
Cat II	Entrenamiento y Asistencia Técnica	2,785.6	2,421.8	-	-	1,430.9	958.9	-	-	-	-	4,216.5	3,380.7	80.2
Cat III	Servicios de Titulación de Tierra y Medio Ambiente	352.0	-	-	-	151.3	-	-	-	-	-	503.3	-	-
Cat IV	Fondo de Capitalización	6,504.9	8,461.9	2,573.0	2,454.5	-	107.4	275.1	5,527.2	-	1,875.0	9,353.0	18,426.0	197.0
Cat V	Costos Operativos	1,056.1	1,136.3	527.0	324.8	708.4	654.7	-	-	-	-	2,291.5	2,115.8	92.3
Cat VI	Sin Asignación Especifica	1,193.4	-	-	-	88.1	-	-	-	-	-	1,281.5	-	-
Total		12,015.4	12,154.6	3,100.0	2,779.3	2,435.0	1,787.5	275.1	5,527.2		1,875.0	17,825.5	24,123.6	135.3
Fuente: Contabilidad del PPR														
Inversiones: Expresadas en USD de acuerdo a la tasa de cambio correspondiente al débito de los USD de la Cuenta Especial (según Nota de Débito)														
Presupuestos: Expresados en USD de acuerdo con las tasas de cambio del Documento de Diseño Ex Ante (Préstamo 667-PY) y de la Carta Enmienda ratificada en junio de 2011 para el Top Up (Préstamo 792-PY)														

(1)	Esta columna registra la cantidad de organizaciones que informaron aporte local en su PN, de los 241 PNs ejecutados
(2)	Esta columna registra la cantidad de organizaciones que informaron armonización de inversiones en su PN, de los 241 PNs ejecutados
(3)	El presente cuadro incluye los 241 PNs y 262 PFs financiados por el PPR, como inversión del PPR-MAG-FIDA aún cuando solo 194 organizaciones reportaron aporte local y 154 reportaron armonización de inversiones.
(4)	En armonización de inversiones, la categoría "Otros" incluye: Secretaría de Acción Social (SAS), Instituto Paraguayo de Tecnología Agrícola (IPTA), Ministerio de Industria y Comercio (MIC-FOCEM), SENACSA (manejo de hato lechero), Secretaría de Acción Social (SAS), JICA, Deag, PRONAF-MAG, Planal-FAO, ACDI VOCA-USAlD, Oxfam, SEAR, Misión Técnica de Taiwan, Embajada de Alemania Programa de Pequeñas Donaciones - FMAM, Telefood/FAO, PPA-MAG, Plan Internacional, Proyecto Paraguay Productivo, Comité de Iglesias
(5)	Las inversiones registradas en esta columna incluyen el monto total recibido por cada organización (PN y PF). Se aclara que solo se espera aporte local y armonización de inversiones en el PN.
(6)	Las empresas privadas incluyen: Shirotsawa, Codipsa, Fran Dick, Bom Par, La Fortuna, SER, Trebol, Eco Global/AECID, Granja Leo
(7)	En el informe de armonizaciones de Junio 2013, se incluyó un total de Gs. 1.257.604.000, correspondientes a planes a ser financiados por el Programa de Producción de Alimentos y PRONAF del MAG que fueron aprobados pero finalmente no fueron desembolsados a las organizaciones. Este monto va no se incluyó en el presente informe.

Sección 3: Informe de la revisión ex-post

Adquisiciones y Desembolsos en UEP

I. DATOS GENERALES					
FECHA DEL INFORME 17 de diciembre de 2013			LUGAR DE LA VISITA Unidad Ejecutora del Proyecto en Asunción		
FECHA DE LA VISITA 4 y 5 de diciembre de 2013					
PROGRAMA Proyecto Paraguay Rural			Préstamo (s) 667-PY y 792-PY		
EJECUTOR Unidad Ejecutora del Proyecto, Ministerio de Agricultura y Ganadería			Cooperación Técnica		
FUNCIONARIOS CONTACTADOS UEP: María Eda González Ferreira, Administradora del Proyecto Denis Casco, Especialista en Adquisiciones					
OBJETIVO DE LA VISITA Realizar una revisión ex post de documentación de sustento de gastos y procesos de adquisiciones llevados a cabo por el UEP en el marco de la ejecución del PPR Verificar avance físico y financiero de los Proyectos visitados, comprobar documentación de sustento de gastos y adquisiciones, identificar puntos a fortalecer en la desde el punto de vista fiduciario implementación de los planes de negocio.					
MUESTRAS SELECCIONADAS – ALCANCE DE LA REVISION Se utilizó como Universo la totalidad de los gastos pagados por la UEP del PPR desde la última Misión de Supervisión realizada en junio de 2013, el cual ascendió a aproximadamente USD 270.000. Sobre esta base, se tomaron los gastos de mayor monto correspondientes a transferencias a beneficiarios y adquisiciones y contrataciones, y un porcentaje mínimo de gastos de bajo monto (viáticos y honorarios), resultando de este modo una muestra equivalente a USD 43.654 (16% del Universo de gastos en el período). Dada la etapa de cierre en la que se encuentra el PPR no se realizaron visitas a proyectos por no estar contempladas en la agenda oficial de la Misión.					
II. ADQUISICIONES					
VERIFICACIONES EFECTUADAS				Analizado	Observaciones
I. LOTES CONSIDERADOS Los procesos de adquisiciones del presente período fueron todos sujetos a revisión ex ante de pliegos y contratos por parte del FIDA, por lo cual la verificación sólo consistió en comprobar que los montos pagados se correspondieran con los previstos contractualmente y la confirmación de recepción de los productos esperados.		II. SEGUIMIENTO VISITAS ANTERIORES Evaluación de acuerdos de revisiones anteriores		SÍ	No pudieron ser realizadas varias de las licitaciones que contaron con revisión ex ante debido a la falta de presupuesto local. Por este motivo, la mayor parte de los gastos del período obedeció a honorarios del personal de la UEP.
III. DESEMBOLSOS					
VERIFICACIONES EFECTUADAS	Analiza do SI/NO	Observacion es SI/NO		Analiza do SI/NO	Observacio nes SI/NO
I. REVISION DOCUMENTAL			II. SEGUIMIENTO VISITAS ANTERIORES (Anexo H)		

a) Gastos se encuentran debidamente registrados en contabilidad del ejecutor	Sí	NO	a) Evaluación Acuerdos de visitas anteriores Se trabaja sobre los tiempos de rendición por parte de los PNs, pero aún restan tareas que aseguren contar con toda la documentación en tiempo y forma.	Sí	NO
b) Existe documentación respaldo adecuada, suficiente y válida	Sí	Ver punto V (Resultados)	b) Evaluación Observaciones EFAs año inmediato anterior i. Aspectos formales de documentación de sustento (superado). ii. Error en imputación contable de honorarios (pendiente de revisión en auditoría 2012) iii. Porcentaje de financiación de Proyectos (observación de auditores no procedente) iv. Solicitud de pago, vs informe de rendiciones para el pago de honorarios. El Pari Passu se compensa a medida que avanzan los pagos. V. Dictamen USE.(No corresponden acciones correctivas). Vi. Conciliaciones bancarias. Superado Vii: Contrataciones Públicas. Superado	SI	Se han implementado las recomendaciones y superado las observaciones del Ejercicio 2012 y 2011.
c) Conciliación saldos contables, inversiones acumuladas.	Sí	No			
IV. VISITAS A PEQUEÑOS PROYECTOS Y BENEFICIARIOS					
En esta oportunidad no se realizaron visitas a proyectos.					
V. RESULTADOS					
1. ADQUISICIONES					
No surgieron observaciones relacionadas con adquisiciones realizadas desde la UEP. Tampoco surgieron surgieron observaciones relacionadas con las adquisiciones realizadas por las Organizaciones en el marco de los PNs ejecutados (ver Resultados de visitas a Organizaciones, punto 3 de la presente sección V. Resultados)					
2. DESEMBOLSOS					
En general se encontró un buen nivel de seguridad en controles sobre procesos, registros y archivo de documentación de sustento.					
Respecto de las rendiciones de organizaciones, la documentación de las adquisiciones es suficiente y válida. Se recomendó dejar adecuado resguardo de la distribución que se realiza entre los productores individuales, en los casos en que se adquieren bienes en forma comunitaria desde la organización como parte del PN.					
Se observó la implementación de las recomendaciones formuladas en la revisión anterior relacionadas con: i) Implementar sello matador imprimiendo fecha y aclaración de firma del pagador en el Cuerpo de cada Convenio pagado a una organización; ii) Dejar evidencia de la contabilización de los pagos en las AP y Memorandos.					
Si bien no afectó a la validez de los gastos revisados, en varios casos se observó la postergación de un plazo de hasta 4 meses por parte de la DINCAP para realizar los pagos ordenados desde el Proyecto.					
3. VISITAS A ORGANIZACIONES N/A					
VI. ANEXOS					
<i>Hoja de Trabajo – Muestras de Adquisiciones y Contratos (Anexo D) – No aplica</i>					
<i>Hoja de Trabajo – Muestras de Desembolsos (Anexo E) – Véase más abajo</i>					
<i>Hoja de Trabajo – Informe de Visitas a Proyectos (Anexo F) – No Aplica</i>					
<i>Reporte de Seguimiento de Revisiones “ex-post” Anteriores (Anexo G) – No aplica</i>					

Hoja de Trabajo – Muestras de Desembolsos (Anexo E)

Misión de Supervisión PARAGUAY- Diciembre 2013											
Proyecto Paraguay Rural (PPR) - PRÉSTAMOS 667-PY y 792-PY											
Revisión Ex Post de Desembolsos - Hoja de Trabajo (Anexo E)											
CATEGORIA 2B	Monto Gs	Fecha	Nro, Rendicion OFI	PAGADO	AP/Memo	CONVENIO/FACTURA	RECIBÍ CONFORME	Remito /Informe Aprob/Rendición	Contabilizada	Observaciones	
Pago de viáticos a funcionarios del proyecto s/ S.P. Nº 996-997	2,487,342	15/11/2011	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago	
				100%	100%	100%	100%	100%	100%		

CATEGORIA 4	Monto Gs	Fecha	Nro, Rendicion OFI	PAGADO	AP/Memo	CONVENIO/FACTURA	RECIBÍ CONFORME	Remito /Informe Aprob/Rendición	Contabilizada	Observaciones	
Segundo desembolso COMITÉ DE PRODUCTORES AGRICOLAS SAN ISIDRO LABRADOR s/ fact. Nº 027	10,500,000	18/07/2013	8 (792-PY)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se tuvo a la vista las rendiciones, faltan actas de entrega a los beneficiarios	
Segundo desembolso COMITÉ DE PRODUCTORES AGRICOLAS SAN JUAN s/ fact. Nº 027	35,500,000	18/07/2013	8 (792-PY)	✓	✓	✓	✓	✗	✓	Se tuvo a la vista las rendiciones, faltan actas de entrega a los beneficiarios por los bienes adquiridos (vacas y tanques)	
Segundo desembolso COOPERATIVA CLETO ROMERO s/ fact. Nº 005	53,100,000	18/07/2014	8 (792-PY)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se tuvo a la vista segunda rendición de gastos	
Segundo desembolso COMITÉ DE PRODUCTORES JUVENIL ANUNCIACION s/ fact. Nº 002	21,390,000	18/07/2015	8 (792-PY)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Se tuvo a la vista las rendiciones, faltan actas de entrega a los beneficiarios	
				100%	100%	100%	100%	75%	100%		

Misión de Supervisión PARAGUAY- diciembre 2013

Proyecto Paraguay Rural (PPR) - PRÉSTAMOS 667-PY y 792-PY

Revisión Ex Post de Desembolsos - Hoja de Trabajo (Anexo E)

CATEGORIA 5	Monto Gs	Fecha	Nro, Rendicion OFI	PAGADO	AP/Memo	CONVENIO/FACTURA	RECIBÍ CONFORME	Remito /Informe Aprob/Rendición	Contabilizada	Observaciones
Pago empresa organizadora de eventos PASTAS LA CRIOLLA S/ fact. Nº019	7,630,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº003	3,785,000	15/11/2021	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº004	3,345,000	15/11/2022	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº007	4,021,000	15/11/2023	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº005	3,785,000	15/11/2024	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº006	2,987,000	15/11/2025	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº010	2,410,000	15/11/2026	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº011	4,290,000	15/11/2027	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago empresa organizadora de eventos PASTAS LA CRIOLLA S/ fact. Nº 035	3,234,400	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	demora de 4 meses para el pago
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº030	1,550,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	La orden de Tesorería salió a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº025	1,215,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	La orden de Tesorería salió a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº027	2,485,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok La orden de Tesorería salió a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº026	5,125,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok
Pago por mantenimiento de los vehículos del proyecto al TALLER RE s/ fact. Nº029	2,305,000	15/11/2013	wa 32	✓	✓	✓	✓	✓	✓	a nombre del servicio de mantenimiento de PC pero el pago está ok
				100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Sección 4: Seguimiento de implementación de recomendaciones de auditores externos

Asunción, 05 de noviembre de 2013

SEGUIMIENTO DE LAS OBSERVACIONES DE CONTROL INTERNO CORRESPONDIENTE AL INFORME DE AUDITORIA EXTERNA- PERIODO 2012

1 Revisión de Rendición de Cuentas al FIDA

Nº	Observación	Recomendación	Fecha de Informe	Respuestas de la UEP	Fecha	Situación Actual	Fecha	Responsable
1.	Diferencia entre factura emitida al Proyecto con la Planilla de Rendición al FIDA. Así también se observa diferencia entra la factura emitida el Proyecto y la Solicitud de Pago del Director del PPR a la DINCAP.	A la administración del Proyecto llenar el formulario 102-A de acuerdo al documento que se respaldan las erogaciones. Además, que las notas de pedido de pago concuerde con la factura de referencia.	31/12/2012	Error de tipeo en la carga de formularios que son remitidos al FIDA. Así también los cambios que se dan en la Nota de Solicitud por modificación de Facturas.	31/12/2012	Actualmente los formularios se cargan de acuerdo a las facturas validas cotejando con el mayor mensual que es proveído por la DINCAP. En cuanto a la Nota de Solicitud de Pago son previamente verificado por la Administración antes de ser remitidas para su proceso final.	05/12/2013	Encargado Financiero/Asistente Administrativo (Pago)
2	La solicitud de Pago remitida a la DINCAP se detecto que se procesan Notas de pedidos de pago y solicitud sin firma de remitente, los documentos son utilizados para avalar movimientos monetarios, por lo que debería ir en todos los casos, con la firma del responsable	A la Dirección del Proyecto, controlar los expedientes que cuenten con todos los requisitos formales antes de ser remitida a la DINCAP.	31/12/2012	Los documentos originales remitidos a la DINCAP si llevan la firma del remitente. Lo que se visualizo en el momento de la auditoria fueron copias simples.	31/12/2012	Cada solicitud de pago para ser procesado es verificado por el responsable del área de pago, si estas se encuentra en condiciones sigue su curso normal con autorización de la Administración.	05/12/2013	Administración/Asistente Administrativo (Pago)

2 Resolución Ministerial

Nº	Observación	Recomendación	Fecha de Informe	Respuestas de la UEP	Fecha	Situación Actual	Fecha	Responsable
2.1.	Se accedió a las Resoluciones que aprueban los desembolsos a beneficiarios del PPR. Se procedió a cotejar el total aprobado con lo entregado, de allí se detectó un error matemático en la sumatoria. La Resolución N° 665: Resuelve Art. 1 Autorise a la DINCAP la transferencia de recursos por un monto de Gs. 1.414.075.890. Sin embargo el total de lo transferido es Gs. 795.645.890	Activar los sistemas de Control Interno a fin de detectar estos tipos de errores.	31/12/2012	La Resolución citada fue rectificadora durante la Auditoria.	31/12/2012	Actualmente los controles son mayores en cuanto a Resoluciones Ministeriales correspondientes al Proyecto.	05/12/2013	Coordinador Operativo/ Administración

3 Conciliaciones Bancarias

Nº	Observación	Recomendación	Fecha de Informe	Respuestas de la UEP	Fecha	Situación Actual	Fecha	Responsable
3.1.	Según Extractos Bancarios de la Cta. Cte. 937009/5 al cierre	Ajustar el saldo de la Cuenta BNF debitando los cheques emitidos y no cobrados al cierre del ejercicio.	31/12/2012	El saldo que se encuentra en la cuenta del Balance es lo que efectivamente se realizó de acuerdo al extracto bancario por parte de BNF.	31/12/2012	Actualmente el saldo está ajustado tanto en el balance como en el Libro Banco.	05/12/2013	Contabilidad

Sección 5: Cumplimiento de Cláusulas del Convenio de Préstamo

Sección	Clausula	Objetivo/fecha prevista de la medida	Estado de ejecución/fecha	Observaciones
Sección 2.03 a)	El Prestatario abrirá y mantendrá una cuenta especial en USD	30/09/2007	Cumplida	
Sección 2.03 c)	El Director del Proyecto y el jefe administrativo/financiero estarán autorizados para administrar la Cuenta Especial	Sin fecha	Cumplida	El Director de la DINCAP y el Director del PPR están autorizados para administrar y solicitar retiros de la Cuenta Especial
Sección 2.04	El Prestatario y cada una de las Partes en el Proyecto utilizarán los recursos del Préstamo exclusivamente para financiar gastos admisibles	Continuo	Cumplida	
Sección 2.05	El Prestatario pagará al FIDA un cargo por servicios a razón del 0,75% anual del monto del préstamo pendiente de reembolso	Continuo	Cumplida	
Sección 2.06	El Prestatario reembolsará el principal del Préstamo	Comenzando el 15 de mayo de 2015	No debe presentarse aún	
Sección 3.02 a)+b)	La UEP se someterá al FIDA un borrador del POA para cada año del Proyecto para no objeción	30 días antes de cada año del proyecto	Cumplida con atraso	El POA 2013 ha sido recibido en el FIDA el 21 de noviembre de 2012
Sección 3.02 c)	El COP aprobará el POA definitivo	Antes de cada año del proyecto	No Cumplida	Nunca se formó el COP
Sección 3.03	El Prestatario abrirá y mantendrá una cuenta corriente en guaraní para las operaciones del Proyecto, operada por el Director del Proyecto y el jefe administrativo/financiero.	Sin fecha	Cumplida	
Sección 3.04 b)	El Prestatario pondrá a disposición de las Partes del Proyecto durante el período de ejecución, recursos adicionales de USD 2,435,680	Sin fecha	No cumplida	Hasta el 30 de noviembre de 2013, la contribución del gobierno es equivalente a USD 1.787.613 (73% de la meta). Aún está pendiente de contribución el equivalente a USD 648.067.
Sección 4.01	La UEP establecerá y mantendrá un sistema adecuado de gestión de información del proyecto	30/11/2007	Cumplida parcialmente	Se realiza en base a un conjunto de planillas Excel, el proyecto contrato la preparación de un SIG, pero este fue finalizado parcialmente, por lo que no fue adoptado como instrumento de gestión

Sección	Clausula	Objetivo/fecha prevista de la medida	Estado de ejecución/fecha	Observaciones
Sección 4.02	El Prestatario presentará al FIDA informes sobre la marcha del Proyecto	Tres meses después de la terminación de cada semestre	Cumplida parcialmente	Se reciben los informes semestrales desde 2009. Sin embargo, los mismos deben mejorarse para conocer: i) relación del presupuesto con las actividades y metas establecidas, ii) actividades desarrolladas y resultados alcanzados por componente; iii) principales logros y dificultades de la implementación; iv) información sobre género y gestión del conocimiento.
Sección 4.03	El Prestatario, el FIDA y el MAG realizarán conjuntamente una revisión de la ejecución del Proyecto	30/08/2010	Cumplida	
Sección 4.04	El Prestatario presentará al FIDA el informe final del Proyecto	30/06/2014	No debe presentarse aún	Está previsto presentar el informe final del Proyecto antes del plazo.
Sección 5.01	La UEP presentará al FIDA los estados financieros relativos a cada ejercicio fiscal	Cada 31 de marzo	Cumplida con atraso	Los estados financieros 2012 han sido recibido en el FIDA el 23/07/13
Sección 5.02	El Prestatario entregará al FIDA una copia certificada del informe de auditoría en conformidad con las directrices del FIDA	Cada 30 de junio	Cumplida con atraso	El informe de auditoría 2013, recibido en el FIDA el 23/07/2013, está conforme con las directrices del FIDA.
Apéndice 2, #3	El Prestatario deberá conservar los registros de las declaraciones certificadas de gastos para una posible inspección de los representantes del FIDA	Continuo	Cumplida	
Apéndice 3, #3.1	La DINCAP establecerá y mantendrá una UEP en Asunción y dos OT en San Estanislao y Villarrica	Durante el período de ejecución del Proyecto	Cumplida	
Apéndice 3, #3.3+3.4	La DINCAP contratará y, si necesario, reemplazará el Director del Proyecto mediante concurso público abierto y a satisfacción del FIDA	Sin fecha	Cumplida	
Apéndice 3, #4	El Prestatario, mediante Resolución del MAG, establecerá un Comité de Orientación del Proyecto (COP)	30/10/2007	No cumplida	No se ha constituido el COP
Apéndice 3, #6	El Proyecto establecerá un espacio formal (un Foro permanente) para el dialogo político para todas las temáticas relativas al desarrollo rural	Sin fecha	No cumplida	Se realizaron actividades de dialogo político, pero no se estableció un espacio formal

Sección	Clausula	Objetivo/fecha prevista de la medida	Estado de ejecución/fecha	Observaciones
Apéndice 3, #7.2	La DINCAP someterá el borrador del manual de operaciones al FIDA para su no objeción	30/11/2007	Cumplida	
Apéndice 3A, #1	El Prestatario se compromete a que las mujeres y las poblaciones indígenas sean plenamente participantes y beneficiarias de las actividades del Proyecto	Sin fecha	Cumplida	
Apéndice 3A, #2	El Proyecto dispondrá de recursos para potenciar la participación femenina. Las oficinas territoriales (OT), y los promotores, pueden solicitar a la UEP la aplicación de fondos para actividades que faciliten la inclusión de la mujer, de los jóvenes y de la población vulnerable.	Sin fecha	No cumplida	No se tiene conocimiento por parte de la unidad de género ni de las OT de recursos que permitan potenciar la participación femenina o de los jóvenes.
Apéndice 3A, #6	El Prestatario asegurará al personal del Proyecto contra los riesgos de enfermedad y accidente	Sin fecha	Cumplida	A la fecha el personal del proyecto cuenta con una cobertura de seguro médico y seguro de vida.
Apéndice 4, #3	Antes de iniciarse la adquisición, el Prestatario someterá a la aprobación del FIDA un plan de adquisiciones	Sin fecha	Cumplida	El plan de adquisiciones se somete junto con el POA.
Apéndice 4, #13+14	La adjudicación de todo contrato bienes u obras superior a USD 30 000, de cada contrato para consultores individuales superior a USD 25 000, y de cada contrato para firmas consultoras, será objeto de un examen previo por el FIDA.	Continuo	Cumplida	

Sección 6: Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto

Supervisión de diciembre de 2013
 Proyecto Paraguay Rural – Préstamos 667-PY y 792-PY

Proyecto N.º 1333

Organismo de ejecución: UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO PARAGUAY RURAL, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

	Evaluación de los riesgos E/M/B	Medida correctiva propuesta
Riesgo inherente		n.d.
Riesgos controlables		
1. Organización y dotación de personal	B	Se incluyó en el Plan de Cierre del Proyecto al personal clave requerido para atender adecuadamente a los compromisos y actividades previstas hasta el cierre del PPR. Se ajustaron los contratos de servicios para poder atender a las actividades de cierre del Proyecto durante el primer trimestre de 2014.
2. Presupuestación	B	Se han incluido en la Ley de Presupuesto recursos suficientes para atender a las actividades de cierre del Proyecto. La confirmación de la ley se cristaliza recién en enero de 2014.
3. Flujo de fondos y disposiciones sobre desembolsos	B	a. Se elaboró y acordó Plan de Cierre b. Se ajustó Plan de Recupero de Anticipo Especial. c. Se identifican riesgos (bajos) originados en 5 organizaciones que no lograrán rendir completamente los recursos recibidos en el marco de sus PNs. Los recursos afectados deberán restituirse con recursos de aporte local para terminar de recuperar el anticipo de la cuenta especial.
4. Controles internos	B	Se han incorporado las recomendaciones formuladas en la misión anterior. No surgieron observaciones que impliquen riesgos originados en el control interno para el cierre del PPR. Prácticamente la totalidad de la documentación de sustento de las actuaciones del proyecto se encontraba en las oficinas centrales del PPR y los expedientes estaban siendo ordenados y foliados para ser transferidos al MAG.

5. Contabilidad	B	La contabilidad surge de un proceso no integrado, en base a planillas Excel que han significado demoras, producción de errores humanos y constantes dificultades de conciliación a lo largo de la vida del proyecto. Si bien a esta altura de la ejecución del Proyecto no significan un riesgo, debe asegurarse contar con un sistema contable y de gestión para la próxima operación a efectos de no volver a repetir las lecciones aprendidas sobre este tema.
6. Presentación de informes financieros y seguimiento	B	Los estados financieros 2012 prácticamente han superado el 100% de las observaciones de los ejercicios anteriores.
7. Auditoría interna	N/A	Este proyecto sólo posee auditorías internas periódicas por parte de la DINCAP
8. Auditoría externa	B	Se acordó que la auditoría del primer trimestre de 2014 se realizará como parte de los Hechos Posteriores al Cierre del Ejercicio 2013. Los servicios de auditoría sólo habían sido contratados hasta el 31 de diciembre de 2013 (pese a las reiteradas recomendaciones y solicitudes del FIDA de realizarlos hasta el 31 de marzo de 2014). Con esto se espera no tener que realizar un nuevo proceso y poder cerrar el PPR y cumplir con la presentación de los EFAs de cierre del Proyecto en tiempo y forma.
Riesgo fiduciario general del proyecto	B	BAJO
E = elevado, M = medio, B = bajo		

Observaciones:

Hacer seguimiento de la restitución de los recursos afectados del anticipo financiero relacionados con las rendiciones de organizaciones que no han sido satisfactorias.

Se otorga un bajo nivel general de riesgo fiduciario debido a la avanzada ejecución del Proyecto y los avances verificados en las actividades de cierre hasta la fecha de esta misión.

Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)

Apéndice 4: PPI - Resumen del estado de implementación del proyecto y ratings

Información básica

País	Paraguay		No. ID del proyecto		No. de préstamo/donación DSF	866-PY
Proyecto	Proyecto Paraguay Inclusivo (PPI)				Préstamo/donación DSF suplementario	
Fecha de la actualización	29/01/2014					
Institución de supervisión	IFAD/IFAD					
No. de supervisiones	2	No de misiones de implem/seguimiento	0			
Ultima supervisión	13/12/2013	Ultima misión de implem/seguimiento				

Millones USD % Tasa de desembolso

Aprobación	02/04/2012			Costos totales	25.8	
Convenio	01/08/2012	Retraso en la efectividad		Total FIDA	10.0	0
Entrada en vigor	26/02/2013	Valor de PAR		Préstamo FIDA	10.0	0
Primer desembolso	N/A			Donación DSF	N/A	
Revisión a mitad de período		Ultima enmienda		Donación FIDA	N/A	
Terminación original	28/02/2018	Ultima auditoría		Financiación nacional	15.8	
Terminación actual	28/02/2018			Beneficiarios	3.3	0
Cierre original	31/08/2018			Gobierno Nacional	3.5	0
Cierre actual	31/08/2018			Instituciones financieras intermediarias	5.2	0
No. de prórrogas	0			Entidades privadas	3.8	0
				Total cofinanciación externa	N/A	

Calificaciones del desempeño del proyecto

(6) highly satisfactory; (5) satisfactory; (4) moderately satisfactory; (3) moderately unsatisfactory; (2) unsatisfactory; (1) highly unsatisfactory

B.1 Aspectos fiduciarios	Última	Actual	B.2 Avances en la implementación del proyecto	Última	Actual
1. Calidad de la gestión financiera	N/A	2	1. Calidad de la gestión del proyecto	N/A	2
2. Tasa de desembolso aceptable	N/A	2	2. Desempeño del SyE	N/A	2
3. Fondos de contrapartida	N/A	2	3. Coherencia entre el POA y la implementación del proyecto	N/A	1
4. Cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiación	N/A	3	4. Enfoque de género	N/A	2
5. Cumplimiento de las normas sobre adquisiciones	N/A	3	5. Focalización en la pobreza	N/A	3
6. Calidad y puntualidad de las auditorías	N/A	3	6. Eficacia de los criterios de focalización	N/A	3
			7. Innovación y aprendizaje	N/A	4
			8. Enfoque en el clima y el medio ambiente	N/A	2

B.3 Productos y Resultados	Última	Actual	B.4 Sostenibilidad	Última	Actual
----------------------------	--------	--------	--------------------	--------	--------

1. Promoción y pre-inversión	N/A	3	1. Fortalecimiento institucional (organizaciones, etc.)	N/A	3
2. Inversiones	N/A	3	2. Empoderamiento	N/A	3
			3. Calidad de la participación de los beneficiarios	N/A	3
			4. Capacidad de respuesta de los proveedores de servicios	N/A	4
			5. Estrategia de retirada (grado de preparación y calidad)	N/A	NR
			6. Potencial de ampliación de la escala y repetición	N/A	4

B.5 Justificación de la calificación

La ejecución del proyecto presenta un importante nivel de atraso. Una buena parte del equipo de ejecución está seleccionada. Aún se está finalizando la elaboración del Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) y el POA 2014. Si bien la cuenta especial del proyecto en el BCP ya está abierta, aún no se ha comunicado al FIDA las firmas autorizadas para su operación, ni se ha solicitado el primer desembolso. Hay un desfase entre las expectativas de una mayor dinámica de ejecución, tanto en las autoridades del MAG, como en el FIDA y lo pasos que se están dando para ello.

Evaluación general y perfil de riesgo

	Última	Actual
C.1 Activos físicos/financieros	N/A	4
C.2 Seguridad alimentaria	N/A	4
C.3 Calidad de la mejora de los activos naturales y adaptación al cambio climático	N/A	2
C.4 Avance en la implementación (Secciones B1 y B2)	N/A	2

La evaluación fue realizada en función de las expectativas de desempeño de la UEP recién creada en forma parcial. Falta aún contratar los especialistas de adquisiciones, género, servicios financieros y medio ambiente. Resta poner en operaciones los órganos de gobernanza del proyecto, el Comité de Operaciones (COP) y el Comité Técnico Interministerial (CTIM). Hay que preparar y realizar el Taller de inicio una vez con toda la UEP integrada y con actores sociales, institucionales, económicos interesados y socios potenciales del proyecto. La realización de todas estas actividades han sido acordadas durante el primer trimestre de 2014. No se han preparado aún los pliegos para la contratación de la auditoría. El proyecto presenta varios aspectos innovadores que son mirados con atención por el Gobierno del Paraguay, las organizaciones sociales y el sector privado. La creación de fondos competitivos para Planes de Negocios Articulados (PNA) que se elaborarán entre empresas privadas líderes de cadenas de valor y organizaciones rurales en red, o agrupadas, constituyendo una alianza inclusiva, responsable de los PNA..

C.5 Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo (Secciones B3 y B4)	N/A	3
--	-----	---

Una vez más la evaluación realizada y el puntaje asignado se basa en las expectativas del proyecto, a partir de las acciones acordadas realizar durante el primer trimestre del 2014. No obstante el potencial de escalamiento y ampliación de los instrumentos y la modalidad de intervención del proyecto, así como su complementación con otras operaciones especialmente con el Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS) del Banco Mundial, se estiman altos, a partir de las conversaciones mantenidas con las más altas autoridades del MAG y por el hecho que se ha concentrado en la DINCAP no solo la gestión administrativa de los proyectos, sino también su orientación como instrumentos de la política pública.

Riesgos Breve descripción de los principales riesgos para cada sección y su impacto en el logro de los objetivos de desarrollo y la sostenibilidad

Aspectos fiduciarios	Se acordó la realización de una Licitación Pública Internacional para evaluar y contratar un sistema contable y de gestión (si bien está previsto un presupuesto de bajo monto para esta adquisición, la falta de un sistema adecuado en el mercado local deriva en la necesidad de realizar un concurso internacional). Aún resta la contratación de los especialistas de adquisiciones, servicios financieros, género y medio ambiente para completar a la estructura prevista para la UEP del PPI. Todavía no se ha preparado pliego correspondiente para la contratación de la auditoría del proyecto. No se han informado todavía al FIDA las firmas autorizadas para su administración, ni para solicitar desembolsos al FIDA.
Avances en la implementación	Visto los atrasos, se requiere un dinamismo muy fuerte de la UEP, y un seguimiento de las autoridades del MAG y del FIDA, para que los compromisos se alcancen en fecha y el proyecto pueda estar

el proyecto	operativo en el terreno (de acuerdo al POA 2014 que se elabore) al final de primer trimestre de 2014. El proceso de transición política en Paraguay, entre abril y agosto de 2013, dilató mucho la puesta en marcha del proyecto, hasta que asumieron las nuevas autoridades del MAG. Sin perjuicio de ello las conversaciones llevadas a cabo por el CPM con el equipo de transición, aseguraron una mirada atenta de las nuevas autoridades sobre los objetivos, focalización e instrumentos del proyecto. Se ha ratificado mucho interés de las autoridades del MAG de acelerar el ritmo de ejecución, cumpliendo antes de fin del primer trimestre de 2014 con todos los procesos que permitan poner al proyecto operativo en el terreno. Para esto, será necesario finalizar el MOP y el POA 2014, y el lanzamiento de las licitaciones iniciales, incluido para la compra de un programa de contabilidad adaptado al proyecto, y los pliegos para la encuesta de línea de base.
Productos efectivos /componente	Las operaciones en el terreno no son operativos todavía.
Sostenibilidad	Es demasiado temprano para hablar de riesgos de sostenibilidad.

Medidas de seguimiento

Cuestión/Problema	Acción recomendada	Plazo	Situación
Falta todavía el primer desembolso	Asistir a la UEP / DINCAP en el proceso de solicitud de emisión del primero desembolso. No objeción.	31 de diciembre de 2013	Encaminado
24 PN del PPR pueden ser integrados en el PPI	Asistir en la revisión de los 24 PN y asegurar los recursos para su financiamiento	31 de marzo 2014	Encaminado
153 organizaciones del PPR son todavía débiles institucionalmente	No objeción al Convenio con FECORPOD para el fortalecimiento de las 153 organizaciones del PPR	31 de diciembre de 2013	Encaminado
Proyecto todavía no operacional	Apoyar la preparación y realización del Taller de inicio del proyecto	7 de marzo de 2014	Encaminado

Observaciones adicionales

Apéndice 5: Gestión Financiera del PPI

Sección 1: Cumplimiento de Cláusulas del Convenio de Préstamo

Sección	Clausula	Objetivo/fecha prevista de la medida	Estado de ejecución/ fecha	Observaciones
Sección A, #3	El Prestatario utilizará el préstamo para ejecutar el Proyecto	Sin fecha	Cumplida	
Sección B, #5	El Prestatario pagará el capital y los intereses al FIDA	A partir del 15 de mayo de 2016	No debe presentarse aún	
Sección B, #6	El Prestatario abrirá la Cuenta Designada en el Banco Central de Paraguay	Sin fecha	Cumplida	Aún resta comunicar al FIDA formalmente sobre la cuenta y los firmantes autorizados para solicitar retiros de fondos.
	El MAG solicitará la abertura de 2 Cuentas del Proyecto	Sin fecha	No cumplida	Previsto para febrero y marzo de 2014
Sección B, #7	El Prestatario proporcionará financiación para el Proyecto por un monto aproximadamente de USD 3,500,000.	Sin fecha	No cumplida	El pedido para 2014 está encaminado
Sección E, #1.A.i)	Como condición de retiro de fondos, el Prestatario: - seleccionará el Personal esencial del proyecto	Sin fecha	Cumplido parcialmente	Equipo principal seleccionado en noviembre de 2013. Aún restan seleccionar el Especialista en Adquisiciones, Género, Medio Ambiente y Servicios Financieros
Sección E, #1.A.ii)	- obtendrá la no objeción del FIDA al texto definitivo del Manual de Operaciones del Proyecto	31 de diciembre de 2013 (ver Anexo 1, II, 6.1)	No cumplida	Previsto para diciembre de 2013
CG, sección 4.02 b)	- obtendrá la no objeción del FIDA al primer POA	Sin fecha	No cumplida	Previsto para diciembre de 2013
Sección E, #1.B.i)	Como condición de retiro de fondos de la categoría II, el MAG suscribirá un acuerdo con un banco para el manejo de los recursos del Fondo de Capitalización para la Articulación de las Cadenas Inclusivas (FOCAI)	Sin fecha	No cumplida	Previsto para marzo de 2014
Sección E, #2	El Prestatario ratificará el Convenio de Financiación	Sin fecha	Cumplida	La cámara de Diputados ha sancionado el Convenio el 19 de diciembre de 2012
Anexo 1, II, 2.1	El MAG establecerá la UEP	Sin fecha	Cumplida	Parte de la UEP ha sido establecida por

Sección	Clausula	Objetivo/fecha prevista de la medida	Estado de ejecución/ fecha	Observaciones
			Parcialmente	Resolución. Falta seleccionar personal esencial aún y realizar gestiones para ubicar físicamente la UEP en un lugar definitivo
Anexo 1, II, 2.5	La renovación de todos los contratos del personal de la UEP se realizará previa evaluación de desempeño satisfactorio	Sin fecha	No debe presentarse aún	
Anexo 1, II, 3.1	El MAG establecerá el Comité de Orientación del Proyecto (COP)	26 de febrero de 2014	No debe presentarse aún	Previsto para enero de 2014
Anexo 1, II, 4.1	El MAG establecerá el Comité Técnico Inter-Ministerial (CTIM)	Sin fecha	No debe presentarse aún	Previsto para marzo de 2014 (necesario para analizar los PNs)
CG, sección 7.01 b) ii)	La UEP su someterá al Fondo un borrador del POA para cada año del Proyecto para sus observaciones	31 de octubre (60 días antes de cada año del proyecto)	No cumplida	El POA 2014 ha sido recibido en el FIDA el 31 de diciembre de 2013. El FIDA respondió el 3 de enero de 2014 con un pedido de revisión.
CG, sección 7.05 b)	A pedido, el Prestatario pondrá a disposición del FIDA los documentos de licitaciones o contratos del proyecto hasta 3 años después de su terminación	Sin fecha	No aplica aún	
CG, sección 7.06	Todos los bienes, servicios e instalaciones financiados con el préstamo se utilizarán exclusivamente para los fines del Proyecto	Sin fecha	Aún no hay adquisiciones	

Sección 2: Sinopsis de la evaluación del riesgo fiduciario del proyecto

Supervisión de diciembre de 2013
 Proyecto Paraguay Inclusivo – Préstamo 866-PY

Proyecto N.º 1611

Organismo de ejecución: UNIDAD EJECUTORA DEL PROYECTO PARAGUAY RURAL, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

	Evaluación de los riesgos E/M/B	Medida correctiva propuesta
Riesgo inherente		n.d.
Riesgos controlables		
1. Organización y dotación de personal	M	Parte del personal clave del Proyecto fue seleccionada en noviembre de 2013. Resta la selección y contratación de los Especialistas en Adquisiciones, Género, Medio Ambiente y Servicios Financieros. Hasta la fecha de la misión el personal aún no estaba muy interiorizado sobre el Proyecto y sus particularidades, lo cual podría significar errores y demoras en el inicio de la ejecución.
2. Presupuestación	B	Se han incluido en la Ley de Presupuesto recursos para atender a las actividades de cierre del Proyecto. La confirmación de la ley se cristaliza recién en enero de 2014.
3. Flujo de fondos y disposiciones sobre desembolsos	M	Se ha realizado la apertura de la Cuenta Especial, pero aún resta la comunicación formal al FIDA sobre la cuenta y los firmantes autorizados para los retiros de fondos. No se han iniciado aún las gestiones para la apertura de las cuentas en el BNF para el FOCAI y otros pagos. La demora en la firma del Convenio con el BNF para la administración de los recursos del FOCAI podría significar más demoras en el arranque del PPI.
4. Controles internos	M	El Manual Operativo aún no fue finalizado. Se espera su presentación al FIDA para ser aprobado a fines de 2013
5. Contabilidad	E	El personal de administración y contabilidad se encuentra recientemente seleccionado. El Proyecto aún no ha iniciado acciones para contar con un sistema de contabilidad y gestión aceptable al FIDA. De mantenerse esta situación la realización de la contabilidad, solicitudes de retiro y otros registros en forma manual podrían afectar a la calidad y oportunidad de la información de gestión del PPI. En la presente misión se han formulado acuerdos para procurar contar con un sistema aceptable al FIDA lo más pronto posible.

6. Presentación de informes financieros y seguimiento	N/A	Aún no se ha podido contar con ningún tipo de información financiera dada la temprana etapa de ejecución del Proyecto.
7. Auditoría interna	N/A	Este proyecto sólo posee auditorías internas periódicas por parte de la DINCAP
8. Auditoría externa	B	Aún no se han iniciado acciones inherentes a la contratación de la auditoría externa del Proyecto. Durante la Misión se trabajó con el equipo del PPI y se dejó copia de los TORs del FIDA y de los del PPR.
Riesgo fiduciario general del proyecto	M	MEDIO
E = elevado, M = medio, B = bajo		

Observaciones:

Se otorga un nivel MEDIO a la calificación del riesgo fiduciario debido a que todavía falta implementar medidas, convenios y formalizar documentos esenciales para el arranque del Proyecto. Adicionalmente, el no contar con un sistema de contabilidad y gestión incrementa los riesgos de falta de oportunidad y calidad en los reportes financieros del Proyecto.