

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN PARAGUAY

INFORME FINAL

*Evaluación rápida del
Plan de Acción del Programa País 2015-2019*

*Hugo Royg
Febrero, 2019
Asunción, Paraguay*

1. Nombre de la evaluación.

Evaluación rápida: Plan de Acción del Programa País 2015-2019

2. Plazo de la evaluación y fecha del informe.

La evaluación tuvo inicio en fecha 26 de diciembre del 2018, culminando el 6 de Febrero del 2019.

3. Ubicación espacial (país, región, etc.) de la intervención evaluada.

Paraguay.

4. Nombres del Evaluador.

- Hugo Ángel Royg

5. Equipo de apoyo al Evaluador.

- Paola Vaccotti Ramos
- Mayara Garay Kostianovsky

TABLA DE CONTENIDO

Listado de acrónimos	4
Resumen Ejecutivo	5
Evaluación	7
Contexto	12
Introducción a la Evaluación Rápida	21
Análisis de acuerdo a los criterios de evaluación	22
Principales resultados/cambios a los cuales el PNUD aportó de manera significativa durante el ciclo del CPD actual, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible	37
Principales lecciones aprendidas, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible	39
Recomendaciones para el próximo ciclo de programación	41
Anexos	45

Listado de acrónimos

ADRA: Adventist Development and Relief Agency

AMA: Área Metropolitana de Asunción

BAAPA: Bosque Atlántico del Alto Paraná

CPAP: Country Programme Action Plan

CPD: Country Programme Document

DIM: Direct Implementation – Implementación Directa
DPP: Documento del Programa País

EIPP's: Evaluaciones Independientes del Programa País

ENEP: Equipo Nacional de Estrategia País

ERD: Evaluación de los Resultados de Desarrollo

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations

GEF: Global Environment Facility

ICPE: Independent Country Programme Evaluation

OIE: Oficina Independiente de Evaluación del PNUD

MADES: Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MANUD: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

MEC: Ministerio de Educación y Ciencias

MIC: Ministerio de Industria y Comercio

MID: Modalidad de implementación directa

MIN: Modalidad de implementación Nacional

MOPC: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

NAMAS: Nationally Appropriate Mitigation Actions

NIM: National Implementation

NNUU: Naciones Unidas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIE: Oficina independiente de Evaluación

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SEN: Secretaría de Emergencia Nacional

STP: Secretaría Técnica de Planificación

TRAC: Target for Resource Assignment from the Core funding

UNDAF: The United Nations Development Assistance Framework

UNICOOP: Central Nacional de Cooperativas que cuenta con 8 cooperativas afiliadas: Cooperalba, Coopsam, Unión Curupayty, Copronar, Pindó, Raúl Peña, Naranjito y Colonias Unidas.

UNREDD: The United Nations Collaborative Programme on Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation in Developing Countries.

WFP: World Food Programme

Resumen Ejecutivo

Según el “Acuerdo Básico de Cooperación” ratificado por el Congreso en 1978, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) así como las demás agencias del Sistema de Naciones Unidas con presencia en Paraguay, deben formular un Documento Marco, en línea con las prioridades de trabajo y necesidades del país en aquellas áreas en las cuales requiere cooperación por parte de la organización. Teniendo en cuenta este documento, el PNUD por su parte, elabora un Programa País validado por:

- La Junta Ejecutiva del PNUD, conformada por representantes de los países, que aprueba el Documento de Programa País.
- El Gobierno del Paraguay, que aprueba el Plan de Acción del Programa País.

Actualmente, el Programa País se encuentra en vigencia desde el año 2015 y tiene como fecha de culminación el 2019. Es así como, en complemento a la evaluación realizada por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, se llevó a cabo esta evaluación rápida del CPAP, para profundizar en los resultados del trabajo realizado por este Programa, especialmente en lo que refiere a desarrollo sostenible, las lecciones aprendidas a tener en cuenta para el nuevo periodo de programación (2020-2024) y la actuación del PNUD en el año electoral (2018).

El **objetivo de esta evaluación** fue poder distinguir los resultados alcanzados y lecciones aprendidas relacionadas al Plan de Acción del Programa País (CPAP) durante el presente ciclo de programación, y que estos retroalimenten el proceso de preparación del próximo Documento de Programa País (CPD, por sus siglas en inglés) para los próximos cinco años.

El público meta del documento está constituido por: las contrapartes del PNUD en Paraguay y la Oficina del PNUD Paraguay, así como todo el público interesado en general. Este documento tiene como fin proveer información pertinente para la toma de decisiones respecto al nuevo período del Programa para la República del Paraguay para los años 2020-2024.

Con el fin de lograr los objetivos con mayor eficiencia se utilizó la metodología de **métodos mixtos**, en la cual predominó el análisis cualitativo, con enfoque participativo y se recurrió al análisis cuantitativo en los casos en los cuales se vio la necesidad de complementar la información obtenida para llegar al alcance de las conclusiones. Se utilizaron esencialmente la revisión bibliográfica y documental y el relevamiento de información de fuentes primarias a través de entrevistas semiestructuradas con actores claves de la Oficina del PNUD en Paraguay. Mediante esta metodología, se logró llegar a conclusiones y recomendaciones que reflejen el

valor del CPAP de forma útil para el PNUD, como un documento que aporte al diálogo para la toma de decisiones respecto al valor que representa el Plan de Acción País del PNUD para la República del Paraguay.

A partir de las reflexiones vinculadas a este ejercicio de evaluación, se aportan **recomendaciones** respecto a los siguientes temas:

- Revisión de la utilidad de mantener el CPAP como documento o Plan de Acción.
- Fortalecimiento del PNUD como socio estratégico para “pensar” desarrollo.
- Experticia del PNUD como propiciador y facilitador de espacios de diálogo.
- Liderazgo del PNUD en espacios como mesas de cooperantes.
- Estrategias de abogacía y comunicación sostenidas en el tiempo.
- Optimización de filtros de factibilidad, viabilidad, riesgos y transparencia.
- Inserción de opciones de sostenibilidad en los proyectos.

Evaluación

1.1. Introducción

En el año 2018 fue llevada adelante la *Evaluación Independiente del Programa de País* realizada por la Oficina Independiente de Evaluación, abarcando el marco temporal comprendido entre 2015 y 2017.

Si bien lo que fuera evaluado en esa oportunidad es el Programa País (CPD), la presente consultoría ha tenido la tarea de evaluar el Plan de Acción del Programa País (CPAP), siendo documentos de contenido similar que se diferencian esencialmente en cuanto al mecanismo y actores que los validan: para el CPD la Junta Ejecutiva del PNUD, conformada por representantes de los países, y para el Plan de Acción del Programa de País (CPAP) es el Gobierno del Paraguay quien lo aprueba.

La presente evaluación rápida del CPAP intenta poner en valor la contribución del PNUD en la construcción de institucionalidad a través de una mirada desde los productos entregados y el análisis de cómo se genera esa contribución.

Asimismo, es relevante mencionar que en el marco de la presente evaluación se analizan cada uno de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones emanados en la reciente y previa Evaluación del CPD y se complementan con la información relevada en este proceso de análisis, identificando las acciones de respuesta de gestión del PNUD Paraguay que ya están siendo implementadas o en proceso de implementación.

Por último, se aportan las percepciones respecto a lo actuado y logrado por el PNUD en el año 2018 considerando que la Evaluación del CPD se realizó con el marco temporal limitado a 2017.

1.2. Descripción de la evaluación

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay desde el año 1977, subscribiéndose con el Gobierno el documento denominado “Acuerdo Básico de Cooperación”, ratificado por el Congreso en 1978.

Cada cinco años, en coordinación con las demás agencias del Sistema Naciones Unidas en Paraguay, se formula un Documento Marco conforme a las indicaciones del país en referencia a las áreas en las que requiere cooperación de la organización y luego en base a este Documento, el PNUD elabora un Programa País validado por:

- La Junta Ejecutiva del PNUD, conformada por representantes de los países, que aprueba el Documento de Programa País.

→ El Gobierno del Paraguay, que aprueba el Plan de Acción del Programa País.

En Paraguay, el actual Programa País se encuentra en vigencia desde 2015 y culminará en 2019.

Como parte de la normativa interna, la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD ha efectuado una primera Evaluación del CPD (ICPE, por sus siglas en inglés), abarcando lo actuado desde el 2015 hasta el año 2017.

De manera complementaria, la Oficina del PNUD en Paraguay, llevó a cabo esta evaluación rápida del CPAP, para profundizar en los siguientes aspectos:

- los resultados del trabajo del PNUD en el periodo 2015-2019, con énfasis en el área de desarrollo sostenible, tanto en cuanto a logros obtenidos como a las lecciones aprendidas, a ser tenidas en cuenta en el próximo periodo de programación (2020-2024).
- lo actuado por el PNUD en el año 2018, tanto en el periodo de transición gubernamental como en los primeros meses del nuevo gobierno.

1.3. Objetivos de la Evaluación y público meta del documento

Contar con un documento de evaluación del *Plan de Acción del Programa País (CPAP por sus siglas en inglés)* que permita distinguir resultados alcanzados y lecciones aprendidas durante el presente ciclo de Programación, que retroalimenten el proceso de preparación del próximo *Documento de Programa País (CPD por sus siglas en inglés)* para el periodo 2020-2024.

El público meta del documento está constituido por: las contrapartes del PNUD en Paraguay y la Oficina del PNUD Paraguay, así como todo el público interesado en general. El mismo tiene como fin relevar información destinada a la toma de decisiones respecto al nuevo período del Programa para la República del Paraguay (CPD por sus siglas en inglés, 2020-2024).

1.4. Metodología de la Evaluación

Los métodos utilizados fueron esencialmente la revisión bibliográfica y documental y el relevamiento de información de fuentes primarias a través de entrevistas con referentes claves de la Oficina del PNUD en Paraguay. Se realizaron 10 entrevistas semi estructuradas, basadas en un guion de apoyo para el relevamiento temático coherente y ordenado con el fin de garantizar la consecución de información útil para el análisis.

Siguiendo lo plasmado en los Términos de Referencia de esta consultoría, es importante tener en consideración que el PNUD proveyó al equipo de evaluación con el documento de Evaluación

del Programa País ya elaborado por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, en el marco de cuyo proceso de formulación ya se ha obtenido el insumo de las contrapartes nacionales.

Se aplicó una metodología de *análisis de resultados* haciendo referencia a los *efectos directos e inmediatos* que la intervención produjo en vinculación con los objetivos propuestos en el diseño. “La evaluación de resultados pretende determinar si se han alcanzado los efectos deseados y no otros, y si los resultados se pueden atribuir al programa con un grado de certidumbre razonable” (Rebolleso, E. y otros (2008) en Evaluación de Programas de Intervención social, Madrid).

Los resultados de la intervención son entendidos como el efecto que han creado las acciones, productos y servicios generados por la intervención siempre encaminados hacia un posible y deseable alcance de los objetivos formulados.

Al ser un enfoque predominantemente cualitativo, se apoya en métodos construccionistas desde los cuales la realidad se considera una construcción social en la que el evaluador se relaciona desde un diálogo creador de significados, en este caso con los funcionarios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Paraguay, que permitió entender los mecanismos y vinculaciones entre los procesos y los resultados, y contribuyó al análisis de las relaciones causales del CPAP y a explicar las claves de logros y aprendizajes de la intervención. La información que se generó pudo responder a un propósito de comprensión de la intervención y de su implementación. En este mismo sentido, la información generada contribuye a la elaboración de la teoría del cambio del próximo documento de programación del PNUD (CPD).

La evaluación no funciona como una investigación de laboratorio donde el objeto estudiado se encuentra aislado y el investigador procede con absoluta limpieza, sino que por el contrario, las organizaciones, personas y grupos que la conforman, son absolutamente conscientes de que están siendo evaluados y su comportamiento se verá afectado independientemente de lo que el programa evaluado haya logrado. La evaluación desde esta aproximación se convierte en un vehículo para el discurso social y en una oportunidad para que las personas evaluadas envíen un mensaje a los responsables del programa sobre su situación, sus necesidades o sus problemas (Rebolleso y otros. 2008).

Las subjetividades se neutralizan al incorporar numerosas fuentes independientes y creíbles que puedan confrontarse apuntando los aspectos a favor y en contra del Documento de Plan de Acción del Programa País (ver listado de personas entrevistadas y documentos consultados en los anexos). La evaluación que se presenta pretende de una forma cualitativa poner en valor la importancia del CPAP para el país.

Se inició con la determinación de las preguntas o cuestiones para las que se buscó respuesta y se complementó con el enfoque metodológico y la selección de técnicas. Se buscó generar evidencia verosímil para responder esas preguntas teniendo en cuenta las necesidades de información que justificaron la decisión de revisar y analizar los resultados, enmarcando en el análisis de la lógica de intervención o de las expectativas de los miembros del grupo de referencia.

En esta evaluación el método principal de análisis fue el cualitativo con enfoque participativo permitiendo recoger el enfoque de género y de derechos a través de técnicas estructuradas que respondieron a las cuestiones provenientes de las aproximaciones. Se han recogido los elementos previstos, pero también los no previstos ya que dejan a los informantes estructurar la información con la que se trabajó.

El enfoque esencialmente cualitativo asume una postura fenomenológica global, inductiva, estructuralista, orientada al proceso y a la dimensión psicosocial de lo humano. Se basa en descubrir respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social y en cómo se da significado a la existencia humana. La fenomenología como marco epistemológico, apunta a "... entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante." (Taylor, S.J. y Bogdan, R., 1986).

Esta propuesta cualitativa ayuda a conocer cómo avanza un proceso y adentrándose mediante historias o anécdotas que brindan elementos reflexivos para mayor y mejor comprensión de los hechos, evidenciando los resultados de los proyectos. Al no utilizar indicadores predeterminados -especialmente los cuantificables- y centrarse en las historias, se enfoca en las respuestas de preguntas centrales acerca de los cambios como: quién hizo qué, cuándo, cómo, porqué, y las razones por las que los eventos fueron importantes.

El objetivo de esta metodología fue el de aumentar la confiabilidad de los datos y la validez de los hallazgos y las recomendaciones, además de profundizar y ampliar la comprensión de los procesos de los programas o intervenciones y cómo estos se ven afectados por el contexto, a través de los métodos mixtos se logró responder a las preguntas de análisis de formas creativas para combinar diferentes marcos, herramientas y técnicas que permitieron obtener los siguientes beneficios:

- **Triangulación de los Hallazgos.** Aumentó la validez y credibilidad al comparar la información obtenida a través de diferentes métodos de recolección de datos.
- **Complementariedad.** Permitió extender la exhaustividad de los hallazgos a través de resultados de diferentes métodos que ampliaron y profundizaron la comprensión.
- **Iniciación.** Permitió generar nuevas apreciaciones en los hallazgos a través de los resultados divergentes de los diferentes métodos, que requirieron de una conciliación a través de análisis adicionales, reformulaciones y cambios en la perspectiva.
- **Diversidad de valor.** Permitió incorporar diversos valores a través del uso de distintos métodos. Esto fomentó una mayor toma de conciencia respecto a las dimensiones de los valores del análisis.

La información fue relevada por el equipo evaluador (un economista especialista en políticas públicas, una especialista en desarrollo, evaluación de políticas públicas y procesos participativos y una comunicadora-politóloga) a través de entrevistas con los equipos de trabajo del PNUD, revisión documental y el relevamiento de fuentes públicas, tales como medios de comunicación.

Se diseñó un guion de entrevista semiestructurada que incluyó preguntas fundamentales relacionadas a la importancia del CPAP para el país.

El fin último fue llegar a conclusiones y recomendaciones que reflejen el valor del CPAP, plasmado de forma útil para la contratante como documento que aporte en el debate para la toma de decisiones respecto al valor del Plan de Acción País del PNUD en Paraguay.

Contexto

1.5. Contexto Nacional

Ubicado en el centro de América del Sur, Paraguay es un país mediterráneo con un desarrollo macroeconómico que lo califica como un país de renta media alta. Sin embargo, a pesar de esta calificación las brechas de desigualdad son tales que la realidad propone aún insatisfacción de necesidades básicas por parte de la población. El país cuenta con la representación de un gobierno republicano desde hace 65 años, con un breve interregno de 5 años entre el 2008 y 2013, donde se dio lugar a un gobierno de carácter progresista que no logró culminar su mandato por cuestiones complejas de lucha de poder y fue destituido en junio de 2012, siendo completado el periodo por representantes del partido Liberal Radical Auténtico. Algunos puntos relevantes del gobierno de 2008 fueron el foco en las políticas sociales y la producción técnica e intelectual que no fueron continuadas por la siguiente administración ya que el siguiente gobierno en el 2013 estuvo centrado en el crecimiento macroeconómico y el mejoramiento y desarrollo de la infraestructura del país.

Para el siguiente período de gobierno, asumió el Partido Colorado, culminando en el año 2018 el gobierno del presidente Horacio Cartes, dando lugar al actual presidente Mario Abdo, el cual ha designado a los altos funcionarios en los últimos meses gradualmente desde su asunción en agosto 2018, completando la cobertura de los puestos esenciales a inicios de 2019.

En este marco, a fin de complementar la información de contexto se puede apreciar a continuación la **situación general del país en términos cuantitativos**¹:

Población Total (millones)	6,8	PIB Per cápita (US\$)	4,365
Esperanza de vida al nacer 2018	77,6	Valor Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0,702
Tasa de mortalidad infantil por cada 1000 nacidos vivos (estimada) 2018	17,0	Clasificación Índice de Desarrollo Humano (IDH)	96
Población urbana (% del total)	61,6%	Coefficiente de Gini	0,487
Población menor de 15 años (% del total)	24,13%	Índice de desigualdad de género	0,467
% Población indígena estimada	1,68	Tasa de alfabetización de adultos	95,1%

¹ Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos, Encuesta Permanente de Hogares: [Principales Resultados de Pobreza y Distribución del Ingreso 2016](#); Informe de Desarrollo Humano de las NNUU (2018): [Perfil del País](#), CIA-The World Factbook: [Paraguay \(2019\)](#) , [World Bank](#)

Población en situación de pobreza	28,86%	Población en pobreza extrema	5,73%
-----------------------------------	--------	------------------------------	-------

Corrupción y Transparencia²

En lo que refiere a **corrupción y transparencia**, en Sudamérica, siguiendo al país con mayor índice de corrupción que es Venezuela, se encuentra **Paraguay como segundo país más corrupto en la región**, que alcanzó un puntaje de 29/100 en el **Índice de corrupción de Transparencia Internacional** y lo ubica entre los 2/3 de países que tuvieron una calificación menor a 50 en el 2018, tomando el puesto número 132 de 180 países evaluados.

Según el informe realizado por **Latinobarómetro en el 2018**, la violencia, la corrupción y la crisis de representación son factores que vulneran a la eficiencia de la democracia en la región que a su vez genera un malestar económico y político generalizado en la región. En lo que refiere específicamente a Paraguay, su situación económica actual fue calificada con un puntaje de 15/30 y obtuvo un 29% de intención de voto y un apoyo a la democracia del 40%.

Competitividad³

El **Índice Global de Competitividad del World Economic Forum**, ubica a Paraguay en el plano de competitividad en el puesto número 112 de 137 países (siendo 137 el menos competitivo). Este Índice mide 12 pilares, entre ellos: Instituciones, Infraestructura, Ambiente Macroeconómico, Salud y Educación primaria, Innovación. En la publicación del 2018 se encontró que los tres factores más problemáticos al momento de hacer negocios en el país son: la corrupción, la falta de formación o educación en la población activa y la ineficiencia burocrática del Estado.

A continuación algunos de los puestos en el ranking dividido por los pilares de medición:

- Instituciones: 131/137
- Innovación: 127/137
- Ambiente Macroeconómico: 42/137
- Salud y educación primaria: 104/137
- Infraestructura: 118/137

Educación⁴

² <https://www.transparency.org> | <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

³ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/>

⁴ <https://www.ultimahora.com/pruebas-pisa-siete-cada-diez-alumnos-no-entienden-lo-que-leen-n2785629.html>

Paraguay quedó en **último lugar en todas las materias en Latinoamérica en las pruebas de PISA**. El país obtuvo peores resultados que algunos países con índices de pobreza más graves, como es el caso de Vietnam. De acuerdo con Pisa-D, la puntuación fue de 73 de 75 en Matemáticas lo que significa que 9 de cada 10 alumnos no cumplen con las competencias básicas en esta materia, 70 de 75 en Ciencias demuestra que 8 de cada 10 alumnos no llegan a los niveles mínimos de conocimiento en esta materia, 64 de 75 en Lectura comprensiva traducido a 7 de cada 10 alumnos no comprenden lo que leen. A finales del 2018 se lanzó oficialmente el proceso de reforma del sector, denominado **“Transformación Educativa del Paraguay 2030”**, que busca involucrar a diferentes sectores y zonas geográficas del país en la construcción de una visión integral de reformas, tiene el objetivo de establecer una hoja de ruta para lograr políticas públicas educativas de alto impacto, con resultados medibles y sostenibles en el tiempo.

Economía⁵

Como se menciona al inicio, Paraguay califica según el Banco Mundial como un país de ingreso mediano alto, con un PIB de U\$S 39,667 billones al año 2017. En el año 2018 el crecimiento del Paraguay, habría sido de 4,0% teniendo como principal causante la expansión del sector terciario. Al cierre del mismo año el valor de exportación habría sido de U\$S 12.917,5 millones (FOB), una vez más las exportaciones fueron mayoritariamente de soja y sus derivados, como principal producto la harina de soja con un aumento interanual del 29,3%. La carne, considerado el segundo rubro de mayor exportación, tuvo una disminución en esta actividad del 2,9%, y también en su producción en -5,0%.

El Ministerio de Hacienda en su informe al término del mes de noviembre de 2018, informó que **la inversión social fue de U\$S 3.163 millones, 11% superior al monto** registrado en noviembre **del año anterior**, distribuidos de la siguiente manera: 57% en servicios sociales, 12% en servicios económicos, 9% en servicio de la Deuda Pública, 11% Administración Gubernamental y 12% en servicios de seguridad, y por sectores: 20% en Salud, 25% en Promoción y Acción Social, 17% en Seguridad Social, 34% en Educación y 4% en otros.

Se reportó un aumento en el sector bancario de las utilidades acumuladas interanuales del 8,4%, y una ganancia de Gs. 14.259,9 mil millones, incremento a causa de aumentos en créditos concedidos del 14,5%. La inversión en infraestructura se vio afectada, los ingresos y gastos del

⁵ <http://bancomundial.org/es/country/paraguay>
<https://www.bcp.gov.py/indicador-mensual-de-actividad-economica-del-paraguay-imaep-i471>
<https://www.bcp.gov.py/>
<https://www.iadb.org/en>
<http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/index.php>

Estado aumentaron en 4,6% y 9,5%, respectivamente, y el déficit acumulado cerró el año en 1,3% del PIB, menor al de los países vecinos y dentro del límite de la Ley de Responsabilidad Fiscal. Otro factor importante fue la disminución en el precio del gasoil que derivó en una baja en el precio de los bienes y servicios de transporte, el sector monetario presentó una inflación negativa, la misma cerró el año 2018 en 3,2%, mientras que el objetivo del BCP era de 4,0%.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presenta un préstamo activo a Paraguay de U\$S 2269,10 M de los cuales 847,6 M fueron destinados al rubro de transportes, mayoritariamente al desarrollo del *Metrobús*, un proyecto fallido en el 2018 por el incumplimiento de las normas establecidas para la implementación del proyecto por parte de las firmas concesionarias, se evidenciaron irregularidades y falta de institucionalidad de parte del gobierno durante el proyecto, que quedó suspendido el 23 de Diciembre del año 2018. Otros préstamos del BID incluyen: Reforma y modernización del estado, sector privado, energía, Agua y Saneamiento, Urbanismo y Viviendas, Mercados Financieros, Inversión social, Agricultura y Desarrollo Rural, Educación, Comercio, Desastres Naturales y Ambiente, Ciencia y Tecnología y Turismo Sustentable, respectivamente.

1.6. Análisis 2018

Cumpliendo 30 años desde la caída del régimen dictatorial que tuvo una duración de 35 años, se evidencia una democracia que no logra consolidarse. La amenaza de la corrupción y las debilidades en la institucionalidad del gobierno retrasan esa consolidación. Sin embargo, luego del intento de enmienda constitucional para permitir la reelección del entonces presidente Horacio Cartes en el 2017, que terminó en el incendio del edificio del Congreso Nacional y en el asesinato de un joven militante político en la sede del Partido Liberal Radical Auténtico, se percibe un despertar ciudadano que exige a los Poderes del Estado mayor control y rendición de cuentas.

En el año 2018, esta exigencia del pueblo se hizo visible luego de varios días de manifestación social pública con el fin de que miembros del parlamento y representantes de instituciones del estado fueran investigados, imputados y en algunos casos detenidos, así es como hoy se encuentran privados de su libertad el senador y ex presidente del Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados Óscar González Daher (también su hijo), el ex Fiscal General del Estado Javier Díaz Verón y el Diputado Ulises Quintana. Aunque en términos de justicia aún queda mucho por hacer en el país para lograr el fortalecimiento del sistema judicial, se ven algunos avances claves que dan indicios de una posible reforma en ese ámbito. En este contexto se puede destacar la digitalización de documentos como el expediente y trámites judiciales que optimizan el acceso

de los mismos a la ciudadanía, también la instalación de oficinas auxiliares de registro civil en los hospitales públicos del país para lograr el control de natalidad y mortalidad. Así también se destaca el proyecto de Desarrollo de los Centros de Justicia, desarrollado por el PNUD en Paraguay, que si bien no es un proyecto específicamente realizado en el año 2018, viene generando resultados positivos en términos de acceso a la justicia en los últimos años como son la generación de fuentes de trabajo local, la utilización de materia prima nacional, el mejoramiento de la infraestructura edilicia accesible, así como la incorporación en las últimas obras realizadas, de innovaciones que aportan al mejoramiento del acceso a la justicia. Hasta el momento se han logrado construir 9 palacios de justicia, 5 juzgados de primera instancia y 7 juzgados de paz pero cabe destacar que este proyecto sigue vigente, por lo que se prevé que su impacto será aún mayor en los próximos años.

Aunque se destacan avances en la justicia del país, la seguridad sigue siendo preocupante y en esta línea uno de los mayores desafíos de la última década es la relación del gobierno con el autodenominado Ejército del Pueblo Paraguayo (EPP). El EPP, que lleva tiempo atentando contra la seguridad de los ciudadanos a través de privaciones de libertad ilegales (secuestros), como el conocido y trágico caso de Cecilia Cubas, hija del ex presidente de la República Raúl Cubas, quien fue encontrada sin vida en el año 2005, o el del actual senador Fidel Zavala quien fue liberado en el 2010. Asimismo, permanecen capturados desde hace más de 3 años, Edelio Morínigo y Félix Urbieto (ganadero de la zona de influencia de este grupo), de quienes no se tiene información alguna sobre su paradero actual. A finales del 2018, el EPP fue protagonista del ataque a una estancia en la zona de San Pedro, con intenciones de capturar al dueño, que terminó en el asesinato de un guardia de seguridad.

La violencia y la seguridad no se dan únicamente en las calles de nuestro país, pues es algo que ocurre con frecuencia dentro de los hogares. Por esta razón, en el 2018, para hacer seguimiento a los casos de violencia familiar, se creó en la Fiscalía General del Estado (interinstitucionalmente en conjunto con el Ministerio de la Mujer), una Unidad Especializada de Lucha contra la Violencia Familiar. La misma, busca liderar el seguimiento de los casos de violencia en el ámbito doméstico, así como también dar un lugar especial a los casos de violencia contra la mujer en general. Esta Unidad es parte de la ruta de acción para la implementación de la Ley No. 5.777, “De protección integral a las mujeres, contra toda forma de violencia”, que tiene como objetivo promover y garantizar una vida libre de violencia a todas las mujeres del país, a través del establecimiento de políticas y estrategias de prevención, mecanismos de atención y medidas de protección, sanción y reparación integral ya sea en el ámbito público o privado. Dando continuidad a la lucha por los derechos de la mujer, en marzo del 2018 se discutió el proyecto

de Ley de Paridad Democrática, que si bien fue aprobado en primera instancia por la Cámara de Senadores (con 32 votos a favor, 6 en contra y 7 abstenciones), fue vetada seguidamente por el Poder Ejecutivo y este veto fue aceptado por la Cámara de Senadores, motivo por el cual la ley finalmente no fue aprobada. No obstante, se destaca como positiva la instalación del debate en relación a la temática. Todo esto tiene de alguna manera relación con la participación activa de las mujeres quienes, especialmente, en fechas conmemorativas como el 8 de Marzo, “Día Internacional de la Mujer”, y el 25 de Noviembre, “Día Internacional de la Eliminación de la Violencia Contra las Mujeres”, se hicieron sentir en varias ciudades del país exigiendo igualdad de derechos, oportunidades y justicia para todas.

Otro avance en el 2018 en términos de protección a las poblaciones vulnerables, es la aprobación del Decreto del Poder Ejecutivo No. 1.039, que dicta el Protocolo de Consulta y Consentimiento Libre e Informado para los Pueblos Indígenas, mediante el cual se busca lograr el cumplimiento de las leyes, convenios y tratados internacionales que garanticen su participación en cualquier ley o proyecto de empresas privadas o instituciones públicas que puedan tener un impacto en sus derechos. A pesar de avances como este, se sigue destacando la necesidad de la llegada efectiva del Estado en estos pueblos, sobre todo en lo que se refiere a las tierras que se ven afectadas por el avance de los agronegocios, el difícil acceso a servicios de salud pública y educación.

En relación a la educación, en el 2018 se divulgaron los resultados de las pruebas de PISA-D que muestran un bajo desempeño de los estudiantes en el país, considerando que de acuerdo con esta prueba estandarizada, 7 de cada 10 alumnos no comprenden lo que leen. Además, en el 2018 durante el seminario de Políticas Públicas de Educación Secundaria organizado por el MEC y UNICEF se reveló que 6 de cada 10 estudiantes que inician la escuela, no culminan los estudios secundarios, estando entre las razones de deserción escolar la falta de acceso en zonas rurales, situación económica familiar y embarazo precoz. Teniendo en cuenta factores como estos, que demuestran que el sistema educativo actual no responde a la realidad y necesidad de los alumnos, y con la intención de adaptarlo y proporcionar una formación acorde a estas necesidades, en septiembre del 2018 se lanzó desde el gobierno un proceso de diálogo que continuará en el año 2019, y que pretende ser un proceso abierto y participativo con múltiples sectores de la sociedad paraguaya, para lograr un consenso final que refleje el cambio de paradigma educativo que se requiere para la sociedad de hoy, y así poder presentar a finales del 2019, un plan de reforma educativa que seguidamente deberá ser plasmado en una ley.

En cuanto a la salud pública, Paraguay es uno de los países con menor inversión en la región, lo cual genera insuficiencia en el presupuesto por falta de un esfuerzo de focalización de los

recursos a la prevención. Esto también genera deficiencias en el sistema como la falta de insumos, camillas, medicamentos, recursos humanos, infraestructuras adecuadas y otros materiales básicos. Así como en el área de educación, en salud también se prevé pasar por una reforma del sistema para lograr una mejor y más eficiente gestión de los recursos y proveer un servicio de calidad y accesibilidad a la gente. Con intenciones de optimizar el sistema de salud pública y unificar la fuente de información con los historiales de los pacientes para evitar fragmentación, se ha empezado el desarrollo del proyecto “Historial de Salud Personal, Único, Confiable y Ubicuo” (HSP) para mejorar la organización del acceso por parte de los agentes de salud al historial de sus pacientes en cualquier centro asistencial. Siguiendo esa línea de trabajo, se busca desarrollar un sistema de meritocracia en la selección de personal de blanco para los servicios de salud pública.

Otro tema que repercutió en el área de la salud en el 2018, fueron las inundaciones. Si bien en ese año se registró más de una, la inundación que tuvo lugar en octubre fue catastrófica a tal punto de declararse estado de emergencia a la situación causada por la crecida del río Paraguay a raíz de las abundantes lluvias. Esta inundación provocó el desplazamiento de más de 7.000 familias que debieron ser reubicadas por la Secretaría de Emergencia Nacional (SEN) en 108 albergues temporales. Para complementar los esfuerzos de contingencia de la emergencia, se recurrió a una campaña de solidaridad denominada “Paraguay se levanta”, que logró coordinar la donación de alrededor de 60.000 víveres además de objetos de higiene personal para las personas damnificadas. Estas situaciones de desplazamiento a causa de la ocupación irregular de terrenos no aptos, se vincula con el déficit habitacional que existe en el Paraguay, que hasta Febrero del 2018, arrojaba un total de 100.000 viviendas faltantes, calculando que existen alrededor de 400.000 habitantes sin vivienda propia y/o digna (sin contar aquellos con posibilidades de vivir en alquiler) y considerando que vivirían un promedio de 4 habitantes por vivienda. Esta situación fue declarada como emergencia habitacional en los departamentos de Central, San Pedro, Cordillera, Caaguazú y Alto Paraná. Se estima que de no generarse un cambio sustancial en las políticas públicas relacionadas al tema, el déficit se vería profundizado superando las 1.500.000 casas.

Un tema no menor, a comienzos del gobierno anterior fueron los indicios de un esfuerzo por parte del Estado de hacer de la información pública un bien accesible a la sociedad Paraguaya. Así es como se logró la aprobación de la Ley No. 5.189, que hace obligatoria la provisión por parte del estado de información sobre la gestión de sus recursos, remuneraciones y demás retribuciones que tengan relación con el servidor público. Asimismo, la ley No. 5.282 que establece la información pública de libre acceso ciudadano y transparencia gubernamental. Sin

embargo, a pesar de estos esfuerzos por hacer cumplir el derecho de los ciudadanos a acceder a información que les ayude a mejorar su calidad de vida, la disponibilidad de licencias ambientales al público no fue priorizada. A través de la presentación del decreto No. 7.031, el Instituto Forestal Nacional, luego de 43 años de la creación de la Ley Forestal, establece el ordenamiento territorial, definiendo así los ámbitos técnicos referentes al sector agrario del país. Sin embargo, el mismo desató una crisis que propagó la superposición de cuatro decretos presidenciales, finalmente permitiendo las transacciones relacionadas a las deforestaciones que ocurren dentro de propiedades privadas. Esta acción del Poder Ejecutivo provocó un quiebre en su relacionamiento con las instituciones, ya que las mismas no percibían predisposición por parte del mismo a dialogar hasta encontrar una solución consensuada a los problemas de deforestación en el país.

Esta es la coyuntura con la que se encontró el actual Presidente, Mario Abdo Benítez, quien fue electo en el año 2018. Con un estrecho margen frente a Efraín Alegre, candidato del Partido Liberal Radical Auténtico, Abdo, quien representó a la Asociación Nacional Republicana (“Partido Colorado”), salió victorioso. Debido a las elecciones nacionales, en los primeros meses del 2018 los esfuerzos fueron destinados mayormente a las campañas electorales y a las mismas elecciones. Seguidamente, el periodo de transición y la asunción del nuevo gobierno causaron una pausa relativa en las acciones de las organizaciones del Estado puesto que al iniciar el mandato aún no estaban definidas todas las personas que ocuparían puestos claves si no que se fue completando la cobertura entre la asunción de la nueva administración en el 2018 e inicios del año 2019.

El anterior gobierno 2013-2018 se caracterizó por la priorización de la inversión en infraestructura y la macroeconomía. En el tiempo transcurrido desde el inicio del actual gobierno, se han tomado algunas medidas iniciales que dan indicios sobre las priorizaciones de los temas sociales como la creación del Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), la jerarquización del Ministerio de la Niñez y la Adolescencia (previamente con rango de Secretaría), la revitalización del Gabinete Social de la Presidencia y la creación de la Unidad de Gestión de la Presidencia de la República desde la cual se da seguimiento a temas prioritarios con abordajes que buscan ser emblemáticos, los cuales esperan ser el legado de este gobierno, tales como: (i) Desarrollo y Bienestar Social: “Educación para la gente”; (ii) Salud de calidad al alcance de la gente, (iii) Oportunidades para la gente.; (iv) Economía: “Empleo para la gente.”, “Paraguay competitivo”; (v) Infraestructura: “Conectividad internacional”, “Conectividad vial del Chaco”, “Mejorar calidad de vida urbana”; (vi) Energía: “Energía para la gente”; (vii) Ciencia, tecnología e innovación: “Paraguay digital”;

(viii) Seguridad, defensa y justicia: “Seguridad para la Gente”. Estas circunstancias, sumadas a la reciente creación del nuevo Sistema de Protección Social serán sumamente positivas para proveer a la ciudadanía con servicios que permitan mejorar su calidad de vida

Introducción a la Evaluación Rápida

Este documento es el resultado de la Evaluación Rápida del Plan de Acción del Programa País 2015-2019, que de acuerdo a lo contemplado en los términos de referencia y en lo conversado con las personas interlocutoras del PNUD, enfatiza en la reflexión interna de los equipos de trabajo del PNUD y de los proyectos. Se priorizaron las entrevistas y conversaciones con los miembros del PNUD sugeridos por los interlocutores; habiendo sido entrevistadas 11 personas.

1. Representante Residente - Linda Maguire
2. Representante Residente Adjunto - Alfonso Fernández
3. Oficial de Programa Cartera de Gobernabilidad Democrática - Eduardo Allende
4. Oficial de Programa Cartera Reducción de Inequidad y Pobreza- Rosmary Zanotti
5. Oficial de Programa Cartera de Desarrollo Sostenible - Veronique Gerard
6. Coordinadora de Proyecto Bosques para el crecimiento sostenible- Lilian Portillo
7. Coordinador de Proyecto Green Production Landscapes - Rafael Gadea
8. National Platform for sustainable commodities - Oscar Ferreiro
9. Coordinador del Proyecto Asunción Ciudad Verde de las Américas Vías a la Sustentabilidad/ Medio Ambiente - Aldo Cano
10. Oficial de Comunicación - Ingrid Villalba
11. Oficial de Monitoreo y evaluación - Libertad Gutiérrez

El equipo de evaluadores contó con el documento de la Evaluación del Programa País ya elaborado por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, que evaluó la implementación en el marco temporal entre el 2015 y marzo de 2018. Se consideró la información plasmada en la Evaluación del CPD mencionada, utilizándose como base para las reflexiones realizadas a partir de la información relevada principalmente en las entrevistas mantenidas en el contexto de este documento.

En primer lugar, el equipo de evaluadores, en base a la evidencia cualitativa generada a partir de la triangulación de la información relevada para este estudio, ratifica in extenso los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la Evaluación del CPD realizada por la Oficina Independiente.

Se presenta entonces el análisis de acuerdo a los criterios de evaluación, vinculados a las preguntas determinadas en el Plan de Trabajo, la identificación de logros, resultados y cambios, debilidades, lecciones aprendidas y oportunidades.

Análisis de acuerdo a los criterios de evaluación

PERTINENCIA

La operacionalización del criterio, de acuerdo al glosario de términos de la OCDE, establece que refiere a la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.

1- ¿Cuál es la contribución del CPAP ante las necesidades y prioridades del país?

El CPAP es el Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de Paraguay y el PNUD, acordando conjunta y mutuamente el contenido del mismo. A su vez el CPAP se vincula de manera directa con el CPD – Documento de Programa para la República del Paraguay, estando ambos alineados al UNDAF 2015-2019 y vinculados a los planes de desarrollo nacionales.

El *Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030*, alinea las prioridades del país en tres grandes Ejes Estratégicos: (i) Reducción de pobreza y desarrollo social, (ii) Crecimiento económico inclusivo, (iii) Inserción de Paraguay en el mundo; que a su vez se diversifican en cuatro líneas transversales: (i) Igualdad de oportunidades, (ii) Gestión pública transparente y eficiente, (iii) Ordenamiento territorial y (iv) Sostenibilidad ambiental. Un total de 12 estrategias completan el abordaje:

- Estrategia 1.1 – Desarrollo social equitativo
- Estrategia 1.2 – Servicios sociales de calidad
- Estrategia 1.3 – Desarrollo local participativo
- Estrategia 1.4 – Hábitat adecuado y sostenible
- Estrategia 2.1 – Empleo y seguridad social
- Estrategia 2.2 – Competitividad e innovación
- Estrategia 2.3 – Regionalización y diversificación productiva
- Estrategia 2.4 – Valorización del capital ambiental
- Estrategia 3.1 – Igualdad de oportunidades en un mundo globalizado
- Estrategia 3.2 – Atracción de inversiones, comercio exterior e imagen país
- Estrategia 3.3 – Integración económica regional
- Estrategia 3.4 – Sostenibilidad del hábitat global

Las **contribuciones del PNUD a estas prioridades** han sido de diversa índole, teniendo relación con estrategias sociales, económicas y ambientales, apoyando la generación de condiciones para el fortalecimiento de la institucionalidad, la producción de instrumentos normativos que propicien condiciones favorables para la valorización del capital ambiental, el desarrollo sostenible y el ambiente, así como acciones para la protección social de grupos vulnerables, el impulso de espacios participativos de convergencia para el desarrollo, además de la promoción de alternativas para generar sostenibilidad.

En cuanto a la **temática de Desarrollo Sostenible**, los aportes concretos con mayor valoración en el marco de este estudio, han sido:

- Documentos técnicos como insumo clave para la toma de decisiones, sobre temas como informes nacionales de cambio climático, estrategias de biodiversidad, producción sustentable, entre otros. El PNUD se ha instalado como un socio estratégico en la temática de desarrollo sostenible y ambiente, requerido por el gobierno desde su rol de asesor y facilitador de procesos que colaboren con el mejoramiento del marco normativo y legal, así como de políticas públicas que garanticen la sostenibilidad del hábitat y pongan en valor el capital ambiental con que cuenta el Paraguay.
- Plataforma de commodities sustentables, como espacio exitoso de discusión con actores multidisciplinares. Esta plataforma suple la inexistencia a nivel estatal de un espacio de articulación vinculado a las commodities y se tiene previsto lanzar la plataforma nacional de soja. La percepción es que si bien se reconoce el valor de la existencia de estas iniciativas, se percibe que aún no se logra que permeen hacia abajo, ya que quedan en un nivel dirigenal pero de todas maneras el aporte es bien recibido por parte de los diversos actores, varios de ellos con la oportunidad de sentarse a dialogar en un espacio “seguro” para el mejoramiento de acciones, la toma de conciencia del impacto en el ambiente, la socialización de buenas prácticas, entre otros.
- Espacios de diálogo con pueblos indígenas: el PNUD es precursor entre los organismos internacionales en atender adecuadamente los reclamos de esta población. La población indígena del Paraguay ronda el 2% de la población total, pero se encuentra en el decil más bajo respecto a pobreza y pobreza extrema. Propiciar espacios en los cuales puedan ser escuchadas las necesidades y reclamos, generar espacios que funjan de cuña para la inserción de la necesidad de incorporar a estos colectivos en toda situación que involucre un beneficio o posible perjuicio para su calidad de vida, es de vital importancia. Esto se vio coronado por la emisión del Decreto Presidencial Nro. 1.039, de fecha 28 de Diciembre de 2018, “Por el cual se aprueba el Protocolo para el

proceso de consulta y consentimiento libre, previo e informado con los pueblos indígenas que habitan en el Paraguay”, en cuyo diseño el PNUD ha colaborado.

- Atlas de Riesgos de Desastres, para la Secretaría de Emergencia Nacional (SEN). Si bien esta fue una contribución de suma importancia al plasmar en un documento las herramientas para la formulación de políticas públicas para la gestión y reducción de riesgos, y a pesar del reconocimiento del titular de la cartera; al analizar el documento publicado, no figura ni es mencionado el PNUD como organismo cooperante.
- Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de la SEN: en años anteriores se ha apoyado la capacidad de respuesta ante las inundaciones. Este último año (2018), la SEN informó que su capacidad de respuesta se encuentra funcionando de manera correcta por lo que no necesitaron apoyo del PNUD, siendo éste un logro importante y el paradigma de la cooperación al desarrollo: alcanzar un nivel en el cual el Estado pueda generar respuesta de calidad sin necesidad de cooperación.
- Contribución desde el nuevo “Proyecto Dengue” (financiado por la Entidad Binacional Yaciretá), para la disminución de brotes de la epidemia en el último trimestre de 2018.

Con relación a las **otras temáticas abordadas por PNUD**, los aportes concretos con mayor valoración en el marco de este estudio, fueron:

- Apoyo a la creación y consolidación de la Comisión Interinstitucional ODS Paraguay para posicionar los ODS y coordinar su implementación a nivel nacional y la producción de instrumentos como la Plataforma de seguimiento ODS elaborada por el SIGOB, talleres de capacitación a funcionarios públicos, un *Rapid Integrated Assessment* y el apoyo a elaboración del primer informe nacional voluntario.

Esta ha sido una contribución con resultados de relevancia ya que la noción de los ODS permeó en el ámbito público, siendo tenidos en consideración en los espacios y procesos de planificación y programación de políticas, programas y proyectos públicos. La generación de conciencia relativa a los ODS aporta al debate, desde el momento en que los servidores públicos deben tener conciencia de la incidencia de las acciones planificadas, pensadas en un contexto en el cual pueden afectar diversos temas de índoles social, económico o ambiental.

- Consolidación de espacios de diálogo entre el Estado y diversos actores en procesos inclusivos:
 - o Diálogo Social Tripartito: resolución de conflictos laborales, formulación de políticas laborales.

- ENEP: órgano consultor al Poder Ejecutivo compuesto por referentes de la sociedad civil, custodio del PND 2030.
- Consejo Público-Privado: formulación de proyectos de inserción económica para familias en situación de pobreza y vulnerables.
- Pacto Global: Mesas temáticas en las que participa el sector privado sobre temas como DDHH, Medio Ambiente, Anticorrupción.
- Fortalecimiento de áreas de instituciones públicas para que puedan brindar mejores servicios a la ciudadanía y mejorar su rendición de cuentas:
 - MEC: Dirección General de Programas y Proyectos.
 - MIC: Gestión de Calidad, Sector Servicios.
 - Ministerio Hacienda: Administración Financiera, Evaluación Impacto Social de Programa Adultos Mayores.
- Impulso de reformas que introduzcan la profesionalización y meritocracia en el servicio civil: Paraguay Concurso – SICCA, apoyo a comunicación estratégica, capacitaciones a funcionarios en diversas áreas, incluyendo ética y orientación al cliente.
- Fomento a la participación política de mujeres, sobre todo en el acceso a cargos electivos y espacios de toma de decisiones:
 - Abogacía a favor de la Ley de Paridad Democrática.
 - Campaña de comunicación para visibilizar a las mujeres que activan en política y su ausencia en cargos políticos.
 - Formación política de mujeres a través de capacitaciones.
- Desarrollo de centros de justicia, expansión de servicios para mejorar el acceso en el interior, siendo la obra de infraestructura más grande y con mayor presupuesto que hasta el momento ha sido administrada por el PNUD. La realización de los palacios de justicia, ha llevado la misma a una distancia local, accesible para los ciudadanos. Se realizó una revisión sustantiva y el objetivo es incidir en el mejoramiento de la calidad de la justicia para lo cual se diseñó un nuevo proyecto que busca fortalecer la planificación de la Corte Suprema y fortalecer los sistemas de relevamiento de información sustancial que genere evidencia para la toma de decisiones.

2- ¿Cuáles fueron las principales problemáticas y cómo respondió el PNUD a las mismas, en el marco de los instrumentos de planificación acordados con el Estado paraguayo?

La principal problemática presente en todos los ámbitos públicos es la escasa o deficiente institucionalidad, siendo muy marcada la diferencia cuando existe un liderazgo fuerte y

comprometido con intenciones de mejorar la calidad de los servicios. La respuesta del PNUD ha sido generar articulación, espacios y acciones que colaboren en el fortalecimiento de institucionalidad para el delivery de servicios de calidad y la sostenibilidad. En la temática de Desarrollo Sostenible, las problemáticas valoradas como resaltantes han sido:

Para el diseño del Proyecto “Asunción Ciudad verde y sustentable”, la multiplicidad de actores era compleja por lo que se generó un proceso de negociaciones en el cual fue visible la experiencia del PNUD en el manejo de proyectos multisectoriales. La forma en que se diseñó el proyecto, su construcción, fue un ejercicio de acuerdos nacionales y municipales para el desarrollo urbano sustentable, en el cual los equipos de trabajo, el mecanismo de gobernanza del proyecto, ayudaron a neutralizar posibles problemas. Además, el proyecto tendrá resultados atractivos de “visibilizar” comunicacionalmente ya que su ámbito de resultados es Asunción y el Área Metropolitana de Asunción (AMA). Esto es reconocido por los actores implicados, quienes se han involucrado sabiendo que los resultados serán útiles para la sostenibilidad y visibilidad de sus gestiones.

En el caso de las plataformas de *commodities*, el Estado tiene escasa presencia institucional (no existe una dirección o jefatura concreta que se haga cargo de esta temática en el Ministerio de Agricultura), que se dedique a los dos productos mayoritarios: carne y soja. Los espacios promovidos desde el PNUD generan articulación entre actores que anteriormente no contaban con espacios seguros y respetados de diálogo.

“A través del proyecto “Paisajes de Producción Verde” desarrollado por la Secretaría del Ambiente de Paraguay (actualmente Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible) y supervisado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para la conservación del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAPA), se logró la colaboración de los productores de carne bovina y soja para evitar que la deforestación siga avanzando en este territorio y aumentar la productividad de estos productos agrícolas que son grandes causantes de la deforestación, de manera amigable con el medio ambiente”⁶.

El Proyecto “Fortalecimiento institucional para prevención y lucha contra el dengue” administrado para el Ministerio de Salud en su marco de combate contra el vector, sufrió numerosos embates reflejados en la prensa. La comprensión de los procesos de vinculación entre el Estado y el PNUD para los proyectos NIM, por parte de terceros (prensa, sociedad civil

⁶ <https://www.ultimohora.com/proyecto-conservacion-integra-productores-carne-y-soja-paraguay-n1139978.html>

en general), no es sencilla y se producen confusiones acerca de los alcances y los motivos por los cuales el PNUD se involucra en esas situaciones.

El Proyecto finalizó y el PNUD se limitó a manifestar públicamente que las explicaciones del caso correspondían al Estado. PNUD participó a solicitud del gobierno, en el diseño de un nuevo proyecto vinculado a combate al dengue, que fue financiado por la Entidad Binacional Yacyretá con un millón de dólares para 4 meses, contribuyendo a minimizar los brotes epidémicos en el último trimestre del 2018. El Proyecto con Yacyretá se está expandiendo para todo el 2019.

“El costo del plan Anti Dengue pasó de costar U\$S 9,5 millones a un monto de U\$S 17,9 millones para los trabajos programados en el periodo 2015-2018, sin cambio alguno en las actividades programadas en el último convenio firmado en 2013 por el entonces Ministro Antonio Barrios y la representante del PNUD en Paraguay Cecilia Ugaz. El PNUD como supervisor del “Fortalecimiento institucional para prevención y lucha contra el dengue” cobra una comisión de U\$S 145.000. Sin embargo no se puede apreciar un fortalecimiento en el Ministerio, el PNUD respondió que es “una política de que sean las autoridades paraguayas” las que hablen del tema y no compartió más información. El plan de lucha contra el Dengue del Ministerio de Salud y el PNUD costó U\$S 9,5 millones en 4 años y el 80% de los fondos fue para contrataciones personales y consultorías, pero los fumigadores denunciaron en febrero del 2018 falta de pago y aparecen como contratados de seguridad compañeros de gimnasio del administrador del Hospital del Quemado Luis Silvero Riveros, alrededor de 15 funcionarios que aparecen como luchadores contra el dengue pero tienen otro rol, y 105 limpiadoras de oficinas y consultorios dentro de algunos hospitales. También se visualizan compras de materiales como muebles, softwares de gestión de recursos humanos, materiales de limpieza y otros entre los gastos del proyecto”⁷.

El Proyecto para la realización de un censo campesino, administrado por PNUD para el INDERT, fue discutido en relación al destino de los fondos. El manejo de la noticia por parte de los medios de prensa generó mayores confusiones en relación a los montos que correspondieron a la administración del PNUD.

“INDERT presenta resultados del censo campesino ante varias instancias”. El presidente del Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT), Lic. Justo Cárdenas, presentó en los últimos días a varias instancias los resultados del censo campesino denominado Sistema de

⁷ <http://www.abc.com.py/edicion-impresalocales/salud-y-pnud-aumentaron-gastos-de-plan-antidengue-a-us-18-millones-1681363.html>- <http://www.abc.com.py/nacionales/us-18-millones-que-administra-pnud-es-plata-de-los-paraguayos-1683864.html> - <http://www.abc.com.py/edicion-impresalocales/plan-antidengue-de-salud-y-el-pnud-costo-us-95-millones-en-4-anos-1681004.html> - <http://www.abc.com.py/nacionales/unos-pocos-por-la-ventana-1711714.html> - <http://www.abc.com.py/nacionales/fumigadores-denuncian-falta-de-pago-y-trabajo-insalubre-1675108.html> - <http://www.abc.com.py/edicion-impresalocales/amigos-del-gimnasio-ubicados-como-seguridad-en-proyecto-antidengue-1682629.html>

Información de los Recursos de la Tierra (SIRT) que lleva adelante la institución y cuya primera etapa dentro de un plan piloto culminó días atrás. " De esta forma, cualquier interesado en saber información sobre quién ocupa un lote, si tiene o no título, dónde está ubicado, etc., podrá acceder a través de internet. En esta primera etapa, por medio del SIRT, relevaron datos de 25 colonias del INDERT en los departamentos de Caazapá, Caaguazú y Canindeyú. El emprendimiento tuvo un costo de US\$ 400.000, financiado por el instituto a través de la Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que administró los recursos. Para este año se prevé destinar US\$ 1,5 millones más, para obtener datos de las 362 colonias ubicadas en Itapúa, Alto Paraná y San Pedro. Una suma similar se destinará en el 2016 para llegar a otras 300 colonias de más departamentos y, finalmente, en el 2017 realizarán el cierre de los trabajos, así como los ajustes, que tendrá un costo menor⁸.

Se generó un velo de sospecha en la opinión pública no calificada sobre el PNUD al estar vinculado a este proyecto. Otras publicaciones de prensa aportaron a la confusión:

"Sobrecostos, incongruencias y ley incumplida en el Indert": la tarea administrativa que pudo haber realizado el INDERT con los recursos del SIRT se designó al PNUD, lo cual tuvo un costo de U\$S 1,5 millones entre 2014 y 2017 y se observó una diferencia de U\$S 737 millones entre lo que se estableció como contribuciones al PNUD y lo efectivamente transferido por el INDERT. El censo fue un caso fallido y los antecedentes indican que en el 2013 quedó suspendido también por irregularidades en la ejecución del presupuesto⁹.

No se identifican manifestaciones del PNUD respecto a esto en prensa escrita. Por último, el ex Titular del INDERT responsable en la época de implementación de este proyecto, fue imputado por enriquecimiento ilícito y lavado de dinero y se encuentra actualmente recluido en la penitenciaría nacional de Tacumbú. Cabe aclarar que la imputación no fue vinculada de ninguna manera al proyecto mencionado, administrado por PNUD ni al PNUD como estamento de cooperación técnica.

El último caso que ha tenido amplia repercusión, cuestionando públicamente la reputación del PNUD, es de reciente data: "Apoyo al Plan de Inversiones de Petropar en la Planta Alcohólica de Mauricio José Troche". En este caso, la prensa cuestionó específicamente las diferencias en los procesos licitatorios y sus costos entre la DNCP y el PNUD, reclamando a este último, mayor transparencia y publicidad de las contrataciones a su cargo.

⁸ <https://www.lanacion.com.py/2015/04/26/indert-presenta-resultados-del-censo-campesino-ante-varias-instancias/>

⁹ <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/sobrecostos-incongruencias-y-ley-incumplida-en-el-indert-1723226.html> - <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/indert-promueve-proyecto-de-ley-para-desalojar-sin-orden-judicial-1676654.html>

El PNUD realizó un comunicado de prensa aclarando lo que corresponde en cuanto a gastos de administración de este proyecto.

El PNUD otorgó cuatro contratos por US\$ 3,3 millones para mejorar la planta de Troche. Uno corresponde al consorcio TGM Weg Energy - WEB, representado por Rui Sergio Mendes, por US\$ 793.565 (G. 4.800 millones) para mantenimiento del tándem de molinos; otro a Sena Ingeniería SRL, de Carlos y César Sena, por G. 1.481 millones para obras en el sector destilería; Sertec, por Marcial Delgado, por G. 13.000 millones para mejoras en tándem de molinos, preparación de caña, destilería, etc., y Electro - MEC SA, por Roberto Rodríguez, por G. 675 millones para ensayo y recuperación de piezas. Representantes del PNUD no aceptó dar entrevistas, pese a que aseguraron transparencia en licitaciones de los entes públicos que se llaman fuera de la Ley 2051¹⁰.

A través de un comunicado de prensa el PNUD aclaró algunas cuestiones acerca del proyecto "Apoyo al Plan de Inversiones de Petropar en la Planta Alcohólica de Mauricio José Troche" explicando que "las reglas financieras de la organización (...) permiten al PNUD recuperar los gastos en que incurra" y que en "el proyecto comentado, estos gastos se han acordado en un 6% del presupuesto total"¹¹.

El PNUD publica las licitaciones en curso pero una vez que se adjudican los contratos se retiran los llamados y no queda registro de esto online¹².

"De acuerdo al convenio firmado entre Petropar y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en noviembre último, esta institución percibirá el 4% de lo ejecutado de los US\$ 7,6 millones, previstos para la inversión en la fábrica de alcohol de Petropar en la localidad de Mauricio José Troche. La petrolera entregó al PNUD la responsabilidad de realizar los contratos y hasta hoy ha adjudicado cuatro licitaciones, por valor de US\$ 3,3 millones." Por el mismo servicio, cobra el 0,4% la DNCP, que investiga la legalidad del sistema de contrato¹³.

Los casos mencionados han generado repercusiones en prensa, replicada en redes sociales como Facebook y Twitter; incidiendo en la percepción de las personas e instalando ideas confusas sobre el rol del PNUD y cuestionando su transparencia, utilidad y aporte a la realidad nacional. "Siempre nos ocurre eso, cuando vienen estas olas de ataques nos acordamos de la

¹⁰ <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/pnud-habla-de-transparencia-y-ni-siquiera-entrevistas-concede-1781414.html>

¹¹ <http://www.abc.com.py/nacionales/pnud-se-defiende-ante-publicaciones-1780149.html>

¹² <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/no-existen-archivos-en-internet-de-licitaciones-otorgadas-por-el-pnud-1779048.html>

¹³ <http://www.abc.com.py/edicion-impres/economia/pnud-cobra-10-veces-mas-que-la-dncp-por-administrar-licitaciones-1778800.html>

comunicación, y después nos olvidamos un poco de la importancia, porque esto es cíclico, siempre hay intereses de por medio que se tocan, y el 90% del presupuesto que manejamos está ligado al Estado entonces siempre existe el riesgo”.

Al inicio del gobierno del ex Presidente Cartes, se dieron diversas situaciones que apuntaban a hacer más accesible la información pública. Sin embargo, no estaba previsto que no se priorizara la disponibilidad de la información sobre licencias ambientales al público. Se sumó una crisis en cuanto a la formulación del artículo 42 de la ley forestal, convirtiéndose un punto de quiebre en el último año del gobierno anterior. El anterior presidente del INFONA, presentó este decreto que se superpuso a otros cuatro decretos presidenciales sucesivos hasta llegar a uno final que permitía realizar transacciones sobre la deforestación en propiedades privadas, produciendo esto un quiebre en el relacionamiento con las instituciones e instalando un malestar por la desprolijidad en los procesos de diálogo para intentar destrabar el problema. En el actual gobierno, el nuevo Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible (ex Secretaría del Ambiente - SEAM), ha tomado protagonismo respecto a la apertura y facilidad de acceso para las licencias ambientales, percibida esta iniciativa de manera positiva por lo que PNUD está acompañando el proceso.

Durante el anterior gobierno se sucedieron eventos como procesos de inicio de la conversación de reforma constitucional y reelección presidencial. El PNUD no ha sido convocado para destrabar situaciones complejas en las cuales se podría haber necesitado un facilitador de procesos. Este es un aspecto a tener en cuenta para sumar esfuerzos que apunten a reinstalar al PNUD como socio estratégico también en el ámbito de gobernabilidad.

EFICIENCIA

De acuerdo al glosario de la OCDE es la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, otros) se han convertido económicamente en resultados.

1- ¿Cuál es la relación entre costos y resultados alcanzados? ¿Se lograron los objetivos con medios (personal, material, tiempo, dinero) razonables?

El CPAP busca contribuir desde tres grandes outcomes:

- El crecimiento y el desarrollo son inclusivos y sostenibles e incorporan capacidades productivas que generan empleo y medios de sustento para los pobres y excluidos.

- Fortalecimiento de la gobernanza democrática para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

- El país ha reducido los riesgos relacionados con los desastres naturales y con el cambio climático.

La conclusión en cuanto al logro de objetivos con medios razonables, varía de acuerdo a cada caso pero en particular se evidencian aportes significativos que superan en impacto a la inversión de recursos realizada (caso del apoyo a la Comisión ODS), y situaciones en los que el costo no compensa el alto nivel de inversión en cuanto a recursos humanos, así como el impacto en la credibilidad del PNUD (casos como los de proyectos de apoyo a la gestión del gobierno - modalidad NIM- "Mejoramiento de la Planta de Mauricio José Troche" implementado por Petropar, Proyecto "Información base para la regularización de la tenencia de la tierra" gestionado por el INDERT y el anterior proyecto "Apoyo al plan de control y prevención de Dengue" llevado adelante por el MSPBS.)

El proyecto vinculado a la Corte Suprema de Justicia, para la construcción de las sedes judiciales en el interior del país (que cuenta con alrededor de 20 años de vigencia desde su inicio), ha generado resultados tangibles en cuanto a desarrollo de infraestructura y ocupa el mayor porcentaje de recursos financieros gestionados desde la Cartera de Gobernabilidad. Su inversión es proporcional al resultado perseguido, considerando además que desde el diseño mismo de la última construcción realizada en la ciudad de Encarnación, ya se incorpora el énfasis de desarrollo sostenible.

En el otro extremo, la inversión realizada para la instalación de la Comisión ODS fue mínima, pero los logros y el impacto que se perciben han sido exponenciales, habiendo conseguido permear en los Poderes del Estado la noción acerca de la existencia, fines, alcance y utilización de los ODS.

Otro de los proyectos que tuvo una inversión no significativa en cuanto a recursos financieros pero sí en cuanto a contribución como instrumento de calidad y utilidad práctica, fue el vinculado al mapeo o atlas de riesgos de desastres, implementado como apoyo técnico a la Secretaría de Emergencia Nacional.

En cuanto a los proyectos de la Cartera de Desarrollo Sostenible, se evidencia una correlación positiva entre costos y resultados alcanzados. Esto se concluye a partir de las manifestaciones de los entrevistados y de los hallazgos y recomendaciones en las evaluaciones realizadas en este período y que se encuentran en el repositorio online en la web del *Evaluation Resource Centre* (<https://erc.undp.org/>). De las 6 evaluaciones que figuran, 5 están relacionadas a proyectos de la cartera de desarrollo sostenible: evaluación intermedia de "Paisajes de Producción Verde",

evaluaciones intermedia y final del proyecto "Iniciativa Pobreza y Ambiente", evaluación final del proyecto "ONU REDD", evaluación final del proyecto regional "PAS CHACO".

En cuanto a los proyectos de implementación NIM (modalidad de implementación nacional), la percepción respecto a los proyectos de gran volumen de recursos, arroja que la inversión y los resultados son correlativos y positivos en general. Sin embargo en los proyectos donde el volumen más significativo se encuentra en la gestión de recursos humanos o en la compra de productos, no se logra identificar el impacto.

Un tema recurrente ha sido el costo que significa el involucramiento del PNUD en temáticas como la planteada con la Planta de Troche de Petropar. Se considera la importancia de los análisis de prefactibilidad y de impacto en la reputación, credibilidad e imagen del PNUD, así como análisis de impacto en el medio ambiente previamente a la concreción de este tipo de alianzas, ya que se espera que no existan impactos negativos para la imagen del PNUD.

En el caso del Proyecto "Asunción Ciudad Verde", los fondos GEF proporcionaron un monto de aproximadamente USD 100.000 para realizar diagnóstico, documento de proyecto y otras acciones vinculadas. Para la implementación se cuenta con 7.5 millones del GEF y 240 millones del gobierno. Si bien el proyecto lleva un año desde el inicio de su implementación, ya pueden percibirse ciertos resultados como ser la articulación de la diversidad de actores que se han comprometido con el Proyecto.

2- ¿Se detectan los problemas a tiempo y se proponen soluciones prácticas?

Se percibe que tendría que haber una mayor capacidad de adaptación a los cambios y mayor proactividad frente a los problemas.

Si bien el liderazgo actual, es percibido como positivo, *"es mucho más claro, tiene un rumbo, es más proactivo"*; se evidencia la necesidad de generar un plan de abogacía y comunicación con carácter informativo y preventivo, que socialice roles, alcances, limitaciones y experticias del PNUD tomando diversos públicos meta: los Poderes del Estado, los medios de prensa y la sociedad en general (la opinión pública). Esto, con los objetivos de - neutralización o minimización de posibles situaciones negativas y posicionamiento del PNUD como socio estratégico en procesos de desarrollo.

"La postura del PNUD en los últimos 4 o 5 años, ha sido la de no comunicar mucho, de no crear un vínculo con la prensa en tiempos de paz, nos dimos cuenta que es un punto débil y estamos trabajando en eso" (persona entrevistada).

Los efectos positivos de plantear una estrategia comunicacional clara respecto a un tema concreto se están viendo con la campaña para instalación de los ODS.

Entre los años 2014 y 2016 PNUD ocupaba un espacio importante como referente en la temática de gestión de riesgos: liderazgo de la mesa de cooperantes y la red de socios humanitarios; visibilidad y un equipo técnico sólido, factores que generaban que como referentes, se sucedieran constantemente las consultas y se tuvieran resultados como el lanzamiento local del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Sin embargo, la Cartera de Riesgos se vio afectada y terminó siendo desmantelada por diversos factores, además de una decisión institucional de focalizar los esfuerzos en otras temáticas.

EFICACIA

De acuerdo a la OCDE es la comparación de las tareas realizadas con las inicialmente planeadas y medida en que se lograron los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

1- ¿Los resultados contribuyen, como estaba previsto, al logro de los objetivos específicos del CPAP?

Este documento se basa en las reflexiones generadas en las conversaciones con los funcionarios y funcionarias del PNUD. La percepción generalizada apunta a que el CPAP es un documento que no genera valor agregado, ya que está plasmado como una variación del CPD tomando íntegramente su contenido e incluyendo algunos puntos concretos como ser las bases de la relación con el Estado, las estrategias de asociación y los compromisos del PNUD y del gobierno. Sin embargo su marco de resultados se delinea como un listado enunciativo de los proyectos vigentes al momento del diseño del CPAP, vinculando éstos a los productos esperados.

En las entrevistas, las personas manifestaron (con algunas excepciones), no haber siquiera leído el CPAP o tal vez haberlo “mirado” alguna vez ya sea al inicio de su implementación o de su gestión de acuerdo al caso.

Por tanto no es utilizado como un instrumento imprescindible en el proceso de programación y no se identifica su utilidad práctica más allá de dejar plasmado el compromiso con el gobierno.

2- ¿Existe un sistema de monitoreo que suministre a tiempo información útil sobre los avances de los objetivos y dificultades del proceso desarrollado? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son las constataciones más importantes?

El sistema de monitoreo que se utiliza es el corporativo.

Los sistemas corporativos permiten registrar información acerca de avances y dificultades, sin embargo, si bien se ha avanzado en la calidad de la información disponible, aún es necesario romper con la inercia de completar requerimientos, avanzando a profundizar el provecho de la información disponible.

El Corporate Planning System funciona sobre la base de los Productos definidos en el CPD y su relación con el Plan Estratégico Global del PNUD. Avanza luego en la vinculación entre Proyectos y Productos, incluyendo también vinculación de los proyectos con indicadores ODS e indicadores del Plan Estratégico. Finalmente, recoge los indicadores formulados para el nivel de efectos del CPD. En todos los casos se requieren actualizaciones al menos anuales, en relación con el reporte anual del PNUD.

A nivel de los proyectos, cada uno cuenta con su propio Plan de M&E, formulado y aprobado junto con el Proyecto y con seguimiento al menos anual a sus indicadores a través del sistema Atlas.

Se constata que al nivel de los efectos del CPAP se establecieron indicadores que tenían líneas de base y se iban reportando año a año, pero sufrieron problemas en el reporte de los mismos por el desfase en el tiempo, ya que los proyectos que se esperaba que alimenten estos indicadores no se cumplían. El problema técnico que se percibe es que el indicador estaba formulado de tal manera que, sin esos proyectos, pierde fuerza.

Actualmente se está cambiando el sistema de reportes, las ventajas que posee tienen relación con la generación de mayor accesibilidad y un enfoque más focalizado en los impactos logrados. Las desventajas, hacen relación con la necesidad de readaptar constantemente la información existente y la generación de constantes requerimientos de carga de datos.

“Si bien siento que hacemos grandes esfuerzos, para que los ejercicios de planificación sean útiles, pueden generar información o prever situaciones de riesgos, etc. Siento que todavía no estamos en el punto adecuado, puede haber varios motivos, estamos viendo cómo podemos mejorar el servicio de monitoreo, de los planes operativos, para ver cómo estamos y cuáles son las oportunidades, aumentando la interacción con los diferentes equipos de trabajo” (persona entrevistada).

IMPACTO

El glosario de la OCDE textualmente plantea que se trata de “el producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo”.

Nota: esta evaluación se acota a los resultados inmediatos, teniendo en cuenta que la intervención evaluada se encuentra en ejecución.

1- ¿Se registran cambios importantes en los sujetos de derecho a partir de la implementación del CPAP? ¿Cuáles son los efectos importantes que se registran? ¿Se observan efectos imprevistos importantes?

La conclusión en general apunta a que es más sencillo identificar los productos de la intervención que los efectos. A su vez esos productos y resultados, se vinculan de manera más clara a los proyectos, haciendo difícil o al menos complejo vincularlos con el CPAP.

Esto posiblemente tenga relación con la enunciación de los efectos, la cual para la mayoría de los responsables del diseño de proyectos resulta distante, y el diseño de la matriz de resultados y recursos del CPAP que como se menciona más arriba, se limita a enunciar proyectos que estaban en ejecución al momento del diseño del documento.

De todas maneras, se mencionan algunos aportes sustanciales desde la incidencia y gestión del PNUD:

- En base a la experiencia de las plataformas relacionadas a *commodities*, algunos sectores vinculados a la soja en el Chaco solicitaron que el PNUD lidere una nueva plataforma.
- Los espacios de diálogo vinculados a desarrollo sostenible: el hecho de propiciar el espacio para discutir sobre sostenibilidad entre el sector privado y el público, fue importante por el involucramiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería en estos procesos, con énfasis en la producción de carne y soja.
- El reposicionamiento del PNUD como facilitador de diálogos sobre diversas temáticas, especialmente en espacios donde convencionalmente es complejo el diálogo de diversidad de actores.
- Se ha construido el vínculo con el Poder Ejecutivo en la temática de gestión de riesgos, viendo al PNUD como socio para pensar en el desarrollo más allá de la demanda ad hoc. Lo mismo sucede con el cambio climático, los proyectos Asunción Ciudad Verde, Bosques para el Desarrollo Sostenible y el anteriormente desarrollado Programa nacional conjunto de reducción de emisiones de la deforestación y la degradación de los bosques (ONU REDD+), son ejemplos de ello.
- En el tema de reducción de la pobreza, el PNUD ha tenido contribuciones importantes, como el desarrollo del índice de calidad de vida y aportes al Programa Tekoporá. Este último es un programa de transferencias monetarias condicionadas que funciona desde

el año 2005 y tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de la población participante mediante la cobertura de sus derechos básicos como ser alimentación, salud y educación a fin de disminuir el porcentaje de pobreza en el país.

- La experiencia de lo trabajado en el ámbito de reducción de la pobreza desde el PNUD, fue la base para el desarrollo del nuevo Programa Tenonderá. El Programa Tenonderá tiene como objetivo que las familias provenientes de Tekoporá consoliden sus avances para definitivamente quedar por encima de la línea de pobreza.
- En cuando al proyecto con la Corte Suprema de Justicia para la construcción de las sedes judiciales, en sus más de 20 años de implementación, el proyecto ha ido sumando nuevos aspectos que amplían el enfoque de derechos y el acceso a la justicia, como ejemplo se puede mencionar la incorporación de salas de amamantamiento, plazas con juegos para niños y niñas en el predio de la sede judicial, así como capacitaciones.
- Ha habido diversos proyectos con resultados emblemáticos como el apoyo al desarrollo de los procesos de contratación en la función pública, la instalación de mesas de diálogo tripartito en el Ministerio del Trabajo desde donde se resolvieron las mesas del salario mínimo, transporte, entre otras.
- El impulso a la Agenda 2030, con la constitución de la Comisión ODS y la instalación de los ODS en la agenda de las instituciones públicas.
- Participación de los pueblos indígenas para la toma de decisiones en el marco de proyectos del Estado: el decreto de consulta previa libre e informada que fue recientemente emitido por el Presidente de la República, es el texto que se generó con apoyo del PNUD. Se identifica un mayor conocimiento de los temas centrales para estos sujetos de derecho: sus aspiraciones, necesidades, y una mayor visibilidad y participación en espacios de diseño de políticas, programas y proyectos.
- Sector privado: se puede observar que aumentan las iniciativas para interactuar con el Estado en temas de desarrollo y las mismas se valoran positivamente.

SOSTENIBILIDAD

Refiere a la continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. La probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo, situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

- 1- ***¿Qué medidas de tipo institucional, financiero o técnico se pueden adoptar para elevar las probabilidades de sostenibilidad de las acciones y estrategias de abordaje del CPAP?***

La reflexión general tuvo que ver con la necesidad de fortalecimiento de la institucionalidad, la transparencia, el estado de derecho y la rendición de cuentas en las instituciones públicas. También existe coincidencia acerca del tipo de aporte, que debe ser sustancial a nivel de política pública ya que solamente la capacitación de funcionarios (por ejemplo), no es suficiente.

Se identifica alta potencialidad desde el PNUD para seguir generando espacios desde los cuales se intensifique y eleve el nivel de discusión, lo cual se propone desde esta consultoría. La teoría de cambio del PNUD debe ser clara, aportando en la elección de los temas de impacto en los cuales involucrarse. Actualmente hay un desequilibrio en relación al tipo de proyectos que predominan en la cartera, con alto presupuesto pero escaso o limitado impacto visibilizado.

Una buena práctica identificada es la de incluir en los proyectos, un plan de negocio que aporte a la sostenibilidad financiera (por ejemplo las plantas recicladoras del Proyecto Asunción Verde).

Se identifica una expectativa importante en cuanto al mejoramiento de la eficiencia de las funciones administrativas, entendiendo que puede tratarse de un área que aumente el valor que aporta para posicionar al PNUD como gestor hábil y confiable de proyectos NIM.

2- *¿El contexto es favorable al desarrollo progresivo de las estrategias puestas en marcha por las distintas líneas de acción del CPAP?*

El nuevo gobierno ha mostrado indicios de continuar trabajando de manera proactiva con el PNUD y las relaciones actuales son excelentes. El contexto es favorable para la profundización del aporte del PNUD y para su fortalecimiento como aliado estratégico del desarrollo.

Se debe tener especial cuidado en el análisis de las áreas, instituciones, temáticas y proyectos donde se involucra, especialmente en relación a los proyectos NIM.

Principales resultados/cambios a los cuales el PNUD aportó de manera significativa durante el ciclo del CPD actual, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible

Los principales cambios a los cuales el PNUD aportó significativamente tienen que ver con:

- Aumento de la participación de Actores relevantes para el país en espacios de diálogo vinculados a desarrollo sostenible: Plataforma de commodities sustentables, como espacio exitoso de discusión con actores multidisciplinares. Esta plataforma suple la inexistencia a nivel estatal de un espacio de articulación vinculado a las commodities y se tiene previsto lanzar la Plataforma Nacional de soja.

- Mejoramiento del marco normativo y de políticas públicas para el desarrollo sostenible y el cambio climático a través del apoyo en el proceso de diseño de importantes instrumentos de política pública:
 - o Plan de Acción Nacional de Cambio Climático de Paraguay (2014)
 - o Estrategia Nacional de Mitigación de Cambio Climático (2014)
 - o Estrategia Nacional de Adaptación al Cambio Climático (2015)
 - o Estrategia Nacional y Plan de Acción de Paraguay para la Conservación de la Biodiversidad (2016)
 - o Estrategia Nacional de Género y Cambio Climático (2017).

- El impulso de la Agenda 2030, con la constitución de la Comisión ODS y la instalación de los ODS en la agenda de las instituciones públicas así como del sector privado a través de la iniciativa del Pacto Global.

- Marco normativo para la participación de los pueblos indígenas fortalecido para la toma de decisiones en el marco de proyectos del Estado: se identifica un mayor conocimiento y sensibilización acerca de los temas centrales para estos beneficiarios.

Principales lecciones aprendidas, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido en relación a procesos o experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. En este documento se enuncian a grandes rasgos las lecciones aprendidas que han surgido de las entrevistas realizadas en el marco de este estudio.

Se sugiere realizar una identificación de casos paradigmáticos en cada cartera sectorial para ser plasmados en estudios de casos que muestren los abordajes concretos de los cuales el PNUD puede aprender y replicar.

Las reflexiones con el equipo del PNUD evidencian lecciones aprendidas a modo de hallazgos, que son transversales a las áreas y que deben ser tenidas en cuenta para beneficiar el conjunto de las acciones del PNUD en Paraguay.

- El PNUD es reconocido como socio estratégico en algunos sectores, claro ejemplo es la conquista de este espacio en la temática de desarrollo sostenible, gestión de riesgos y pobreza. Debe volcar esfuerzos para fortalecer e incrementar su posicionamiento en otras áreas, generando la necesidad fundada de los poderes del Estado de contar con el PNUD como socio imprescindible en todas las iniciativas esenciales de política pública desde su misma identificación y diseño.
- *Experticia del PNUD como propiciador y facilitador de espacios de diálogo:* en los espacios donde mayor notoriedad posee el PNUD, es en aquellos donde ha logrado acompañar, instalar y asesorar procesos de diálogo de sectores multi e interdisciplinarios sobre temas complejos. El PNUD es visto a raíz de estos procesos y en los espacios de incidencia de estas temáticas, como un socio imprescindible para garantizar el diálogo en espacios donde antes no lo había.
- *Escaso liderazgo actual del PNUD en espacios como mesas de cooperantes:* el liderazgo del PNUD podría aportar de manera significativa en los espacio de cooperantes en Paraguay. Se deben generar los mecanismos para que el PNUD lidere, junto con el gobierno, espacios esenciales como la Mesa de Cooperantes de cooperación internacional no reembolsable, y se asegure además presencia propositiva en todas las mesas sectoriales.
- *Estrategias de abogacía y comunicación sostenidas en el tiempo:* La instalación del PNUD como socio estratégico y experto, debe promoverse de manera estratégica teniendo como target al sector público pero también a la sociedad en general (sector privado, sociedad civil, academia, medios de prensa y opinión).

- *Optimización de filtros de factibilidad, viabilidad, riesgos y transparencia en el involucramiento en proyectos:* Se han dado situaciones que han generado vulneración de la credibilidad del PNUD, creando confusión en relación a su rol como agente de desarrollo.
- *Acciones para la sostenibilidad:* Una buena práctica identificada es la de incluir en los proyectos, un plan de negocio que aporte a la sostenibilidad financiera (por ejemplo, las plantas recicladoras del Proyecto Asunción Verde).

Recomendaciones para el próximo ciclo de programación

1. Revisión de la utilidad de mantener el CPAP como documento o Plan de Acción

El análisis realizado en el marco de esta “evaluación rápida del CPAP” mostró que el documento no es utilizado como un instrumento imprescindible en el proceso de programación y no se identifica su utilidad práctica más que la de dejar plasmado el compromiso con el gobierno. Visto esto, el CPAP o Plan de Acción debería ser un documento de conversación con los responsables de la gestión de la cooperación no reembolsable en Paraguay (MMRREE, STP y MH) y sus mecanismos de coordinación interinstitucional plasmados en el Decreto Presidencial N°6159 del 27 de octubre de 2016.

2. Fortalecimiento del PNUD como socio estratégico para “pensar” desarrollo

El liderazgo actual es percibido como positivo por los funcionarios del PNUD, entre quienes existen expectativas e incertidumbre respecto a los cambios que se están produciendo tanto estructurales a nivel global, como de autoridades institucionales a nivel local.

La nueva persona a cargo de la Representación Residente del PNUD verá beneficiada su gestión a partir de un liderazgo proactivo, con presencia en espacios de decisión y en medios de comunicación. Debe haber un manejo de redes sociales que promueva su figura y al PNUD a nivel local como actor esencial en todo proceso de desarrollo de políticas a nivel nacional.

Actualmente, el gobierno se encuentra en un momento en que existe apertura para el ofrecimiento de apoyo técnico y experticia global en temas que son prioritarios para tales como:

- ✓ Desarrollo y Bienestar Social
 - Educación para la gente
 - Salud de calidad al alcance de la gente
 - Oportunidades para la gente
- ✓ Economía
 - Empleo para la gente
 - Paraguay competitivo
- ✓ Infraestructura
 - Conectividad internacional
 - Conectividad vial del Chaco
 - Mejorar calidad de vida urbana
- ✓ Energía

- Energía para la gente
- ✓ Ciencia, tecnología e innovación
- Paraguay digital
- ✓ Seguridad, defensa y justicia
- Seguridad para la Gente

Otros temas que están en agenda y que son oportunidades para que PNUD instale su presencia y experticia son: la reforma del sistema electoral y reforma constitucional, procesos en los cuales el PNUD no puede estar ausente, como facilitador del diálogo y experto con capacidad global en estas temáticas.

Esto sin descuidar los esfuerzos para fortalecer su rol experto en los temas donde ya está instalado: desarrollo sostenible, pobreza, gestión de riesgos.

Se sugieren también los siguientes puntos:

- Identificar temas estratégicos que demanden poca inversión pero posicionen a PNUD como referente.
- Priorizar formación de equipos sólidos que fortalezcan institucionalidad interna y neutralicen la dependencia de personas particulares.
- Trabajar en la instalación de la idea del PNUD como socio estratégico para pensar desarrollo, que debe permear en la sociedad civil y en el sector privado.

3. *Potenciación de la experticia del PNUD como propiciador y facilitador de espacios de diálogo*

Considerando que el PNUD no es un donante y su necesidad de movilizar recursos a nivel local, su experticia como propiciador y facilitador de espacios de diálogo puede ser una contrapartida importante a la hora de negociar con el gobierno. Debe publicitar las buenas prácticas en este rubro y comunicar los logros, especialmente en espacios de diálogo complejos.

Generar estudios de casos y lecciones aprendidas (inextenso) vinculadas a las temáticas: Chaco, carne, soja, Asunción sustentable, entre otras. La metodología y los aprendizajes deben ser plasmados para el aprendizaje, y ser replicados.

El objetivo de una estrategia de posicionamiento debe ser que el PNUD sea convocado como actor esencial en procesos complejos a nivel nacional.

4. *Incremento del liderazgo del PNUD en espacios como mesas de cooperantes*

El PNUD debería fortalecer el acompañamiento y liderazgo de la mesa de cooperantes de gobernabilidad, que es la conformada por USAID, AECID, GIZ, BID, BM, OACNUDH, UNODC y la

UE. Siendo este un espacio válido de intercambio de información y de posibilidad de alianzas estratégicas, captación de fondos, cooperación triangular, identificación de solapamientos, entre otros.

Por otra parte, se recomienda que el PNUD genere espacios de reflexión acerca de la posibilidad de acompañar de manera estratégica a los gestores de la Cooperación internacional no reembolsable en Paraguay: MMRREE, STP y MH; ofreciendo su experticia como facilitador y técnico.

5. Desarrollo de estrategias de abogacía y comunicación sostenidas en el tiempo

Se recomienda al PNUD contar con estrategias de abogacía para generar y fortalecer vínculos y estrategias de comunicación para socializar lo que se sabe hacer y lo que se hace bien, ambas sostenidas en el tiempo y no solamente reactivas. Esto debe ser planificado desde el inicio del diseño de cada documento (CPD, CPAP, documentos de proyectos).

En cuanto a la abogacía, los referentes esenciales de los poderes del Estado deben conocer y sentir como un aliado cercano al PNUD a través de una Representación Residente con un liderazgo clave y con presencia institucional en estos espacios.

La comunicación amerita diversidad de estrategias según los targets: gobierno, sociedad civil, sector privado, medios de comunicación. El manejo y la presencia en redes deben ser proactivos con difusión activa no solamente de hitos, sino de acciones y actividades que se realizan en el marco de los proyectos.

Se deben destinar recursos financieros y humanos para la generación e implementación de estas estrategias.

En particular, se sugiere generar una estrategia de abogacía concreta para la Dirección Nacional de Contrataciones Públicas. Recuperar históricamente el involucramiento del PNUD en los procesos de diseño de la actual legislación y de instalación de la primera gestión de la DNCP, firmar convenios de cooperación, generar diálogo con la sede para la adaptación de protocolos que propicien la transparencia en las operaciones.

Igualmente, se recomienda generar un plan de abogacía y comunicación con carácter alfabetizador y preventivo, que socialice roles, alcances, limitaciones y experticias del PNUD tomando diversos públicos meta: los Poderes del Estado, los medios de prensa y la sociedad en general (la opinión pública).

6. Optimización de filtros de factibilidad, viabilidad, riesgos y transparencia en proyectos NIM

El PNUD debería optimizar los protocolos de movilización de recursos, así como los análisis de factibilidad, viabilidad y riesgos para cada proyecto en el cual se involucre. Asimismo, debería optimizar y perfeccionar la gestión de operaciones y volcar esfuerzos en adaptar sus procesos a los procesos nacionales, por ejemplo en las contrataciones públicas, especialmente en lo que hace a transparencia y publicidad.

Deberían priorizarse proyectos NIM que incluyan la generación de valor agregado donde el PNUD pueda aportar más allá de la gestión de recursos. También debe considerarse este valor agregado que el PNUD propone como su sello desde el inicio de las negociaciones para cada nuevo proyecto.

7. Inserción de opciones de sostenibilidad en los proyectos implementados

Se propone incrementar, en la medida de lo posible, la cantidad de procesos que permitan incluir en los proyectos estrategias o modelos de gestión sostenible de las acciones posteriores a la finalización de la cooperación técnica.

Anexos

- 1. Términos de Referencia**
- 2. Lista de personas entrevistadas.**
- 3. Listado de documentos consultados.**
- 4. Metodología e instrumentos del relevamiento de información.**
- 5. Hoja de vida o CV de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.**

1. Términos de Referencia

TERMINOS DE REFERENCIA

EVALUACION RAPIDA

Plan de Acción del Programa País 2015-2019

I. Antecedentes

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay desde el año 1977. En dicho año, el país ha suscripto con el Gobierno el documento denominado "Acuerdo Básico de Cooperación", ratificado por el Congreso en 1978.

El sistema de planificación del PNUD se encuentra orientado a dar respuesta a las prioridades nacionales. Por ello cada cinco años, en coordinación con las demás agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Paraguay, formula un Documento Marco conforme las indicaciones brindadas por el país en cuanto a las áreas en las que es requerida la cooperación de la organización.

Posteriormente, a partir de este Documento Marco, el PNUD elabora un Programa País (Country Programme), el cual es validado y aprobado a través de dos instancias diferentes:

- la Junta Ejecutiva del PNUD, conformada por representantes de los países, que aprueba el Documento de Programa País (CPD, por sus siglas en ingles)
- el Gobierno del país, que aprueba el Plan de Acción del Programa País. (CPAP, por sus siglas en ingles)

En Paraguay, el actual Programa País se encuentra en vigencia desde 2015 y culminará en 2019.

Como parte de la normativa interna, la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD ha efectuado una primera Evaluación del CPD (ICPE, por sus siglas en ingles), abarcando lo actuado desde el 2015 hasta el año 2017.

De manera complementaria, y cumpliendo con su plan de evaluación, la Oficina del PNUD en Paraguay llevará a cabo esta evaluación rápida del CPAP, que le permita profundizar en dos aspectos:

- los resultados del trabajo del PNUD en el periodo 2015-2019, con énfasis en el área de desarrollo sostenible, tanto en cuanto a logros obtenidos como a las lecciones aprendidas, a ser tenidas en cuenta en el próximo periodo de programación (2020-2024).

El énfasis en el área de desarrollo sostenible obedece a:

- el gran potencial del área para el próximo periodo de programación.
- la envergadura e impacto de la misma en el actual periodo de programación
- la experiencia operativa del área, que integra diferentes modalidades de gestión de los proyectos, vinculando además importantes donantes con el sector público del Paraguay.
- lo actuado por el PNUD en el año 2018, tanto en el periodo de transición gubernamental como en los primeros meses del nuevo gobierno.

II. Objetivo, Metodología y Producto

Objetivo:

- Contar con un documento de evaluación del CPAP que permita distinguir resultados alcanzados y lecciones aprendidas durante el presente ciclo de Programación, que retroalimenten el proceso de preparación del próximo CPD (2020-2024).

Metodología:

- Revisión documental
- Entrevistas a los equipos de trabajo del PNUD
- Relevamiento de fuentes públicas, tales como medios de comunicación.

Observación:

Es importante destacar que el evaluador/a contará con el documento de Evaluación del Programa País ya elaborado por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, en el marco de cuyo proceso de formulación ya se ha obtenido el insumo de las contrapartes nacionales. Siendo esta evaluación complementaria a dicho documento, se estima que ya no serán necesarias entrevistas con contrapartes y se espera enfatizar en la reflexión interna de los equipos de trabajo del PNUD y de los proyectos.

Producto:

Un documento de evaluación del Plan de Acción del Programa País, que incluya:

- Análisis del contexto nacional en el cual se ejecutó el Plan de Acción durante los años 2015-2018. Principales problemáticas y cómo respondió el PNUD a las mismas, en el marco de los instrumentos de planificación acordados con el Estado paraguayo.
 - Año 2018: Análisis específico del contexto nacional y la acción del PNUD.

- 5 principales resultados/cambios a los cuales el PNUD aportó de manera significativa durante el ciclo del CPD actual, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible.
- 5 principales lecciones aprendidas, con énfasis en el área de Desarrollo Sostenible.
- Recomendaciones para el próximo ciclo de programación, en función de los cambios contextuales, los resultados logrados y las lecciones aprendidas

III. Cronograma

- Producto 1: Borrador del Documento final de Evaluación.
Plazo: 21/12/2018
- Producto 2: Documento final de Evaluación, incluyendo Anexos y Fuentes consultadas.
Plazo: 15/01/2019

IV. Calificaciones requeridas

- Al menos 5 años de experiencia de la consultoría en evaluaciones de organismos internacionales.
- Al menos 6 evaluaciones de Proyectos o Programas, realizadas en los últimos 3 años en Paraguay.
- Se valorará la experiencia de trabajo con Agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

V. Forma y calendario de pago, y supervisión

La consultoría será realizada con pagos por productos, a realizarse luego de la entrega y aprobación de la versión final de los productos, según fechas acordadas en el contrato con la consultoría adjudicada.

Para proceder al pago se requerirá la entrega de factura legal del consultor/a. La aprobación de los informes y la supervisión de la consultoría estarán a cargo de la Representación del PNUD en Paraguay.

El trabajo será realizado en instalaciones/oficinas de la consultoría, debiendo acudir el consultor al PNUD ante la necesidad de reuniones o a convocatoria del PNUD.

2. Lista de personas entrevistadas.

- Representante Residente - Linda Maguire
- Representante Residente Adjunto - Alfonso Fernández
- Oficial de Programa Cartera de Gobernabilidad Democrática - Eduardo Allende
- Oficial de Programa Cartera Reducción de Inequidad y Pobreza- Rosmary Zanotti
- Oficial de Programa Cartera de Desarrollo Sostenible - Veronique Gerard
- Coordinadora de Proyecto Bosques para el crecimiento sostenible- Lilian Portillo
- Coordinador de Proyecto Green Production Landscapes - Rafael Gadea
- National Platform for sustainable commodities - Oscar Ferreiro
- Coordinador del Proyecto Asunción Ciudad Verde de las Américas Vías a la Sustentabilidad/ Medio Ambiente - Aldo Cano
- Oficial de Comunicación - Ingrid Villalba
- Oficial de Monitoreo y evaluación - Libertad Gutiérrez

3. Listado de documentos y fuentes consultadas.

Nota: las fuentes consultadas se encuentran mencionadas en el pie de página en cada referencia en el documento principal.

- Evaluación del Programa País de la contribución del PNUD
- UNEG Quality Checklist for Evaluations Reports (PDF)
- UNEG Normas y Estándares de evaluación (PDF)
- UNDP Quality Assessment of Decentralized Evaluations (PDF)
- Respuestas de Gestión de PNUD Paraguay (PPT)
- Plan de Acción del Programa de País entre el Gobierno de Paraguay y PNUD 2015 a 2019
- Nota del Ministerio de Relaciones Exteriores VMRE/DGPM/DCI/1280/2014
- Segunda Evaluación independiente de Programa País – PNUD Paraguay 2018
- Evaluación de efectos Gobernabilidad Democrática Plan de Acción para el Programa de País 2007 – 2011, Gobierno del Paraguay – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- Presentación de la Cartera de Gobernabilidad PNUD Paraguay 2018
- Ley 686, Que aprueba y ratifica el acuerdo sobre Asistencia Técnica entre la República del Paraguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

4. Metodología e instrumentos del relevamiento de información.

PREGUNTAS DE LA REVISIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS SEGÚN CRITERIO	Operacionalización del criterio (Glosario y términos OCDE/CAD)¹
<p>PERTINENCIA</p> <p>1- ¿Cuál es la contribución del CPAP ante las necesidades y prioridades del país?</p> <p>2- ¿Cuáles fueron las principales problemáticas y cómo respondió el PNUD a las mismas, en el marco de los instrumentos de planificación acordados con el Estado paraguayo?</p>	<p>Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.</p>
<p>EFICIENCIA</p> <p>1- ¿Cuál es la relación entre costos y resultados alcanzados? ¿Se lograron los objetivos con medios (personal, material, tiempo, dinero) razonables?</p> <p>2- ¿Se detectan los problemas a tiempo y se proponen soluciones prácticas?</p>	<p>Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.</p>
<p>EFICACIA</p> <p>1- ¿Los resultados contribuyen, como estaba previsto, al logro de los objetivos específicos del CPAP?</p> <p>2- ¿Existe un sistema de monitoreo que suministre a tiempo información útil sobre los avances de los objetivos y dificultades del proceso desarrollado? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son las constataciones más importantes?</p>	<p>Comparación de las tareas realizadas con las inicialmente planeadas y medida en que se lograron los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.</p>
<p>IMPACTO</p> <p>1- ¿Se registran cambios importantes en los sujetos de derecho a partir de la implementación del CPAP?</p> <p>2- ¿Cuáles son los efectos importantes que se registran?</p> <p>3- ¿Se observan efectos imprevistos importantes?</p>	<p>Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.</p> <p>Nota: se acota a los resultados inmediatos, teniendo en cuenta que la intervención evaluada se encuentra en ejecución.</p>
<p>SOSTENIBILIDAD</p> <p>1- ¿Qué medidas de tipo institucional, financiero o técnico se pueden adoptar para elevar las probabilidades de sostenibilidad de las acciones y estrategias de abordaje del CPAP?</p> <p>2- ¿El contexto es favorable al desarrollo progresivo de las estrategias puestas en marcha por las distintas líneas de acción del CPAP?</p>	<p>Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.</p>

¹ <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Abordaje	Constructivista-procesos sociales
Enfoque	Lo que los actores sociales definen “qué ha sucedido”
Autores	Stake, Guba y Lincoln, Cronbach, Patton, Fetterman, Hirschman, Tandler
Vector de investigación	Abajo arriba
Actitud hacia los valores	Los valores son aquellos de los beneficiarios: a veces en acuerdo y a veces en conflicto.
Teoría	<ul style="list-style-type: none"> - La realidad es más rica de lo que se puede prever - Importancia de los efectos inesperados. - Importancia del proceso.
Métodos principales de investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis comparativo. - Exploración - Análisis participativo
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de casos - Entrevistas - Focus groups - Observación
Ámbito de referencia	<p>El contexto</p> <p>Los actores críticos</p>
Utilización	<p>Cognoscitiva</p> <p>Empoderamiento</p>
Problemas teóricos	¿Por dónde comenzar?
Problemas de investigación empírica	¿Dónde mirar?
Ventajas	Sirve de aprendizaje para todos los beneficiarios

5. Hoja de vida o CV de los evaluadores y justificación de la composición del equipo.

Justificación de la composición del equipo.

El evaluador contratado fue Hugo Royg, economista con amplia experiencia como asesor en el sector privado y en el sector público como ex Ministro de la Secretaría Técnica de Planificación, Director del Instituto de Previsión Social y Coordinador del Gabinete Social de la Presidencia de la República.

Como equipo de apoyo, participaron del proceso: Paola Vaccotti, especialista en desarrollo y cooperación internacional, evaluación de políticas públicas y procesos participativos, quien aportó en el diseño de la evaluación y análisis cualitativo del proceso; y Mayara Garay, comunicadora-politóloga, quien asistió en el análisis y revisión documental, relevamiento de fuentes públicas y fuentes primarias.

A. DATOS PERSONALES:

Nombre y Apellido	Hugo Ángel Royg Aranda
Fecha de Nacimiento	01 de marzo de 1967
Nacionalidad	Paraguaya
Docum. de Identidad N°	978.256
Dirección Actual	Coronel Aranda N° 1881
Teléfono y fax	(021) 295-534
Celular	(0981) 428-700
E-mail	hugoroyg@mcs.com.py

B. FORMACION ACADEMICA:**I. ESTUDIOS REALIZADOS:**

Nivel de Estudios	Título Obtenido	Universidad	Año de Egreso	Duración (años)
Universitarios	Lic. En Ciencias Económicas	Universidad Católica "Nuestra Sra. De la Asunción"	1990	5 años
Postgrado				
Doctorado (PhD)				

II. OTROS CURSOS O ESTUDIOS DE ACTUALIZACION:

ESPECIALIDAD	TITULO OBTENIDO	INSTITUCION	AÑO DE EGRESO	DURACION (hs)
Macroeconomía Aplicada	Especialista en Macroeconomía Aplicada	Pontificia Universidad Católica de Chile	1992	1 año
Políticas Educativas	Especialista en Políticas Educativas	Universidad Alberto Hurtado	2009	1 año

C. EXPERIENCIA LABORAL EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS (NO INCLUYE CONSULTORÍAS)

Nombre de la institución	Cargo Ocupado	Mes y año de Inicio	Mes y año de finalización	Breve descripción de actividades realizadas
Laboratorio de Informática Social - Universidad Católica	Asistente	1989	1990	Asistente de Investigación
Municipalidad de Asunción.	Asesor	1993	1993	Asesor de la Dirección de Planificación
Fundación Interamericana (IAF).	Encargado de Sección	1993	1997	Responsable del monitoreo y seguimiento del proyecto
Conferencia Episcopal Paraguaya	Coordinador	1989	1990	Coordinador Ejecutivo Programa "Justicia"
Fundación Patria Querida	Director Ejecutivo	2002	2003	Director Ejecutivo
Ministerio de Hacienda	Coordinador	2003	2009	Coordinador Superior de la Unidad Central de Inversión Pública
Gabinete Social	Coordinador Técnico	2009	2011	Coordinador Técnico de la Unidad Técnica del Gabinete Social (UTGS).
Secretaría Técnica de Planificación para el Desarrollo Económico y Social	Ministro Secretario	2011	2012	Ministro Secretario.
Instituto de Previsión Social	Presidente	2013	2014	Presidente del Consejo
MCS Grupo Consultor	Socio – Director	2005	Actualidad	Director General

D. EXPERIENCIA DE TRABAJOS DE CONSULTORIAS

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
Sistema de las NACIONES UNIDAS	Consultoría para Evaluación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas - UNDAF 2015-2019, Diseño del documento "Análisis común de país" y	Social	5 meses	Evaluación del actual Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Paraguay y diseño de documentos de diagnóstico y prospección como insumos para el nuevo marco de Cooperación	En proceso.		

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
	Diseño del documento "Visión 2030 de la ONU".			2020-2024.			
PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Consultoría para Evaluación rápida: Plan de Acción del Programa País 2015-2019.	Social	2 meses	Evaluación del actual Plan de Acción del Programa País 2015-2019 en Paraguay y diseño de documentos de diagnóstico y prospección como insumos para el nuevo Plan de Acción del Programa País 2020-2024.	En proceso.		
OPS – Organización Panamericana de la Salud	Evaluación del programa conjunto de seguridad alimentaria nutricional (PC-SAN).	Social	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Medir de qué manera el programa conjunto ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño. • Medir el grado de implementación, eficiencia y calidad del programa conjunto entre productos y resultados, en comparación con lo planificado originalmente o posteriormente revisado oficialmente. • Medir de qué manera el programa conjunto ha alcanzado los resultados previstos de acuerdo con el proyecto propuesto y considerando su marco de Monitoreo y Evaluación (Marco Lógico). 	En proceso.		

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
				<ul style="list-style-type: none"> • Medir el impacto del programa conjunto en el logro de los ODS. 			
UNICEF – Fondo de Naciones Unidas para la Infancia	"Investigación sobre deserción en el trayecto hacia y en la educación media"	Social	10 (hasta la fecha, vigente actualmente)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación cualitativa de datos de abandono y deserción en el tercer ciclo y educación media. • Sistematización de los programas de reinserción al sistema educativo o a la educación media (o los programas para culminar la educación media). • Organización de un evento (reunión técnica de alto nivel) con referentes internacionales para hablar sobre la calidad/pertinencia educativa de la secundaria y los problemas de transición/expulsión. 	Elaboración de un proyecto con enfoque participativo, que contenga recomendaciones para las políticas públicas de reinserción, retención y culminación de la educación media.		
UNFPA – Fondo de Población de Naciones Unidas	Asesoramiento en Políticas Públicas de Juventudes para la Secretaría Nacional de la Juventud	Social	5 meses	Diseño e implementación del proceso metodológico de construcción, socialización y validación de la Política Pública Integral de Juventudes garantizando el enfoque de derechos, enfoque de género, la sistematización amigable y oportuna, y la incorporación de procesos	Publicación: "PARAGUAY JOVEN 2030. Hacia una Política Pública Integral." para SNJ – Secretaría Nacional de la Juventud de la Presidencia de la República, con apoyo de UNFPA. Asunción, 2018		

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
				participativos innovadores.			
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Revisiones puntuales en diez Instituciones Socias Implementadoras (IP)	Social	3 meses	Evaluación del Proyecto N° 92201 – Apoyo para acciones de transición, recuperación y fortalecimiento de capacidades nacionales de prevención	Coordinación de actividades y elaboración del informe final de la consultoría ejecutada para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos del Proyecto y los resultados logrados.		
Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)	Especialista en Sectores Productivos	Social	12 meses	La consultoría tuvo por objetivo producir información sobre las demandas del sector productivo y un análisis de la brecha entre oferta y demanda laboral a corto y mediano plazo, de Asunción y los Departamentos Central, Caaguazú, San Pedro, Paraguari y Guairá, para ello se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas para la recopilación y análisis del mercado laboral y sus tendencias con énfasis en la población juvenil de 18 a 29 años.	Así también se desarrolló una Guía de Evaluación Rápida del Mercado Laboral.		
Asociación Civil Desarrollo en Democracia	Dirección Académica del Programa de Desarrollo de la Dirigencia Empresarial	Empresarial	32 meses	Dirección académica del Programa de Desarrollo de la Dirigencia Empresarial, orientado a la formación de Líderes Empresariales, que implicaba la construcción	apoyo en la formación de 120 referentes empresariales y miembros de la alta gerencia de empresas de diversos sectores, facilitación de seminarios y charlas.		

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
				de la malla curricular, orientación de los contenidos de los 09 módulos del programa para cada año.			
PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Elaboración del “Documento de trabajo para la construcción del sistema de Protección Social en el Paraguay”	Social	4 meses	recopilación, procesamiento y análisis de información referida a la protección social en Paraguay, mediante investigación de gabinete, entrevistas y talleres, para la elaboración del documento de trabajo	construcción del sistema de protección social en el país.		
Programa de Democracia y Gobernabilidad (PDG) / USAID-CEAMSO	Consultoría de apoyo a la Secretaría de la Función Pública (SFP) en la Actualización del Índice de Gestión de Personas (IGP)	Función Pública	14 meses	desarrollar una versión actualización del Manual del Índice de Gestión de Personas (IGP), utilizado para la evaluación de la gestión del servicio civil; capacitar a funcionarios/as de la SFP y de otras instituciones públicas seleccionadas sobre la nueva versión del IGP; y aplicar en tiempo y forma el IGP a cinco (5) instituciones públicas seleccionadas conjuntamente por la SFP y el PDG, siguiendo las instrucciones del Manual de Aplicación del IGP actualizado.			
Deutsche	Guía de Medición del	Municipal	24 meses	Desarrollo del Sistema de			

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)	Desempeño Municipal".			Medición y elaboración de la Guía de implementación y utilización para la mejora continua. Año 2006, medición en 20 municipios del país en ciudades en donde trabajan ONG's con apoyo de la USAID. Año 2007 MIDAMOS se implementó en 75 municipios			
Fundación Patria Querida	Preparación de una Propuesta de Políticas Públicas para el País	Político Social	12 meses	Responsable de la puesta en marcha y de la constitución de los Grupos Técnicos de Trabajo; con el objetivo de definir la Visión de futuro del país y de elaborar la estrategia de desarrollo y de políticas sectoriales a ser impulsadas			
Fundación en Alianza	Reflexionando la agenda estratégica		12 meses	redefinición estratégica y de desarrollo de capacidades internas en la Fundación en Alianza con el objetivo de generar espacios de reflexión y construcción del conocimiento que permitan la elaboración de la agenda estratégica para la Fundación y el Instituto Buscando la Vida. 14 meses de proyecto año 2007			

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
BID – UDM Ministerio de Hacienda	Consultoría “Diseño de delineamientos para plan estratégico de descentralización y desarrollo territorial, metodología para la categorización de los gobiernos locales y mecanismos formales de coordinación intersectorial”, ejecutada por el Consorcio CEAMSO-MCS-COPLANEA		12 meses	Encargado de: <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico Integrado de descentralización y desarrollo territorial - Borrador del delineamiento del plan marco de descentralización y desarrollo territorial. - Elaboración del Documento de política para la descentralización y el desarrollo territorial para el Paraguay - Diseño de Metodología para la categorización de los gobiernos locales incluyendo capacidades técnicas, administrativas, financieras, entre otros. - Propuesta de Mecanismos formales para la coordinación entre los tres niveles de gobierno - Colaboración en: 			

Institución	Nombre del Proyecto	Ámbito de Intervención	Duración (En meses)	Objetivos Propuestos	Resultados Alcanzados	Monto del Proyecto (USD Miles)	Fuente de Financiamiento
				<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de Estrategia y plan de acción de las competencias descentralizables y un modelo para su operativización desde el punto de vista presupuestario y técnico. - Propuesta de Mecanismos formales de coordinación intersectorial 			

E. INFORMACION ADICIONAL QUE ESTIME PERTINENTE:

Publicaciones

- ◆ Royg, H. (2014). La seguridad Social en Paraguay, Avances y Perspectivas. Estudios sobre Seguridad Social. Organización Interamericana de Seguridad Social.
- ◆ Revista Midamos (2012-2013). Miembro del Consejo Editorial. Sistema de Gestión y Medición de Ge de calidad de Municipalidades del Paraguay.

CURRICULUM VITAE

A. DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido:	Paola Celia Vaccotti Ramos
Fecha de Nacimiento:	3 de Julio de 1978
Nacionalidades:	Paraguaya naturalizada / Uruguay natural
Dirección Actual:	República Dominicana 1125, Barrio Jara. Asunción, Paraguay
Teléfono y Fax:	0981-808335
Dirección e-mail	paola@vaccotti.com
Linkedin	https://www.linkedin.com/in/paolavaccotti

B. ESTUDIOS REALIZADOS:

Nivel de Estudios	Título Obtenido	Universidad	Egreso
Maestría	Máster en Cooperación Internacional y Desarrollo Territorial y Local Tesis: <i>"Monitoreo, evaluación y seguimiento de políticas públicas de infancia en Paraguay"</i> .	Universidad Pablo de Olavide, Sevilla – España	2013
Maestría	Máster en Evaluación de Políticas Públicas Tesis: <i>"Evaluación de Diseño del Marco Rector Pedagógico para la Educación Integral de la Sexualidad: Educación de la Sexualidad como Política Pública en Paraguay"</i> .	UNIA - Universidad Internacional de Andalucía – España (Máster avalado por el BID y la SEE – Sociedad Española de Evaluación)	2014
Maestría	Máster© en Gobierno y Gerencia Pública (en etapa de presentación de tesis)	Universidad Americana de Asunción	2011
Post grado	Capacitación pedagógica en Educación Superior	Universidad Columbia	2018
Post grado	Diplomado en Planificación y Gerencia Estratégica del Sector Público	Universidad Americana de Asunción	2011
Post grado	Diplomado en Gestión de las Políticas Públicas	Universidad Americana de Asunción	2011
Post grado	Diplomado en Administración y Finanzas Públicas	Universidad Americana de Asunción	2012
Post grado	Especialización en Diseño y Gestión de Proyectos de Desarrollo	EDAN – Escuela de Administración y Negocios, Asunción.	2012
Post grado	Diplomado en Gestión Pública y Gerencia Política	KAS- Konrad Adenauer Stiftung en la Universidad Instituto Tecnológico de Monterrey, México DF.	2007
Post grado	Diplomado en Teoría Política y Gestión Pública	KAS- Konrad Adenauer Stiftung y ODCA – Organización Demócrata Cristiana de las Américas. Santiago de Chile	2005
Universitarios	Abogada	Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción	2008
Escolar Básica y Secundaria	Bachiller en Ciencias y Letras	Colegio Internacional	1996

C. OTROS ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Estudios	Institución	Fecha de Realización	Duración (hs)
Certificación internacional PMD Pro 1 en Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos (Proyecto GEPAL/BID/FOMIN)	AMPG Inglaterra	2012	80 horas
Especialización en "Democracia, derechos humanos y ciudadanía: Infancias y Juventudes"	Red INJU de Posgrados CLACSO/OEI, MOST-UNESCO, UDELAR. Montevideo, Uruguay.	2012	80 horas
Curso sobre Cooperación Internacional y Desarrollo Local, Nuevos enfoques.	Programa ART PNUD Bolivia, El Colegio de América de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, AECID, FAMSÍ, CEBEM y la Universidad Mayor de San Andrés de La Paz. La Paz	2012	160 horas
Curso de Liderazgo - Programa de Visitantes	Fundación FAES. Madrid y Salamanca, España	2009	120 horas
Curso de formación en Género y Ciudadanía	Centro de Documentación y Estudios – CDE	2009	80 horas
Especialización en Desarrollo Humano y Desigualdades de Género	PNUD/Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	2008	120 horas
Curso de Diseño y Conceptualización de Proyectos	Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA	2008	40 horas
III Curso Regional sobre Democracia y Gerencia Política para Jóvenes Líderes del Mercosur	UPD/OEA. Mar del Plata, Argentina.	2004	80 horas
Cursos y talleres sobre ciclo de proyectos, matriz de marco lógico, diseño y monitoreo de proyectos (BID y JICA), liderazgo, manejo de tecnologías de la información, enfoque de género, entre otros.	Varios		

D. ACTIVIDADES ACADÉMICAS

Tipo de actividad	Institución	Año
Tutoría de Tesis de la Maestría de Políticas Públicas e Infancia	Universidad del Pacífico	Actualmente

E. ACTIVIDAD Y EXPERIENCIA PROFESIONAL

F.

DE: Actualmente desde Marzo de 2019	Institución: UNICEF / MCS Grupo Consultor
	Referente: Cynthia Brizuela (UNICEF) / Hugo Royg (MCS). Teléfono o correo: 021 611007/8 (UNICEF) / hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Oficial de Educación / Director
<p>Rol: Coordinación e implementación de la "Consultoría institucional para la implementación, monitoreo y sistematización de los procesos de abogacía, intercambios de aprendizaje, diseño y elaboración de libros en diseño universal "</p> <p>Objetivo general: apoyar al MEC, la SENADIS y organizaciones de la sociedad civil a desarrollar herramientas y estrategias para superar el gran desafío de instalar el enfoque de inclusión efectiva en las políticas públicas y asegurar un cambio cultural en el sistema educativo. Es decir, cambiar el paradigma cultural a través del sistema educativo: pasando de la visión médica y asistencialista (educación especial para minusválidos) al modelo social y de derechos (educación inclusiva).</p>	
DE: Noviembre 2018 a Febrero de 2019	Institución: AECID – Agencia Española de Cooperación y Desarrollo
	Referentes: Fernando Rey Yébenes / Carmen De Diego

	<p>Teléfono o correo: fernando.rey@aecid.es / carmen.diego@aecid.es Cargo: Coordinador General / Responsable de Programas</p>
<p>Consultoría para recopilar insumos del contexto del país de Paraguay en el ámbito de del ODS 16, vinculados específicamente a la línea de acción “ instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” para la elaboración del Marco de Asociación País (MAP) Paraguay-España 2019-2023. Rol: Consultora especialista en políticas públicas, enfoque de derechos y procesos participativos. Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de situación y análisis prospectivo como insumos previos para el nuevo MAP – Marco de Asociación País 2020-2024. 	
<p>DE: Actualmente desde Noviembre 2018</p>	<p>Institución: Representación de las Naciones Unidas en Paraguay / MCS Grupo Consultor</p>
	<p>Referente: Joaquín Cáceres Brun (Naciones Unidas) / Hugo Royg (MCS). Teléfono o correo: 021 611980 (UNICEF) / hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Oficial de Coordinación / Director</p>
<p>Consultoría para Evaluación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas - UNDAF 2015-2019, Diseño del documento “Análisis común de país” y Diseño del documento “Visión 2030 de la ONU”. Rol: Consultora asociada especialista en políticas públicas, enfoque de derechos y procesos participativos. Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del actual Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Paraguay y diseño de documentos de diagnóstico y prospección como insumos para el nuevo marco de Cooperación 2020-2024. 	
<p>DE: Noviembre 2018 a Febrero de 2019</p>	<p>Institución: PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo / MCS Grupo Consultor</p>
	<p>Referente: Libertad Gutiérrez (PNUD) / Hugo Royg (MCS). Teléfono o correo: libertad.gutierrez@undp.org / hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Oficial de Coordinación / Director</p>
<p>Consultoría para Evaluación rápida: Plan de Acción del Programa País 2015-2019. Rol: Consultora asociada especialista en políticas públicas, enfoque de derechos y procesos participativos. Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del actual Plan de Acción del Programa País 2015-2019 en Paraguay y diseño de documentos de diagnóstico y prospección como insumos para el nuevo Plan de Acción del Programa País 2020-2024. 	
<p>DE: Noviembre 2018 a Marzo de 2019</p>	<p>Institución: Organización Panamericana de la Salud OPS-OMS / MCS Grupo Consultor</p>
	<p>Referente: Marcia Erazo (OPS-OMS) / Hugo Royg (MCS). Teléfono o correo: 021 450495 (OPS-OMS) / hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Oficial OPS / Director</p>
<p>Evaluación del programa conjunto de seguridad alimentaria nutricional (PC-SAN). Rol: Consultora asociada, especialista en evaluación, políticas públicas, desarrollo territorial, cooperación internacional, enfoque de derechos y género. Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir de qué manera el programa conjunto ha contribuido a resolver las necesidades y problemas identificados en la fase de diseño. • Medir el grado de implementación, eficiencia y calidad del programa conjunto entre productos y resultados, en comparación con lo planificado originalmente o posteriormente revisado oficialmente. • Medir de qué manera el programa conjunto ha alcanzado los resultados previstos de acuerdo con el proyecto propuesto y considerando su marco de Monitoreo y Evaluación (Marco Lógico). • Medir el impacto del programa conjunto en el logro de los ODS. 	
<p>DE: Actualmente desde Octubre 2018</p>	<p>Institución: Ministerio de Salud – Programa de Desarrollo Infantil Temprano (PDIT)</p>
	<p>Referente: Josefina Romero Teléfono o correo: 0971 202859 Cargo: Directora de la Unidad de Gestión del PDIT</p>
<p>Consultoría para la implementación (bajada a terreno) del MAIDIT en el 1er nivel de atención y apoyo al desarrollo e institucionalización del PDIT en el MSPBS. Rol: Consultora especialista para la implementación (bajada a terreno) del Modelo de Atención Integral de Desarrollo Infantil Temprano (MAIDIT) en el primer nivel de atención en un contexto de red, apoyando la</p>	

<p>institucionalización del PDIT en el contexto de las Redes Integradas e Integrales de Servicios de Salud (RIISS) del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social.</p> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el fortalecimiento de la rectoría, el nivel normativo y la institucionalización del MAIDIT en el marco de la RIISS-CONE-DIT a Nivel Central en el MSPBS. • Intervenir a nivel Regional para el fortalecimiento del nivel operativo del PDIT para la bajada a terreno del MAIDIT en las regiones sanitarias, en el contexto de la RIISS-CONE-DIT. • Desarrollar y socializar un instrumento de supervisión y monitoreo de implementación del MAIDIT para el 1er nivel de atención. 	
<p>DE: Actualmente desde Octubre 2018</p>	<p>Institución: CEAMSO/USAID</p>
	<p>Referente: Raúl Quiñonez Teléfono o correo: rquinonez@ceamso.org.py Cargo: Director de Componente de Gobernabilidad</p>
<p>Consultoría para acompañar, monitorear y fortalecer la implementación del plan de acción de la Red Democracia y Transparencia.</p> <p>Rol: Consultora especialista en procesos de conformación de redes y monitoreo.</p> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento general a las actividades de la Red Democracia y Transparencia. • Fomentar la colaboración entre las organizaciones miembros de la Red Democracia y Transparencia. 	
<p>DE: Diciembre 2017 a Diciembre 2018</p>	<p>Institución: UNICEF / MCS Grupo Consultor</p>
	<p>Referente: Cynthia Brizuela (UNICEF) / Claudia Quevedo (MCS). Teléfono o correo: 021 611007/8 (UNICEF) / claudiaquevedo@mcs.com.py Cargo: Oficial de Educación / Directora</p>
<p>Rol: Coordinación e implementación de la consultoría: "Investigación sobre deserción en el trayecto hacia y en la educación media"</p> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación cuali-cuantitativa de datos de abandono y deserción en el tercer ciclo y educación media. • Sistematización de los programas de reinserción al sistema educativo o a la educación media (o los programas para culminar la educación media). • Organización de un evento (reunión técnica de alto nivel) con referentes internacionales para hablar sobre la calidad/pertinencia educativa de la secundaria y los problemas de transición/expulsión. • Elaboración de un proyecto con enfoque participativo, que contenga recomendaciones para las políticas públicas de reinserción, retención y culminación de la educación media. <p>Publicación: "EDUCACIÓN SECUNDARIA EN PARAGUAY. Trayectorias escolares: desafíos y oportunidades." para UNICEF. Asunción, 2018.</p>	
<p>DE: 2017 A: 2018</p>	<p>Empresa: MCS Grupo Consultor</p>
	<p>Referente: Hugo Royg. Email: hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Consultor principal</p>
<p>Cargo: Consultora de apoyo.</p> <p>"Microevaluaciones de los Socios de Implementación del PNUD" – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Instituciones implementadoras: MAG, CSJ, MSPBS.</p>	
<p>DE: 04/2018 A: 07/2018</p>	<p>Institución: UNFPA – Fondo de Población de las Naciones Unidas</p>
	<p>Referente: Mirtha Rivarola (595 21 614442 - rivarola@unfpa.org) Cargo: Oficial de Género y Adolescencia</p>
<p>Diseño e implementación del proceso metodológico de construcción, socialización y validación de la Política Pública Integral de Juventudes garantizando el enfoque de derechos, enfoque de género, la sistematización amigable y oportuna, y la incorporación de procesos participativos innovadores.</p> <p>Publicación: "PARAGUAY JOVEN 2030. Hacia una Política Pública Integral." para SNJ – Secretaría Nacional de la Juventud de la Presidencia de la República, con apoyo de UNFPA. Asunción, 2018.</p>	
<p>DE: 04/2018 A: 07/2018</p>	<p>Institución: Fundación VENCER y Cruz Roja Suiza</p>
	<p>Referente: Fabiola Ivaszuk (595 981921686) Cargo: Directora</p>
<p>Evaluación Externa del Proyecto "Hacia la inclusión social, el acceso universal a la prevención y atención integral en</p>	

<p>VIH/sida en el Paraguay” implementado en Paraguaya por Fundación VENCER con el apoyo de Cruz Roja Suiza. Rol: Evaluadora principal. Diseño e implementación de evaluación externa con enfoque cualitativo, aplicando entrevistas a actores claves de las Regiones Sanitarias y las USF (Unidades de Salud Familiar) relacionadas al Proyecto, Directores de Colegios, adolescentes, voluntarios, PVV, referentes estatales, entre otros.</p>	
<p>DE: 06/2017 A: 07/2018</p>	<p>Institución: CDIA (Coordinadora de Derechos de Infancia y Adolescencia) Referente: Aníbal Cabrera. Teléfono o correo: 595 971 914915. Cargo: Director</p>
<p>Cargo: Coordinación Técnica e implementación del Proyecto “Incidencia ciudadana en el sector justicia en temas de niñez”, financiado por CEAMSO-USAID. Roles principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales con CEAMSO-USAID y la Corte Suprema de Justicia. • Gestión técnica del proyecto. • Seguimiento de investigadores involucrados. • Análisis y reflexión de la información relevada para la investigación sobre prestación alimentaria en Paraguay. <p>Publicación: <i>"Estudio sobre la asistencia alimenticia y su vinculación con el derecho a la protección de niñas, niños y adolescentes en Paraguay."</i> Editora para CDIA – Coordinadora por los Derechos de la Infancia y la Adolescencia, con apoyo de CEAMSO-USAID. Asunción, 2018.</p>	
<p>DE: 11/2017 A: 02/2018</p>	<p>Institución: Inspired + Paraguay EPD European Partnership for Democracy - DECIDAMOS Referente: Susana Aldana. Teléfono o correo: direccion@decidamos.org.py Cargo: Directora.</p>
<p>Rol: Consultoría para el Diagnóstico con enfoque de género, de los instrumentos de gestión judicial para el tratamiento y administración de justicia en los casos de violencia contra niñas, adolescentes y mujeres relacionados a la Ley N° 5777/2016. Actividades principales: Realizar un estudio diagnóstico para conocer los procedimientos e instrumentos de gestión judicial disponibles para el tratamiento y administración de justicia en los casos de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes, según las formas de violencia definidas por la Ley 5777/16.</p>	
<p>DE: 02/2017 A: 02/2018</p>	<p>Empresa: Grupo Cellular Referente: Elizabeth Kolling. Teléfono: 595 981 470150. Cargo: Directora General</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico situacional de la empresa. • Diseño de Plan Estratégico trianual. • Diseño de Plan Operativo. • Seguimiento y monitoreo. <p>La Empresa fue creada hace más de 15 años y se encuentra cursando un proceso de transformación e innovación que involucra el diseño de diversos niveles de planificación (estratégica, operativa general y operativa de área).</p>	
<p>DE: 08/2017 A: 02/2018</p>	<p>Institución: MOPC – Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones Referente: Josefina Romero. Teléfono: 595 971 202859. Cargo: Asesoría estratégica en Vice ministerio de Obras.</p>
<p>Rol: Asesoría Jurídica para el Proyecto Piloto de Liberación de Franja de Dominio. Producto principal: Informe diagnóstico “Relevamiento de percepciones acerca de obstáculos, dificultades, buenas prácticas, lecciones aprendidas, recomendaciones y conclusiones sobre el procedimiento de liberación de franja de dominio”. Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información documental para el posterior análisis. • Análisis e identificación de involucrados. • Entrevistas y reuniones con involucrados. • Elaboración de Manual de Procedimientos de Liberación de Franja de Dominio e instrumento de implementación interna. • Monitoreo y acompañamiento a la implementación. 	
<p>DE: 09/2017 A: 12/2017</p>	<p>Institución: AeA Ayuda en Acción / AECID</p>

	Referente: Susana Rojas. Teléfono o correo: srojas@ayudaenaccion.org Cargo: Equipo Oficina País AeA Paraguay.
Rol: Evaluación con enfoque de género del Impacto del Proyecto Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental. Actividades principales:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención, al igual que la participación, la apropiación y la coherencia del diseño del proyecto. • Identificar y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas.
DE: 08/2017 A: 12/2017	Institución: BNF – Banco Nacional de Fomento
	Referente: Pablo Ramírez. Teléfono o correo: 595 981 148376. Cargo: Gerente de Planificación y Desarrollo Institucional.
Rol: Consultoría de redefinición de macro procesos del Banco en el marco del Proyecto de Reestructuración del BNF. Programa de Apoyo a la Modernización del Banco Nacional de Fomento (BID 2592/CO-PR) Actividades principales:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un proceso participativo para relevamiento de información y diseño de macro procesos acordes a la nueva estructura organizacional. • Identificación de brechas. • Diseño de nuevos macro procesos estratégicos, misionales y de apoyo.
DE: 09/2017 A: 03/2018	Empresa: MCS Grupo Consultor
	Referente: Hugo Royg. Email: hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Consultor principal
Cargo: Consultora de apoyo. “Microevaluaciones de los Socios de Implementación del PNUD” – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Instituciones implementadoras: MAG, CSJ, MSPBS.	
DE: 07/2016 A: 02/2017	Institución: Fundación Juntos por la Educación
	Referente: Oscar Charotti. Teléfono: 595 981 121216. Cargo: Director Ejecutivo
Cargo: Consultora. Consultoría sobre Incidencia Legislativa para Proyectos de Leyes paradigmáticas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Proceso de Incidencia Legislativa de la Ley de Estatuto Docente y Ley de Financiamiento de la Educación. • Estudio comparado de legislación regional relacionada a las leyes paradigmáticas. • Acompañamiento de Grupo Impulsor y mesas de discusión con gremios, docentes, MEC y demás involucrados. • Acompañamiento del proceso de incidencia.
DE: 09/2015 A: 09/2015	Empresa: MCS Grupo Consultor
	Referente: Hugo Royg. Email: hugoroyg@mcs.com.py Cargo: Consultor principal
Cargo: Consultora de apoyo. “Microevaluaciones de los Socios de Implementación del PNUD” – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Instituciones implementadoras: MAG, CSJ.	
DE: 01/07/2016 A: 31/12/2016	Institución: BID – Banco Interamericano de Desarrollo
	Referente: Rocío González. Teléfono: 595 981 549239. Cargo: Líder de equipo de consultores
Cargo: Consultora.	
Roles principales:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyecto de inversión pública con metodología según Código SNIP para el Ministerio de Educación y financiamiento del FONACIDE. • Revisión documental, diseño del proyecto ejecutivo y de las herramientas de Programación.
DE: 01/02/2014 A: 06/2016	Institución: Naciones Unidas- UNODC Paraguay – Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
	Referente: Norberto Gamarra. Teléfono o correo: 595 981 420133. Cargo: Coordinador de Oficina País en Paraguay
Cargo: Experta en Gobernabilidad y Justicia Coordinadora interina (02/2014 a 07/2014)	
Roles principales:	

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, implementación y supervisión de la Evaluación de Medio Término del Programa Nacional Integrado, Programa presupuestado en diez millones de dólares. Gestión técnica y co-coordinación del Programa Nacional Integrado “Fortalecimiento del Estado de Derecho, la Seguridad y la Justicia en Paraguay”. • Cabildeo legislativo, lobby de alto nivel, relaciones interinstitucionales con: otras oficinas y agencias del Sistema de Naciones Unidas, entes gubernamentales, Ongs, organismos internacionales. • Facilitación de espacios de intercambio y de mesas de diálogo con y entre contrapartes en temas relacionados a reformas en el sector justicia, entre otros. • Asesoría al Gobierno en temas de políticas públicas de ética y anticorrupción, drogas y crimen organizado (lavado de dinero, tráfico de armas, drogas y personas, etc.). • Planificación estratégica del Programa. • Monitoreo de cumplimiento de la ejecución, redacción de informes de gestión, diseño de proyectos, entre otras actividades. • Coordinación y supervisión de la Reprogramación del Plan nacional Integrado, involucrando a más de 40 contrapartes de los tres Poderes. 	
DE: 01/05/2013 A: 30/10/2013	Institución: Fundación Justicia para Todos
	Referente: César Cañete Prette. Teléfono o correo: cesarcane@gmail.com Cargo: Director
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica de la Fundación. <p>La Fundación fue creada en Asunción en 2012 por un grupo de abogados jóvenes, con el objetivo de brindar servicios gratuitos de asesoría y acompañamiento jurídico para personas de escasos recursos.</p>	
DE: 01/01/2011 A: 30/04/2013	Institución: HUNETC (ONG Hay un niño en tu camino) Contraparte nacional del Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez – CCFC.
	Referente: Ana María Hernández. Teléfono o correo: 595 981 461019. Cargo: Directora
<p>Cargo: Gerente/Coordinadora de Programas.</p> <p>Roles principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica y monitoreo del Programa. • Implementación de Programas de desarrollo comunitario y territorial con enfoque de género y niñez, con énfasis en estimulación temprana y oportuna a niños y niñas de 0 a 4 años, apoyo escolar y nutricional y participación. • Evaluación de la Gestión de Programas y Graduación de Comunidades abordadas. 	
DE: 01/01/2005 A: 31/12/2010	Institución: CDIA (Coordinadora de Derechos de Infancia y Adolescencia)
	Referente: Heve Otero. Teléfono o correo: 595 981 400712. Cargo: Directora
<p>Cargo: Asesoría en materia de legislación, monitoreo legislativo, evaluación legislativa y cabildeo</p> <p>Roles principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y evaluación de leyes y proyectos relacionados a NNA: coordinación de la estrategia de incidencia de la reforma del Sistema Penal bajo el enfoque de derechos de la niñez y adolescencia y otras modificaciones o proyectos legislativos. • Diseño y redacción de propuesta de legislación relacionada a NNA víctimas y en conflicto con la ley para la Reforma del Sistema Penal. • Representante para la evaluación de diseño de proyectos del Concurso Global Infancia – Petrobras 2010, • Representante ante la Mesa Interinstitucional de Combate a la Trata coordinada por la Cancillería. <p>Miembro del equipo de diseño de estrategias de incidencia ciudadana para la promulgación de legislación de combate a la trata de personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representante ante la Mesa contra la Explotación Sexual Infantil coordinada por la Secretaría de la Niñez y Adolescencia. Espacio de incidencia conformado por miembros de sociedad civil y entes gubernamentales. 	
DE: 01/08/2011 A: 31/07/2012	Institución: CDIA (Coordinadora de Derechos de Infancia y Adolescencia)
	Referente: Heve Otero. Teléfono o correo: 595 981 400712. Cargo: Directora
<p>Cargo: Consultoría para el proyecto “Sistema de Monitoreo Legislativo Social”</p> <p>Roles principales:</p> <p>Diseño de herramientas de incidencia ciudadana, evaluación, monitoreo y medición de calidad de la gestión legislativa y de monitoreo de la aplicación de leyes con enfoque de derechos de niñez y adolescencia.</p> <p>Publicaciones realizadas para la consultoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Sistema de Monitoreo Social Legislativo”. Vaccotti, Paola. CDIA y USAID. Asunción, 2012. 	

<ul style="list-style-type: none"> • “Guía mínima de incidencia legislativa para la sociedad civil”. Vaccotti, Paola. CDIA y USAID para CDIA Observa. Asunción, 2012. 	
DE: 01/03/2011 A: 31/12/2011	Institución: PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)
	Referente: Regina Bachero. Teléfono o correo: 595 981 878252. Cargo: Coordinadora de Componente Programa Oportunidades
<p>Cargo: Consultora del Programa Interagencial Oportunidades, Tema: Trabajo Decente con enfoque de género.</p> <p>Roles principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y diseño de materiales didácticos y talleres sobre Derechos Laborales de Trabajadoras Domésticas dirigidos a funcionarios estatales. • Implementación de talleres. <p>Publicación realizada para la consultoría: “Camino hacia el Trabajo Decente: Derechos laborales de trabajadoras domésticas remuneradas en Paraguay” para Programa Conjunto Oportunidades, PNUD. Asunción, 2011.</p>	
DE: 01/07/2011 A: 31/07/2011	Institución: UNODC (Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito) y Secretaría de la Mujer de la Presidencia de la República /BID)
	Referente: José Manuel Martínez. Teléfono o correo: jm.martinez@unodc.org Cargo: Asesor Senior
<p>Consultoría para la sistematización de jornadas y seminario sobre violencia de género y trata de personas en Paraguay.</p>	
DE: 01/01/2006 A: 31/12/2011	Institución: CENIJU (Centro de Estudios en Derechos Humanos, Niñez y Juventud)
	Referente: Lourdes Barboza. Teléfono o correo: 595 972 436990. Cargo: Directora
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora del capítulo Paraguay del Proyecto “Ciudades Gemelas – Estrategia regional de lucha contra la trata y el tráfico de niñas, niños y adolescentes para fines de explotación sexual en Mercosur (RG-T1266)” con énfasis en la transversalidad de género financiado por el BID Washington e impulsado por Niñ@Sur (capítulo especializado de niñez y adolescencia del Mercosur). • Planificación y monitoreo de la implementación del Proyecto en Paraguay. <p>Publicación realizada para la consultoría: “Diagnóstico de situación de la Trata de Personas en Ciudad del Este” para CENIJU, FAPEC Brasil y Niñ@Sur (financiado por el BID). Asunción, 2010.</p>	
DE: 01/01/2006 A: 31/12/2011	Institución: CENIJU (Centro de Estudios en Derechos Humanos, Niñez y Juventud)
	Referente: Lourdes Barboza. Teléfono o correo: 595 972 436990. Cargo: Directora
<p>Coordinadora de la evaluación diagnóstica de situación sobre trata de personas en Ciudad del Este – Paraguay.</p>	
DE: 01/01/2006 A: 31/12/2011	Institución: CENIJU (Centro de Estudios en Derechos Humanos, Niñez y Juventud)
	Referente: Lourdes Barboza. Teléfono o correo: 595 972 436990. Cargo: Directora
<p>Miembro del equipo técnico de la organización y asistente de investigación. Acompañamiento de proyectos relacionados a trata de personas, migración, trabajo infantil, estrategias regionales de lucha contra la trata de personas, entre otros.</p>	
DE: 01/01/2010 A: 31/04/2010	Institución: OIM (Organización Internacional para las Migraciones de Naciones Unidas)
	Referente: Richard Velázquez. Teléfono o correo: 595 21 296 882. rvelazquez@iom.int Cargo: Encargado de Misión en Paraguay
<p>Consultoría para el diseño y planificación de jornadas sobre la trata de personas en Paraguay (organización de contenidos de seminario internacional, capacitación y sensibilización de actores gubernamentales y de la sociedad civil, relatoría del evento).</p>	
DE: 01/01/2003 A: 31/12/2010	Institución: Estudio Jurídico Turboux y Asociados
	Referente: Fabrice Turboux. Teléfono o correo: 595 971 271570 Cargo: Socio Gerente

Socia.	
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría jurídica en temas de derecho administrativo, civil y comercial. Responsable del área de derechos intelectuales, derecho de marcas. 	
DE: 01/01/2008 A:	Institución: JUNTA MUNICIPAL DE ASUNCIÓN
31/12/2009	Referente: Gladys Fischer. Teléfono o correo: 595 982 124040. Cargo: Concejala, Presidenta de Comisión
Cargo: Asesora de la Comisión de Educación y Cultura de la Junta Municipal.	
Roles principales:	
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría a la Comisión sobre proyectos y minutas entrados sobre temas relacionados a la educación y la cultura, diseño de convenios interinstitucionales. Redacción de proyectos de legislación municipal/local. 	
DE: 01/01/2008 A:	Institución: ASOCIACIÓN TRINIDAD: CIUDADANÍA, CULTURA Y DESARROLLO
31/12/2008	Referente: Myriam Candia. Teléfono o correo: vicedireccion@radioviva.com.py Cargo: Vice Directora
Cargo: Coordinadora del Departamento de Gestión y Desarrollo.	
Roles principales:	
Gestión, planificación, diseño, monitoreo y desarrollo de proyectos relacionados con participación comunitaria, equidad de género, educación y capacitación, infancia, comunicación y difusión de programas de sensibilización, TIC's y otros temas.	
Investigación de nuevas líneas de cooperación y contacto con organismos de cooperación.	
DE: 01/01/2007 A:	Institución: Secretaría Nacional de la Niñez y Adolescencia
31/12/2007	Referente: Victorina Ruiz Diaz. Teléfono o correo: Cargo: Ministra Secretaria
Asesoría honoraria para el diseño de la estrategia de incidencia y monitoreo a la reforma del Sistema Penal en sede legislativa desde el enfoque de derechos de niñez.	
DE: 01/01/2007 A:	Institución: ENFOQUE NIÑEZ (ONG)
31/12/2007	Referente: Magui Palau. Teléfono o correo: magui.palau@gmail.com Cargo: Directora
Apoyo y asesoría en movilización de recursos – fundraising.	
DE: 01/01/2005 A:	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
31/12/2008	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Responsable de la planificación, diseño, monitoreo e implementación de proyectos y consultoría sobre utilización de niños, niñas y adolescentes en pornografía y sobre trata de personas.	
DE: 01/01/2005 A:	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
31/12/2006	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Coordinadora del Proyecto de impulso a la Ley contra la utilización de niños, niñas y adolescentes en pornografía:	
Coordinadora del diseño participativo del anteproyecto de ley.	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación del plan de incidencia y cabildeo de la ley, presentada ante el Congreso Nacional en 2005 y realizada la asesoría en las diversas comisiones de estudio correspondientes (ley promulgada en enero de 2006 y pionera en Latinoamérica). 	
DE: 01/01/2005 A:	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
31/12/2006	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Talleres de capacitación dirigidos a jueces, fiscales, policías y otros auxiliares de la justicia: Capacitadora y coordinadora. Talleres realizados en todo el país en temas relacionados a violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes.	
DE: 2005 A: 2005	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Investigación y diagnóstico sobre Mapeo de Ruta de Trata y Tráfico de personas (especialmente niños, niñas, adolescentes y mujeres adultas) en Paraguay: Coordinadora del equipo de trabajo realizado conjuntamente con el Centro de Estudios de Niñez y Juventud – Canija.	

DE: 2005 A: 2006	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Mesa Interinstitucional de Combate a la Trata de Personas en Paraguay: Coordinada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y conformada por entes gubernamentales, organismos internacionales y organismos no gubernamentales. Representante de GLOBAL...Infancia ante la Mesa y miembro del equipo de diseño de estrategias de incidencia.	
DE: 2005 A: 2008	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Seguimiento y monitoreo de la Reforma del Sistema Penal desde la perspectiva de los Derechos del Niño: diseño de la estrategia de incidencia del sector infancia.	
DE: 2006 A: 2008	Institución: GLOBAL...Infancia (ONG)
	Referente: Marta Benítez. Teléfono o correo: mbenitez@globalinfancia.org.py Cargo: Directora
Sistematización del proceso de la Reforma del Sistema Penal desde la perspectiva de los Derechos del Niño: realizado durante los años 2006 a 2008, finalizando con un material que plasma el proceso.	
DE: 2002 A: 2006	Institución: Fundación Feliciano Martínez
	Referente: Patricia Dos Santos. Teléfono o correo: patriciads@jobs.com.py Cargo: Directora
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica legislativa en temas de derechos de la niñez y adolescencia desde el año 2002. • Miembro del equipo de capacitadores electorales permanentes, con participación activa en alrededor de cien talleres de capacitación en temas electorales y otros alrededor de todo el país dirigidos a dirigentes de base, mujeres políticas, pre candidatos y candidatos a concejales e intendentes, diputados, concejales departamentales. • Participación en el equipo de diseño de estatutos partidarios del Partido Patria Querida, programas de gobierno para las elecciones nacionales de 2003 y 2008, así como las municipales de 2006. 	
Nota: no se mencionan experiencias laborales previas comprendidas entre 1997 y 2001, que podrán ser informadas a solicitud de parte.	

G. SERVICIOS A ORGANISMOS INTERNACIONALES, PUBLICACIONES, OTROS CONOCIMIENTOS, MENTORIA Y VOLUNTARIADO

Servicios a Organismos Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • UNFPA – Fondo de Población de las Naciones Unidas. • UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. • PNUD – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. • UNODC- United Nations Office on Drug and Crime • OIM – Organización Internacional de Migraciones. • BID – Banco Interamericano de Desarrollo. • OEI – Organización de Estados Iberoamericanos.
---	--

Publicaciones y artículos	<ul style="list-style-type: none"> • "PARAGUAY JOVEN 2030. Hacia una Política Pública Integral." para SNJ – Secretaría Nacional de la Juventud de la Presidencia de la República, con apoyo de UNFPA. Asunción, 2018. • "Estudio sobre la asistencia alimenticia y su vinculación con el derecho a la protección de niñas, niños y adolescentes en Paraguay." Editora. Para CDIA – Coordinadora por los Derechos de la Infancia y la Adolescencia, con apoyo de CEAMSO-USAID. Asunción, 2018. • "Sistema de Monitoreo Social Legislativo" para CDIA y USAID. Asunción, 2012. • "Guía mínima de incidencia legislativa para la sociedad civil" para CDIA Observa. Asunción, 2012. • "Camino hacia el Trabajo Decente: Derechos laborales de trabajadoras domésticas remuneradas en Paraguay" para Programa Conjunto Oportunidades, PNUD. Asunción, 2011. • "Diagnóstico de situación de la Trata de Personas en Ciudad del Este" para CENIJU, FAPEC Brasil y Niñ@Sur (financiado por el BID). Asunción, 2010. • "La Reforma del Sistema Penal desde la perspectiva de los Derechos del Niño" para Global Infancia y Save the Children Suecia. Paraguay 2008. • "Derechos del Niño y Pornografía Infantil" en Revista Jurídica de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Asunción. Paraguay 2006. • "Ocaso de una conquista: la desaparición de la Secretaría Nacional de la Niñez y la Adolescencia" en CDIA al día, Boletín de la Coordinadora por los Derechos de la Infancia y la Adolescencia. Paraguay, diciembre de 2006. • "De un lugar a otro, siempre atrapada. La trata y el tráfico de personas" en publicación del V Foro Global de Infancia y Adolescencia. Paraguay 2005. • <i>Colaboración</i> en varios artículos sobre Derechos Humanos y temas relacionados para CODEHUPY, CDIA, Global...Infancia y otros. -
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Español (Lengua Materna) • Inglés (Nivel Competente) • Portugués (Nivel Básico) • Guaraní (Nivel Básico)
TIC	Paquete Office, Adobe Reader, Internet, Project, Prezi, otros.

<p>Experiencia General, Mentoría y Voluntariado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para Programa Emprendé Paraguay, Fundación Paraguaya. Actualmente Mentora de Emprendedores Productivos. • Para #InnovandoPy, Start Ups 2017. Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación de la República del Paraguay. Noviembre y diciembre de 2017. Mentora de dos Start Ups seleccionadas por el Programa. • Para Red Iberoamericana de Evaluación de Políticas Públicas. Ex Vocal de la Comisión Directiva 2017 y 2018 (www.redinternacionalevaluacion.com). • Para Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Paraguay – Bombera Voluntaria Activa (Compañía 2°, Santísima Trinidad). Formando parte del Cuerpo en carácter administrativo: asesoría sobre temas administrativos, legislativos y jurídicos. Búsqueda de proyectos de cooperación internacional, otros (actualmente). • Junta Municipal de Asunción, Concejal suplente electa para el período 2006 – 2010 en la Ciudad de Asunción. • Parlamento de Mujeres, participación como Congresista Adjunta. Iniciativa de la Secretaría de la Mujer, año 2005. • Para Proyecto Diálogo e Intercambio entre Partidos Políticos y Sociedad Civil en MERCOSUR, participante en representación de sociedad civil paraguaya con el proyecto “<i>Monitoreo de la inserción de enfoque de derecho de la niñez y adolescencia en planes de gobierno de partidos políticos con miras a las elecciones de 2008</i>”. Organizado por la Fundación Konrad Adenauer de Río de Janeiro, Brasil (Año 2007). • Para Organización Juventud, Participación y Democracia – JPD, Secretaria de la Comisión Directiva fundadora. (Año 2005). Organización conformada por ex becarios de OEA en Paraguay. • Para Misiones Universitarias Católicas, Cofundadora y ex miembro del Consejo Directivo (desde 1999 a 2004). Proyecto de extensión universitaria desde una perspectiva de la religión católica que nace en el año 1999 con un grupo de quince estudiantes universitarios. Actualmente han pasado por Misiones Universitarias más de mil estudiantes universitarios. El trabajo comprende la identificación de zonas a abordar y la estrategia de intervención social comunitaria. • Para Revista Jurídica de la Facultad de Derecho de la UCA, Publicación anual realizada por alumnos de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica. Miembro titular del Consejo Editor y Secretaria General de la Comisión Directiva, año 2003. Miembro suplente, años 2004 y 2005. • Para Centro de Estudiantes de Derecho de la UCA, Secretaria del Departamento de Acción Social en dos períodos (1999-2000 / 2002-2003). Directora del <i>Proyecto de Extensión Cultural de los Centros de Estudiantes de Derecho y Filosofía de la Universidad Católica de Asunción</i>, “<i>Apoyo escolar a niños del barrio marginal Chacarita</i>”, 1998 y 1999. Diseño y lobby para el <i>Proyecto “Consultorio Jurídico gratuito para Barrios Marginales”</i> que busca dar asistencia jurídica gratuita en barrios marginales de la ciudad de Asunción. • Para Campamento Jack Norment, Liderazgo, organización y dirección de campamentos: Dirigiendo y organizando más de 50 campamentos para niños y adolescentes de diferentes colegios, clubes y asociaciones de Asunción entre los años 1993 y 1999. • Para Hogar de niños en situación de calle “El Abrigo”, voluntaria de 1993 a 1996.
---	---

Mayara Garay Kostianovsky

Paraguay. Comunicadora entusiasta de la política y la educación. 24 años.

+595 981 758 060

mayaragaray@gmail.com

Dr. Leandro Prieto 3857

<https://mayaragaray.com>

[linkedin.com/in/mayaragaraykostianovsky/](https://www.linkedin.com/in/mayaragaraykostianovsky/)

Educación

Estudios de Masterado (2017-2019)

University of Massachusetts Boston (online)
Global Comparative in Public Administration

Estudios Universitarios (2013-2016)

Kansas State University (Manhattan, KS. - EE.UU.)
B.A. in Journalism and Mass Communications - Print Focus

George Mason University (Washington, DC. - EE.UU.)
Political Journalism (2015)

Estudios Secundarios

San Ignacio de Loyola School (Asunción - Paraguay)

Idiomas

Español ●●●●●

Inglés ●●●●●

Portugués ●●●

Francés ●●

Guaraní ●●

Manejo de

Adobe Illustrator

Adobe In Design

Adobe Photoshop

Adobe Premiere Pro

Microsoft Office Suite

BaseCamp

Dropbox

Experiencia Profesional

MCS Grupo Consultor | Analista del Área de Políticas Públicas y Enfoque de Derechos (Actualmente)

Consultoría social y estratégica. Análisis de políticas públicas, programas y proyectos con enfoque de derechos. Organización, implementación y sistematización de eventos y entrevistas a actores claves. Desarrollo de propuestas para nuevas consultorías. Coordinación de reuniones y encuentros. Redacción de informes.

OKARA S.A. | *Coordinación de Proyectos / Marketing & Ventas* (Diciembre 2017 - Noviembre 2018)

Coordinación estratégica y operativa de la marca EQUIPAZGO (taller de liderazgo y gestión de equipos). redacción y edición del LIBRO EQUIPAZGO; mejoras en la experiencia de los cursos EQUIPAZGO 1 y 2, desarrollo del 3er módulo: innovación en materiales, espacios y metodologías; planificación de la expansión de la marca EQUIPAZGO en digital y presencial al interior del país y al exterior; Diseño gráfico de materiales EQUIPAZGO y otros materiales OKARA: Manual digital (E-book), programa de los diferentes cursos, propuestas de acompañamiento organizacional, materiales digitales para redes sociales (flyers); coordinación y supervisión de creación y desarrollo de videos para las redes sociales; seguimiento a la experiencia de los participantes sumando contenido; creación, diseño y desarrollo de la página web de EQUIPAZGO y OKARA (en proceso); ventas de los cursos, talleres y acompañamiento organizacional; trato directo con clientes (personas y/u organizaciones); sistematización de experiencias/procesos. manejo de Redes Sociales: Facebook e Instagram, posteos e interacción.

ARCA POLÍTICA S.A. | *Dirección Ejecutiva* (Marzo 2017 - Junio 2018)

Desarrollo y planificación de la empresa: constitución de la sociedad, misión, visión y propósito; desarrollo y planificación de proyectos con impacto político-social que puedan ser desarrollados por la empresa; administración de la empresa: utilización de BIMS, manejo del flujo de caja y facturación, pago de salarios y contrataciones; coordinación y dirección de proyecto "LA NUEVA ELITE PARAGUAY" Libro de relevación memética de la Élite Paraguaya a través de la Espiral Dinámica; finalistas en el "Concurso de Innovación Conacyt 2017".

THE COLLEGIAN MEDIA GROUP | Periodista (Manhattan, KS. / 2014 - 2016)

Para las plataformas: The Collegian Newspaper, Update Magazine y Royal Purple yearbook. Redacción para editorial de opinión, reportaje de noticias y entretenimiento; entrevistas a individuales o de grupos; uso de la herramienta Camayak; fotoperiodismo; layout y diseño.

JNT COMPANY, LLC. | Pasante Agente de Cuentas (Manhattan, Ks. / Mayo a Agosto 2016)

Empower Internship Program - Finalista con oferta de trabajo a 1 año. Desarrollo y planificación estratégica de la marca de "CIRCLES MANHATTAN" organización sin fines de lucro: creación del logo y manual de marca, eventos de recaudación de fondos, contenido para redes sociales, coordinación y dirección de la creación de la página Web, Blog, relaciones públicas, contacto directo con el cliente.

Kglobal: Public Relations and Public Affairs | Pasante Research Associate (Washington, D.C. / Enero a Junio 2015)

Redacción original de blogs para la página de la empresa; uso de programas como CISION, TV EYES y BASECAMP; investigación detallada y análisis sobre y/o para posibles clientes y/o clientes de la empresa; desarrollo de listas de contactos de medios de comunicación de acuerdo a las campañas; desarrollo de contenido para redes sociales propias de la empresa y de los clientes (FB, TW & Tumblr); traducción de documentos y videos para clientes y supervisores (Español-Inglés)(Portugués-Inglés); branding para nuevo producto: análisis de competencias, líneas de comunicación, logo e imagen, captación de influencers, creación de redes sociales.

Otras Experiencias

Freelance: desarrollo de marcas, diseño de logo e imagen, creación de manual de marca, redacción (2015-presente)

Voluntaria en el movimiento "Paraguay No Te Calles" (2017)

DIMA: Digital Marketing Academy (2018)

Digital Marketing World Forum (2016)

Advancing American Security: The future of U.S. Foreign Policy (2016)

Blog Personal (2016)

Voluntaria en D.C. Central Kitchen (2015)

The Fund For American Studies, program graduation Valedictorian (2015)

54th Midwest Model United Nations - St. Louis, Missouri (2014)

Publicación en EJEMPLA diario digital (2014)

Referencias profesionales

Charles Dolan | Senior Vice President Kglobal | charles.dolan@kglobal.com

Claudia González Sarubbi | Asesora Parlamentaria | +595 981 828 522

Santiago Campos Cervera | Director Ejecutivo de ARCA | +595 981 669 136