



INSTITUTO INTERAMERICANO DE
COOPERACIÓN PARA LA
AGRICULTURA



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EL
DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL

MESA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL
DEPARTAMENTAL PARA EL DESARROLLO AGRARIO Y
RURAL (MECID-DAR) DE CAAGUAZÚ

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL:

PERFILES DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CAAGUAZÚ

Con el apoyo de:



PROYECTO PARAGUAY RURAL
MAG/FIDA



GOBERNACIÓN
Departamento de Caaguazú

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013
Ministerio de Agricultura y Ganadería



Planificación del desarrollo agrario y rural con enfoque territorial: perfiles de proyectos del Departamento de Caaguazú por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto y el MAG promueven el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Fátima Almada y Luis Zarza

Corrección de estilo: Edith A. de Mendoza

Diseño de portada: Noelia Rojas, MAG/DE

Diagramación: IICA

Impresión: IICA

Planificación del desarrollo agrario y rural con enfoque territorial:
perfiles de proyectos del Departamento de Caaguazú / MAG;
IICA. Asunción: MAG, IICA, 2013.
94 p.; 22 cm x 28 cm

ISBN13: 978-92-9248-464-4

1. Desarrollo rural 2. Sector agrario 3. Planes de desarrollo
4. Proyectos de desarrollo 5. Planificación 6. Participación
comunitaria 7. Cooperación internacional 8. Conservación de
suelos 9. Comercio 10. Mercados 11. Capacitación 12.
Paraguay I. IICA II. MAG III. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.1412

Asunción, Paraguay

2013

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS	v	
PRESENTACIÓN	vii	
INTRODUCCIÓN	viii	
PARTE I: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES Y OPERATIVAS PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA..... 5		
A. Antecedentes	5	
B. Implementación	7	
C. Breve descripción del proceso	8	
D. Resultados y Perspectivas	11	
PARTE II: PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS DE CAAGUAZÚ		15
A. Análisis de la Situación del Sector Agrario del Departamento de Guairá	15	
1. Diagnóstico del territorio de Caaguazú.....	15	
2. Análisis del entorno, mediante la aplicación de la matriz FODA.....	17	
B. Visión del sector agrario del territorio de Caaguazú.....	21	
C. Ideas de proyectos priorizados por ejes estratégicos	21	
PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS		27
A. Perfil de proyecto N° 1: Manejo, recuperación y conservación de suelos del departamento de Caaguazú	27	
1. Localización	27	
2. Beneficiarios	27	
3. Justificación	27	
4. Objetivos	28	
5. Metas.....	29	
6. Duración	29	
7. Componentes/actividades	29	
8. Estrategia.....	33	
9. Modelo de Gestión.....	33	
10. Costo total por componente	34	
11. Riesgos.....	37	
B. Perfil de proyecto N° 2: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de productores del departamento de Caaguazú	39	

1. Localización.....	39
2. Beneficiarios:.....	39
3. Justificación.....	39
4. Objetivos.....	40
5. Metas.....	41
6. Duración.....	41
7. Componentes/actividades.....	41
8. Estrategia.....	43
9. Modelo de Gestión.....	44
10. Costo total por componente.....	45
11. Riesgos.....	46
C. Perfil de proyecto N° 3: Fortalecimiento de las capacidades técnicas para la producción comercial agropecuaria y gestión de mercados.....	47
1. Localización.....	47
2. Beneficiarios.....	47
3. Justificación.....	47
4. Objetivos.....	48
5. Metas.....	48
6. Duración.....	48
7. Componentes/actividades.....	49
8. Estrategia.....	50
9. Modelo de Gestión.....	51
10. Costo total por componente.....	52
11. Riesgos.....	53
ANEXOS.....	55
ANEXO 1. MATERIALES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS ELABORADOS Y UTILIZADOS PARA LA CAPACITACIÓN.....	57
ANEXO 2. NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN.....	85

LISTA DE SIGLAS

ALAT	Agencia Local de Asistencia Técnica
ARP	Asociación Rural del Paraguay
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAH	Crédito Agrícola de Habilitación
CAN	Censo Agropecuario Nacional
CAPECO	Cámara Paraguaya de Exportadores, Cereales y Oleaginosas
CDA	Centro de Desarrollo Agropecuario
CIAMP/MIC	Centro Integral de Apoyo a las Micro, Pequeña y Medianas Empresas
DEAG	Dirección de Extensión Agraria
FCA	Facultad de Ciencias Agrarias
FECOPROD	Federación de Cooperativas de Producción
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDERT	Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra
INFONA	Instituto Forestal Nacional
IPTA	Instituto Paraguayo de Tecnología Agraria
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEA	Marco Estratégico Agrario 2009/18
MECID-DAR	Mesas de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural
ONG	Organización No Gubernamental
ORMIC	Oficinas Regionales del Ministerio de Industria y Comercio
PAGRO	Programa de Modernización de la Gestión Pública de Apoyos Agropecuarios
PRONAFOPE	Programa Nacional de Fomento a la Producción Pecuaria
PMRN	Programa de Manejo de los Recursos Naturales
PNMRCS	Programa Nacional de Manejo, Recuperación y Conservación de Suelos
PPA	Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar
PPR	Proyecto Paraguay Rural
REDIEX	Red de Importaciones y Exportaciones
SAS	Secretaría de Acción Social
SENAVE	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Vegetal y de Semillas
SINAFOCAL	Sistema nacional de Formación y Capacitación Laboral
SIGEST	Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural
SNPP	Servicio Nacional de Promoción Profesional
UCA	Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción
UNA	Universidad Nacional de Asunción
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América
US\$	Dólares Americanos

PRESENTACIÓN

El desarrollo de las comunidades rurales del Paraguay es uno de los objetivos compartidos tanto por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, según lo establecido en el Marco Estratégico Agrario 2009/2018, como por la Oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) según su Plan de Mediano Plazo 2010-2014 en general y su Estrategia País 2010-2014 en particular.

Por ello, ambas instituciones han emprendido un trabajo conjunto que busca avanzar hacia la definición de planes y proyectos de desarrollo para territorios específicos, a través de la articulación, coordinación y consenso entre representantes institucionales, del sector privado y de organizaciones sociales reunidos en instancias participativas de discusión y consenso denominadas Mesas de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR).

El documento que aquí se presenta es uno de los resultados del proceso iniciado y empoderado por los integrantes de las MECID-DAR conformadas en los departamentos de San Pedro, Concepción, Caaguazú, Caazapá y Guairá, cabiéndole al MAG, a través de los coordinadores del Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural (SIGEST), y al IICA el rol de facilitadores y conductores del trabajo.

Esta Cartera de Perfiles de Proyectos para el Departamento de Caaguazú representa un elemento de negociación de los actores locales ante las autoridades departamentales y nacionales, así como un instrumento para la operación de políticas sectoriales a nivel del territorio. Entre sus características se mencionan su carácter institucional, fundado en una visión de estado, integradora e incluyente, representando el genuino interés de los actores del territorio.

Uno de los fines de este documento es también el de servir de referencia para formar capacidades de formulación de Planes y Elaboración de Perfiles de Proyectos de Desarrollo Territorial en otros ámbitos, ya que detalla la metodología participativa seguida de manera sencilla y práctica.

Cabe mencionar el rol protagónico que la Gobernación del Departamento de Caaguazú tuvo en el proceso como líder territorial, apoyando las convocatorias y facilitando el apoyo técnico de sus Secretarías de Agricultura y de Planificación. Asimismo, el apoyo financiero brindado por el Proyecto Paraguay Rural (PPR) del MAG/FIDA.

Finalmente, un especial agradecimiento a los actores del Departamento de Caaguazú, especialmente a los representantes institucionales departamentales del MAG/SIGEST, de las cooperativas, de las Universidades y de las organizaciones sociales, autores reales de este material. Se espera que este último se constituya en una herramienta de los actores rurales del territorio para planificar y negociar sus alternativas de desarrollo y bienestar rural.

Ing. Hernán Chiriboga
Representante
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura, IICA

Ing. Agr. Hugo Halley Merlo
Coordinador Ejecutivo
Sistema Integrado para la Gestión para el
Desarrollo Agropecuario y Rural, MAG/SIGEST

RECONOCIMIENTOS

Grupo de Técnicos del MAG/SIGEST y del IICA que apoyaron la elaboración de este documento:

➤ **Por el MAG/SIGEST**

Ing. Agr. Hugo Halley Merlo, Coordinador Ejecutivo del SIGEST.
Ing. Agr. Oscar Meza Rojas, Coordinador de Planificación del Desarrollo
Ing. Agr. Mario León, Coordinador de Gestión del Desarrollo
Ing. Agr. Arístides Raidán, Asesor Técnico
Ing. Agr. Ferilde Daniel González, Coordinador del Desarrollo Territorial

➤ **Por el IICA**

Ing. Agr. Hernán Chiriboga, Representante del IICA en el Paraguay.
Ing. Agr. Alberto Adib, Especialista Hemisférico en Agricultura, Territorios y Bienestar Rural
Ing. Agr. Luis Zarza, Consultor en Planes y Proyectos.
Ing. Agr. Fátima Almada, Especialista en Desarrollo Rural Sostenible.

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero brindado por el Proyecto Paraguay Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería para la realización de las actividades en los departamentos de Concepción, San Pedro, Caaguazú, Caazapá y Guairá durante el año 2012.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los territorios rurales en la actualidad conlleva al establecimiento de cambios significativos en los mecanismos de formulación de los instrumentos operativos de las políticas públicas y de las definiciones de metas y resultados.

En ese sentido, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por Decreto Ministerial N° 169 del año 2008, creó el Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural (SIGEST), como instancia interinstitucional de supervisión, coordinación y evaluación de la operatoria sectorial y su complementación intersectorial. El mismo, está conformado por instituciones autárquicas sectoriales representadas por sus respectivos titulares y presidido por el Ministro de Agricultura y Ganadería. Para su operación e implementación efectiva cuenta con una Coordinación Ejecutiva que se apoya en coordinaciones relacionadas a las áreas de la planificación y gestión del desarrollo territorial e institucional.

Como instrumento relevante, el MAG/SIGEST ha formulado e instalado el Marco Estratégico Agrario (MEA) 2009/2018, respondiendo a la necesidad de renovar la gestión del desarrollo agrario y rural, fundando el proceso en presupuestos de racionalidad estratégica consensuada, consistencia y organicidad institucional, articulación público-privada y amplia participación social. El MEA define así un conjunto de ejes de políticas sustantivas e instrumentales concebidos bajo el enfoque territorial y orientados a articular efectivamente la interioridad rural del país a la gestión del desarrollo general, mediante el establecimiento de espacios institucionales estables y eficientes con alta participación de los actores locales.

Para el impulso del desarrollo territorial, el MAG/SIGEST ha venido desarrollando actividades específicas con la cooperación del IICA y del Proyecto Paraguay Rural (PPR-MAG/FIDA), concurrentes al desarrollo de capacidades locales duraderas que fortalezcan en distintas dimensiones, la capacidad de gestión local-territorial, superando estados históricos de disociación estratégica y operativa.

Se resalta el avance en la conformación de “mesas especiales” como formas institucionales para abordar temas relevantes al sector y al desarrollo a nivel territorial. Así, se instalaron Mesas de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR) en los departamentos de Caazapá, Concepción, San Pedro, Guairá y Caaguazú con representantes de instituciones públicas con funciones en el ámbito agrario, con las autoridades locales y con organizaciones del territorio como cooperativas, ONGs, organizaciones sociales, entre otros.

Para consolidar el trabajo de las MECID-DAR, se han realizado diferentes actividades de capacitación técnica sobre el desarrollo rural con enfoque territorial, la importancia del capital humano y del capital social, la participación de los actores y agentes que contribuyen al desarrollo de los territorios, la presupuestación, la consolidación del marco institucional de las Mesas, la planificación estratégica y elaboración de proyectos de desarrollo.

De este proceso han resultado dos productos concretos que merecen destaque: i. integrantes de las MECID-DAR capacitados y comprometidos para iniciar procesos de gestión territorial e identificar proyectos territoriales para el desarrollo local, en los cinco departamentos donde el Proyecto Paraguay Rural (PPR) interviene; y ii. una cartera de proyectos de inversión a nivel de perfil para cada uno de los 5 departamentos elaborada por los participantes de la MECID-DAR.

El presente documento pretende ilustrar en detalle el proceso desarrollado para obtener ambos productos mencionados precedentemente y poder así dar continuidad al trabajo iniciado con la negociación de estos y otros proyectos identificados en las MECID-DAR, y con la ejecución de los planes de trabajo y las actividades previstas en los mismos.

PARTE I.
CONSIDERACIONES CONCEPTUALES Y
OPERATIVAS PARA LA PLANIFICACIÓN
PARTICIPATIVA

PARTE I: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES Y OPERATIVAS PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

A. Antecedentes

El objetivo esencial de esta iniciativa fue la capacitación a los miembros de la Mesa de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR) de Caaguazú, constituida por representantes de organizaciones públicas y actores relevantes del sector privado, en la identificación de proyectos estratégicos que permitan priorizar inversiones enmarcadas en una estrategia de desarrollo local.

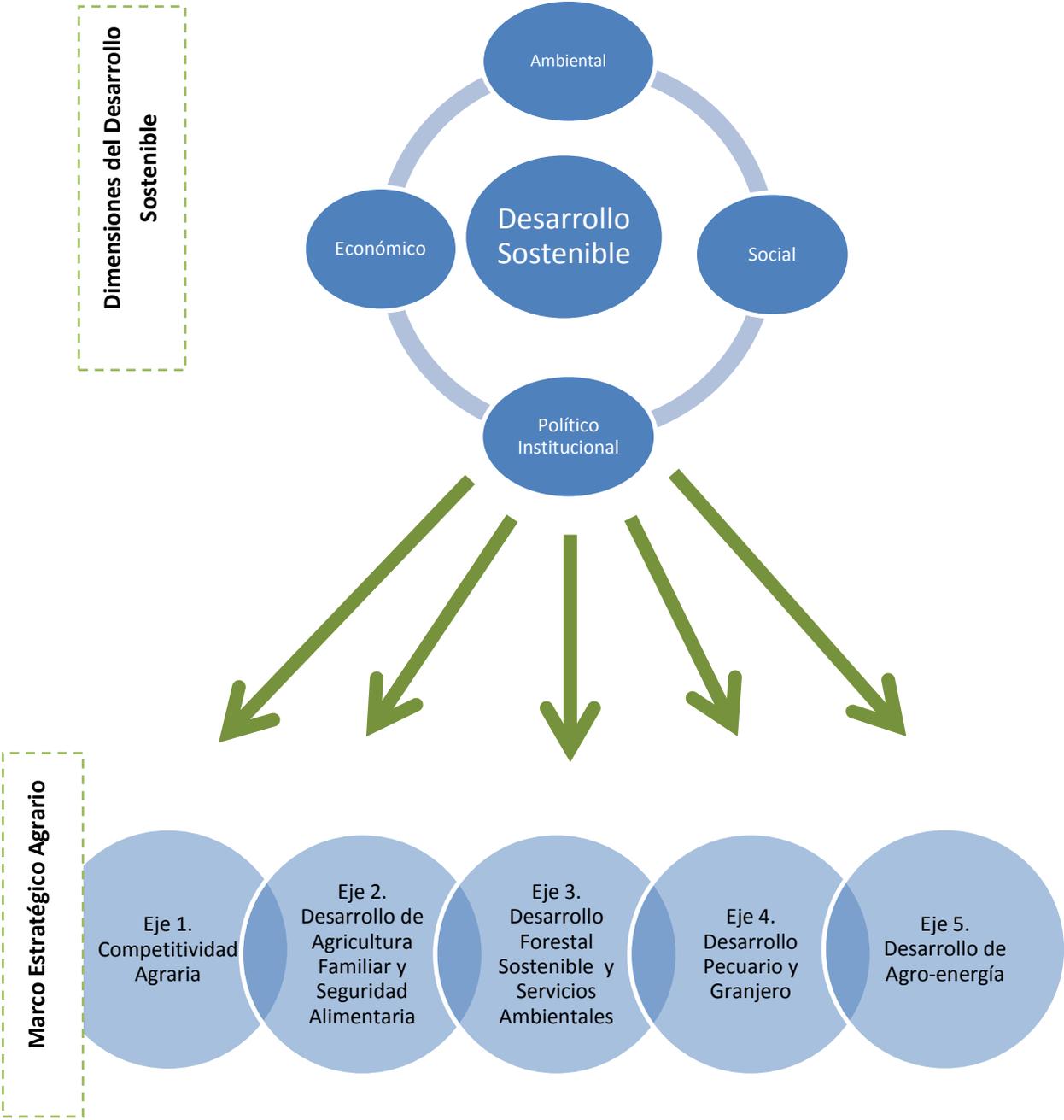
Para ello, capacitaciones previas realizadas a los miembros de las MECID-DAR de Caaguazú, en temas sobre diagnóstico situacional del territorio utilizando como base las informaciones del último Censo Agropecuario Nacional e instrumentos de políticas públicas sectoriales, han sustentado la elaboración de la planificación estratégica departamental y consecutivamente, la identificación y priorización de una cartera de proyectos enmarcados en los lineamientos del MEA 2009/18.

La metodología utilizada fue ampliamente orientativa y participativa con procesos y responsabilidades por parte de los integrantes de la MECID-DAR en tareas específicas, asegurando el compromiso y el empoderamiento de los mismos. Así, se realizaron sucesivas reuniones consultivas y talleres en aspectos relevantes de la dimensión territorial para sustentar la coherencia y pertinencia de los proyectos priorizados a la luz de la realidad territorial.

El enfoque de capacitación adoptado contempló la implementación de tres módulos temáticos secuenciales y ejercicios finales de validación estratégica y consistencia técnica de los proyectos priorizados.

El esquema siguiente ilustra respecto a la visión y contenido de la iniciativa en cuanto a su planteamiento instrumental.

Figura 1. Capacitación en gestión de proyectos estratégicos. Visión y planteamiento instrumental



B. Implementación

Mediante la participación efectiva de los actores sociales e institucionales del territorio integrados en la MECID-DAR, se procedió a la capacitación según los índices temáticos establecidos para la formulación de los perfiles de proyectos, conforme se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro N°1. Contenidos temáticos desarrollados en las capacitaciones con la MECID-DAR Caaguazú.

CONTENIDOS:
<p>Índice temático desarrollado en el 1er. Taller. <u>Análisis y diagnóstico.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Presentación sobre planes de desarrollo y proyectos.• Síntesis del diagnóstico departamental y de las políticas de desarrollo y sectoriales (Marco Estratégico Agrario 2009/18).• Análisis de coherencia de la situación del departamento. (Trabajo grupal con herramienta FODA y plenaria)• Formulación de la visión del territorio.• Definición de ejes y objetivos estratégicos y las líneas de acción.• Identificación de proyectos por línea de acción.• Socialización Marco Reglamentario de la MECID-DAR.
<p>Índice temático desarrollado en el 2do. Taller. <u>Preparación de perfiles de proyectos.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Proyectos. Tipos y mecanismos de formulación y financiamiento.• Revisión de la síntesis e identificación de proyectos por ejes estratégicos del MEA.• Priorización de proyectos por ejes estratégicos del MEA.• Matriz de formulación participativa de tres perfiles de proyectos• Formulación de tres perfiles de proyectos de Desarrollo.
<p>Índice temático desarrollado en el 3er. Taller. <u>Priorización de ideas de proyectos y construcción de cartera con perfiles de proyectos.</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Revisión de los avances de los trabajos de elaboración de los perfiles realizado por los participantes.• Conclusión de los trabajos de elaboración de los perfiles de proyectos.

C. Breve descripción del proceso

A lo largo de todo el proceso de capacitación, para el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la MECID-DAR de Caaguazú en aspectos de planificación del desarrollo territorial y elaboración de perfiles e proyectos, se procedió conforme a los postulados de la metodología de “aprender – haciendo”, partiendo siempre de los conocimientos de los participantes, complementado con nuevos conocimientos ofrecidos por los facilitadores. Así, en un ambiente de trabajo participativo y articulado, se procedió a:

- La discusión periódica con coordinadores del MAG/SIGEST a nivel central en torno a la programación de acciones, la aplicación del enfoque técnico, la definición operativa y ajustes del proceso y principalmente, la discusión de los contenidos de las capacitaciones a fin de ir construyendo y consolidando posturas institucionales sobre el tema.
- La motivación permanente de los miembros de las MECID-DAR de Caaguazú para garantizar la presencia de los agentes públicos y líderes comunitarios actuales y potenciales de los territorios.
- Un aprendizaje basado en la capacitación- acción, es decir, aprender haciendo. Esta metodología fue aplicada en las diferentes jornadas de capacitación, alternando exposiciones conceptuales con aplicación práctica de lo aprendido para obtener productos relacionados a elementos de planes de desarrollo y perfiles de proyectos.
- La evaluación periódica del avance en las actividades, criterios y estrategias de acción para ajustar el proceso.

Importa mencionar que el proceso de capacitación tomó como insumo central lo establecido en el Marco Estratégico Agrario 2009/2018 y sus Ejes Estratégicos, a partir de los cuales se levantaron las demandas sociales, ambientales y económicas particulares de cada uno de los territorios analizados.

Los trabajos fueron realizados por etapas involucrando a los miembros de la MECID-DAR del Depto. de Caaguazú, técnicos de la DEAg y coordinadores del MAG/SIGEST, para lo cual se realizó:

La primera etapa: relacionada a la organización y preparación de la metodología de manera participativa que permitió orientar la realización de los talleres de capacitación, y sentar las bases para la preparación de los materiales de conducción de los trabajos de planificación territorial participativa y formulación de los proyectos a ser utilizados en las siguientes etapas.

La segunda etapa: consistió en la realización de talleres de capacitación inicial y motivacional de los participantes de la MECID-DAR, en planificación participativa del desarrollo territorial sostenible, herramientas y mecanismos metodológicos para poner en marcha el proceso de formulación de los proyectos, establecer agendas, planes de trabajo e incidir en su organización operativa a nivel de los territorios.

La tercera etapa: realización de eventos de capacitación y acompañamiento técnico de la formulación de los proyectos estratégicos de inversión en los cinco departamentos.

Una acción transversal permanente fue la socialización de los avances del proceso de instalación de la gestión territorial impulsados a través del MAG, con los actores clave involucrados en el proceso, con las autoridades institucionales en el territorio y a nivel del sistema MAG, a fin de consolidar el proceso desde el punto de vista político-institucional.

Durante todas las etapas, el principio de una gestión con calidad fue permanente, activando mecanismos de seguimiento y corrección de las acciones tanto por el IICA como por coordinadores del MAG/SIGEST y de control social por los propios actores del territorio, miembros de la MECID-DAR.

Cabe mencionar además, que en el desarrollo del proceso se han utilizado materiales técnicos y metodológicos para la capacitación: uno sobre planificación participativa del desarrollo territorial y otro sobre elaboración de proyectos, que son presentados en el Anexo 1.

Se vuelve a destacar el carácter altamente participativo con el que se trabajó para la elaboración de los documentos, combinando capacitación permanente y reflexión para el avance de los mismos, de tal manera fueron concebidos cada uno de los perfiles de proyectos elaborados. La nómina de personas participantes en cada una de las jornadas de capacitación se presenta como Anexo 2.

Se señala finalmente que todas las actividades desarrolladas contaron con el acompañamiento directo y permanente con coordinadores del MAG/SIGEST, lo que permitió una revisión permanente del proceso y la realización de ajustes cuando correspondieron.

Jornadas de capacitación en Coronel Oviedo, Caaguazú



Gerentes de la DEAg de Caaguazú Este y Oeste dando la bienvenida a los participantes



Miembros de la MECID-DAR de Caaguazú

D. Resultados y Perspectivas

La iniciativa implementada permitió capacitar y fortalecer el capital humano de los integrantes de la MECID-DAR de Caaguazú en la planificación participativa del desarrollo territorial sostenible y en la elaboración de una cartera de proyectos estratégicos con enfoque territorial a nivel de perfil.

El trabajo participativo y articulado público – privado, fortaleció el proceso de implementación de un enfoque renovado de gestión para el desarrollo agrario y rural, impulsado por MAG/SIGEST, generando consensos y compromisos compartidos entre los actores sociales e institucionales de los territorios basados en agendas comunes y prioritarias.

El proceso iniciado muestra una nueva estrategia de impulsión y conducción de la gestión pública con participación de los agentes privados que permitirá afianzar esta metodología adoptándola como un modelo de gestión local y promoviendo su adopción en otros espacios territoriales.

Debe destacarse finalmente como un punto relevante, el hecho que los actores del Departamento, bajo una interpretación de su rol en el contexto del desarrollo de su territorio y a partir de esta iniciativa, cuentan con una cartera sustantiva de proyectos, que responden a demandas genuinas locales, validadas tanto en su contenido técnico como estratégicos por un proceso de amplia participación y rigor técnico.

**PARTE II:
PROCESO DE PLANIFICACIÓN
PARTICIPATIVA Y ELABORACIÓN DE
PERFILES DE PROYECTOS DE CAAGUAZÚ**

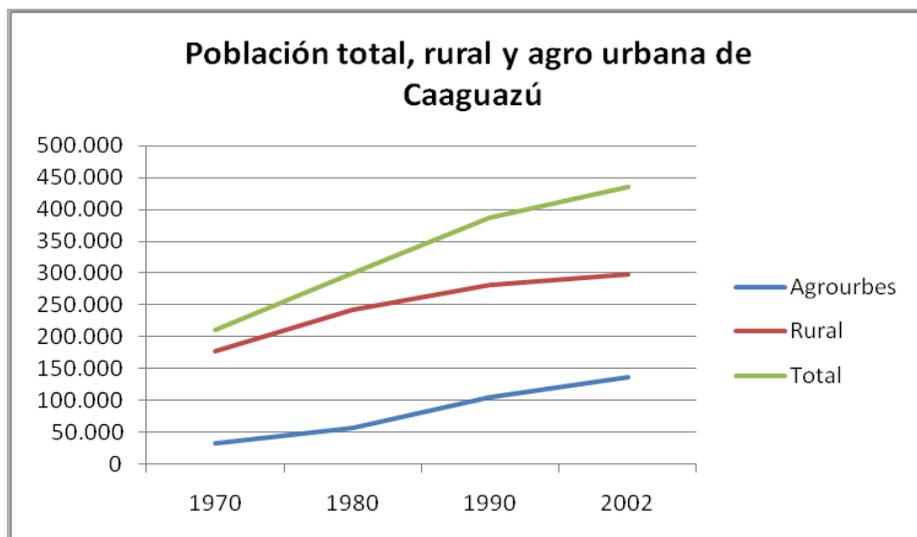
PARTE II: PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS DE CAAGUAZÚ

A. Análisis de la Situación del Sector Agrario del Departamento de Caaguazú

1. Diagnóstico del territorio de Caaguazú

En los últimos 40 años, Caaguazú ha demostrado un crecimiento poblacional total alto, tanto rural y principalmente urbano. Se observa en la década del 80 una menor dinámica en el crecimiento de la población rural, acentuada en la década de los 90.

Figura 2. Población histórica del Departamento de Caaguazú.



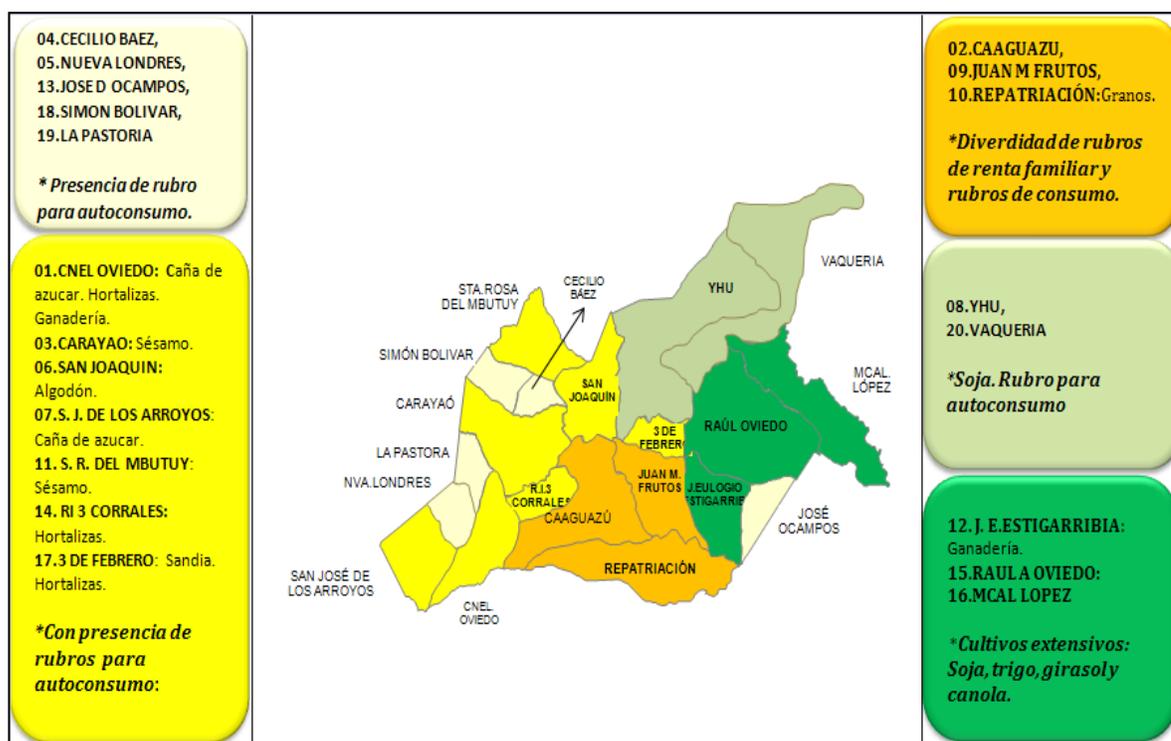
Fuente: Elaborado por IICA con datos de DGEEC, 2008

Relacionando la distribución poblacional con los ingresos registrados en los distritos (según DGEEC 2005) se tiene que los mejores ingresos en el departamento se dan en los distritos de J. Eulogio Estigarribia, Mcal. Francisco S. López y Cnel. Oviedo, mientras que los más bajos ingresos son los de Repatriación, Yhú y Carayaó. De entre los mejores, solo Cnel. Oviedo es un distrito con población mayoritariamente urbana y en contraposición los distritos con más bajos ingresos son aquellos con población mayoritariamente rural (90% del total).

Para justificar los buenos ingresos en J. Eulogio Estigarribia y Mcal. López, tenemos que son distritos donde las actividades agropecuarias son muy variadas, principalmente por la producción de la soja y de los rubros asociados a la misma.

Conforme los datos del CAN 2008, el comportamiento de la producción agropecuaria del departamento por distritos es como sigue:

Figura N° 3. Actividad Agropecuaria por Distrito.



Fuente: Elaborado por DCEA/MAG, 2008

Al año 2008, existían 39.030 fincas agropecuarias ocupando un superficie de 1.149.983 ha. De esta superficie, la soja y el maíz abarcan 318.664 ha. el primero y 89.730 ha. el segundo. Les sigue el trigo con 38.934 ha. Estos tres rubros demostraron crecimientos extraordinarios en los últimos 20 años. En detrimento, el algodón cayó de 80.000 ha. a 14.700 ha. de 1991 al 2008.

Rubros típicos de la agricultura familiar como la mandioca, el poroto, el maní, la banana y la sandía que muestran una producción estable y sostenida en el tiempo, así como el tomate y el locote que han aumentado en los últimos años, indican la permanencia y consolidación de los cultivos tradicionales en el departamento.

Caaguazú registra unas 450.000 cabezas de ganado bovino en el año 2009, distribuidas en 26.700 fincas aproximadamente. Abundan fincas con menos de 20 cabezas y se distribuyen principalmente en fincas de la agricultura familiar.

De las fincas del departamento, sólo el 20% recibe asistencia técnica, el 22% es sujeto de algún crédito y 33% está asociado. El 41% de las fincas posee título definitivo.

La edad promedio de los productores es de 49 años, los que en su mayoría (85%) y en el mejor de los casos ha accedido hasta el 6° de educación escolar básica. A su vez, de este porcentaje el 34% afirma haber alcanzado al menos el 3° grado.

El CAN 2008 registra que el 82% de productores jefes de hogar son de sexo masculino. Además, el 57% trabaja solo en la finca mientras que el 40% lo hace además fuera de la finca, lo que nos indica una alta dependencia de la producción agropecuaria de las fincas para su sustento y reproducción.

La inserción comercial se da en un 77% de las fincas, al comercializar algún producto de la finca.

2. Análisis del entorno, mediante la aplicación de la matriz FODA

Los miembros de la MECID-DAR identificaron Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades del Departamento de Caaguazú, conforme los ejes estratégicos identificados en el Marco Estratégico Agrario 2009-2018, tal como se presenta a continuación.

Cuadro N° 2: FODA del EJE ESTRATÉGICO DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Informaciones disponibles del sector. - Disponibilidad de técnicos. - Recursos naturales adecuados. - Servicio de apoyo a la tecnología disponible (laboratorio). - Capacidad de formación y especialización de recursos humanos. - Mercado suficiente. - Amabilidad – confianza. - Incipiente incorporación de productores en cadenas de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de políticas y planes de fomento a la competitividad. - Energía eléctrica abundante. - Apoyo de organismos internacionales al sector con infraestructura y capacitación. - Interés internacional por el país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente coordinación interinstitucional. - Bajo nivel educativo en el sector rural. - Escasa especialización de productores. - Necesidad de contar con más técnicos especializados. - Mal manejo del suelo. - Bajo nivel de gestión en mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comercio ilegal. - Influencia del consumismo externo. - Inestabilidad política ocasional. - No respetar políticas de estado. - Mala distribución del presupuesto.

Cuadro N° 3: FODA del EJE ESTRATÉGICO AGRICULTURA FAMILIAR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alta presencia de la agricultura familiar con 34.000 unidades (89% del total). - Potencial en recursos naturales para la producción primaria. - Buena capacidad y experiencia de productores en producción agropecuaria (Rubros de Consumo y de Renta). - Presencia institucional para la asistencia técnica = PPA, PNCS y PMRN del MAG. - Acceso al mercado. - Infraestructuras productivas y de apoyo disponibles. - Muchas organizaciones de productores/as. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad para hacer “negocios”. - Posibilidad de aprovechar la cooperación internacional (JICA, BM, BID, IICA, JIRCAS, GIZ, otros). - Existencia de políticas públicas que pueden ser aprovechadas en beneficios a la Agricultura Familiar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de coordinación interinstitucional. - Bajo nivel de tecnología implementada dirigida al pequeño productor. - Suelos degradados. - Limitada capacidad de la asistencia técnica (calidad). - Uso de agroquímicos no permitidos. - Bajo nivel de control de agroquímicos. - Baja capacitación de gestión y consolidación (madurez). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de alimentos. - Contrabando. - Disminución de mano de obra rural por desplazamiento forzoso o voluntario de los habitantes. - Proyectos parches y con visión de corto plazo.

Cuadro N° 4: FODA del EJE ESTRATÉGICO FORESTAL Y SERVICIOS AMBIENTALES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Concientización a productores para mantener sus bosques nativos y plantar las especies exóticas para su posterior comercialización (reforestación). - Técnicos capacitados en el área forestal y ambiental. - Se realizan charlas en instituciones educativas sobre la importancia del árbol y su forma correcta de plantar. 	<ul style="list-style-type: none"> - El INFONA como institución dispone de plantines nativos y exóticos a los pequeños productores. - Existe la Ley para Pagos por Servicios Ambientales. - Existencia de fondos para pagos por servicios ambientales a nivel mundial.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La tala indiscriminada sin respetar los cauces hídricos. - La degradación de los suelos por el uso intensivo. - La contaminación y colmatación de cauces hídricos. - Inapropiada disposición final de la basura. - Desconocimiento de la población sobre el cuidado ambiental. - El incumplimiento de las leyes ambientales y forestales. - Desconocimiento de la cantidad de bosques existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Ley para Pago por Servicios Ambientales no está reglamentada y eso dificulta su aplicación. - La ley 536/95 de Fomento a la Forestación y Reforestación, no se aplica por falta de fondos. - El incumplimiento de las leyes ambientales y forestales a nivel nacional.

Cuadro N° 5: FODA del EJE ESTRATÉGICO PECUARIO Y GRANJERO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posee organización estable (gremios productivos). - Apoyo técnico del MAG al sector a través de proyectos integrales. - Condiciones agroclimáticas adecuadas para la producción. - Experiencia de los productores en la producción acuícola, caprina, apícola, avícola. - Presencia de ARP y SENACSA apoyando a medianos y grandes productores - Presencia de SNPP para cursos de especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda en aumento de carne vacuna, porcina, ovina, avícola, de pescados, de cabras y miel de abeja. - Políticas, planes y proyectos de apoyo al sector vigentes en el país. - Disponibilidad de crédito al sector pecuario. - Posibilidad de explotar las fincas pecuarias para actividades anexas (turismo pesque y pague). - Opciones para la diversificación productiva.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura precaria en finca. - Manejo sanitario deficiente. - Baja producción de forrajes. - Pocos técnicos destinados a la asistencia técnica del sector pecuario. - Pequeños productores con baja disponibilidad de terrenos o superficies. - Producción informal. - Tecnología deficiente en la producción pecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad. - Cierre del mercado internacional por estricto control sanitario. - Avance de la agricultura mecanizada. - Mayor consumo de productos industrializados. - Contrabando.

Cuadro N° 6: FODA del EJE ESTRATÉGICO AGROENERGÍA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Características agroclimáticas favorables para la producción de materia prima. - Convenio Interinstitucional para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia creciente a la utilización de combustible de origen vegetal. - Políticas públicas que protegen al sector - Diversificación energética a través de la producción. - Mercado seguro de materia prima.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de investigación para la producción de rubros agroenergéticos. - Baja disponibilidad de recursos para la instalación de agroindustrias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte presión de los países productores de petróleo. - Materia prima destinada a otros fines. - Alta dependencia de combustibles fósiles.

B. Visión del sector agrario del territorio de Caaguazú.

Con el análisis en los talleres de capacitación realizados, los miembros de la MECID-DAR de Caaguazú han definido la visión del sector agrario del territorio:

“Al 2022, el 5º Depto. de Caaguazú será un territorio con desarrollo rural sostenible e innovador, con mayor equidad social, seguro, con una producción y servicios diversificados y competitivos, que brinda oportunidad para el bienestar de todos/as”.

C. Ideas de proyectos priorizados por ejes estratégicos

Analizados los datos e informaciones presentados como base para el diagnóstico de situación del sector agropecuario del departamento y los resultados de la matriz FODA se concluye que los ejes prioritarios de atención de la problemática departamental se corresponden con los ejes estratégicos establecidos en el Marco Estratégico Agrario ampliado 2009-2018.

Con esta base, se procedió a la identificación de ideas de proyectos que podrían contribuir a mejorar las condiciones de desarrollo del territorio y posteriormente la priorización de dichas ideas de proyectos.

EJE 1. DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades de los RRHH para la producción comercial y gestión de mercados con:
 - Capacitación de técnicos
 - Capacitación de productores

EJE 2. DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de manejo, conservación y recuperación de suelos con cooperación interinstitucional que incluya la recuperación con siembra directa.
- Proyecto de desarrollo de capacidades para prestación de servicios de asistencia técnica a familias rurales.
- Proyecto de desarrollo de capacidades para la consolidación y gestión de las organizaciones de productores de alimentos de la agricultura familiar.

EJE 3. DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE Y SERVICIOS AMBIENTALES

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de recuperación de los cauces hídricos con reforestación de plantas nativas.
- Proyecto de concienciación sobre el cuidado ambiental en escuelas y colegios.

- Proyecto de implementación del sistema agrosilvopastoril.

EJE 4. DESARROLLO PECUARIO Y GRANJERO

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de mejoramiento de la producción lechera en pequeñas y medianas fincas.
 - Infraestructura pecuaria lechera.
 - Mejoramiento genético del hato lechero.
- Proyecto de formación de capacidades para la elaboración de alimentos, manejo y sanitación animal.
- Proyecto de producción de peces en estanques

Para iniciar el trabajo de formulación de perfiles de proyecto, se priorizaron las ideas de proyectos aplicando el siguiente criterio.

Prioridad= 1: Alta; 2: Media; y 3: Complementaria

Así, la identificación y priorización de proyectos, resultó de la manera siguiente:

Cuadro N° 7. LINEAS DE PROYECTOS PRIORIZADOS POR EJES ESTRATÉGICOS

EJE 1. DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades de los RRHH para la producción comercial y gestión de mercados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación de técnicos ○ Capacitación de productores 	1
EJE 2. DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de manejo, conservación y recuperación de suelos con cooperación interinstitucional. <ul style="list-style-type: none"> ○ Recuperación de suelos con siembra directa 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de desarrollo de capacidades para prestación de servicios de asistencia técnica a familias rurales. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de desarrollo de capacidades para la consolidación y gestión de las organizaciones de productores de alimentos de la agricultura familiar. 	1
EJE 3. DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE Y SERVICIOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de recuperación de los cauces hídricos con reforestación de plantas nativas. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de concienciación sobre el cuidado ambiental en escuelas y colegios. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de implementación del sistema agrosilvopastoril. 	2
EJE 4. DESARROLLO PECUARIO Y GRANJERO	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de mejoramiento de la producción lechera en pequeñas y medianas fincas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura pecuaria lechera. ○ Mejoramiento genético del hato lechero. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de formación de capacidades para la elaboración de alimentos, manejo y sanización animal. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de producción de peces en estanques 	3

**PARTE III:
CARTERA DE PERFILES
DE PROYECTOS**

PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS

A. Perfil de proyecto N° 1: Manejo, recuperación y conservación de suelos del departamento de Caaguazú

1. Localización

El proyecto abarcará los distritos de San José, Carayaó (Cleto Romero), Repatriación, Yhú, San Joaquín, Vaquería, Cecilio Báez, Juan Manuel Frutos, Caaguazú, Nueva Londres, Coronel Oviedo y Santa Rosa del Mbutuy.

2. Beneficiarios

Directos: 3.000 pequeños y medianos productores de hasta 20 ha. con rubros de renta como mandioca, maíz, poroto, caña de azúcar, algodón y rubros hortícolas, distribuidos en los distritos seleccionados.

Indirectos: El sector agropecuario del departamento.

3. Justificación

Al 2008, existían 39.030 fincas agropecuarias ocupando un superficie de 1.149.983 ha. De esta superficie, la soja y el maíz abarcan 318.664 ha. el primero y 89.730 ha. el segundo, les sigue el trigo con 38.934 ha. Estos tres rubros demostraron crecimientos extraordinarios en los últimos 20 años. En detrimento, el algodón cayó de 80.000 ha. a 14.700 ha. de 1991 al 2008.

Por otra parte se destaca la permanencia de los cultivos tradicionales y típicos de la agricultura familiar en el departamento, tales como la mandioca, el poroto, el maní, la banana, la sandía y otros muestran un estancamiento o aumento, indicando. Se destaca, además, el crecimiento de la producción de tomate y locote en los últimos años.

Conforme lo identificado por miembros de la MECID-DAR de Caaguazú, el departamento cuenta con un interesante cúmulo de fortalezas que deben ser aprovechadas a favor de la población rural y en especial de los productores agropecuarios y especialmente para el tema objeto de este proyecto, a saber:

- Experiencia con programas y proyectos ya desarrollados en el Depto.
- Proyectos similares actualmente en ejecución en el Depto.
- La DEAg/MAG utiliza como eje prioritario y transversal el componente suelo en todos los proyectos que impulsa.
- Existen técnicos especializados en suelos en el departamento.
- Interés de los productores por mejorar sus suelos.
- Presencia de instituciones educativas, facultades y escuela agrícola que trabajan el tema.
- Existencia de un laboratorio de suelos en la FCA de la UCA.

- Experiencia de los productores en la producción de semillas de cultivos para abonos verdes.
- Experiencia de los productores en la aplicación de prácticas de conservación y recuperación de suelos.

Sin embargo, el mismo grupo identificó un conjunto de debilidades que requieren ser superadas para potenciar el desarrollo de los productores organizados asentados en los distritos seleccionados.

Debilidades

- Bajo nivel de importancia atribuida al tema manejo y conservación de suelos por las autoridades locales.
- Deficiente coordinación interinstitucional.
- Ausencia de líneas de crédito para financiar la aplicación de medidas de conservación y manejo de suelo.
- Bajo nivel de interés de los técnicos por el tema suelo.
- Los productores buscan resultados inmediatos en su accionar.
- Importante cantidad de productores no cuenta con títulos de propiedad de sus fincas.
- Poca planificación de la producción por parte de los productores.
- Bajo nivel de conocimiento de los técnicos en el tema de planificación de la producción.
- Débil capacidad de gestión en las organizaciones de productores.

Ante esta situación, como punto de partida para el aprovechamiento de las ventajas comparativas arriba señaladas y la superación de las debilidades mencionadas se plantea la elaboración y ejecución de este proyecto que prioriza el desarrollo de las capacidades técnicas y la aplicación de prácticas de manejo y recuperación de suelos en los distritos seleccionados del departamento, lo que permitirá finalmente potenciar la capacidad productiva de los suelos, factor principal para el desarrollo de la producción agropecuaria.

4. Objetivos

Objetivo general

Fomentar la recuperación y conservación de suelos de las fincas de los pequeños y medianos agricultores de los distritos seleccionados del departamento de Caaguazú, para sustentar el aumento de la producción y productividad de las mismas, en condiciones de sostenibilidad.

Objetivos Específicos

- Concientizar a las autoridades y población en general de la importancia de la conservación de los suelos del departamento.
- Fortalecer las capacidades técnicas en manejo y conservación de suelos, de los profesionales al servicio del proyecto.
- Fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones de productores seleccionadas.

- Generar capacidades en los productores para el manejo y conservación del recurso suelo.
- Facilitar los insumos, equipos y herramientas a los pequeños productores para la implementación de las prácticas de recuperación y conservación de suelos.
- Aplicar técnicas de recuperación y conservación de suelos en las fincas de pequeños productores.
- Producir semillas de abono verde de invierno y verano a nivel de productores.

5. Metas

- Concientizados el gobernador, munícipes del departamento y población en general, sobre la importancia de la conservación de suelos, al término del segundo año.
- 30 técnicos con capacidades incrementadas para brindar asistencia técnica en manejo y conservación de suelos, durante el primer año del proyecto.
- Al menos 150 organizaciones de productores fortalecidos en su capacidad de gestión, al tercer año del proyecto.
- 3.000 productores organizados (alrededor de 200 organizaciones) con capacidades para la aplicación de técnicas de manejo y conservación del recurso suelo, al término del suelo.
- 3.000 productores cuentan con insumos, equipos y herramientas para la implementación de las prácticas de recuperación y conservación de suelos al cabo de tres años.
- 3.000 ha. de fincas de productores con prácticas conservacionistas para la recuperación de suelos al cabo de tres años.
- 100.000 Kg. de semillas de abonos verdes de (invierno o verano) producidos por los pequeños productores, al año.

6. Duración

Tres años.

7. Componentes/actividades

Componente 0. Organización de la oficina de base para la coordinación, preparación del equipo técnico de coordinación y de campo del proyecto.

En este componente se prevé la conformación de un equipo de coordinación técnico-administrativo para el proyecto con la contratación de un Ingeniero Agrónomo con experiencia en gestión de proyectos, un administrador y un asistente administrativo, todos con experiencia en administración de proyectos y dedicación exclusiva al proyecto.

Por otra parte, para realizar la asistencia técnica a los productores, se prevé la contratación de 30 Ingenieros Agrónomos, con dedicación exclusiva.

Actividades

- a. Selección y contratación de técnicos para el proyecto, consistentes en:
 - Un coordinador técnico a ser contratado con movilidad propia y a quien se le agregará a su sueldo los gastos de combustibles y mantenimiento del vehículo.
 - Un asistente administrativo.
 - Un técnico de campo por cada distrito a ser afectado por el proyecto, sumando un total de 30 técnicos para el departamento. Un técnico para atender 100 productores, los técnicos a ser contratados deberán contar con su movilidad propia (moto).
- b. Adquisición de equipos, muebles e insumos para la coordinación del proyecto.
- c. Gastos de movilidad y operativos para la coordinación del proyecto.
- d. Curso de capacitación y nivelación inicial de los nuevos técnicos al servicio del proyecto. El curso tendrá una duración mínima de 4 días.
- e. Giras educativas dirigidas a técnicos sobre demostración de métodos de instalación de parcelas bajo manejo de suelos, uso de insumos y prácticas de manejo de maquinarias y equipos.

Se prevén 4 giras al año (un por trimestre) para el equipo técnico del proyecto y se gestionará con otros programas del MAG presentes en el departamento (Programa Nacional de Manejo, Conservación y Recuperación de Suelos, PNMCR, y Programa de Modernización de la Gestión Pública de Apoyo Agropecuario, PAGRO) la selección de fincas modelos donde realizar dichas actividades enfocadas a semilleras de abono verde, manejo de suelos, uso de insumos y prácticas de manejo de maquinarias y equipos.

- f. Capacitaciones teórico/prácticas dirigidas a técnicos sobre agricultura de conservación, a razón de 3 capacitaciones como mínimo al año.

Componente 1. Difusión de informaciones sobre la importancia de manejo y conservación de suelos.

Mediante el desarrollo de este componente se pretende realizar una amplia difusión de informaciones sobre la importancia del manejo y conservación de suelos dirigida a autoridades, instituciones y población en general, con el objetivo de concientizarlos sobre el manejo y conservación de los suelos.

Actividades

- a. Elaboración de programa de difusión de informaciones.
- b. Preparación de informaciones para materiales de difusión: escritos, radiales y televisivos.
- c. Edición y publicación de los materiales impresos y radiales (spot publicitarios).
- d. Organización y realización de actividades de difusión.

Componente 2. Desarrollo de capacidades en productores/as en temas de suelos y sistemas conservacionistas.

Actividades

- a. Jornadas técnicas (días de campo, giras educativas) dirigidas a productores sobre demostración de métodos de instalación de parcelas bajo manejo de suelos, uso de insumos y prácticas de manejo de maquinarias y equipos.
 - Cuatro días de campo al año (uno por trimestre) en el departamento de Caaguazú dirigido a las organizaciones de productores del proyecto. Se gestionará con otros programas del MAG presentes en el departamento (PNMRCS y PAGRO) la selección de fincas modelos donde realizar dichas actividades. El objetivo de los días de campo es conocer procesos y/o etapas de producción conservacionistas, sean relacionadas a rubros o a uso de maquinarias e implementos.
 - Una gira educativa al mes a ser organizada y auto-gestionada por cada técnico para sus organizaciones. El objetivo de las giras educativas es el de conocer temas específicos o concretos que hacen a la agricultura de conservación.
- b. Capacitaciones teórico/prácticas sobre agricultura de conservación dirigidas a productores involucrados en el proyecto, mediante cursos de un día de duración a razón de 6 cursos al año por técnico.
- c. Asistencia técnica directa a 150 unidades familiares por cada técnico/a.
- d. Un programa radial de una hora semanal en una radioemisora local con frecuencia departamental sobre agricultura de conservación, dirigido por técnicos del proyecto y con participación ocasional de productores para intercambiar experiencias.

Componente 3. Desarrollo de capacidades en productores beneficiarios del proyecto, aspectos de gestión organizativa de productores.

El desarrollo de las capacidades previstas en este componente se pretende lograr mediante la realización de Cursos – Talleres abarcando por una parte los aspectos de gestión administrativa y por otra parte, la de gestión de las organizaciones.

- a. Desarrollo de talleres de capacitación para el incremento de la capacidad de gestión administrativa y comercial.
 - Organizar las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.
 - Realizar las actividades de capacitación de las organizaciones en:
 - ✓ Aspectos organizativos: documentos legales, funciones, roles, actividades asociativas.
 - ✓ Aspectos contables: libros contables, RUC, factura, otros.
- b. Desarrollo de talleres de capacitación para el incremento de la capacidad de gestión organizativa.
 - Organizar las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.

- Realización de las actividades de capacitación de las organizaciones en:
 - ✓ Liderazgo y valores
 - ✓ Misión, visión y proyección conjunta.
 - ✓ Negociación y autogestión.

Para el desarrollo de este componente se prevé contar con la cooperación de especialistas de la Dirección de Comercialización y de la DEAg.

Componente 4. Provisión de insumos y equipamientos

Actividades

a. Adquisición de insumos e implementos:

- Insumos:
 - ✓ Cal agrícola (1.500 Kg/ha, distribuido en 2 años. Año 1: 1.000 Kg y año 2: 500 Kg)
 - ✓ Semillas de abono verde (Año 1: 60 Kg/ha guandú; Año 2: 90 Kg/ha mucuna; Año 3: 50 Kg de Avena y/o 7 Kg/ha nabo forrajero y/o 80 Kg/ha de lupino blanco).
 - ✓ Fertilizantes químicos (Año 1: 200 Kg/ha NPK, fórmula deseada mínimo 10% de cada nutriente; Año 2: 200 Kg/ha NPK)
 - ✓ Urea (Año 1: 100 Kg/ha; Año 2: 100 Kg/ha)
 - ✓ Herbicida (Año 1: 4 l/ha; Año 2: 4 l/ha; Año 3: 4 l/ha)
- Equipos individuales:
 - ✓ Matraca para siembra directa
 - ✓ Pulverizador a mochila 20 litros
- Equipos grupales:
 - ✓ Rollo cuchillo
 - ✓ Juego de zaranda (7 bandejas de 4mm a 10 mm)
 - ✓ Surcador/subsolador
 - ✓ Encaladora/abonadora

b. Distribución de los insumos

La distribución de los insumos se realizará en coordinación con las municipalidades de los 13 distritos y/u otras organizaciones. Se preverá un lanzamiento simbólico en la primera entrega del primer año, luego se realizarán entregas con registro de recepción bajo la supervisión del técnico distrital y de las municipalidades u organizaciones involucradas.

Componente 5. Seguimiento y evaluación

Actividades

- ##### a. Generación de una línea de base sobre la situación socio-económica de las fincas.

- b. Contratación de consultorías externas para las evaluaciones parciales al cabo del primer y segundo año y una evaluación al término del proyecto. Además, se programará una evaluación de impacto a los 5 años de iniciado el proyecto.

8. Estrategia

Para viabilizar la intervención de diferentes instituciones y empresas que por sus características podrían cooperar para el logro del objetivo perseguido, se propone establecer acuerdos de cooperación en el ámbito de sus áreas de especialidad, dando prioridad a las que estén establecidas o tengan representación en el departamento.

El proyecto gestionará el apoyo de instituciones y empresas para que faciliten sus especialistas según corresponda, para desarrollar las actividades de capacitación previstas, principalmente para la actualización de los técnicos de campo a ser contratados.

La nómina inicial de instituciones y empresas es:

- La Gobernación de Caaguazú a través de recursos humanos y financieros.
- El MAG a través de sus direcciones competentes en el tema, con recursos humanos.
- El INDERT.
- La Facultad de Ciencias Agropecuarias de UCA.
- El INFONA
- Las cooperativas del departamento.

Asimismo, se propone establecer acuerdos de cooperación entre la Gobernación de Caaguazú y las municipalidades de los distritos seleccionados, a efectos de definir las responsabilidades de las instituciones en la ejecución del proyecto según el área de acción en cada municipalidad.

Finalmente, ante el próximo cambio de autoridades dada la próxima celebración de las elecciones nacionales y en la búsqueda de garantizar la continuidad del proceso, se propone la presentación del perfil de proyecto a cada uno de los candidatos a gobernador e intendentes y que se establezca con los mismos un acuerdo de continuidad.

9. Modelo de Gestión

Se conformará un equipo de implementación del proyecto relacionado directamente a la Gobernación de Caaguazú y en apoyo a la Dirección de Extensión Agraria del MAG, a través de su Centros de Desarrollo Agropecuario.

La Gobernación será responsable de administrar los recursos necesarios para la ejecución de proyectos y coordinar las actividades programadas, a través de su Secretaría General y de Agricultura, con la DEAg departamental.

El equipo técnico a ser conformado y contratado con cargo al proyecto estará integrado por un Coordinador, un asistente administrativo y 30 técnicos de campo para desarrollar los trabajos de capacitación y asistencia técnica en suelos.

También se integrará un equipo técnico interinstitucional de seguimiento al proyecto con la gobernación, la DEAg/MAG de Caaguazú y el equipo del proyecto. Este equipo técnico interinstitucional brindará información permanente del avance del proyecto a la MECID-DAR Caaguazú.

10. Costo total por componente

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 0. Organización del equipo de coordinación, técnico y administrativo			1.727.580
Sub-total personal y recursos del proyecto			1.634.400
Un coordinador técnico	36 meses	2.000	72.000
Un administrador	36 meses	1.400	50.400
30 Técnicos de campo con movilidad	30 x 36 meses	1.400	1.512.000
Sub-total equipos, muebles e insumos para la coordinación del proyecto			85.850
Computadoras portátiles	4	500	2.000
Proyector con pantalla	3	700	2.100
Impresora laser	1	200	200
Kit de instrumentos de apoyo para la capacitación.	1	1.300	1.300
Materiales de oficina (papelería, librería, tinta) por mes	36	800	28.800
Muebles de oficina	1	6.750	6.750
Fotocopiadora	1	600	600
Equipos de geo-referenciamiento	3	300	900
Movilidad del equipo técnico para organización de actividades en distritos	36	1.200	43.200
Sub-total Curso de capacitación de nivelación inicial equipo técnico			2.216
Gastos de alimentación y otros 35 técnicos por 4 días (2 jornadas de 2 días cada una)	120	7	980
Gastos de materiales	1	300	300
Viáticos capacitadores (2 capacitadores por jornada y 1 chofer x 2 días)	3 x 2 días	58	348
Combustible Movilidad y peaje de capacitadores	50	1,6	80

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	COSTO TOTAL (US\$)
Viáticos capacitadores en organización (1 día x 2 técnicos DEAg y un chofer)	2	58	174
Combustible Movilidad y peaje para organización de productores	50	1,6	80
Viáticos capacitadores en organización (1 día x 2 técnicos DEAg y un chofer)	2	58	174
Combustible Movilidad y peaje para organización de productores	50	1,6	80
Sub-total Giras Educativas			2.300
Alquiler de ómnibus.	4	400	1.600
Alimentación por persona: 25 técnicos x 4 jornadas	100	7	700
Sub-total capacitaciones teórico/práctica dirigidas a técnicos sobre agricultura de conservación.			2.814
Gastos de Movilidad de equipo facilitador (1 viaje x 3 años x 50 litros por viaje)	3	80	240
Viáticos del equipo facilitador (1 viajes x 2 días x 3 personas x 3 años: 18 días de viáticos)	18	58	1.044
Logística: local, alimentación (1 curso x 2 días x 3 años x 35 participantes)	210	7	1.470
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (3 jornadas)	3	20	60
Componente 1. Difusión de Informaciones			8.500
Preparación y publicación de materiales impresos y radiales de difusión (anual)	3	1.200	6.600
Organización y realización de actividades de difusión. (anual)	3	650	1.900
Componente 2. Desarrollo de Capacidades en Productores en tecnologías de conservación de suelos.			72.500
Días de campo al año (4 x 3 años)	12	1.667	20.000
Gira educativa (12 giras x 30 técnicos)	360	120	43.200
Capacitaciones teórico/prácticas dirigida a productores (6 jornadas/año x 3 años)	18	350	6.300
Programación radial (1 hora por semana durante 12 meses)	12	250	3.000
Componente 3. Provisión de insumos y equipamientos			90.432
Sub-total talleres de capacitación a productores sobre gestión administrativa y comercial.			45.216
Gastos de Movilidad de equipo facilitador (4 viajes de 300 km por 3 años)	3	192	576
Viáticos del equipo facilitador (4 viajes x 5 jornadas x	180	58	10.440

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	COSTO TOTAL (US\$)
3 personas x 3 años: 180 días de viáticos)			
Movilidad de participantes (20 jornadas x 3 años)	600	200	12.000
Logística por curso: local, alimentación (1 día de curso x 50 participantes x 3 años x 7 US\$/persona: 1.050)	20	1.050	21.000
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (20 jornadas x 3 años)	60	20	1.200
Sub-total talleres de capacitación a productores sobre gestión organizativa.			45.216
Gastos de Movilidad de equipo facilitador (4 viajes de 300 km por 3 años)	3	192	576
Viáticos del equipo facilitador (4 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 180 días de viáticos)	180	58	10.440
Movilidad de participantes (20 jornadas x 3 años)	600	200	12.000
Logística por curso: local, alimentación (1 día de curso x 50 participantes x 3 años x 7 US\$/persona: 1.050)	20	1.050	21.000
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (20 jornadas x 3 años)	60	20	1.200
Componente 4. Difusión de conocimientos			5.690.500
Adquisición de insumos, equipos y maquinarias individuales (Ver detalle a continuación)	Global		4.806.000
Adquisición de insumos, equipos y maquinarias grupales (Ver detalle a continuación)	Global		880.000
Distribución de insumos, equipos y maquinarias (Global)			4.500
Componente 5. Seguimiento y evaluación			34.000
Línea de Base	1	8.000	8.000
Consultoría de Evaluación intermedia	2	5.000	10.000
Evaluación final	1	8.000	8.000
Evaluación de impacto	1	8.000	8.000
SUBTOTAL			7.623.512
Imprevistos (10 %)			762.351
TOTAL			8.385.863

Detalle de insumos, equipos y maquinarias (Componente 3):

Producto	Cantidad por productor	Medida	Cantidad total	Costo Unit. (Gs)	Total (Guaraníes)
<i>Sub Total Individuales</i>					21.627.000
Cal Agrícola	1500	kg.	3.000	500	2.250.000.000
Guandú (semilla)	60	kg.	3.000	8.000	1.440.000.000
Mucuna (semilla)	90	kg.	3.000	6.000	1.620.000.000
Avena (semilla)	50	kg.	3.000	3.000	450.000.000
Nabo forrajero (semilla)	7	kg.	3.000	7.000	147.000.000
Lupino blanco (semilla)	80	kg.	3.000	8.000	1.920.000.000
Fertilizante	8	bolsas de 50 kg.	3.000	250.000	6.000.000.000
Urea	4	bolsas de 50 kg.	3.000	280.000	3.360.000.000
Herbicida	12	litros	3.000	40.000	1.440.000.000
Matraca	1	unidad	3.000	350.000	1.050.000.000
Pulverizadora	1	unidad	3.000	650.000	1.950.000.000
<i>Sub-Total Grupales</i>					3.960.000
Rollo cuchillo		unidad	330	3.200.000	1.056.000.000
Juego de zaranda		unidad	330	600.000	198.000.000
Surcador/subsolador		unidad	330	1.700.000	561.000.000
Encaladora/abonadora		unidad	330	6.500.000	2.145.000.000
TOTAL					25.587.000.000

Tasa de cambio 1US\$ = 4.500 Guaraníes.

11. Riesgos

- Los requisitos legales y administrativos que necesitan cumplir las organizaciones para ser beneficiados con recursos públicos.
- Disponibilidad en tiempo y forma de los insumos y equipamientos requeridos por el proyecto.
- Riesgos climáticos.
- Cumplimiento y desempeño del técnico que debe estar asociado a un monitoreo permanente conforme una planificación bien estructurada.
- Desembolso de los recursos financieros en función a la fuente de financiamiento.
- Interés político por el proyecto para garantizar el respaldo de las autoridades departamentales y nacionales.

B. Perfil de proyecto N° 2: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de productores del departamento de Caaguazú

1. Localización.

Departamento de Caaguazú.

2. Beneficiarios:

- 100 técnicos del sector público y privado que operan en el Depto.
- 170 líderes de organizaciones de base.
- 30 jóvenes con condiciones de liderazgo (un varón y una mujer por distrito)
- 15 organizaciones juveniles de base.

3. Justificación

En el departamento de Caaguazú existen organizaciones constituidas y con trayectoria de trabajo conjunto. El MAG/DEAg registra un total de 903 organizaciones asistidas en el departamento y un total de 18.016 productores asistidos por un total de 191 técnicos.

Algunas de las organizaciones reciben asistencia técnica de instituciones y/o proyectos, entre las que se mencionan:

- Por el MAG: Dirección de Extensión Agraria (DEAg), Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar (PPA), Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible (PRODERS), Proyecto Paraguay Rural (PPR), Proyecto de Manejo de los Recursos Naturales (PMRN), Programa Nacional de Manejo, Recuperación y Conservación de Suelos (PNMRCS), Programa Nacional de Fomento a la Producción Pecuaria (PRONAFPOE), Dirección de Apoyo a la Agricultura Familiar (DAAF, ex -PRONAF), Programa de Agricultura y Economía Indígena (PAEI).
- Por la Secretaría de Acción Social (SAS): Asistencia con Transferencias Condicionadas Integrales (ATCI), Programa Tekopora.
- Otras instituciones: INFONA, BNF, CAH, MEC/IPA y las cooperativas.

Del total de organizaciones registradas en el departamento, 10 corresponden a organizaciones de segundo grado y las de primer grado pueden ser categorizadas por grado de consolidación en:

- Incipientes: 541 organizaciones
- Estables: 272 organizaciones
- Consolidadas: 90 organizaciones.

Muchas de las organizaciones presentes en el departamento cuentan con mujeres entre sus miembros y existen otras organizaciones que se constituyen netamente con miembros del sexo femenino.

Según observaciones de la DEAg, se concluye que la existencia de las organizaciones no garantiza que las mismas se encuentren consolidadas ni que sean autogestionarias. Un análisis realizado por técnicos de la MECID-DAR de Caaguazú sobre la situación actual de las organizaciones de base indica como debilidades de las mismas, las siguientes:

- Las organizaciones son incipientes en su mayoría: algunas de reciente formación, otras más antiguas y sin documentación.
- Baja capacidad de gestión.
- Bajo sentido de pertenencia y compromiso.
- Las capacidades de liderazgo requieren ser fortalecidas.
- Pocas instituciones brindan asistencia para consolidación de las organizaciones.
- Alto paternalismo y dependencia de las organizaciones a proyectos e instituciones.
- Alto sentido de individualismo entre sus miembros.
- Algunas organizaciones están radicalizadas.
- Bajo empoderamiento de las organizaciones.
- Bajo involucramiento familiar en las organizaciones.
- Pocos jóvenes involucrados en las organizaciones.

El perfil de proyecto presentado a continuación busca disminuir las debilidades encontradas en el departamento en lo que a consolidación de las organizaciones de base se refiere, abordando el tema del fortalecimiento de capacidades de técnicos, de líderes de base y de jóvenes rurales, con enfoque de género.

4. Objetivos

Objetivo General

Apoyar el fortalecimiento de las capacidades de gestión, liderazgo y organizativas de los productores del departamento de Caaguazú.

Objetivos Específicos

- Mejorar las capacidades de los técnicos y líderes en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos.
- Conformar organizaciones juveniles rurales.
- Organizar el trabajo interinstitucional en temas organizativos.

5. Metas

- Al menos 100 técnicos del sector público y privado que operan en el departamento, 170 líderes de organizaciones de base y 30 jóvenes con condiciones de liderazgo capacitados en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos al finalizar los 18 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 15 organizaciones juveniles de base conformadas inician emprendimientos productivos al finalizar los 18 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 10 instituciones componentes del MECID-DAR de Caaguazú coordinan trabajos relacionados al fortalecimiento de organizaciones al finalizar los 18 meses de ejecución del proyecto.

6. Duración

18 meses.

7. Componentes/actividades

Componente 0. Instalación y funcionamiento de un equipo de coordinación Técnico – Administrativo del proyecto.

Este componente prevé la conformación e instalación de un equipo técnico para facilitar la ejecución del proyecto y la asignación de los medios para su funcionamiento.

Actividades

- a. Designación de un técnico de la DEAg para coordinar las actividades del proyecto.
- b. Conformación del equipo coordinador y de apoyo.
- c. Adquisición del equipamiento básico para el funcionamiento del equipo y de apoyo al desarrollo de las actividades de capacitación del proyecto.
 - Tres computadoras portables (una para el equipo de coordinación y dos para las actividades de capacitación).
 - Tres proyectores con pantalla de proyección (para las actividades de capacitación).
 - Una impresora láser.
 - Tres kit de instrumentos de apoyo al desarrollo de las capacitaciones.
 - Insumos de oficina.
 - Gastos de movilidad y comunicación.
 - Conexión a internet (por la duración del proyecto).
 - Un equipo de amplificación.

Componente 1. Desarrollo de Capacidades de Organización

Actividades

- a. Organización de las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.

b. Desarrollo de las actividades de capacitación en temas relacionados al fortalecimiento organizaciones. Los temas serán divididos en 4 grupos temáticos y concentrados en 6 zonas del territorio, lo que implica que se realizarán 4 jornadas de capacitación (una por grupo temático) en cada zona:

- Grupo Temático 1:
 - ✓ Organizativos y de formalización
 - ✓ Administrativos y educación financiera

- Grupo Temático 2:
 - ✓ Liderazgo, valores, motivación
 - ✓ Autoestima y valoración
 - ✓ Género y juventud rural

- Grupo Temático 3:
 - ✓ Autogestión
 - ✓ Negociación
 - ✓ Gestión de negocios

- Grupo Temático 4:
 - ✓ Empresas asociativas

- Grupo Temático 3:
 - ✓ Autogestión
 - ✓ Negociación
 - ✓ Gestión de negocios

De cada distrito se seleccionarán alrededor de 10 líderes/as de organizaciones conformadas. Además, serán seleccionados 2 jóvenes (un varón y una mujer) de 15 distritos con condiciones de líderes/lideresas para conformar organizaciones juveniles.

- c. Evaluación del aprovechamiento de las capacitaciones.
- d. Organización de un “Encuentro departamental de organizaciones de base para intercambiar experiencias y compartir logros”.

Componente 2. Formación de organizaciones de líderes jóvenes

Actividades

- a. Identificación de líderes jóvenes de cada distrito.
- b. Reunión inicial de motivación e invitación para conformar una organización juvenil rural.
- c. Gestión para la participación de representantes de cada organización juvenil en las capacitaciones del componente 1.

- d. Preparación de las actividades de capacitación específica para jóvenes bajo la modalidad de talleres. Los participantes serán los mismos que asistieron a las capacitaciones del Componente 1.
 - e. Desarrollo de las actividades de capacitación en:
 - Misión, visión y planificación conjunta.
 - Elaboración y gestión de proyectos
 - Emprendedurismo*
- * Para emprendedurismo y proyectos se prevé capacitación de un mínimo 100 horas con SINAFOCAL y/o CIAMP/MIC en módulos, con concentración de los jóvenes en un lugar común por periodos de dos o tres días durante el año, acompañados por técnicos distritales y por el equipo ejecutor. SINAFOCAL y/o CIAMP/MIC pueden asumir los costos de materiales, capacitadores y su movilidad. Se calcula con costo al proyecto: movilidad de participantes y alimentación. A más de esto, el IICA podrá cooperar en temas de liderazgo, valores, motivación, enfoque de género, valoración, autoestima. Temas de emprendedurismo y asociatividad quedarán a cargo de CIAMP/MIC.
- f. Gestión de capital semilla para el financiamiento de microproyectos de organizaciones juveniles.
 - g. Seguimiento y evaluación.

Componente 3. Articulación interinstitucional entre instituciones y organizaciones que brindan asistencia organizativa.

Actividades

- a. Reunión inicial de socialización de los trabajos realizados por cada institución pública o privada con la MECID-DAR de Caaguazú.
- b. Reuniones periódicas de planificación y coordinación en temas organizativos.
- c. Evaluación de los avances en las actividades planificadas del componente.

8. Estrategia

Para viabilizar la intervención de diferentes instituciones, que por sus características podrían cooperar para el logro del objetivo perseguido, se propone establecer acuerdos de cooperación en el ámbito de sus áreas de especialidad con las instituciones que a continuación se listan, dando prioridad a las que estén establecidas o tengan representación en el departamento.

Principales aportantes financieros con los que se contactará y negociará:

- a. La Gobernación de Caaguazú a través de sus:
 - Recursos humanos.
 - Recursos financieros.
 - Recursos materiales.

- b. La Entidad Binacional Yacyretá como principal posible financiador del proyecto.
- c. La Asociación Rural del Paraguay
- d. Las Municipalidades del departamento.
- e. El Proyecto Paraguay Rural (PPR) del MAG.

Apoyos técnicos para las capacitaciones:

- a. CDA de Caaguazú y DEAg Central, División de Género y Juventud Rural de la DEAg y de la DGP del MAG para capacitaciones en género.
- b. SNPP para el área de emprendedurismo y proyectos.
- c. Ministerio de la Mujer de la Presidencia de la República.
- d. La Facultad de Ciencias Agrarias de la UNA con su Centro de Liderazgo en Agricultura de la casa matriz y el Departamento de Extensión de la filial de Caaguazú.
- e. El CIAMP/MIC para apoyo en temas de emprendedurismo, asociatividad, planes de negocio.
- f. El IICA podrá cooperar en temas de liderazgo, valores, motivación, enfoque de género, valoración, autoestima y emprendedurismo, asociatividad.
- g. Secretaría de Acción Social.
- h. Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), mediante el Proyecto de Fortalecimiento del Centro de Liderazgo de la UNA, con enfoque de género y juventud.

Para recursos financieros y de logístico de apoyo:

- a. La Cooperativa Cnel. Oviedo.
- b. Otras cooperativas.

9. Modelo de Gestión

Formar un equipo coordinador de trabajo conformado por el Secretario de Agricultura de la Gobernación y un técnico de la DEAg. Para el efecto, la DEAg designará por resolución un técnico responsable de la coordinación del proyecto con dedicación exclusiva al mismo.

La DEAg ejecutará el proyecto con los coordinadores y el apoyo de los facilitadores del Programa de Producción de Alimentos y de al menos 2 técnicos permanentes, quienes formarán parte del equipo ejecutor.

Los fondos financieros para el proyecto serán negociados por la Gobernación de Caaguazú con el Proyecto de Fortalecimiento del Centro de Liderazgo de la UNA, con enfoque de género y juventud, financiado por USAID.

La administración de los recursos será responsabilidad de los coordinadores. Los coordinadores gestionarán además los aportes financieros adicionales, para disponer de los mismos en tiempo y forma según el plan de trabajo del proyecto.

La MECID-DAR de Caaguazú será el ámbito de operación de las actividades del tercer componente de Articulación Interinstitucional, para lo cual el equipo ejecutor coordinará con los miembros de la Mesa las reuniones a ser realizadas durante el año 2013 y 2014.

El equipo ejecutor informará y rendirá cuentas periódicamente a la MECID-DAR de Caaguazú sobre los avances, dificultades y logros del proyecto. La MECID-DAR podrá proponer correcciones o sugerir ajustes al plan de trabajo y las actividades.

10. Costo total por componente

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 0. Instalación del equipo de coordinación, técnico y administrativo			25.000
Computadoras portátiles	3	450	1.350
Proyector con pantalla	3	400	1.200
Impresora laser	1	200	200
Kits de instrumentos de apoyo para la capacitación. Global	3	1.000	3.000
Insumos de oficina (Gasto mensual)	18	500	9.000
Conexión a internet (por la duración del proyecto con gasto mensual).	18	50	900
Amplificador con micrófono	1	350	350
Movilidad y comunicación del equipo coordinador (gasto mensual)	18	500	9.000
Componente 1. Desarrollo de Capacidades de Organización.			47.770
Sub-Total Organización de los talleres de capacitación.			9.750
a. Cantidad de Materiales de capacitación, calculado en 4 materiales para cada participante (uno por cada grupo temático)	350	25	8.750
b. Convocatorias y logística	1	1.000	1.000
Sub-Total Ejecución de los talleres de capacitación			37.020
a. Gastos de movilidad y peaje de capacitadores. Gasoil a 6200 Gs/litro por 12 viajes x 350 km por viaje (aprox. 60 l./viaje)	12	85	1.020
b. Gastos de movilidad y peaje de participantes líderes (200 participantes x 4 viajes o jornadas)	800	15	12.000
c. Viáticos 260.000 Gs x 2 capacitadores por jornada y 1 chofer	120	60	7.200
d. Alimentación para 50 personas por jornada x 8 días de jornadas x 6 Zonas.	2400	7	16.800
Sub-Total Encuentro Departamental de			8.750

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	COSTO	COSTO
organizaciones de base para intercambio de experiencias y para compartir logros.			
a. Alquiler de mesas, sillas, etc.	1	1.000	1.000
b. Alimentación de participantes con cubiertos desechables	250	12	3.000
c. Traslado de participantes al evento	250	15	3.750
d. Materiales para el evento	1	1.000	1.000
Componente 2. Formación de organizaciones de líderes jóvenes.			65.745
Sub-total Organización de los talleres de capacitación.			750
a. Materiales de capacitación	30 partic.	15	450
b. Convocatorias y logística	1	300	300
Sub-Total Ejecución de los talleres de capacitación			4.995
a. Movilidad y peaje de capacitadores. Gasoil a 6200 Gs/litro x 350 km/viaje, aprox. 60 l./viaje: 85 US\$/viaje.	3	85	255
b. Viáticos 260.000 Gs/jornada x 2 capacitadores y 1 chofer	9	60	540
c. Alimentación completa (para 35 personas x 8 jornadas)	280	15	4.200
Sub-Total Capital Semilla.			60.000
Financiamiento a Micro-proyectos	15	4.000	60.000
Componente 3. Articulación interinstitucional			2.000
Reuniones interinstitucionales	10	200	2.000
SUBTOTAL			140.515
Imprevistos (10 %)			14.052
TOTAL			154.567

Tasa de cambio 1US\$ = 4.500 Guaraníes

11. Riesgos

La ejecución del proyecto no implica riesgos ambientales de ninguna índole. Para minimizar el uso de papelería se recurrirá a potenciar el uso de información virtual y digital.

Una amenaza externa estaría dada por la poca estabilidad y duración de contratos de técnicos contratados por el MAG.

Un ambiente político inestable y diferencias políticas podrían también obstaculizar la ejecución del proyecto.

C. Perfil de proyecto N° 3: Fortalecimiento de las capacidades técnicas para la producción comercial agropecuaria y gestión de mercados

1. Localización

16 distritos del departamento de Caaguazú: Cnel. Oviedo, Carayaó, RI3 Corrales, Caaguazú, Repatriación, 3 de febrero, Juan M. Frutos, Tembiapora, J. E. Estigarribia, José D. Ocampos, San Joaquín, Yhú, Vaquería, La Pastora, Nueva Londres, San José de los Arroyos.

2. Beneficiarios

- Directos: 140 técnicos agropecuarios del departamento de Caaguazú.
- Indirectos: Productores del departamento de Caaguazú.

3. Justificación

El departamento de Caaguazú cuenta con una población de casi 500.000 habitantes de los cuales, el 60% es rural. Posee poco más de 39.000 fincas agropecuarias según el último Censo Agropecuario Nacional (2008), siendo 89% de estas pequeñas fincas de no más de 20 hectáreas productores de rubros diversos como: frutas, hortalizas, sésamo, algodón, caña de azúcar, granos como maíz y poroto, ganadería menor de pequeña escala.

En su mayoría, los productores destinan la producción al autoconsumo y a la venta local o a otros mercados nacionales. La exportación no es uno de los principales destinos de la producción departamental.

Según el CAN, el 18% de las fincas recibe asistencia técnica pública o privada, el 22% recibe créditos y un 33% está asociado. Estos datos nos indican que existe cierto grado de organización y asistencia a las fincas del departamento aunque no en cantidad ni calidad suficiente.

Efectivamente, un análisis realizado por técnicos miembros de la Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental para el Desarrollo Agrario y Rural (MECID-DAR) de Caaguazú refleja ciertas debilidades que guardan relación con la producción e inserción comercial, entre ellas:

- Insuficiencia de recursos humanos especializados en producción y gestión de mercados.
- Baja calidad y cantidad de productos competitivos para el mercado.
- Desconocimiento y problemas de acceso a informaciones de mercado.
- Se produce sin pensar en el mercado.
- Desconocimiento de estándares de calidad de mercados, requisitos legales, reglamentos y documentos para comercialización conjunta.
- No se cuenta con suficientes servicios de apoyo a la producción (crédito).

Estas dificultades demuestran la necesidad de proyectar acciones que busquen minimizar las debilidades atendiendo sus causas y sus condicionantes, así como aprovechar las fortalezas encontradas entre las que se citan:

- Apoyo de instituciones internacionales (JICA, IICA, GIZ) y privadas al departamento.
- Disponibilidad de algunos recursos humanos especializados en temas productivos y comerciales.
- Experiencias de producción comercial como el caso de la cooperativa Cnel. Oviedo para la producción de mburukuja en alianza con la empresa Frutika.
- Existencia de mercados a nivel local, departamental, nacional e internacional.
- Existen sistemas de información de mercados a nivel nacional que pueden ser aprovechados en el departamento y potenciados con datos locales.

En razón de lo expuesto, se presenta a continuación un perfil de proyecto que busca generar capacidades en el departamento con conocimientos especializados en temas productivos y comerciales agropecuarios.

4. Objetivos

Objetivo General

Fortalecer con conocimientos especializados a un equipo técnico que brinde un acompañamiento a los productores agropecuarios del departamento de Caaguazú para su inserción comercial competitiva.

Objetivos Específicos

- Generar capacidades técnicas para la producción comercial y gestión de mercados en técnicos agropecuarios de 16 distritos del departamento de Caaguazú.
- Propiciar el aprovechamiento eficiente del sistema de información y gestión comercial a través de recursos técnicos y materiales.

5. Metas

- Al menos 105 técnicos capacitados en producción comercial de granos, frutas, hortalizas, caña de azúcar y producción pecuaria a los 18 meses de iniciado el proyecto.
- Al menos 35 técnicos capacitados en gestión de mercados a los 18 meses de iniciado el proyecto.
- Un sistema de información y gestión comercial disponible y en uso por técnicos y productores de los distritos afectados por el proyecto a los 18 meses de su inicio.

6. Duración

18 meses.

7. Componentes/actividades

Componente 0. Organización del equipo técnico del proyecto y de la logística.

Actividades.

- a. Selección y contratación de dos técnicos:
 - Un/a técnico/a coordinador/a operativo de las actividades que será contratado con cargo al proyecto.
 - Un asistente administrativo que será contratado con cargo al proyecto.

- b. Adquisición del equipamiento básico para el funcionamiento del equipo y de apoyo al desarrollo de las actividades de capacitación del proyecto.
 - Tres computadoras portables (una para el equipo de coordinación y dos para las actividades de capacitación).
 - Dos proyectores con pantalla de proyección (para las actividades de capacitación).
 - Una impresora láser.
 - Un kit de instrumentos de apoyo al desarrollo de las capacitaciones.

- c. Conformación de un equipo técnico interinstitucional.

Componente 1. Desarrollo de capacidades

Actividades

- a. Preparación y organización de las capacitaciones.
 - Identificación de técnicos participantes.
 - Preparación logística: local, alimentación, invitaciones, equipos.
 - Organización del equipo de facilitadores para las jornadas de capacitación.
 - Preparación de materiales de capacitación.

- b. Edición de materiales para difusión de informaciones prácticas para técnicos y productores y materiales para las jornadas de capacitación.

- c. Realización de capacitaciones en producción comercial de:
 - Rubros agrícolas:
 - Hortalizas: 12 capacitaciones en 2 zonas: 24 capacitaciones
 - Frutas:
 - ✓ Banana: 5 capacitaciones
 - ✓ Mburukuja: 5 capacitaciones
 - ✓ Cítricos: 5 capacitaciones.
 - Caña de azúcar: 6 capacitaciones en 2 zonas: 12 capacitaciones
 - Granos: 6 capacitaciones en 2 zonas: 12 capacitaciones.

- Rubros pecuarios:
 - Apicultura: 5 capacitaciones en 2 zonas: 10 capacitaciones
 - Piscicultura: 5 capacitaciones en 2 zonas: 10 capacitaciones
 - Ovino y Caprinos: 5 capacitaciones en 2 zonas: 10 capacitaciones

Las capacitaciones incluirían temas de producción y post-producción y totalizan 93 jornadas.

- d. Capacitación en gestión comercial y mercadeo: en 6 jornadas, divididas en cursos de dos días cada uno.
- e. Evaluaciones de las capacidades adquiridas.

Componente 2. Sistema de información y gestión de mercados.

Actividades

- a. Provisión de materiales y equipos mínimos a municipios: equipo informático.
- b. Difusión de la información de mercados desde las municipalidades y las Agencias Locales de Asistencia Técnica (ALAT's) de la DEAg a las organizaciones de productores.
- c. Gestión de información de apoyo a la comercialización:
 - Base de datos con informaciones de las organizaciones, variedades, superficie y volumen de producción.
 - Lista de compradores.
 - Demandas de mercados.
 - Información logística: camiones, envases, etiquetas, caminos.

8. Estrategia

El punto de partida del proyecto lo representan los acuerdos que necesitan ser firmados con la Gobernación de Caaguazú y las 16 municipalidades que serán afectadas por el proyecto, para contar con recursos financieros y el compromiso de disponer de recursos humanos para la ejecución del proyecto.

El proyecto gestionará el apoyo de las siguientes instituciones para la facilitación de profesionales especializados en los temas a ser desarrollados en las capacitaciones:

- Oficina Central de la Dirección de Comercialización del MAG para especialistas en gestión de mercados, información de mercados.
- Vice-ministerio de Ganadería con especialistas en apicultura, piscicultura, ovinos y caprinos.
- ARP con especialistas en rubros ovino y caprino.
- CAPECO para especialistas en granos
- FECOPROD para especialista en banana.

- IPTA para especialistas en rubros específicos.
- Cooperativas Sommerfield y Bergthal de Campo 9 para granos.
- ORMIC-MIC: gestión para contar con recursos humanos especializados de REDIEX para rubros de exportación, condiciones para formalización de microempresas (SUAE) y PYMES, registro de marcas.
- Frutika para especialistas en frutas.

9. Modelo de Gestión

Además, se gestionará el apoyo de la cooperativa Coronel Oviedo Ltda. para infraestructuras para la capacitación, recursos operativos para apoyo a capacitaciones, técnico para apoyar la coordinación del proyecto.

Importa mencionar que la coordinación departamental del MEC cuenta con equipos informáticos, logística e información sobre escuelas, bases de datos, huertas escolares que podrán servir de insumos para las bases de datos del Componente 2.

Las universidades presentes en el departamento como la UNCA y UCA no solo cuentan con profesionales del área de producción sino también con alumnos que podrían, a través de pasantías, apoyar actividades específicas del proyecto como la gestión de la información productiva y comercial departamental. Asimismo, se gestionará el apoyo de la UNA con la FCA y la FCV.

Además, como mecanismo para asegurar la continuidad del proceso se iniciará una vinculación con candidatos a gobernadores del departamento, a quienes se les presentará el proyecto buscando firmar acuerdos de adhesión con éstos y sus partidos políticos.

10. Costo total por componente

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	COSTO UNIT. (US\$)	COSTO TOTAL US\$
Componente 0. Organización del equipo técnico y administrativo.			96.300
Un Coordinador del proyecto.	18	1.500	27.000
Un asistente administrativo.	18	1.000	18.000
Computadoras portátiles.	3	450	1.350
Proyector con pantalla.	3	400	800
Impresora laser	1	150	150
Un kit de instrumentos de apoyo para la capacitación.	1	1.000	1.000
Vehículo para movilidad del proyecto	1	30.000	30.000
Movilidad del equipo técnico para organización de actividades en distritos.	18	1.000	18.000
Componente 1. Desarrollo de capacidades			84.081
Sub-total Materiales			10.500
Elaboración y publicación de un manual técnico sobre Producción de rubros horti-frutícolas, 150 hojas color x 300 ejemplares.	300	25	7.500
Preparación y publicación de materiales de difusión: afiches, trípticos, láminas, etc.	1	3.000	3.000
Sub-total capacitaciones en producción y gestión comercial frutihortícola y pecuaria.			43.581
Combustible para movilidad de capacitadores (300 km x viaje x 50 viajes).	50	42	2.100
Viáticos para 2 capacitadores por jornada y 1 chofer.	297	58	17.226
Alimentación jornadas	99	245	24.255
Sub-Total Parcelas Demostrativas			30.000
Instalación de 15 parcelas demostrativas según distribución de zonas y productos.	15	2.000	30.000
Componente 2. Sistema de información			32.000
Equipos Informáticos para municipios	1	1.000	16.000
Materiales y útiles 1.000 US\$ por municipio	1	1.000	16.000
SUBTOTAL			212.381
7. Imprevistos (10%)			21.238
TOTAL			233.619

Tasa de cambio 1US\$ = 4.500 Guaraníes

11. Riesgos

La ejecución del proyecto no implica riesgos ambientales de ninguna índole. Para minimizar el uso de papelería se recurrirá a potenciar el uso de información virtual y digital.

Una amenaza externa estaría dada por la poca estabilidad y duración de contratos de técnicos contratados por el MAG.

Otro riesgo que se podría tener es que en los municipios no se cuente de manera permanente con técnicos que puedan ser sujetos de las capacitaciones y puedan encargarse del segundo componente del proyecto, específicamente de la generación, difusión y seguimiento de la información a nivel local.

No contar con especialistas nacionales en temas específicos necesarios para algunos rubros. Ejemplo: especialistas en mburukuja.

Ambiente político inestable y diferencias políticas que podrías obstaculizar la ejecución del proyecto.

ANEXOS

**ANEXO 1. MATERIALES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS ELABORADOS Y UTILIZADOS
PARA LA CAPACITACIÓN**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL**

**Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural
(MAG/SIGEST)**

**Proyecto Paraguay Rural (PPR) - Componente “C” Foro de Diálogo
Político**

**Dirección de Extensión Agraria del Ministerio de Agricultura y
Ganadería (DEAg/MAG)**

***TALLER DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO RURAL Y
ORDENAMIENTO TERRITORIAL O DIRECTRICES SECTORIALES***

***MESA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEPARTAMENTAL
PARA EL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL (MECID-DAR).***

***Material sobre: Planificación Participativa del
Desarrollo Territorial.***



**Ofrecido por:
Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura**

I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

1. *El Territorio como Espacio Estratégico para el Desarrollo Rural Sostenible*

Las acciones del Desarrollo Rural Sostenible en América Latina continúan evolucionando hacia una nueva forma de mirar y actuar sobre los problemas en el espacio rural. Históricamente, los programas desarrollados por los gobiernos, en general, no han convergido hacia la dotación de un paquete mínimo y complementario de activos básicos, tanto públicos como privados, que permitan que los hogares se aprovechen plenamente de las nuevas oportunidades y sepan reaccionar adecuadamente frente a los nuevos retos.

Esta falta de convergencia no se debe solo a la falta de conocimientos de las reales necesidades de la población rural y los modos de reaccionar frente a la pobreza persistente; permanecen la baja dotación de recursos y los problemas de coordinación interdisciplinaria e interinstitucional, sino también, a que los esfuerzos de focalización están en directa contraposición con los verdaderos intereses locales.

Es evidente que la pobreza rural es resistente a las políticas convencionales y sectoriales diseñadas para disminuirla o eliminarla. Ese conjunto de factores conforma las causas de la desigualdad en la región. Además debe ser puesta en el contexto de una continua emigración hacia zonas urbanas.

La intervención bajo el enfoque territorial, ha ido desarrollándose, tanto como una oportunidad de construir de manera endógena, participativa y consensuada entre todos los actores involucrados (el Estado y las organizaciones de la sociedad civil), como una alternativa de articulación e integración entre las demandas de la población y la oferta del poder público en la promoción del desarrollo rural sostenible.

Se entiende que el desarrollo sostenible depende cada vez menos de la capacidad del Estado y cada vez más de su poder de estimular el surgimiento de un movimiento de emprendedurismo y protagonismo de las fuerzas locales. Estamos caminando hacia nuevas relaciones entre los actores sociales locales y el estado desde la organización local y de la constitución de un pacto de cohesión social que acarree contratos de desarrollo de las potencialidades locales y no más a la mera transferencia de recursos para acciones desvinculadas de las características e identidades del territorio (CARVALHO, 2007).

En este sentido, complementa ECHEVERRI (2009):

Adoptar un abordaje territorial como referencia para una estrategia de apoyo al desarrollo rural se justifica por, al menos, cuatro aspectos: Lo rural es más que lo agrícola. Más que un sector económico, lo que define las áreas rurales son sus características espaciales cuando, comparadas con los áreas urbanas presentan una menor densidad y un mayor peso de los factores naturales. La escala municipal es restringida. Para la planeación y la organización de los esfuerzos de promoción del desarrollo. La escala estadual es

El cambio de un enfoque sectorial a uno territorial no implica necesariamente un nuevo instrumental de políticas; pero sí plantea la necesidad de operar cambios significativos en las estrategias de gestión y aplicación de tales instrumentos. (SEPÚLVEDA et al,

excesivamente amplia para dar cuenta de la heterogeneidad y de las especificaciones locales que deben ser movilizadas para estas iniciativas. La necesaria descentralización. Las políticas públicas, como una articulación de competencias y atribuciones de los espacios y actores en los diferentes niveles territoriales. El territorio es la unidad que mejor dimensiona los lazos de proximidad entre las personas, grupos sociales e instituciones que pueden ser movilizadas y convertidas en eje para el establecimiento de iniciativas orientadas al desarrollo.”

Vale destacar que el territorio no es solo un espacio físico-geográfico, sino una construcción social, un conjunto de relaciones histórico-culturales, económicas, geoambientales e institucionales que dan origen y, al mismo tiempo, expresan una identidad, un sentimiento de pertenencia y un propósito compartido por actores sociales, cuya comprensión depende la viabilidad de muchas de las estrategias de desarrollo. En la estrategia centroamericana de desarrollo rural territorial se anota:

“El territorio es un espacio socio-geográfico construido cultural e históricamente por la interacción entre los seres humanos y de éstos con la naturaleza en su conjunto. El territorio constituye un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo la ambiental, económica, político-institucional, social y cultural.

Sobre la base de las condiciones biofísicas locales, transformadas por la acción humana, se crean ámbitos territoriales, enmarcados por factores socio-económicos, relaciones sociales e identidades colectivas. Los territorios cambian y se desarrollan por los procesos dinámicos de satisfacción de las necesidades de los seres que viven en ellos, como también de grupos humanos en otros lugares. Las comunidades que conforman el territorio utilizan su base de recursos naturales para establecer sus formas de producción, consumo e intercambio, sus estrategias económicas y sus modos de vida, que expresan prácticas, principios y valores regulados por determinados sistemas de organización social y político-institucional.

El territorio está asociado a un sentido de identidad y pertenencia, producto de su historia. Su organización se sustenta en una trama de tejidos sociales que permite a la población del territorio manejar situaciones de incertidumbre, solucionar problemas comunes, construir un proyecto de futuro y lograr aspiraciones compartidas.” (CAC, 2010)

Según esto, la territorialidad es la manifestación de las formas de ocupación, uso, permanencia y control del territorio, una relación construida históricamente, y en consecuencia, engendra dinámicas sociales, económicas, políticas, culturas particulares, manifestaciones existentes, preexistentes, o hasta extrañas al territorio. En este sentido, la territorialidad es quien moldea, construye, controla, y usa territorios en los tiempos actuales.

Con estas acepciones de territorio y territorialidad, se inicia el proceso de planificación participativa del desarrollo rural sostenible teniendo por estrategia descentralizar y articular las políticas públicas, posibilitando un nuevo sentido de gobernanza, de modo que puedan ser gestionadas y controladas socialmente.

Cabe mencionar que el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por resolución ministerial N° 700/10, entiende como “territorial” las jurisdicciones departamentales que incluyen, en cada caso, las jurisdicciones municipales correspondientes, hasta tanto no se establezcan ordenamientos geográficos diferentes como base de intervención para el desarrollo agrario y rural.

2. Dimensiones del Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se basa en la definición planteada por el Informe Bruntland,¹ que lo define “como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”. Es decir, el concepto involucra las dimensiones que vinculan la eficiencia económica, la equidad social y la conservación ambiental, o el trípode de la sostenibilidad.

Desde la perspectiva de la planificación para el desarrollo sostenible, es el “proceso de cambio social y elevación de las oportunidades de la sociedad, compatibilizando, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento y la eficiencia económicos, la conservación ambiental, la calidad de vida y la equidad social, partiendo de un claro compromiso con el futuro y de la solidaridad entre generaciones” (BUARQUE, 1994).

Desde el punto de vista del enfoque territorial de desarrollo rural planteado por el IICA, son cuatro las dimensiones: social, económica, ambiental y político-institucional²:



Figura 1 - La dimensiones del desarrollo sostenible.

- **Dimensión Económica:** se deben plantear *a priori* resultados económicos (productivos) que utilicen de manera eficiente los recursos locales para generar nuevas oportunidades de empleo e ingresos, fortaleciendo cadenas productivas e integrando redes de pequeñas empresas. De esa forma, se debe promover la organización de los sistemas y cadenas productivas locales, aprovechando las ventajas comparativas locales y buscando establecer ventajas competitivas regionales.
- **Dimensión Social:** debe sentar las bases para establecer procesos que promuevan equidad social de género, etaria y etnia, a través del acceso a los servicios básicos de salud, educación e infra-estructura básica (habitación, energía eléctrica, caminos viales, entre otros), así como la creación de condiciones para la participación efectiva de los ciudadanos en las estructuras del poder.
- **Dimensión Ambiental:** es la base para promover la comprensión del ambiente como activo del desarrollo, de manera que se adopte el principio de sustentabilidad y se enfatice el principio de gestión integrada de los recursos naturales. La dimensión ambiental se incorpora en todas las decisiones y prioridades de inversión, no sólo como una medida preventiva, sino también en propuestas innovadoras tales como servicios ambientales, la recuperación de áreas degradadas, protección de manantiales, el establecimiento de corredores ecológicos, cobertura vegetal de laderas y áreas de reserva y de preservación. De igual forma, se debe incorporar de forma permanente el manejo de residuos sólidos y líquidos de todos los procesos productivos.

¹ Elaborado en 1987 por la *Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*, es parte de una serie de iniciativas de la ONU, anteriores a la Agenda 21, que reafirman una visión crítica del modelo de desarrollo adoptado por los países industrializados y reproducido por las naciones en desarrollo, y que resaltan los riesgos del uso excesivo de los recursos naturales sin considerar la capacidad de soporte de los ecosistemas.

² Figura compilada de SEPÚLVEDA (2008b)

- **Político-institucional:** por una parte, incluye las organizaciones administrativas locales y su relación con el sistema nacional (municipios, organismos locales del estado, agencias locales de empresas nacionales, etc.); por otra, debe incluir las organizaciones deliberativas locales en donde juegan un papel fundamental los legislativos municipales, juntas locales, etc., por donde también pasan las decisiones. En ese sentido, incorpora el concepto de gobernabilidad, la promoción de la conquista y el ejercicio de la ciudadanía. Es el sustento para establecer una nueva plataforma institucional, considerando las relaciones sociales y los conflictos internos existentes, que permita la construcción de políticas territoriales negociadas.

3. *Gestión social del desarrollo territorial*

Un requisito fundamental en la evolución de la construcción del desarrollo con enfoque en los territorios, es que los gobiernos lo tengan implantado, o por lo menos, estén abiertos a un proceso de descentralización de las políticas públicas del tipo *Estado- Sociedad*³. De esa forma se abren nuevas opciones para una participación activa de la población (en el proceso de construcción y gestión compartida del desarrollo). Evidentemente, este fenómeno aumenta el desafío y responsabilidad de formular un modelo idóneo de gestión social.

La puesta en práctica de la gestión social implica la ruptura de la concepción y actividades tradicionalmente centralizadoras y poco participativas que, de forma general, es común en la administración pública de muchos países. Un nuevo sentido de gobernanza deberá responder a las necesidades con: la descentralización, las relaciones sociales y los mecanismos de participación de todos los estamentos de la sociedad en el territorio. Esto no sólo permitirá lograr transparencia en el manejo de recursos, sino que, por encima de todo, permitirá incorporar los intereses de la mayoría en el Plan de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS).

En ese contexto, la gestión social es un eje estructurante, político e institucional, concebida como el proceso de gerencia de la cuestión pública local que se comparte con la sociedad civil organizada. Se refiere al proceso de empoderamiento de la sociedad y contribuye a consolidar un nuevo modelo de gobernanza, superando la visión única de que el Estado tiene la obligación de resolver los problemas. De esa forma, ambos, la sociedad civil y el estado establecen alianzas sistémicas con objetivos negociados que se materializan en los PDRS, como un instrumento clave de la gestión social. Sin embargo, este desafío requiere realizar ingentes esfuerzos para ampliar capacidades humanas, sociales y organizacionales del territorio.

A través de ese instrumento, el estado y la sociedad comparten la responsabilidad de negociar y promover el desarrollo del medio rural, implementando políticas y programas y facilitando la integración de políticas con otras instancias públicas.

De forma didáctica la gestión social del desarrollo territorial puede ser fundamentada en una visión de proceso, cuyas fases son: la organización, la planificación y el control social (monitoreo y evaluación), tal como se describe en la Figura 2.

³ Según ARAÚJO (1998), la descentralización del tipo Estado-Sociedad permite la democratización de la gestión y transferencia de la capacidad de decisión y ejecución de actividades para la sociedad, gestión de recursos y prestación de servicios, tradicionalmente concentrada en las manos de las unidades estatales y gubernamentales.

Figura 2 - Diagrama representativo del ciclo de gestión del desarrollo territorial⁴.

Proceso de Gestión Social del Territorio



- **Organización/Movilización:** En esta fase se definen funciones, atribuciones y tareas articuladas para alcanzar todos los objetivos. Para tal fin, es absolutamente necesario sensibilizar y movilizar actores con el objeto de crear o fortalecer una institucionalidad territorial, como alternativa de instancia colegiada de protagonismo y su posible evolución como estructura institucional permanente en el futuro.
- **Planificación:** Es el momento de conocer críticamente la realidad para tomar decisiones, establecer directrices y estrategias futuras y formular los proyectos sustentados en las capacidades y los recursos (materiales, humanos, tecnológicos, financieros, etc.) movilizados, así como en los arreglos institucionales existentes. Las decisiones se adoptan a partir de las prioridades de intervención negociadas para cada territorio y sistematizadas en forma de plan.
- **Coordinación/ejecución:** En el ciclo de la gestión, es la fase de la coordinación que requiere establecer procesos de negociación vertical y horizontal, así como programas de capacitación de las organizaciones locales y de representantes institucionales para fortalecer su capacidad de inserción en procesos de gestión compartida.

⁴ Diseñado por el IICA según documentos: MDA (2005). *Referências para a Gestão Social de Territórios Rurais*. Documento Institucional N° 3. Brasília, DF: Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) y otros del IICA.

- **Control social:** En el proceso de ejecución del plan, corresponde a la participación de la sociedad en el monitoreo y evaluación; se busca constituir un sistema de información con indicadores acordados entre los actores sociales y agentes institucionales que participan del proceso. En el monitoreo se acompaña paso a paso la ejecución de las acciones y se mide la eficiencia en intervalos de corto plazo. En la evaluación, se refiere a momentos de profundización sobre los destinos del proceso de desarrollo, o sea, se miden la eficacia y la efectividad de las acciones a más largo plazo.

4. Planificación participativa

Se puede conceputar la planificación como un método de ordenación de actividades con vistas a alcanzar los objetivos propuestos y alcanzar el futuro deseado. Su punto de origen son las reflexiones críticas sobre la realidad y los problemas identificados en el territorio. Su propósito básico no es prever el futuro, sino examinar opciones futuras, analizar el abanico de elecciones, priorizar, optar por una de ellas, en el sentido de minimizar acciones incorrectas, adelantar y abastecer los medios y recursos necesarios en el diseño de buscar la reducción de incertidumbres y minimizar los riesgos.

En esta fase del proceso se utilizan herramientas y técnicas apropiadas que aseguren el involucramiento efectivo y dialógico de los participantes y se establece el conjunto de aspiraciones y el sistema de preferencias.

La planificación es un proceso que cuenta con dos elementos, uno técnico y uno político. Ambos caminan en paralelo en la toma de decisiones sobre las acciones requeridas para el desarrollo, asegurando la participación efectiva de los diversos agentes públicos y actores sociales en la aprehensión de la realidad y en la definición de las prioridades futuras.

El proceso técnico considera la planificación como parte de un proceso ordenado, sistemático, que se apoya en conocimientos técnicos para interpretar y propiciar la transformación de la realidad. Está condicionada a la utilización de técnicas de organización, sistematización y jerarquización de variables relevantes de la realidad planeada. Además, produce y organiza informaciones sobre el objeto planeado y sobre los instrumentos de intervención para contribuir con rigor en el proceso decisorio.

El proceso político proviene del hecho de que toda decisión y definición de objetivos pasa por múltiples y diversos intereses e involucra conflictos y requiere de negociaciones entre los actores sociales. Se trata de un proceso dialéctico inherente al método participativo, ascendente y descentralizado del planeamiento.

La planificación participativa es el proceso sistemático del aprendizaje social en el cual los actores sociales en conjunto con los técnicos y representaciones del estado construyen la visión crítica y colectiva de la realidad para la toma de decisiones (elección de alternativas) de las acciones necesarias y adecuadas a la construcción de la imagen del futuro deseado. (SEPÚLVEDA, 2005.).

La participación es un proceso en el cual los actores involucrados colaboran en la formación de consensos, la toma de decisiones y la aplicación de los recursos de determinados proyectos. En este caso, se destaca la importancia de la afinidad que debe establecerse entre los involucrados en el proceso – agentes públicos y actores sociales - para alcanzar los cambios y objetivos definidos en respuesta a los diversos intereses y, en muchas ocasiones, hasta

conflictivos. Sin la activa participación y afinidad de todas las partes, es poco probable que la pluralidad de intereses de los grupos sociales sea consensuada e internalizada en el plan.

La participación no ocurre de forma espontánea, por lo tanto debe ser estimulada permanentemente, monitoreada y evaluada periódicamente. Esto requiere establecer una estrategia específica para promoverla, por lo que la etapa previa de organización/movilización es fundamental para la planificación y condicionan los trabajos de formulación del Plan.

La participación de los interesados en todas las etapas refuerza, entre otras a: la transparencia, la consistencia, la claridad de objetivos, la integración de los actores, la mayor probabilidad de éxito y la sostenibilidad de los efectos.

En el marco de la lógica participativa, los técnicos y actores sociales deben dejar de limitar su papel de simples emisores y receptores de conocimientos, y convertirse en verdaderos movilizadores culturales para que se haga factible y materialice el proceso de desalineación de los sectores populares, e ir formando progresivamente sujetos de cambio. La pedagogía del proceso necesita ir desarrollando una nueva forma de actuación tanto de los técnicos y actores sociales, para que se conviertan en sujetos de transformación.

Con el objetivo de facilitar el proceso de planificación y formulación del PDRS, se sugieren etapas que pueden ser seguidas, de acuerdo al grado de avance de los trabajos en cada territorio. Sin embargo, se destaca la flexibilidad en cuanto contenido y cronología, ya que en la práctica se generará un diálogo constante entre la situación actual (diagnóstico), la formulación de la propuesta y su ejecución y por lo tanto, en algunas situaciones específicas, las etapas y los pasos pueden ser modificados o adaptados.

a) Planificando la Participación

La preparación de la planificación participativa incluye además un paso fundamental, la consideración de las políticas nacionales que establecen las orientaciones y líneas de acción para el Desarrollo Agrario y Rural desde el nivel institucional central y por las que se rige el MAG; las cuales son:

- **Política Pública para el Desarrollo Social (PPDS) 2010/2020:** Plantea un desarrollo humano y social inclusivo, en la búsqueda de alcanzar mayor eficacia, eficiencia y transparencia en el accionar del estado para el área social.
- **Plan Estratégico Económico y Social (PEES) 2009/2013:** Política de gobierno con énfasis en aspectos económicos, cuyo objetivo principal es “Mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes del país, sin exclusiones, es decir alcanzar el desarrollo humano definido como aquel que logra que los beneficios del incremento de la producción se traduzcan en mayor bienestar para toda la población, sin exclusiones.
- **Marco Estratégico Agrario Ampliado 2009/2018 (MEA):** Política del sector agrario (Aprobado por Res. MAG N° 320). Tiene por objetivo general “Incrementar en forma sostenida y sostenible la competitividad de la producción agropecuaria y forestal orientada por demandas de mercado, con visión de sistemas agroalimentarios transectoriales socialmente incluyentes y equitativos, orientadas a satisfacer el consumo interno y las demandas del sector externo, promoviendo asimismo, otras producciones rurales no agrarias generadoras de ingresos y empleos en el medio local-territorial interior”.

Una síntesis de las líneas de políticas destacando aquellas aplicadas en el territorio o que deben ser reforzadas facilita posteriormente el momento de planificación participativa.

b) Conociendo Críticamente de la Realidad

El conocimiento crítico de la realidad forma parte del proceso de planificación participativa que permite aprehenderla, comprenderla y hacer un diagnóstico de ella a fin de formular propuestas para el futuro. No se trata de una acción temporal y estancada que termina en un diagnóstico sino que se refiere a un proceso de comprensión reflexiva, de construcción participativa del territorio, y por ende, de preparación de las personas para el ejercicio de la ciudadanía. Es la puerta de entrada para la construcción del futuro deseado.

La metodología participativa a ser adoptada como instrumento auxiliar al proceso de planificación debe incorporar explícitamente formas de estimular a los actores y agentes involucrados hacia una reflexión crítica sobre su realidad, o sea, en la formación de la conciencia crítica⁵ y constructivista logrando el conocimiento adecuado de los problemas para el proceso de transformación de la realidad.

Bajo cualquier circunstancia es fundamental excluir, en la medida de lo posible, los instrumentos y métodos inductores. Para asegurar la participación se pueden utilizar técnicas de cuño pedagógico, fundamentales en el proceso de planificación.

Etapas para avanzar en este conocimiento crítico:

- i. Levantamiento de datos secundarios. Se sugieren algunas de las fuentes importantes para consulta:
 - Anuarios o censos estadísticos; como por ejemplo los Censos de Población y Viviendas de la Dirección General de Encuestas, Estadísticas y Censos de la STP, el Censo Agropecuario Nacional 2008 de la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias.
 - Mapas y sistema de informaciones geográficas;
 - Documentos con información ambiental;
 - Estudios de organismos locales, nacionales e internacionales;
 - Planes de gobiernos municipales y departamentales; y,
 - otras publicaciones y estudios diversos sobre el territorio de interés.
- ii. Complementación de las informaciones con consultas directas y levantamientos de datos primarios, por medio de metodologías participativas y adecuadas a cada tipo de información requerida, tales como:
 - Grupos focales;

⁵ Algunas características de la “Conciencia Crítica”:

- ✓ *Profundiza el análisis de problemas. No queda satisfecho con las apariencias.*
- ✓ *Reconoce si está desprovista de medios para el análisis del problema.*
- ✓ *Reconoce que la realidad es mudable.*
- ✓ *Sustituye situaciones o explicaciones mágicas por principios auténticos de causalidad.*
- ✓ *Busca verificar o testar los hallazgos. Está siempre dispuesto a las revisiones.*

- Entrevistas semi-estructuradas;
- Testimonios;
- Encuestas;
- Observaciones a campo;
- Grupos de discusión;
- Entre otras.

iii. Sistematización de la información de forma a ordenarlas y establecer las relaciones horizontales y verticales entre ellas, en un diagnóstico del territorio.

iv. Reflexión crítica sobre la realidad como un proceso permanente y que se sustenta en la información obtenida en etapas anteriores y en el conocimiento de los actores involucrados. En esta etapa es necesario despertar la *conciencia crítica* para interpretar la realidad.

Con relación al diagnóstico vale mencionar que es el resultado de la fusión y la síntesis del conocimiento crítico de la realidad, teniendo como base el conjunto de informaciones secundarias obtenidas del territorio, complementadas con consultas de campo, discutidas en un proceso dialógico entre técnicos y actores sociales. Este proceso brinda contenido interpretativo a diversos fenómenos de la realidad y permite entender los problemas, sus causas y efectos, identificando las potencialidades y las limitaciones para el desarrollo del territorio.

c) Presentación de la síntesis del diagnóstico y de las políticas de desarrollo y sectoriales en reunión o taller participativo.

El primer paso para avanzar en esta capacitación es mostrar cómo las decisiones del futuro, parten del análisis crítico de la realidad del departamento y del análisis de las políticas públicas vigentes a nivel nacional (MEA 2009/2018 ampliado, plan de desarrollo departamental, otros).

d) Análisis de coherencia

El análisis de coherencia se realiza por medio de la matriz analítica FODA de la situación del departamento. Se sugiere analizar la matriz por cada dimensión, para establecer los ámbitos de acción de la estrategia de desarrollo. Así, las dimensiones ambiental, económica, social y política-institucional del departamento se analizarían según sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- Fortalezas son recursos controlados, capacidades especiales y habilidades que existen en el territorio y tienen una posición privilegiada y competitiva.
- Oportunidades son factores que resultan positivos y aprovechables, suceden en el entorno del territorio y permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades son factores internos que causan una posición desfavorable. Entre ellos tenemos: carencia de recursos, carencia de habilidades, actividades que no son desarrolladas positivamente.
- Amenazas son situaciones que provienen del exterior. Representan un peligro para los proyectos si no existe gobernabilidad.

Cuadro 1 - Resumen del análisis FODA:

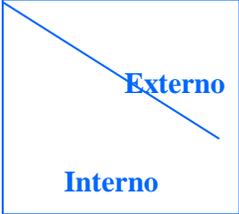
➤ Factores Externo	Factores Internos
<p>Oportunidades</p> <p>¿Qué nos puede ayudar a impulsar el territorio?</p>	<p>Fortalezas</p> <p>¿Qué tenemos dentro del territorio para aprovechar oportunidades?</p>
<p>Amenazas ¿Qué pone en riesgo el crecimiento del territorio?</p>	<p>Debilidades ¿Qué tenemos en el territorio que no nos protege de amenazas?</p>

Figura 3. Dimensiones del Desarrollo Sostenible analizadas con la Matriz FODA



Para la definición de prioridades y formulación de los proyectos, se requiere un uso estratégico de la matriz de análisis FODA.

Cuadro 2 - Uso estratégico de la matriz de análisis FODA⁶.

Externo  Interno	Lista de <u>O</u>portunidades O1 O2 On	Lista de <u>A</u>menazas A1 A2 An
	Lista de <u>F</u>ortaleza F1 F2 Fn	MAXI-MAXI. Estrategia para maximizar tanto las F como las O . <i>Estrategia ofensiva. Potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.</i>
Lista de <u>D</u>ebilidades D1 D2 Dn	MINI-MAXI. Estrategia para minimizar las D y maximizar las O . <i>Estrategia adaptativa. Superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.</i>	MINI-MINI. Estrategia para minimizar tanto las A como las D . <i>Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades para defendernos de los efectos de las Amenazas.</i>

e) Establecimiento de una visión de futuro y una misión

Una vez completado el análisis externo e interno del territorio, y la información que se ha sistematizado, analizado e interpretado; se inicia la tarea de determinar la situación que se desea alcanzar. Para ello, debe plantearse una primera aproximación a la visión de futuro del territorio.

Una visión de futuro identifica las acciones conducentes al fortalecimiento de modelos que permitan ajustarse a las demandas y desafíos de las nuevas realidades.

La visión no es algo etéreo o abstracto por el contrario, algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el mediano y largo plazo.

“Debemos tener cuidado de que la visión esté presente en la mente de todos quienes hacen buscar el objetivo de desarrollo común”.

⁶ Formulado según ESCALANTE. y CATHERINE (2006).

Cuadro 3 – Visión de futuro.

1. Visión de futuro	
<i>Características</i>	<i>Requisitos</i>
Clara: Debe ser capaz de cumplir con su papel orientador.	Representatividad: Debe responder a los intereses y aspiraciones de todos los involucrados en el proceso.
Precisa: Debe contener los elementos necesarios y suficientes para responder a la situación deseada.	Validez: Debe ser viable, o sea contar con posibilidades de alcanzar la situación deseada.
Realista: Debe proponer acciones que signifiquen un grado de avance en la transformación buscada.	Direccional: Debe indicar con toda claridad hacia donde dirigiremos al territorio.

Todo líder visionario se convierte en un agente de cambio ya que la visión es una poderosa guía hacia el futuro. La función del agro líder es influenciar y contagiar el entusiasmo y las ventajas colectivas de alcanzar esa meta entre los miembros de la MECID-DAR.

La misión debe estar fundamentada e inspirada en la visión de que hablamos en el apartado anterior. El término misión de acuerdo con su definición etimológica viene del vocablo *mittere*, que significa ser enviado para algo. La misión es acción, tarea, esfuerzo, compromiso de lo que se planteó en la visión.

La declaración de la misión justifica la existencia de una organización o institución. En su formulación se establecen las acciones que permiten orientar su rumbo. Es la razón de ser de la organización y debe ser la línea común que une a la visión con las actividades regulares.

La misión

- Delimita el marco y el espacio para la asignación y compromiso de los principales recursos, principios, valores, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos de la organización.
- Define a la organización.
- Distingue a la organización de otras que ofrecen los mismos servicios.
- Sirve de marco lógico para orientar la evaluación general de actividades presentes y futuras.
- Guía a todos los integrantes de la organización.
- Permite visualizar y elaborar los objetivos de la organización.

Cuadro 4 – Complementación entre Visión de futuro y Misión

Visión	Misión
Conduce a la Planificación	Conduce a la acción
Hacia donde queremos llevar la organización en el futuro	Acciones para llegar hacia donde queremos estar
Cómo queremos ver nuestra organización en el futuro	Qué pasos (estrategia) debemos de dar para alcanzar los objetivos que queremos
Es de mediano y largo plazo	Se hace día a día

f) Definición de Ejes y Objetivos Estratégicos.

Esto se hará definiendo o priorizando los ejes a partir del Marco Estratégico Agrario, de otros planes de desarrollo del departamento (si existieren) y del análisis FODA. La idea es seleccionar grandes temas que sean los motores del desarrollo y que agrupen líneas de acción y proyectos.

Figura 4. Ejemplos de Ejes Estratégicos



Una forma para auxiliar la definición de las prioridades es distinguir los problemas **importantes** que están en la raíz de la problemática general, de la **urgente** situación que necesita solución inmediata.

g) Desde los ejes estratégicos serán definidas los objetivos estratégicos, y en la secuencia, los proyectos que compondrán la ejecución y operación del plan.

Definiendo las prioridades o ejes estratégicos se definirán también objetivos para dichos ejes. En su sentido más amplio, los objetivos son una declaración de lo que se hará para alcanzar la visión y se derivan de la misión (a partir de los objetivos

planteados se cumple la misión). Son de carácter permanente y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

Los objetivos estratégicos formulados con claridad suministran dirección, orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación y apoyan la asignación de recursos humanos, económicos y materiales.

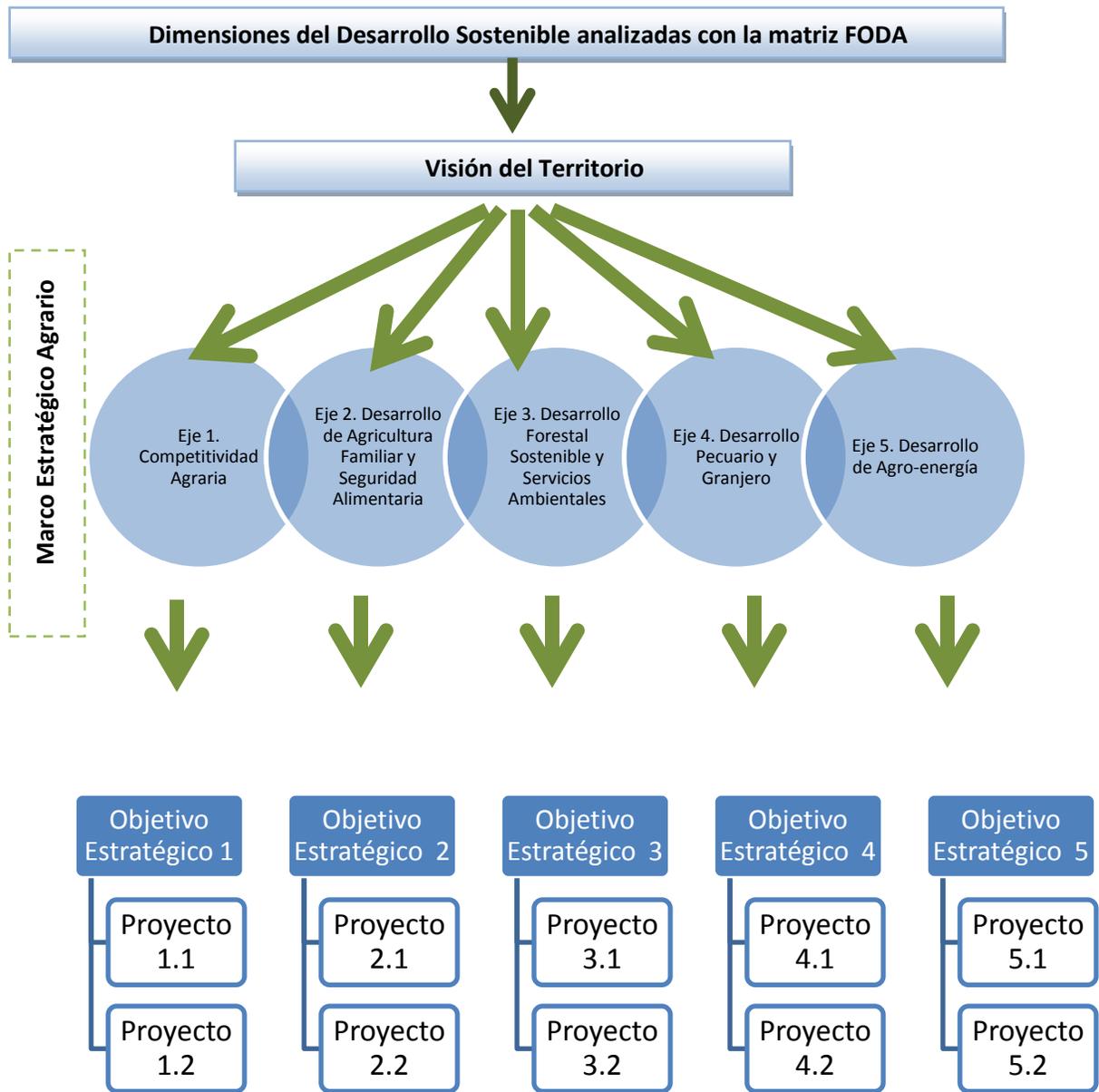
Los objetivos estratégicos se diferencian de los ejes estratégicos porque los primeros aterrizan en acciones más concretas el tema de desarrollo priorizado en el eje estratégico. Un eje estratégico puede tener más de un objetivo estratégico según las necesidades del territorio, las decisiones tomadas en forma participativa y las posibles soluciones técnicas que los actores vayan estructurando. Así, en forma práctica, el trabajo de elaboración del plan de desarrollo resultaría en un esquema ejemplificado a continuación:

Cuadro 5. Ejemplo de secuencia de priorización de acciones para el desarrollo.

Eje Estratégico 1: Desarrollo de la Competitividad Agraria		
Objetivo Estratégico: Insertar comercialmente a los pequeños productores en mercados locales.		
Pyto. 1: Diversificación de la producción agrícola del Depto. mediante huertas comerciales con productos demandados por el mercado local.	Pyto. 2: Infraestructura de apoyo a la comercialización de la producción de hortalizas.	Proyecto n...

En síntesis, el proceso puede ser gráficamente visualizado en la Figura 3 a continuación.

Figura 5. Bases para Diseñar el Plan



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL

**Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agrario y Rural
(MAG/SIGEST)**

**Proyecto Paraguay Rural (PPR) - Componente “C” Foro de Diálogo
Político**

**Dirección de Extensión Agraria del Ministerio de Agricultura y
Ganadería (DEAg/MAG)**

***2° TALLER DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO RURAL Y
ORDENAMIENTO TERRITORIAL O DIRECTRICES SECTORIALES***

***MESA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEPARTAMENTAL
PARA EL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL (MECID-DAR)***

Material sobre: Elaboración de Proyectos



**Ofrecido por:
Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura**

I. INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Para que el plan sea un instrumento de gestión social, posibilite negociaciones para tornar efectiva las acciones de transformación de la realidad y facilite la integración de políticas públicas en el territorio, es necesaria la formulación de los proyectos.

El proyecto es definido como una herramienta o instrumento de negociación que contempla un conjunto de actividades para alcanzar los objetivos específicos planteados en el plan en forma de directrices y líneas de acción, en un horizonte de tiempo determinado.

La redacción de los proyectos debe estar orientada a fin de tener un contenido mínimo requerido para acceder a distintas fuentes públicas y privadas de financiamiento, de esta forma se facilita la negociación, el cumplimiento de las exigencias y formatos requeridos.

Los proyectos, además de estar integrados a las directrices y estrategias más amplias del desarrollo del territorio, deben tener viabilidad técnica, económica, gerencial y ambiental.

Según Sepúlveda (2008), el primer criterio para formular la estrategia es recordar que ésta trasciende los proyectos productivos agropecuarios. Además, es necesario adoptar criterios de análisis financiero y económico tradicionales como uno de los criterios utilizados. Por último incorporar alternativas con criterios sociales, culturales, ambientales y político-institucionales. Clasifica además la cartera de inversiones estratégicas en:

- Proyecto Nucleador: Se les considera como un motor de desarrollo potente por sus efectos multiplicadores y de articulación en el territorio. Ejemplo: proyectos agroindustriales.
- Proyecto Funcional: Destinado a mejorar las condiciones de gestión de las instancias públicas, ONG's y privadas de la organización para apoyar la ejecución eficiente de otros tipos de proyectos.
- Proyecto Complementario: En apoyo a actividades productivas vinculadas con inversiones "nucleadoras", y por lo tanto las refuerzan. Ejemplo: innovación tecnológica en agroindustrias.
- Proyecto Estructural: Busca eliminar limitaciones históricas o trabas legales. Ejemplo: proyectos para modificar la estructura de tenencia de la tierra, el tipo de gestión y estructura municipal.
- Proyecto de Recursos Humanos: Para formar nuevas capacidades y habilidades de los actores sociales.

- Proyecto Organizacional: Promueve y consolida procesos de participación y fortalece la capacidad organizacional de los actores sociales (redes) y los agentes de desarrollo.
- Proyecto de Recursos Naturales: Busca promover una estrategia de ordenamiento territorial para la gestión integrada del medioambiente y un manejo integrado de los recursos naturales.

Otras clasificaciones de proyectos las categorizan en:

- Proyectos de desarrollo social
- Proyectos de producción y productividad agrícola y no agrícola
- Proyectos de infraestructura física y conectividad
- Proyectos de recursos humanos
- Proyectos de desarrollo institucional

Adib (2010) también aproxima una categoría más sencilla de opciones de proyecto.

- Proyectos estructurantes: se focalizan en la implantación o ampliación de infraestructura social, económica y ambiental y, en particular, en proyectos de formación de capacidades sobre desarrollo sostenible, de manera que posibilite la creación de condiciones favorables para viabilizar los proyectos.
- Proyectos productivos: tienen como objetivos apoyar diversos componentes de los sistemas de producción, así como la entrega de servicios en cualquier sector o ramo de actividad productiva que mejore los ingresos, aumente el empleo y contribuya a perfeccionar la competitividad territorial.
- Proyectos sociales: son definidos como aquellos de carácter redistributivo y/o compensatorios, cuyos objetivos buscan superar la situación de los pasivos sociales en las áreas de: organización social, salud, saneamiento, seguridad alimentaria, vivienda, entre otros.

II. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En el proceso de planificación son identificados un gran número de ideas de proyectos o acciones que requieren ser ejecutadas para desarrollar el territorio. Ante esta situación corresponde una reflexión que ayude de ordenar las ideas aplicando un proceso de priorización.

Una forma de auxiliar la definición de las prioridades es distinguir los problemas **importantes** que están en la raíz de la problemática general, de la **urgente** situación de necesidad inmediata.

Lo ideal es trabajar preferentemente con el enfoque estratégico, o sea, adentro de aquello que es muy importante, pero no necesariamente urgente, en un horizonte temporal de largo plazo, que tenga como objetivo la mejoría de los indicadores sociales, productivos y ambientales, además de la mayor disponibilidad de una red de infraestructura adecuada al servicio de las demandas de la sociedad civil de forma sostenible. A este tipo de ideas calificamos como **prioridad 1 (altamente prioritario)**.

A continuación, priorizamos las ideas cuyos impactos sean significativos también, urge su solución pero tienen un horizonte temporal más corto. Este tipo de ideas se califica como **prioridad 2 (medianamente prioritario)**.

Prioridad 3 corresponden a las ideas complementarias y que contribuyen en baja medida al desarrollo integral del territorio.

III. ESTUDIO DEL NIVEL DE PERFIL

Esta fase corresponde al análisis de coherencia, donde se estudian todos los antecedentes, las debilidades y fortalezas que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnica y económica de llevar a cabo la idea del proyecto.

Para auxiliar este proceso de discusión y dar coherencia a los contenidos técnicos de los proyectos, se presenta a continuación, como sugerencia, una matriz de formulación participativa de proyectos, Cuadro 2.

La lógica de la matriz es reflexionar sobre las columnas “Debilidades” y “Fortalezas” del proyecto propuesto, así como las informaciones necesarias, pero aún no disponibles, en la columna “Lo que todavía necesitamos conocer”, para que sea posible su adecuada formulación. Los contenidos de la columna “Debilidades” definirán las Actividades/Metas/Estrategias del proyecto.

Cuadro 1. Ejemplo de Construcción de una Matriz de Formulación Participativa del Perfil de Proyectos.

Proyecto	Fortalezas	Debilidades	Lo que todavía necesitamos conocer (*)	Actividades/ Metas/ Estrategias

IV. REDACCIÓN DEL PERFIL PROYECTO

La redacción de los proyectos debe estar orientada a fin de tener un contenido mínimo requerido para acceder a distintas fuentes públicas y privadas de financiamiento, de esta forma se facilita la negociación, el cumplimiento de las exigencias y formatos requeridos. Los proyectos, además de estar integrados a las directrices y estrategias más amplias del desarrollo del territorio, deben tener viabilidad técnica, económica, gerencial y ambiental. Cabe resaltar también la necesidad de que cuenten siempre con componentes de formación de capacidades, para maximizar la probabilidad de alcanzar mayores éxitos. A continuación, se indican unas preguntas orientadoras y un guión con algunas sugerencias para la formulación de proyectos.

Cuadro 2: Preguntas orientadoras para la formulación de los proyectos

¿QUÉ?	quiere hacerse	<i>Descripción del proyecto.</i>
¿POR QUÉ?	quiere hacerse	<i>Fundamentación o justificación, razón de ser y origen del proyecto.</i>
¿PARA QUÉ?	quiere hacerse	<i>Objetivos, propósitos.</i>
¿A QUIÉNES?	va dirigido	<i>Destinatarios o beneficiarios.</i>
¿DÓNDE?	quiere hacerse	<i>Localización física (ubicación en el espacio).</i>
¿CUÁNTO?	quiere hacerse	<i>Metas.</i>
¿CÓMO?	se hará	<i>Actividades y tareas. Métodos y técnicas.</i>
¿CUÁNDO?	se hará	<i>Cronograma.</i>
¿QUIÉNES?	lo harán	<i>Recursos humanos y gestión.</i>
¿CON QUÉ?	lo harán Se costeará	<i>Recursos materiales. Recursos financieros.</i>

A continuación, se indica un guión ideal para formulación de proyectos, sin embargo se debe recordar que la estructura de cada proyecto está condicionada a los requisitos de las fuentes de financiamiento:

V. GUIA PARA FORMULACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

1. **Título** del proyecto.
2. **Localización** del proyecto en el territorio.
3. **Beneficiarios:** calificar y cuantificar a quién se destina directa o indirectamente el proyecto.
4. **Justificación:** explica el modo que el proyecto entrará a solucionar el problema planteado y su contribución en función de las potencialidades, limitaciones y ejecutabilidad, teniendo como referencia la situación diagnosticada.
5. **Objetivo:** qué resultados se pretenden alcanzar con el proyecto de forma clara y compatible con las soluciones programadas.
6. **Metas:** (objetivos cuantificados) a ser alcanzadas dentro de un horizonte temporal definido.
7. **Duración:**
8. **Componente/Actividades.**
9. **Estrategia:** son los medios disponibles y posibles para viabilizar la intervención sobre la situación actual, que permita alcanzar el objetivo.
10. **Modelo de Gestión:** definiciones negociadas de las responsabilidades y atribuciones de los involucrados en relación a las acciones a desarrollar y la definición y caracterización de la entidad ejecutora del proyecto.
11. **Costo Total y Fuentes de Origen de los Recursos.**

COMPONENTES/ACITIVIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SUBTOTAL		
7. Imprevistos (...%)		
TOTAL		

12. **Riesgos:** enuncia las amenazas (externalidades) para la ejecución del proyecto en los términos deseados.

Información sobre los probables **Impactos y Mitigación Ambientales**

VI. RECOMENDACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS

- a) La experiencia en análisis de proyectos indica las siguientes limitaciones en la formulación:

- ✓ *La justificación no condice con la problemática diagnosticada.*
- ✓ *La definición del objetivo del proyecto no es clara o realista.*
- ✓ *Descompás entre el objetivo y estrategia necesaria para alcanzarlos.*
- ✓ *No tiene las dimensiones adecuadas.*
- ✓ *Las tecnologías propuestas no son apropiadas a la realidad local.*
- ✓ *No hay suficiente información para sostener la propuesta técnica de solución.*
- ✓ *No existe una definición clara de responsabilidad y de la capacidad de gestión del proyecto y como consecuencia el proyecto puede no ser suficientemente sostenible cuando cese el apoyo externo.*
- ✓ *No hay propuesta para fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones que participan en las intervenciones.*
- ✓ *Los riesgos no son anticipados y no se buscan métodos para evitar o limitarlos.*

- b) En la discusión de las propuestas de proyectos con las comunidades, se debe prestar atención a las siguientes recomendaciones generales:

- ✓ *Las propuestas son resultados de un proceso de reflexión con los actores sociales; es decir, son formuladas **con ellos** y no para ellos.*
- ✓ *Excluir de la discusión el voluntarismo y aquellas propuestas que induzcan a las soluciones “mágicas” y la práctica del paternalismo y asistencialismo.*
- ✓ *Concebir una solución más simple al problema. Siempre centrarse en las soluciones, no en los problemas.*
- ✓ *Subsidiaridad como un principio que implica que toda actividad puede ser ejecutada por una instancia de gobierno menor, como territorio, municipio o instancias locales. No debe ser realizada por instancias mayores, como el Estado. Este principio induce muchas veces a establecer soluciones locales propias⁷.*
- ✓ *Prever siempre procesos continuos de capacitación como un medio idóneo y pedagógico para formar capacidades locales, a partir de una combinación de experiencias y conocimientos propios y nuevas opciones.*

⁷ MONTORO (1995).

- ✓ *Las propuestas que buscan dinamizar las actividades productivas, deben incluir acceso a mercados, capacidad de los agricultores para implementar actividades innovadoras, la disponibilidad de mano de obra, la capacidad de endeudamiento e impactos ambientales.*
- ✓ *Prevalecer la visión sistémica en las propuestas productivas; es decir, la integración vertical y horizontal, coherentes con la situación diagnosticada.*
- ✓ *Identificar oportunidades que aprovechen ventajas comparativas locales, convirtiéndolas en ventajas competitivas. Descubrir formas de articulación a diversos mercados.*
- ✓ *Buscar siempre la integración y asociación entre los poderes públicos constituidos para viabilizar determinados proyectos; especialmente aquellos que se relacionan con temas de responsabilidad propia del poder público como: salud, enseñanza, construcción y conservación de caminos viales, entre otros.*
- ✓ *Optar por la igualdad de género en las propuestas de proyectos significa tomar conciencia de la existencia de la desigualdad y de diferencias causadas por el género. También requiere una voluntad de transformar las condiciones, las estructuras y los requisitos injustos que acarrear la desigualdad. Al final, se requiere una distribución más justa de los recursos, del poder y de las posibilidades. Esto, interesa tanto al hombre como a la mujer.*

En las propuestas de transformación de la producción (agroindustrias, granjas, apicultura, etc.), se recomienda:

- ✓ *Considerar la ejecutabilidad principalmente en función de la demanda del mercado, la disponibilidad de materia prima, las exigencias legales (fiscales, ambientales, sanitarias) y la capacidad de endeudamiento de los proponentes.*
- ✓ *Discutir y observar profundamente el modelo de gestión colectiva del emprendimiento, considerando que la actividad debe ser autónoma y auto sostenida. El voluntarismo, muy común cuando se discute ese tipo de propuesta.*
- ✓ *Discutir y observar el destino de los lucros y dividendos del emprendimiento.*
- ✓ *Advertir para la probable necesidad de un estudio de viabilidad financiera y los impactos ambientales del emprendimiento.*
- ✓ *Buscar siempre soluciones alternativas con más baja relación Costo/Beneficio.*

b) En las discusiones de las propuestas de Infraestructura, se recomienda:

- ✓ *Todas las propuestas de obras deben ser elaboradas por profesional especializado, con base en estudios técnicos que aseguren su viabilidad técnica y su sostenibilidad ambiental.*
- ✓ *Es imprescindible negociar alianzas con el gobierno local y la comunidad para contrapartes en las obras. Es recomendable involucrarlas desde el inicio de las discusiones.*

- ✓ *Buscar siempre la solución alternativa con más baja relación Costo/Beneficio;*
- ✓ *La simplicidad y la funcionalidad son premisas básicas de las construcciones. Por lo tanto, el bajo costo de las obras será reflejo de dichas premisas.*

c) En las propuestas ambientales, se recomienda:

- ✓ *Los proyectos deben internalizar la recuperación ambiental en áreas protegidas, tales como los servicios ambientales; con el doble propósito de generación de ingresos y empleos.*
- ✓ *Siempre que sea posible, hay que prever la implantación de sistemas agroforestales regenerativos para la cual se utiliza mayor diversidad de material vegetal y adopta los principios de sucesión secundaria del bosque.*
- ✓ *La legislación ambiental y la normativa del país para el manejo de áreas de preservación permanente deben ser los referentes de cualquier propuesta de gestión ambiental.*

En caso de que sea necesario, deberá incluirse explícitamente las medidas de mitigación de impactos ambientales de los proyectos de infraestructura, acordes con la naturaleza y magnitud de los Impacto.

- ✓ *Es necesario prestar especial atención a los problemas de deterioro ambiental que pueden ser mitigados o corregidos con proyectos específicos, entre otros, se puede mencionar: sedimentación de cursos de agua, contaminación del agua por productos químicos; disminución de fuentes y volúmenes de agua utilizada en actividades productivas y de consumo humano; gestión inapropiada de basuras sólidas y líquidas de la agroindustria; erosión del suelo y pérdida de fertilidad; destrucción de bosques nativos; salinización de los suelos, entre otros.*

ANEXO 2. NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN
Arnaldo Torres	INDERT Cnel. Oviedo
Francisca Rolón	DC/ MAG
Maria Esther Feltes de Martini	INFONA
Irina Viveros	DEAg/MAG
Rosa Liliana Monges	PNMCRS/MAG
Vicente Moscarda	PPA-MAG
Miguel Espínola Duarte	PPR/MAG
Miriam V. Flor C.	ORMIC/MIC
Jover Martínez	Gerente DEAg/MAG
José López Cardozo	MEC-MAG
Ismael Arguello	Gerente DEAg/MAG
Néstor Vázquez	Cooperativa Cnel. Oviedo
José P. Frutos	BNF
Víctor M. Gómez	PRODERS-MAG
Ever Romero	SNPP
Alcides Palacios	CAH
Simeón Martínez	DEAg-MAG
Andrés Invernizzi	PAGRO-MAG