



Oficina del IICA en Paraguay
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 GUAIRÁ

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL:

PERFILES DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE GUAIRÁ

Con el apoyo de:



PROYECTO PARAGUAY RURAL
MAG/FIDA



GOBERNACIÓN IV Departamento
GUAIRÁ

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 Guairá 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 Guairá / MAG;
IICA. Asunción: MAG, IICA, 2013.

00 p.; 00 cm x 00 cm

ISBN13: 978-92-9248-463-7

1. Desarrollo rural 2. Sector agrario 3. Planes de desarrollo 4. Proyectos de desarrollo 5. Planificación 6. Participación comunitaria 7. Cooperación internacional 8. Paraguay I. IICA II. MAG III. Título

AGRIS

E50

DEWEY

307.1412

Asunción, Paraguay
2013

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS.....	vi	
PRESENTACIÓN.....	viii	
RECONOCIMIENTOS	ix	
INTRODUCCIÓN	1	
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 GUAIRÁ		15
A. Análisis de la Situación del Sector Agrario del Departamento de Guairá	15	
1. Diagnóstico del territorio de Guairá.....	15	
2. Análisis del entorno aplicando la matriz FODA.....	17	
B. Visión del sector agrario del territorio de Guairá	20	
C. Ideas de proyectos priorizados por ejes estratégicos.....	20	
PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS		25
A. Perfil de proyecto N° 1: Mejoramiento de la producción sustentable de caña de azúcar del departamento de Guairá.....	25	
1. Localización	25	
2. Beneficiarios.....	25	
3. Justificación	25	
4. Objetivos	26	
5. Metas.....	26	
6. Duración	27	
7. Componentes/actividades	27	
8. Estrategia.....	39	

9.	Modelo de Gestión.....	40
10.	Costos del Proyecto.....	42
11.	Riesgos.....	53
B.	Perfil de proyecto N° 2: Manejo, Recuperación y Conservación del Suelo.....	55
1.	Localización	55
2.	Beneficiarios.....	55
3.	Justificación	55
4.	Objetivos	57
5.	Metas.....	57
6.	Duración	58
7.	Componentes/Actividades	58
8.	Estrategia.....	61
9.	Modelo de Gestión.....	62
10.	Costos del Proyecto.....	63
11.	Supuestos	65
C.	Perfil de Proyecto N° 3: Fortalecimiento de la Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental (MECID) de Guairá	67
1.	Localización	67
2.	Beneficiarios.....	67
3.	Justificación	67
4.	Objetivos	68
5.	Metas.....	68
6.	Duración	69
7.	Componentes/actividades	69
8.	Estrategia.....	71
9.	Modelo de Gestión.....	71
10.	Costos del Proyecto.....	73
11.	Riesgos.....	74
	ANEXOS	75
	ANEXO. 1. MATERIALES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS ELABORADOS Y UTILIZADOS PARA LA CAPACITACIÓN	77
	ANEXO 2. NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN.	103

LISTA DE SIGLAS

ALAT	Agencia Local de Asistencia Técnica
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAH	Crédito Agrícola de Habilitación
CAN	Censo Agropecuario Nacional
CDA	Centro de Desarrollo Agropecuario
CECA	Centro de Experimentación de la Caña de Azúcar del IPTA
DEAG	Dirección de Extensión Agraria
DGEEC	Dirección General de Encuestas Estadísticas y Censos
FCA	Facultad de Ciencias Agrarias
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
PAGRO	Programa de Modernización de la Gestión Pública de Apoyos Agropecuarios
PETROPAR	Petróleos Paraguayos
PPA	Programa de Fomento de la Producción de Alimentos por la Agricultura Familiar
PPR	Proyecto Paraguay Rural
SENAVE	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Vegetal y de Semillas
SIGEST	Sistema Integrado de Gestión para el Desarrollo Agropecuario y Rural
STP	Secretaría Técnica de Planificación
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 Guairá 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 como 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 del Proyecto Paraguay Rural (PPR) del MAG/FIDA tanto por el apoyo financiero brindado como por su contribución técnica desde el ámbito central y territorial.

Finalmente, un especial agradecimiento a los actores del Departamento de Guairá, especialmente a los representantes institucionales departamentales del MAG/SIGEST, de las Organizaciones No Gubernamentales y de las organizaciones sociales, autores reales de este material que se constituye en una herramienta de los actores 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 Agrario 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 Guairá, 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.

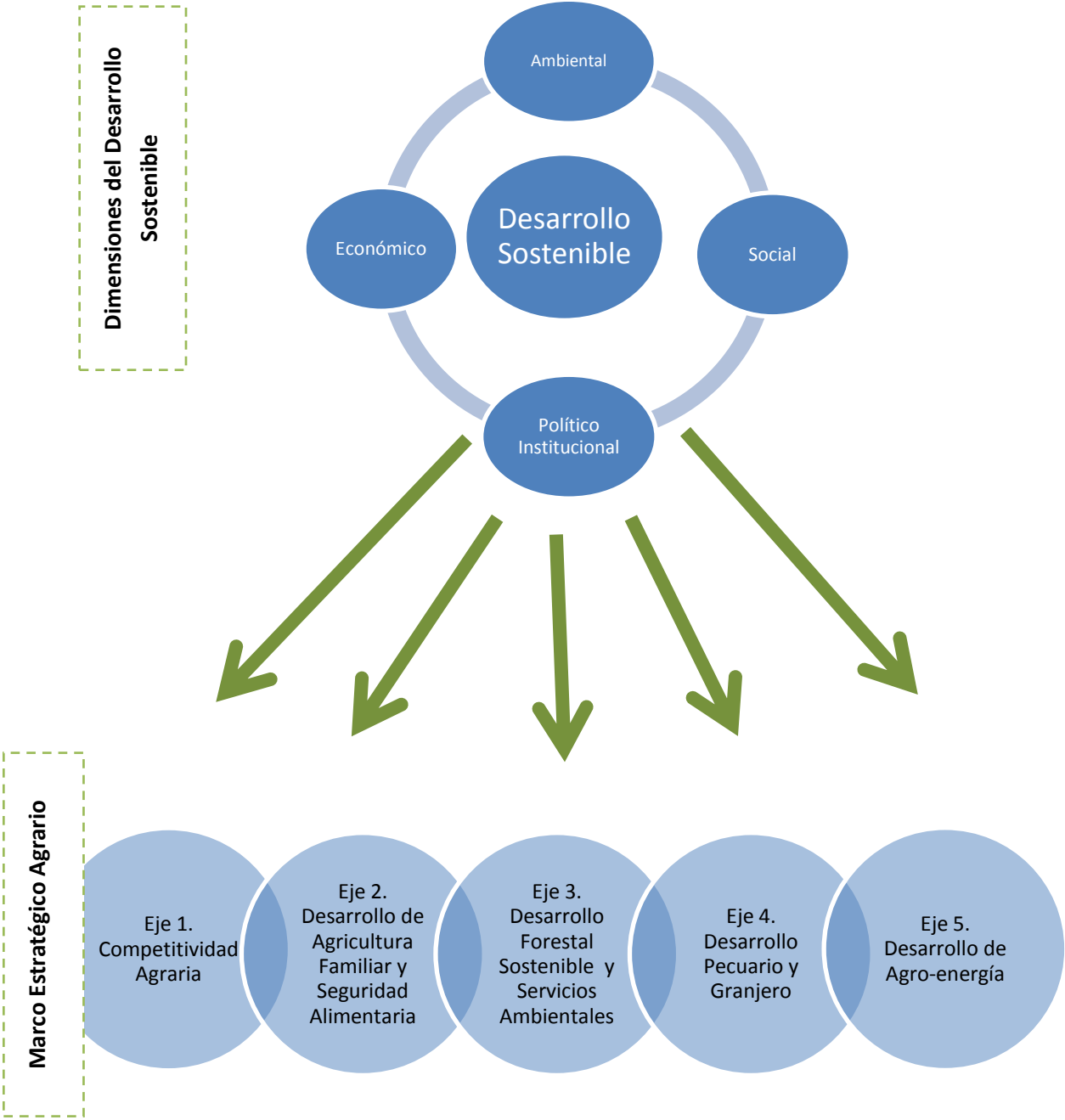
Para ello, capacitaciones previas realizadas a los miembros de las MECID-DAR de Guairá, en temas sobre diagnóstico situacional del territorio utilizando como base las informaciones del último Censo Agropecuario Nacional e instrumentos de políticas públicas sectoriales, han sustentado la elaboración de 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 Guairá

CONTENIDOS:

Índice temático desarrollado en el 1er. Taller. Análisis y diagnóstico.

- 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.

Índice temático desarrollado en el 2do. Taller. Preparación de perfiles de proyectos.

- 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.

Índice temático desarrollado en el 3er. Taller. Priorización de ideas de proyectos y construcción de cartera con perfiles de proyectos.

- 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 Guairá 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 Guairá 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 Guairá, 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.

Villarrica, Guairá. 12 de setiembre de 2012



Ing. Oscar Meza, del SIGEST dando la bienvenida a los participantes



Alberto Adib, Especialista Internacional del IICA facilitando la capacitación

D. Resultados y Perspectivas

La iniciativa implementada permitió capacitar y fortalecer el capital humano de los integrantes de la MECID-DAR de Guairá 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 GUAIRÁ**

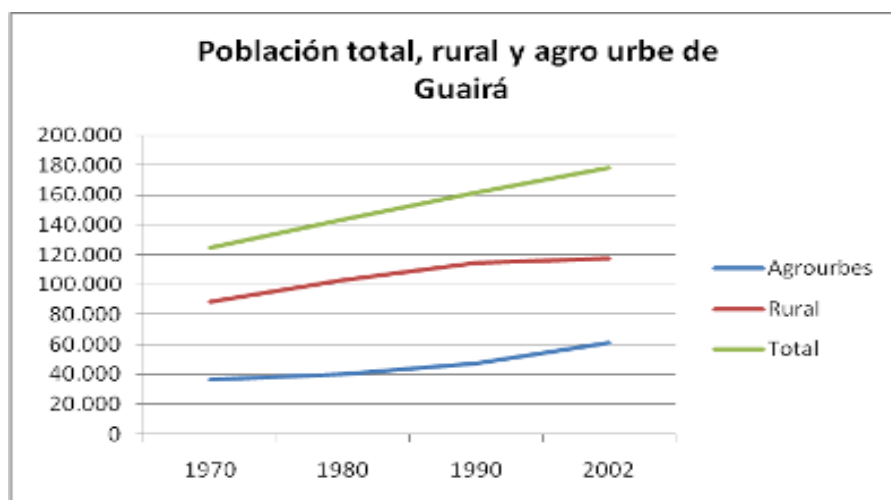
PARTE II: PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS DE GUAIRÁ

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

1. Diagnóstico del territorio de Guairá

Conforme datos contenidos en el documento “Estudios de la ruralidad y los territorios rurales del Paraguay”, elaborado por el IICA en el año 2011, el departamento de Guairá ha mostrado un crecimiento sostenido de su población. Sin embargo, al observar el comportamiento de la población asentada en agro-urbes (poblaciones urbanas con fuerte dependencia de lo agropecuario) y las asentadas en el área rural, se puede apreciar que esta última muestra tendencia al estancamiento a partir de 1990, en tanto que las agro-urbes denotan un paulatino crecimiento a partir de la misma época.

Figura 2. Población histórica del Departamento de Guairá.

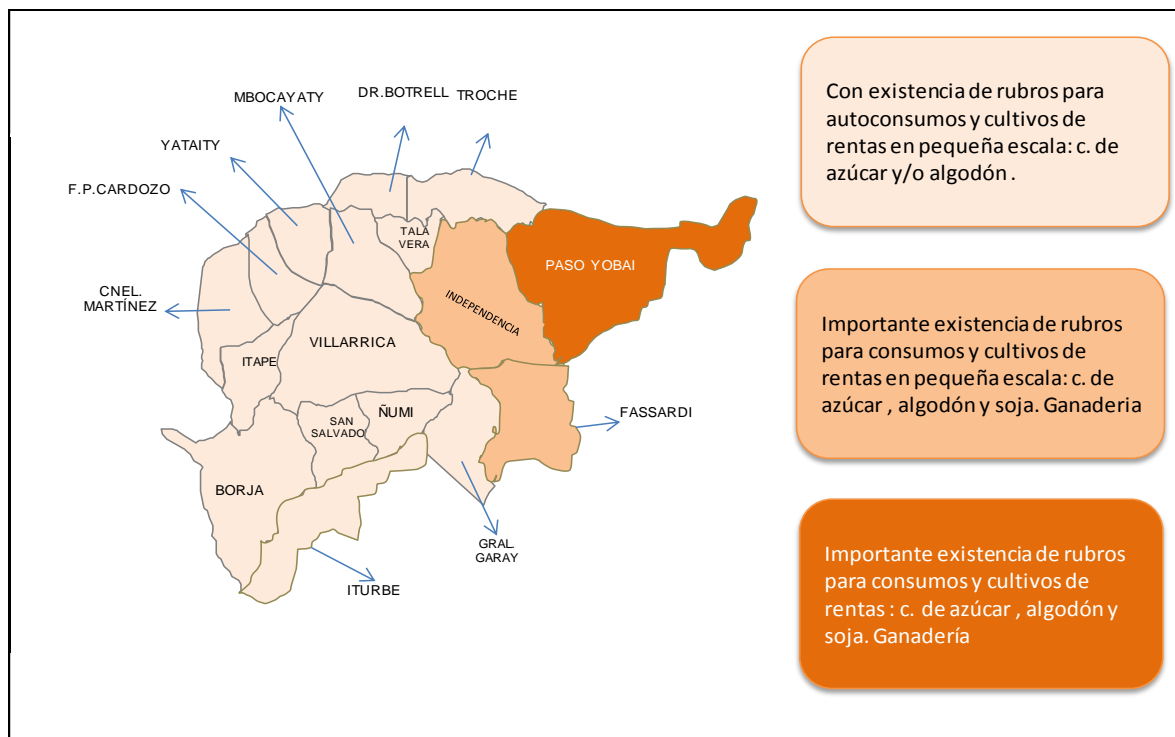


Según DGEEC 2005, se tiene que el distrito con mayores ingresos por familia es el de Coronel Martínez, una zona netamente agrícola y con mucha producción de caña dulce, llegando a 909.000 guaraníes mensuales. Le siguen en orden decreciente de importancia Yataity con 821.000 Gs. e Independencia con 807.000 Gs. En tanto que la cabecera departamental Villarrica queda en quinto lugar, con 756.000 guaraníes mensuales por familia, detrás de Mbocayaty.

Conforme los datos del CAN 2008, el departamento de Guairá es netamente agropecuario y cuenta con 230.447 ha. de superficie agropecuaria censada.

En la siguiente Figura se muestra el tipo de actividad agropecuaria desarrollada por distrito.

Figura 3. Actividad Agropecuaria por Distrito



Fuente: Elaborado por DCEA/MAG, 2008

En este departamento, al año 2008, existían 17.470 fincas agropecuarias ocupando una superficie de 230.477 ha. En este espacio la Caña de Azúcar es el principal rubro de explotación, cubriendo a esa fecha 31.525 ha., seguido por el cultivo de la Soja con 10.054 ha, la mandioca y el maíz con 9.709 y 9619 ha, respectivamente. Todos estos rubros son explotados en un gran porcentaje por el estrato de la agricultura familiar. Entre los rubros mayoritariamente explotados en fincas de menos de 20 ha. el algodón es el que ha perdido mayor peso, pasando de más de 16.000 ha. a menos de 3.300 ha. en los últimos 20 años.

El Guairá registra unas 179.519 cabezas de ganado bovino, mostrando un leve crecimiento en general. Sin embargo se observa un decrecimiento en los estratos de hasta 99 cabezas.

Entre otras características identificadas con datos del CAN 2008 se puede señalar:

- Solo el 35% de las fincas posee título definitivo.
- La edad promedio de los productores es de 50 años.
- El 84% de los productores ha accedido hasta el 6° de educación escolar básica en el mejor de los casos, siendo que casi la mitad alcanzó solo el 3° de Educación Escolar Básica.
- El 80 % de productores son de sexo masculino.
- El 56% de los productores trabaja solo en la finca mientras que el 35% lo hace además fuera de la finca.

- La inserción comercial se da en un 71% de las fincas, las que manifestaron que comercializan algún tipo de producto.

2. Análisis del entorno aplicando la matriz FODA

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

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Potencialidad para la explotación de agroturismo. Superficie cultivada de caña azúcar en aumento. Pequeños productores insertos en cadenas productivas de: caña de azúcar, medicinales y yerba mate. Presencia de industrias relacionada a la caña de azúcar y yerba mate. Existencia de minerales como oro y plata. Buena superficie de producción de yerba mate y de rubros para el autoabastecimiento. Presencia de una unidad de investigación del IPTA, Campo Experimental de Caña de Azúcar (CECA) Trayectoria de producción orgánica de caña de azúcar. Cadena de producción del Aó Poí.</p>	<p>Alta demanda internacional y Nacional de los productos obtenidos en Guairá. Demanda creciente por agroturismo.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Bajo rendimiento de la Caña de Azúcar Poca implementación de tecnología para la producción agropecuaria. Ferias agropecuarias debilitadas en infraestructura y funcionamiento. Pequeños productores no reciben suficiente asistencia técnica. Pequeños productores no producen con orientación a mercados. Fincas sin título definitivo. Dificultades para el acceso a crédito.</p>	<p>Contrabando de azúcar. Daños productivos por situaciones climáticas adversas. Ingreso de productos agropecuarios de otros departamentos u otros países.</p>

Cuadro N° 3: FODA del EJE ESTRATÉGICO AGRICULTURA FAMILIAR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Ubicación geográfica estratégica. Infraestructura vial en buenas condiciones. Industrias establecidas (caña, almidón, arroz, algodón, artesanía, yerba, etc.). Universidades (3.000 universitarios). Nichos de mercados. El departamento no tiene Movimientos Sin Tierra.</p>	<p>Interés de apoyo a la AF de las diferentes organizaciones e instituciones de carácter nacional e internacional. Instituciones financieras ofrecen apoyos crediticios (BNF, CAH, privados) Mercaaguazú</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Suelos degradados (oeste). Monocultivo de la caña de azúcar. Ausencia de generación y difusión de datos sobre el departamento y su producción. Autoridades con déficit de gestión. Campesinos poco organizados. Problemas educativos de los productores. Comunidades en extrema pobreza La seguridad alimentaria de la agricultura familiar no está garantizada.</p>	<p>Desarraigo de la masa productiva (jóvenes) Contrabando.</p>

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

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Existencia de áreas boscosas protegidas por Ley (bosques nativos). Aumento de la superficie reforestada en los últimos años. Uso de tecnología en la producción forestal. Aporte financiero del exterior por compensación Presencia institucional del INFONA. Producción forestal inserta en cadenas forestales. Existe mano de obra en el Departamento.</p>	<p>Cooperación interinstitucional y participación social. Aumento de la demanda de productos forestales Posibilidad de instalar nuevas industrias madereras. Vigencia de leyes regulatorias. Difusión de los aspectos técnicos y legales a través de los medios masivos de comunicación.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Escaso a nulo control forestal. Poca cantidad de viveros forestales en el departamento. Limitado acceso a crédito forestal. Bajo dominio de empresas privadas. Los propietarios de bosques no reciben buen retorno económico. Exclusión de los pequeños productores en la producción forestal.</p>	<p>Explotaciones madereras clandestinas. Pocas opciones de especies. Incendios forestales. Agencias financieras nacionales no priorizan sector forestal.</p>

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

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Suficientes aéreas aptas para la producción pecuaria y granjera. 4to lugar en producción bovina. Ubicación geográfica adecuada para desarrollar programas de piscicultura. Disponibilidad de recursos forrajeros (corte y pisoteo). Existencia de fincas productoras de leche, aves y cerdos. Producción propia de balanceados. Comercialización local segura de productos granjeros (aves, leche y cerdos). Existencia de animales de razas mejoradas. Ferias continuas (agropecuarias). Tecnología de producción pecuaria instalada. Experiencia de productores. Existencia de centros de capacitación agropecuaria como “escuelas agrícolas y universidades”. Alianza de productores con las agroindustrias</p>	<p>Nuevos mercados para los productos pecuarios y granjeros a nivel nacional e internacional. Disponibilidad de financiamiento en el sector público-privado para el desarrollo de las actividades pecuarias. Suficientes mercados para los productos ecológicos a nivel local e internacional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Contrabando de productos de competencia (pollos, huevos y otros). Existencia de nuevas plagas y enfermedades en el campo. Productores agropecuarios desfasados en temas de leyes sanitarias vigentes. En términos de agricultura familiar, bajo rendimiento pecuario. Baja cobertura de asistencia técnica a la AF en temas pecuarios.</p>	<p>Enfermedades Pecuarias como aftosa, brucelosis, etc.</p>

B. Visión del sector agrario del territorio de Guairá

Con base al análisis de la situación de sector agrario y rural de Guairá y del consenso alcanzado por los miembros de la MECID-DAR Guairá, se estableció la siguiente Visión:

“Al 2020, ser un departamento con producción rural competitiva y sustentable que promueva preferentemente la producción orgánica, las agroindustrias, las artesanías y el turismo, que por consecuencia mejora la calidad de vida de su población”.

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 la Producción Cañera
- Proyecto de Recuperación de Suelos
- Proyecto de Capacitación y Transferencia de Tecnologías a Pequeños Productores.
- Proyecto de Fortalecimiento de la capacidad de gestión de productores cañeros (asociaciones y productores individuales).
- Titulación de tierras para el acceso a créditos
- Difusión de información sobre presencia de laboratorios de análisis de sanidad vegetal cercanos: Caazapá FCA/UNA.

EJE 2. DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de manejo, recuperación y conservación del suelo.
- Proyecto de Diversificación Agrícola que incluya:
 - Para seguridad alimentaria
 - Hierbas medicinales
 - Hortalizas para renta

- Semillas de abonos verdes
- Generación y transferencia de tecnología de alimentos.
- Estudio e identificación de mercados para productos alimenticios
- Proyecto de fortalecimiento de las organizaciones de productores con énfasis en cooperativismo.

EJE 3. DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE Y SERVICIOS AMBIENTALES

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de Enriquecimiento de bosques nativos.
- Proyecto de reforestación para renta, que incluya:
 - Asistencia crediticia.
 - Asistencia técnica.
- Gestión para el fortalecimiento del INFONA regional (Nota del gobernador y la MECID-DAR Guairá).

EJE 4. DESARROLLO PECUARIO Y GRANJERO

Ideas de Proyectos o Acciones:

- Proyecto de manejo, recuperación y conservación del suelo.
- Proyecto de Generación y Transferencia de Tecnología en Producción de Alimentos Pecuarios y Granjeros.
- Estudio e identificación de mercados para productos alimenticios:
 - Aves
 - Cerdos
 - Leche
 - Huevo

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, resulto de la manera siguiente:

Cuadro N° 6. LINEAS DE PROYECTOS PRIORIZADOS POR EJES ESTRATÉGICOS

EJE 1. DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD	Prioridad
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Fortalecimiento de la Producción Cañera • Proyecto de Recuperación de Suelos • Proyecto de Capacitación y Transferencia de Tecnologías a Pequeños Productores. • Proyecto de Fortalecimiento de la capacidad de gestión de productores cañeros (asociaciones y productores individuales). • Titulación de tierras para el acceso a créditos • Difusión de información sobre presencia de laboratorios de análisis de sanidad vegetal cercanos: Caazapá FCA/UNA. 	<p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>3</p>
EJE 2. DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de manejo, recuperación y conservación del suelo. • Proyecto de Diversificación Agrícola que incluya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Para seguridad alimentaria ○ Hierbas medicinales ○ Hortalizas para renta ○ Semillas de abonos verdes ○ Generación y transferencia de tecnología de alimentos. ○ Estudio e identificación de mercados para productos alimenticios • Proyecto de fortalecimiento de las organizaciones de productores con énfasis en cooperativismo. 	<p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>
EJE 3. DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE Y SERVICIOS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Enriquecimiento de bosques nativos. • Proyecto de reforestación para renta, que incluya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistencia crediticia. ○ Asistencia técnica. • Gestión para el fortalecimiento del INFONA regional (Nota del gobernador y la MECID-DAR Guairá). 	<p>2</p> <p>2</p> <p>3</p>
EJE 4. DESARROLLO PECUARIO Y GRANJERO	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de manejo, recuperación y conservación del suelo. • Proyecto de Generación y Transferencia de Tecnología en Producción de Alimentos Pecuarios y Granjeros. • Estudio e identificación de mercados para productos alimenticios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aves ○ Cerdos ○ Leche ○ Huevo 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>

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

PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS

A. Perfil de proyecto N° 1: Mejoramiento de la producción sustentable de caña de azúcar del departamento de Guairá.

1. Localización

El proyecto abarcará los distritos de Paso Yobai, Independencia, Fassardi, Troche, Iturbe, Eugenio A. Garay, Botrell, Félix Pérez Cardozo, Borja, San Salvador, Villarrica, Itapé, Ñumi, Natalicio Talavera, Coronel Martínez, Yataity y Mbocayaty, del departamento de Guairá.

2. Beneficiarios

Dirigido preferentemente a 3.000 pequeños y medianos productores cañeros de los distritos seleccionados del departamento de Guairá, integrantes de 200 organizaciones de productores. Indirectamente atenderá a grandes productores de la zona.

3. Justificación

El principal rubro de producción del departamento de Guairá es la caña de azúcar, no en tanto la explotación de la misma presenta bajos niveles de producción y productividad en un gran número de pequeños y medianos productores. Esto debido principalmente a la baja aplicación de tecnología, al empobrecimiento y falta de recuperación de los suelos de las fincas, a la limitada capacidad de asistencia técnica pública, al bajo nivel de acceso al crédito por falta de títulos de propiedad de las fincas y finalmente, a la débil gestión comercial (agro negocios) de los productores.

Pese al problema planteado, la explotación de la caña de azúcar muestra también algunos indicadores muy favorables en el departamento, como el aumento de la superficie cultivada de caña de azúcar, la alta demanda por el producto, la producción de azúcar orgánica, la presencia de Ingenios azucareros en el departamento y la existencia del Centro de Experimentación de la Caña de Azúcar (CECA), que dispone de tecnología mejorada para el aumento de la producción.

Ante esta situación se pretende que este proyecto contribuya con la difusión y propuesta de adopción de tecnologías mejoradas, con el aumento en calidad y cantidad de servicios de asistencia técnica a los productores, con la distribución de caña semilla de variedades con alta productividad y con el desarrollo de capacidades en diversos campos en los productores.

Con el aumento de la productividad lograda con la implementación del proyecto, los productores de este rubro aumentarían la cantidad de producción y en consecuencia se elevarán los ingresos.

4. Objetivos

Objetivo general

Mejorar la producción, la productividad y la comercialización de la caña de azúcar en las fincas de pequeños y medianos productores organizados, de manera sustentable.

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades en manejo de recuperación y conservación de suelos en las fincas de pequeños y medianos productores.
- Facilitar los insumos, equipos y herramientas para la implementación de las prácticas de recuperación y conservación de suelos en pequeños y medianos productores.
- Fortalecer el laboratorio de suelos del CECA, con la provisión de reactivos para análisis de suelo y el equipamiento de laboratorios móviles.
- Adoptar prácticas de manejo de recuperación y conservación de suelos.
- Desarrollar capacidades sobre eficientes tecnologías de producción de caña de azúcar, en técnicos extensionistas, para proveer asistencia técnica a productores del proyecto.
- Instalar semilleros de caña de azúcar a nivel de compañías de los distritos, con base en las organizaciones de productores existentes en la zona.
- Instalar nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas, con la provisión de caña semilla e insumos de producción, a nivel de productores.
- Desarrollar capacidades para la eficiente gestión de negocios en productores del proyecto a través de las capacitaciones.
- Fortalecer a las organizaciones de productores en diferentes aspectos de gestión y organización para la producción y la comercialización.
- Formar nuevos especialistas en caña de azúcar.

5. Metas

- 50 % de los productores beneficiarios del proyecto cuentan con títulos de propiedad de sus parcelas al segundo año.

- 50 % de los productores beneficiarios del proyecto cuentan con capacidades en manejo de recuperación y conservación de suelos al segundo año.
- 200 organizaciones de productores reciben insumos, equipos y herramientas para la implementación de las prácticas de recuperación y conservación de suelos, al final del segundo año.
- Fortalecido el laboratorio de suelos del CECA, con la provisión de reactivos para análisis de suelo y el equipamiento faltante de laboratorio, al final del primer año.
- 50% de los productores beneficiarios del proyecto ejecutan prácticas de manejo para recuperación y conservación de suelos.
- Instaladas 300 há de semilleros de caña de azúcar, para distribuir según necesidad a nivel de compañías de los distritos, con base en las organizaciones de productores existentes en la zona, al final del segundo año del proyecto.
- Instaladas 1.500 há. en nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas, de las cuales 60 % será bajo producción convencional y el 40 % bajo producción orgánica, con la provisión de caña semilla e insumos de producción, equipos e implementos para manejo de suelos, a partir del segundo año.
- Desarrolladas capacidades en eficientes tecnologías de producción de caña de azúcar, en 100 técnicos extensionistas para proveer asistencia técnica a productores, al primer año del proyecto.
- Desarrolladas capacidades en 1.000 productores por año, para la aplicación de eficientes tecnologías de producción.
- Desarrolladas capacidades para la eficiente gestión de negocios en 1.000 productores del proyecto por año.
- Fortalecidas 70 organizaciones de productores por año, en diferentes aspectos de gestión y organización para la producción y la comercialización.
- Formar al menos 2 nuevos especialistas en producción de caña de azúcar.

6. Duración

Tres años

7. Componentes/actividades

Componente 0. Organización del equipo para el 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 o la asignación de personal del cuadro técnico de la DEAg, con dedicación exclusiva.

Actividades.

Selección y contratación de un coordinador, con movilidad propia, de un administrador y un asistente administrativo para el proyecto.

- a. Selección y contratación (o asignación de los cuadros técnicos de DEAg) de 30 técnicos para el proyecto. La remuneración incluye un plus por uso de su movilidad propia y para gastos de movilidad (combustible y mantenimiento).
- b. Adquisición de cuatro computadoras portables (una para el equipo de coordinación y tres para las actividades de capacitación).
 - Tres proyectores con pantalla de proyección. (para las actividades de capacitación).
 - Una Impresora láser.
 - Una fotocopidora, con scanner.
 - Dos aparatos de GPS.
 - Cuatro kits de instrumentos de apoyo al desarrollo de las capacitaciones.
 - Mobiliario (2 escritorios, 2 sillones de escritorio, 1 mesa para reuniones, 30 sillas, 3 gavetas, 1 pizarrón acrílico).
 - Gastos operativos de la oficina (papelería, comunicación, otros)

Componente 1. Incremento de capacidades técnicas en técnicos extensionistas y formación de nuevos especialistas.

Organización y realización de cursos de capacitación y nivelación de los nuevos técnicos, al servicio del proyecto en: producción de caña de azúcar, manejo y recuperación de suelos, fortalecimiento de organizaciones de productores y comercialización de productos (1 curso de 6 días de duración para 35 participantes).

El curso será desarrollado por los especialistas del CECA, en lo referente a producción de caña de azúcar; por los especialistas de la DEAg, en lo referente a manejo de suelos; por especialistas de la DEAg, en lo referente a organización de productores; y, por especialistas de la DC/MAG en lo referente a comercialización de productos.

Actividades.

a. Organización y realización de cursos de capacitación y nivelación de los nuevos técnicos, abordando las siguientes áreas temáticas.

- Producción de caña de azúcar.
- Manejo y recuperación de suelos.
- Fortalecimiento de organizaciones de productores.
- Comercialización de productos agrícolas.

Participarán del curso 35 técnicos y tendrá una duración de 5 días.

b. Giras educativas (4 al año, 1 por trimestre) durante 2 días, dirigidas a técnicos sobre demostración de métodos de instalación de parcelas. De las giras educativas participarán la totalidad de los técnicos del proyecto y tendrán como objetivo observar la realización de nuevas tecnologías en Caña de Azúcar. Áreas a observar:

- Semilleras de abono verde, manejo de suelos, uso de insumos y prácticas de manejo de maquinarias y equipos.
- Producción de caña semilla, instalación de parcelas y cuidados culturales.
- Producción de caña de azúcar convencional, aplicando tecnologías recomendadas.
- Producción de caña de azúcar orgánica.

c. Organización y realización de días de campo para la presentación de resultados de trabajo de investigación y de nuevas tecnologías generadas. Cada día de campo tendrá una duración de un día.

El objetivo es el de facilitar la observación y adquisición de conocimientos referentes a investigaciones realizadas en el CECA.

d. Capacitaciones teórico/práctica dirigidas a técnicos sobre producción de caña de azúcar, a razón de 4 capacitaciones al año.

- Un taller de capacitación sobre tecnologías de producción de la caña de azúcar para producción convencional mecanizada y a tracción animal. Duración 2 días para 30 participantes.
- Un taller de capacitación sobre producción orgánica mecanizada y tracción animal. Duración 2 días para 30 participantes.
- Un taller de capacitación sobre manejo, recuperación y conservación de suelos. Duración 2 días para 30 participantes.
- Un taller de capacitación sobre fortalecimiento de las organizaciones de productores y comercialización. Duración de 1 día para 30 personas.

- e. Organización y realización de una gira educativa al Brasil (Estados de Paraná y Sao Paulo), para observación e intercambio de experiencias sobre nuevas tecnologías de producción de caña de azúcar, dirigido a los técnicos que están involucrados en el proyecto. Recorrido aproximado de 3.000 km, para 35 técnicos, con una duración de 5 días.
- f. Pasantía de técnicos para entrenamiento en ingenios azucareros y centros de experimentación de caña de azúcar, en Brasil y Argentina (2 técnicos al primer año y 2 técnicos para segundo año; duración de la pasantía por técnico: 2 meses).

Componente 2. Manejo, recuperación y conservación de suelos

Este componente busca atacar directamente el problema del empobrecimiento y falta de recuperación de los suelos de las fincas productoras de caña de azúcar. Por ello, se prevé la capacitación en temas de manejo y recuperación de suelos y la provisión de insumos mínimos durante los dos primeros años del proyecto para garantizar que las nuevas parcelas con caña de azúcar sean instaladas en suelos en procesos de recuperación. Se espera que a partir del tercer año el aporte del productor consista en la provisión de los insumos requeridos.

Actividades.

- a. Desarrollo de capacidades en productores/as en temas de suelos y sistemas conservacionistas, mediante:
 - 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 distribuidas de la siguiente manera:
 - Cuatro días de campo al año (uno por trimestre) sobre manejo de suelos en parcelas con caña de azúcar en el departamento de Guairá dirigido a las organizaciones de productores del proyecto. Se gestionará con otros programas del MAG presentes en el departamento (Programa Nacional de Suelos 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 en temas relacionados a rubros o a uso de maquinarias e implementos.
 - Capacitaciones teórico/prácticas sobre agricultura de conservación dirigidas a productores involucrados en el proyecto, mediante cursos de un día de duración a razón de 4 cursos al año por técnico.

- b. Adquisición oportuna en tiempo y forma de insumos, equipos y maquinarias:
- Insumos:
 - Cal agrícola (1.000 Kg/ha. para el primer año y 500 kg/ha. para el segundo año)
 - Semillas de abono verde (Año 1: 40 Kg/ha avena + 80 kg/ha lupino + 7 kg/ha. nabo y Año 2: 20 kg/ha. de crotalaria).
 - Fertilizante químicos (Año 1: 300 Kg/ha NPK, fórmula 10 20 10 de cada nutriente; Año 2: 200 Kg/ha NPK)
 - Urea (Año 1: 50 Kg/ha.; Año 2: 50 Kg/ha)
 - Estiércol (Año 1: 10 Ton. y Año 2: 10 Ton)

 - Equipos grupales:
 - Rollo cuchillo
 - Surcador/subsolador
 - Encaladora/abonadora
- c. Distribución de los insumos en coordinación con las municipalidades de los distritos y/u otras organizaciones. Se preverá un lanzamiento simbólico en la primera entrega del primer año, luego serán entregadas bajo registro de recepción bajo la supervisión del técnico distrital y de las municipalidades u organizaciones involucradas.

Componente 3. Provisión de insumos y equipamientos para el laboratorio de suelos del CECA

Este componente plantea: i) la adquisición de los insumos, para la realización de los análisis de suelos de las fincas de productores en el laboratorio del CECA y ii) la adquisición de equipo de laboratorio.

Actividades

- a. Adquisición de reactivos para realizar los análisis de suelos de las 3.000 fincas de productores beneficiarios del proyecto.
- Cloruro de potasio.
 - Acido clorhídrico
 - Acido sulfúrico
 - Sulfato ferroso
 - Acido orto fosfórico.

- Dicromato de potasio.
 - Difenil amina
 - Molibdato de amonio.
 - Dicromato de amonio.
 - Dicromato de bismuto.
 - Hidróxido de sodio.
 - Fenolftaleína.
 - Papel de filtro cualitativo.
- b. Adquisición de un equipo complementario para análisis de suelo consistente en un Espectrofotómetro para absorción atómica.

Componente 4: Instalación de semilleros y producción de caña semilla

Con este componente se prevé instalar, a modo demostrativo, 10 nuevas parcelas de producción de caña de azúcar semilla, de variedades recomendadas de 1 hectárea, a razón de una parcela, 1 por distrito por año en 10 distritos, con la provisión de caña semilla e insumos de producción, a nivel de productores.

Para la instalación de parcelas semilleras a los beneficiarios se les proveerá semillas provenientes de parcelas semilleras instaladas para el efecto con semillas de garantizada calidad genética y sanidad, estos productores contarán con todos los insumos requeridos.

Para el desarrollo de las jornadas de capacitación se prevé contar con los servicios de especialistas en caña de azúcar del CECA.

Actividades

- a. Preparación y organización de las capacitaciones: La coordinación del proyecto deberá tomar los recaudos para contar con los servicios de los especialistas de las diferentes instituciones que oficiarán de facilitadores en los diferentes eventos de capacitación.
- b. Edición de materiales para difusión de informaciones prácticas para técnicos y productores y materiales para las jornadas de capacitación. Se organizará con los especialistas, la elaboración de materiales de apoyo para las diferentes acciones de capacitación a realizarse.

- c. Adquisición de insumos para la instalación de las parcelas. Se deberá adquirir la totalidad de los insumos requeridos para la instalación de las 300 ha. de semilleros de caña de azúcar.

Cuadro N° 7. Insumos para semilleros para producción convencional por há. (60 %)

Insumos	Cantidad/hectárea
Cal agrícola	2.000 Kg.
Fertilizante químico 10-30-10	300 kg.
Urea	100 kg.
Herbicidas	5 lt.
Semilla	10 ton.

Cuadro N° 8. Insumos para semilleros para producción orgánica por há. (40 %)

Insumos	Cantidad/hectárea
Cal agrícola	2.000 Kg.
Gallinaza	6 ton
Semilla	10 ton.

- d. Distribución de los insumos en coordinación con las municipalidades de los distritos y/u otras organizaciones. Se preverá un lanzamiento simbólico en la primera entrega del primer año, luego serán entregadas bajo registro de recepción bajo la supervisión del técnico distrital y de las municipalidades u organizaciones involucradas.
- e. Selección de semilleristas. Seleccionar productores líderes para semilleristas. La coordinación con apoyo de especialistas realizará la selección de los productores para semilleristas.

Cuadro N° 9. Ubicación de los semilleros por distrito. (1 há. por parcela)

Distritos	Cant.de Organ.	N° de Parcelas
Independencia.	19.	60.
Paso Yobai	23	60
Troche	22	20
Iturbe	17	30
Borja	18	15
José Fassardi	10	10
Eugenio A. Garay	11	20
Botrell	3	5
Félix Pérez Cardozo	2	10
San Salvador	7	10
Villarrica	18	10
Ñumi	11	5
Itapé	12	15
Mbocayaty	5	5
Cnel. Martínez	4	10
Yataity	5	5
Natalicio Talavera	7	10
Total	200	300

f. Selección de parcela para la instalación de las nuevas parcelas semilleras según condiciones que debe reunir la parcela.

g. Realización de capacitaciones para el establecimiento y producción de caña semilla. A modo demostrativo se instalará un semillero de 1 há, según cuadro de distribución. El resto de los semilleros serán instalados posteriormente, ya dentro del proceso de asistencia técnica.

Ubicación de las 10 parcelas demostrativas para instalación de Semilleras (60 % convencional y 40 % orgánica).

h. Realización de capacitaciones para el establecimiento de nuevas parcelas de producción de caña de azúcar, con variedades recomendadas:

- Demostración 1. Preparación del terreno para la nueva parcela (análisis de suelo, corrección del suelo según resultado del análisis, otros. A cargo de la organización de productores beneficiarios.
 - Movilidad equipo de facilitadores
 - Viáticos equipo de facilitadores
 - Gastos de alimentación participantes para demostración
 - Materiales de difusión

- Demostración 2. Desarrollo del proceso de producción (cuidados culturales, control de plagas y enfermedades)
 - Movilidad equipo de facilitadores
 - Viáticos equipo de facilitadores
 - Gastos de alimentación participantes para demostración
 - Materiales de difusión
- Cosecha y manipulación de post cosecha
 - Movilidad equipo de facilitadores
 - Viáticos equipo de facilitadores
 - Gastos de alimentación participantes para demostración
 - Materiales de difusión

El desarrollo de este componente tiene como objetivo la producción de caña semilla, para poder contar con suficiente cantidad de la misma para la instalación de nuevas parcelas.

La instalación de las restantes nuevas parcelas, con variedades recomendadas, se realizarán con la asistencia de los extensionistas del proyecto.

Componente 5. Instalación de nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas, aplicando eficientes tecnologías de producción, a modo demostrativo.

Con este componente se prevé instalar, a modo demostrativo, 10 nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas de 1 hectárea por año, según cuadro de distribución N° 12, con la provisión de caña semilla e insumos de producción, a nivel de productores.

Para la instalación de parcelas de caña de azúcar a los beneficiarios, será proveídas semillas provenientes de parcelas semilleras instaladas para el efecto con semillas de garantizada calidad genética y sanidad. Estos productores contarán con todos los insumos requeridos.

Para el desarrollo de las jornadas de capacitación se prevé contar con los servicios de especialistas en caña de azúcar del CECA.

Actividades

- Preparación y organización de las capacitaciones: La coordinación del proyecto deberá tomar los recaudos para contar con los servicios de los especialistas de las

diferentes instituciones que oficiarán de facilitadores en los diferentes eventos de capacitación.

- Edición de materiales para difusión de informaciones prácticas para técnicos y productores y materiales para las jornadas de capacitación. Incluye la organización con los especialistas la elaboración de materiales de apoyo a las diferentes acciones de capacitación a realizarse.
- Adquisición de insumos para la instalación de las parcelas. Se deberá adquirir la totalidad de los insumos requeridos para la instalación de las 300 há. de semilleros de caña de azúcar a lo largo del proyecto.

Cuadro N° 10. Insumos para parcelas de producción convencional por há. (60 %)

Insumos	Cantidad/hectárea
Cal agrícola	2.000 Kg.
Fertilizante químico 10-30-10	300 kg.
Urea	100 kg.
Herbicidas	5 lt.
Semilla.	10 ton.

Cuadro N° 11. Insumos para parcelas de producción orgánica por há. (40 %)

Insumos	Cantidad/hectárea
Cal agrícola	2.000 Kg.
Gallinaza	6 ton
Semilla.	10 ton.

- Distribución de los insumos

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

- Selección de productores líderes. Seleccionar productores demostradores. La coordinación con apoyo de especialistas realizará la selección de los productores.

Cuadro N° 12. Ubicación de los demostradores por distrito. (1 há por parcela)

Distritos	Cant.de Organizac.	N° de Parcelas
Independencia.	19.	60.
Paso Yobai	23	60
Troche	22	20
Iturbe	17	30
Borja	18	15
José Fassardi	10	10
Eugenio A. Garay	11	20
Botrell	3	5
Félix Pérez Cardozo	2	10
San Salvador	7	10
Villarrica	18	10
Ñumi	11	5
itapé	12	15
Mbocayaty	5	5
Cnel. Martínez	4	10
Yataity	5	5
Natalicio Talavera	7	10
Total	200	300

- Selección de parcela para la instalación de las nuevas parcelas con variedades recomendadas según condiciones que debe reunir la parcela.
- Realización de capacitaciones para el establecimiento de nuevas parcelas con las variedades recomendadas. A modo demostrativo se instalará un semillero de 1 ha, según Cuadro N° 12 de distribución. El resto de las parcelas serán instaladas posteriormente, ya dentro del proceso de asistencia técnica.

Ubicación de las 10 parcelas demostrativas para instalación de nuevas parcelas con variedades recomendadas. (60 % convencional y 40 % orgánica)

- Independencia.
- Paso Yobai
- Fassardi y E. A.Garay.
- Iturbe.
- M.J.Troche
- Borja y San Salvador
- Natalicio Talavera y Botrell
- Yataity y Mbocayaty.

- Cnel. Martínez, Félix Pérez Cardozo e Itapé.
- Villarrica y Ñumi.
- Realización de capacitaciones para el establecimiento de nuevas parcelas de producción de caña de azúcar, con variedades recomendadas:
 - Demostración 1. Preparación del terreno para la nueva parcela (análisis de suelo, corrección del suelo según resultado del análisis, otros, a cargo de la organización de productores beneficiarios.
 - Demostración 2. Desarrollo del proceso de producción (cuidados culturales, control de plagas y enfermedades).
 - Cosecha y manipulación de post cosecha.

La instalación de las restantes nuevas parcelas, con variedades recomendadas, se realizarán con la asistencia de los extensionistas del proyecto.

Componente 6. Desarrollo de capacidades en productores beneficiarios del proyecto, aspectos de gestión comercial y organización de productores.

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

Actividades

- Capacitaciones en gestión comercial y mercadeo.

El Curso-Taller en gestión comercial y mercadeo, con una duración de 1 día, con una participación de 50 productores líderes; el mismo curso será desarrollado en 20 ocasiones, por año.

- Desarrollo del programa y organización de las capacitaciones.
- Desarrollo de las capacitaciones.
- Evaluación del aprovechamiento.

- Capacitaciones para fortalecimiento de organizaciones de productores.

El Curso-Taller para el fortalecimiento de organizaciones de productores tendrá una duración de 1 día, para 50 productores líderes. El mismo curso será desarrollado en 20 ocasiones por año.

- Desarrollo del programa y organización de las capacitaciones.
- Desarrollo de las capacitaciones.

- Evaluación del aprovechamiento.

Componente 7. Asistencia técnica para la producción de caña de azúcar.

Los técnicos extensionistas (de la DEAg o contratados) serán los encargados de brindar la asistencia técnica a los productores beneficiarios del proyecto, que previamente fueron capacitados por el mismo proyecto.

Los técnicos deberán contar con sus medios de movilidad para su traslado a finca de los productores.

Actividades de los Técnicos.

- Instalación de nuevas parcelas para producción de caña semilla.
- Instalación de nuevas parcelas con variedades recomendadas.
- La realización de las parcelas bajo manejo de suelo.
- Visita de observación sobre la aplicación de las prácticas recomendadas.
- Llevar registros de: identificación de productores asistidos; actividades de asistencia técnica desarrolladas, de las practicas que realiza el productor y las recomendaciones realizadas.
- Organizar y realizar jornadas de observación de parcelas demostrativas.
- Otros.

Contar con equipos de apoyo para el desarrollo de las jornadas de asistencia técnica, herramientas e insumos, cuando sean necesarios.

8. Estrategia

Para viabilizar la intervención de diferentes instituciones y empresas del sector industrial cañero, 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.

La nómina inicial de instituciones es:

- El Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria (IPTA), para especialistas en caña de azúcar y laboratorio de suelo.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería con la Dirección de Comercialización para especialistas en gestión de mercados, información de mercados y Dirección de Extensión Agropecuaria (DEAg) para la extensión agrícola.

- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Vegetal y de Semillas, SENAVE, para desarrollar aspectos de Buenas Prácticas Agrícolas, Producción Orgánica y certificación en cuanto a sanidad y calidad.
- Ingenios azucareros del departamento para la gestión de una fluida comercialización, con la organización de la cosecha entre los productores.
- PETROPAR. Cuenta con especialistas en producción.
- Instituciones crediticias del sector público. Se buscará crear acciones con instituciones crediticias para el acceso a créditos blandos con condiciones acordes al pequeño productor.

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

Finalmente, ante el próximo cambio de autoridades dada por la próxima celebración de las elecciones nacionales y en la búsqueda de garantizar la continuidad del proceso de diseño de proyecto, se propone que el mismo sea presentado a cada uno de los candidatos a gobernador e intendentes y que establezcan acuerdos de continuidad, con cada uno de ellos.

9. Modelo de Gestión

El proyecto estará liderado por la Gobernación de Guairá en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, específicamente a través de la Secretaría de Agricultura de la primera y el CDA / DEAg Guairá. La Gobernación será responsable de administrar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Se deberá conformar, además, un equipo de coordinación técnico-administrativo para gerenciar la ejecución del mismo integrado por:

- Un/a técnico/a coordinador/a operativo de las actividades que será contratado con cargo al proyecto (o un funcionario técnico del CDA).
- Un asistente administrativo que será contratado con cargo al proyecto (o un funcionario administrativo de la gobernación).

Para la realización de las jornadas de capacitación se deberá contar con especialistas del IPTA, de la DEAg, de la Dirección de Comercialización, entre otros, según se acuerde. En tanto que la asistencia técnica de apoyo a los productores organizados, seleccionados, será provista por los técnicos de las ALATs, según corresponda.

Del cuidado de las parcelas demostrativas se encargará a los líderes (productor, cooperador, demostrador) de cada una de las organizaciones beneficiarias, con el apoyo del técnico de la ALAT correspondiente.

También se conformará un equipo técnico interinstitucional de seguimiento y evaluación del proyecto con representantes de la MECID-DAR de Guairá, de los municipios afectados y los responsables de las ALAT's de los distritos involucrados.

10. Costos del Proyecto

10.1. Resumen de Costos por componente y grandes actividades

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 0. Organización del equipo de coordinación, técnico-administrativo.	1.799.550
Personal del proyecto	1.753.200
Equipos, insumos y gastos de movilidad	46.350
Componente 1. Incremento de capacidades técnicas en técnicos extensionistas y formación de nuevos especialistas.	87.752
Organización y realización de los cursos de capacitación del equipo	3.226
Giras Educativas	15.480
Días de campo. Presentación de resultados.	4.470
Capacitación teórico-práctico. Curso – Taller	10.026
Gira educativa al Brasil.	47.600
Entrenamiento en servicio de técnicos en el exterior.	6.950
Componente 2. Manejo y conservación de suelos.	5.841.636
Desarrollo de capacidades en productores/as en temas de suelos y sistemas conservacionistas.	151.136
Adquisición y distribución de insumos, equipos y maquinarias	5.690.500
Componente 3. Provisión de insumos y equipamientos para el CECA.	55.000
Adquisición de insumos para laboratorio	10.000
Adquisición de equipos de laboratorio Espectrofotómetro.	45.000
Componente 4: Instalación de semilleros y producción de caña semilla.	500.502
Instalación de parcelas	390.240
Demostración: Desarrollo de proceso de producción	44.234
Demostración: Cosecha y Manipulación Post-cosecha	33.014
Componente 5: instalación de nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas	3.491.262
Adquisición de insumos para instalación de nuevas parcelas con variedades recomendadas (60 % convencional y 40 % orgánica)	3.381.000
Demostración. Preparación del terreno para la nueva parcela.	33.014
Demostración. Desarrollo del proceso de producción (cuidados culturales, control de plagas y enfermedades).	44.234
Demostración. Cosecha y manipulación pos cosecha	33.014
Componente 6. Desarrollo de capacidades en productores beneficiarios en gestión comercial y organización de productores.	90.816
Curso Taller Gestión Comercial y Mercadeo	45.408
Curso Taller Fortalecimiento de Organizaciones de Productores	45.408
Componente 7. Asistencia técnica para la producción de caña de azúcar.	162.000
Apoyo para el desarrollo de acciones de asistencia técnica	162.000
SUBTOTAL	12.028.518
Imprevistos (10%)	1.202.852
TOTAL	13.231.370

Tasa de cambio 1 US\$= 4.500 guaraníes.

10.2. Detalle de Costos por componente y actividades

Componente 0. Organización del equipo de coordinación técnico-administrativo y de los técnicos para el proyecto.

ITEMS/DESGLOSE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (US\$)	TOTAL (US\$)
Sub total personal del proyecto.	1.753.200
Un Coordinador del proyecto, con movilidad propia (US\$/mes 1.500 + US\$/mes 500 por movilidad)	36 meses	2.000	72.000
Un administrador del proyecto.	36 meses	1.000	36.000
Un asistente administrativo.	36 meses	700	25.200
Contratación de 30 técnicos extensionistas (la remuneración mensual es de US\$ 1.500 que incluye salario y movilidad por 36 meses)	30	54.000	1.620.000
Sub Total equipos, insumos y gastos de movilidad.	51.350
Computadoras portátiles	4	450	1.800
Proyector con pantalla	3	400	1.200
Impresora láser	1	200	200
Kits de instrumentos de apoyo para la capacitación. Global	4	1.000	4.000
Fotocopiadora con scanner	1	500	500
Cámara fotográfica	1	500	500
Equipo de amplificación	1	350	350
Insumos de oficina, comunicaciones, otros (en meses)	36	500	18.000
Mobiliario (2 escritorio, dos sillones de escritorio, 1 mesa para reuniones, 30 sillas, 3 gavetas, 1 pizarrón acrílico)	1	5.000	5.000
Conexión a internet (en meses)	36	50	1.800
Movilidad del equipo (en meses)	36	500	18.000
TOTAL GENERAL COMPONENTE 0			1.804.550

Componente 1: Incremento de capacidades técnicas en técnicos extensionistas y formación de nuevos especialistas

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
Sub Total de organización y realización de los cursos 1° año			3.226
Combustible para movilidad del equipo facilitador	50 litros	1,6	80
Viáticos de dos técnicos y un chofer por 2 jornadas	6	58	348
Gastos de Movilidad de equipo facilitador para organización de productores	50 litros	1,6	80
Viáticos de equipo facilitador (1 jornada x 2 técnicos y 1 chofer)	3	58	174
Gastos de Movilidad de equipo facilitador para el apoyo en comercialización de productos	50 litros	1,6	80
Viáticos del equipo facilitador para apoyo en la comercialización de productos	3	58	174
Logística: local, alimentación (4 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u)	35 part.	42	1.470
Invitaciones	1 global	400	400
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas.	6	70	420
Sub Total Giras Educativas (4 al año, 1 por trimestre con dos días de duración cada una)			15.480
Alquiler de ómnibus (4 veces/año x 3 años)	12	800	9.600
Alimentación (35 técnicos x 2 días/viaje x 4 veces/año x 3 años a 7 US\$/día)	35	168	5.880
Sub Total Días de campo para presentación de resultados de investigación y nuevas tecnologías (2 al año, 1 por trimestre con 1 días de duración cada una)			4.470
Alquiler y materiales: toldos, sillas, carteles, cintas, marcadores, papel, mesas, otros. (2 al año x 3 años)	6	500	3.000
Alimentación (35 técnicos x 1 día/viaje x 2 veces/año x 3 años a 7 US\$/día)	35	42	1.470
Sub-Total Capacitaciones teórico/práctica dirigidas a técnicos sobre producción de caña de azúcar, a razón de 4 capacitaciones al año.			10.026
Taller N° 1 con especialistas del CECA (2 días de duración para 30 participantes x 1 al año x 3 años)			
• Alimentación para 30 participantes, 3 facilitadores y	210	7	1.470

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
2 organizadores x 2 días x 3 años a 7 US\$/día)			
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (1 vez x 3 años)	3	70	210
Taller N° 2 con especialistas del CECA (2 días de duración para 30 participantes x 1 al año x 3 años)			
• Alimentación para 30 participantes, 3 facilitadores y 2 organizadores x 2 días x 3 años a 7 US\$/día)	210	7	1.470
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (1 vez x 3 años)	3	70	210
Taller N° 3 con especialistas de la DEAg (2 días de duración para 30 participantes x 1 al año x 3 años)			
• Organización equipo de facilitadores para las jornadas de capacitación (50 litros/viaje x 3 viajes)	150	1,6	240
• Viáticos equipo facilitador (2 técnicos y un chofer x 2 días x 3 viajes a razón de uno al año)	18	58	1.044
• Alimentación para 30 participantes, 3 facilitadores y 2 organizadores x 2 días x 3 años a 7 US\$/día)	210	7	1.470
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (1 vez x 3 años)	3	70	210
Taller N° 4 con 2 especialistas de la DEAg y 2 de la DC (2 días de duración para 30 participantes x 1 al año x 3 años)			
• Organización equipo de facilitadores para las jornadas de capacitación (50 litros/viaje x 3 viajes)	150	1,6	240
• Viáticos equipo facilitador (4 técnicos y un chofer x 2 días x 3 viajes a razón de uno al año)	30	58	1.740
• Alimentación para 30 participantes, 4 facilitadores y 2 organizadores x 2 días x 3 años a 7 US\$/día)	216	7	1.512
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (1 vez x 3 años)	3	70	210
Sub Total Gira Educativa a Brasil (1 viaje para 35 técnicos x 6 días, recorrido de 3.000 km. aproximados)			47.600
Alquiler de ómnibus	1	5600	5.600
Gastos de manutención de técnicos (6 días x 35	210	200	42.000

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
técnicos)			
Sub Total Pasantía de técnicos en el exterior (2 técnicos x 2 meses cada uno, el 1° y 2° año)			6.950
Pasajes a Sao Paulo, Brasil (1 pasaje x 2 veces)	2	450	950
Pasajes a Tucumán, Argentina (1 pasaje x 2 veces)	2	600	1.200
Gastos de viaje (US\$/mes 1.200 x2 meses x 4 técnicos)	8	1200	4.800
TOTAL GENERAL COMPONENTE 1			87.752

Componente 2: Manejo, recuperación y conservación de suelos

Actividades/Insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Sub Total Desarrollo de capacidades en productores/as en temas de suelos y sistemas conservacionistas, mediante jornadas técnicas:			151.136
Días de campo (4 al año x 3 años)	12	1.667	20.000
Capacitaciones teórico/prácticas (4 al año x 3 años x 30 participantes)	360	350	126.000
Combustible para movilidad del equipo facilitador (4 viajes x 3 años x 50 litros x 1,6 US\$/litro)	12	80	960
Viáticos del equipo facilitador (4 jornadas x 3 técnicos y un chofer x 2 días x 3 años)	72	58	4.176
Sub-Total Adquisición y distribución de insumos, equipos y maquinarias:			5.690.500
Insumos individuales para 3.000 productores (Ver detalle a continuación)			4.806.000
Insumos grupales para 330 grupos (Ver detalle a continuación)			880.000
Distribución de los insumos (Global)	1	4.500	4.500
TOTAL GENERAL COMPONENTE 2			5.841.636

Detalle de Adquisición de Insumos Individuales y Grupales para Manejo y Recuperación de Suelos:

Producto	Cantidad por productor	Medida	Unidades totales	Costo (Guaraníes)	Total (Miles de Guaraníes)
<i><u>Individuales</u></i>					21.627.000
Cal Agrícola	1.500	kg.	3000	500	2250000
Guandú (semilla)	60	kg.	3000	8000	1440000
Mucuna (semilla)	90	kg.	3000	6000	1620000
Avena (semilla)	50	kg.	3000	3000	450000
Nabo forrajero (semilla)	7	kg.	3000	7000	147000
Lupino blanco (semilla)	80	kg.	3000	8000	1920000
Fertilizante	8	bolsas de 50 kg.	3000	250000	6000000
Urea	4	bolsas de 50 kg.	3000	280000	3360000
Herbicida	12	litros	3000	40000	1440000
Matraca	1	unidad	3000	350000	1050000
Pulverizadora	1	unidad	3000	650000	1950000
<i><u>Grupales</u></i>					3.960.000
Rollo cuchillo		unidad	330	3200000	1056000
Juego de zaranda		unidad	330	600000	198000
Surcador/subsolador		unidad	330	1700000	561000
Encaladora/abonadora		unidad	330	6500000	2145000
Total guaraníes					25.587.000

Componente 3: Provisión de insumos y equipamientos para el CECA

Actividades/insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Costo Global por adquisición de reactivos conforme lista detallada en punto 7.	1	10.000	10.000
Componente/Actividades			
Espectrofotómetro por absorción atómica	1	45.000	45.000
TOTAL GENERAL COMPONENTE 3			55.000

Componente 4: Instalación de semilleros y producción de caña semilla

Actividades/insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Sub-Total Instalación de parcelas.			390.240
Insumos Semilleros para producción convencional para 180 ha. (ver detalle a continuación)	180	1.390	250.200
Insumos para semilleros para producción orgánica para 120 ha. (ver detalle a continuación)	120	1.167	140.040
Sub- Total Demostración: preparación del terreno para la nueva parcela semillera.			33.014
<ul style="list-style-type: none"> Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años) 	3	64	194
<ul style="list-style-type: none"> Viáticos del equipo facilitador (2 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos) 	90	58	5.220
<ul style="list-style-type: none"> Movilidad de participantes (10 jornadas x 3 años) 	30	200	6.000
<ul style="list-style-type: none"> Logística: local, alimentación (10 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años) 	100 part.	210	21.000
<ul style="list-style-type: none"> Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años) 	30	20	600
Sub-Total Demostración: desarrollo del proceso de producción (cuidados culturales, control de plagas y enfermedades).			44.234
<ul style="list-style-type: none"> Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años) 	3	64	194
<ul style="list-style-type: none"> Viáticos del equipo facilitador (4 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos) 	180	58	10.440
<ul style="list-style-type: none"> Movilidad de participantes (20 jornadas x 3 años) 	60	200	12.000
<ul style="list-style-type: none"> Logística: local, alimentación (20 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años) 	50 part.	420	21.000
<ul style="list-style-type: none"> Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años) 	30	20	600
Sub-Total Demostración: Cosecha y Manipulación post-cosecha.			33.014

Actividades/insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
• Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años)	3	64	194
• Viáticos del equipo facilitador (2 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos)	90	58	5.220
• Movilidad de participantes (10 jornadas x 3 años)	30	200	6.000
• Logística: local, alimentación (10 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años)	100 part.	210	21.000
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años)	30	20	600
TOTAL GENERAL COMPONENTE 4			500.502

Detalle de Insumos para semilleros para producción convencional por há. (60 %)

Insumos	Cantidad/há	Precio/Unit Gs.	Total Gs.
Cal agrícola	2.000 Kg.	500	1.000.000
Fertilizante 10-30-10	300 kg.	5.000	1.500.000
Urea	100 kg.	5.000	500.000
Herbicida	5 lts	50.000	250.000
Semilla	10 ton.	300.000	3.000.000
Total por ha.			6.250.000

Detalle de Insumos para semilleros para producción orgánica por há. (40 %)

Insumos	Cantidad/há (ton)	Precio unit.(Gs)	Precio total (Gs)
Cal agrícola	2	500	1.000.000
Gallinaza	6	300.000	1.800.000
Semilla	10	300.000	3.000.000
Total por ha.			5.250.000

Componente 5: Instalación de nuevas parcelas de producción de caña de azúcar de variedades recomendadas, aplicando eficientes tecnologías de producción a modo demostrativo.

Actividades/insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
Sub-Total Adquisición de insumos para instalación de nuevas parcelas con variedades recomendadas.			3.381.000
Insumos Semilleros para producción convencional para 1.800 ha. (ver detalle a continuación)	1.800	1.167	2.100.600
Insumos para semilleros para producción orgánica para 1.200 ha. (ver detalle a continuación)	1.200	1.067	1.280.400
Sub- Total Demostración: preparación del terreno para la nueva parcela semillera.			33.014
• Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años)	3	64	194
• Viáticos del equipo facilitador (2 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos)	90	58	5.220
• Movilidad de participantes (10 jornadas x 3 años)	30	200	6.000
• Logística: local, alimentación (10 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años)	100 part.	210	21.000
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años)	30	20	600
Sub-Total Demostración: desarrollo del proceso de producción (cuidados culturales, control de plagas y enfermedades).			44.234
• Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años)	3	64	194
• Viáticos del equipo facilitador (4 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos)	180	58	10.440
• Movilidad de participantes (20 jornadas x 3 años)	60	200	12.000
• Logística: local, alimentación (20 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años)	50 part.	420	21.000
• Materiales de difusión de información,	30	20	600

Actividades/insumos	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Costo Total (US\$)
fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años)			
Sub-Total Demostración: Cosecha y Manipulación post-cosecha.			33.014
• Gastos de Movilidad de equipo facilitador (2 viajes de 200 km por 3 años)	3	64	194
• Viáticos del equipo facilitador (2 viajes x 5 jornadas x 3 personas x 3 años: 90 días de viáticos)	90	58	5.220
• Movilidad de participantes (10 jornadas x 3 años)	30	200	6.000
• Logística: local, alimentación (10 cursos x 1 día x 7 US\$ c/u x 3 años)	100 part.	210	21.000
• Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (10 jornadas x 3 años)	30	20	600
TOTAL GENERAL COMPONENTE 5			3.491.262

Detalle de Insumos para semilleros para producción convencional por há. (60 %):

Insumos	Cantidad/há	Precio/Unit (Gs)	Total Gs
Fertilizante 10-30-10	300 kg.	5.000	1.500.000
Urea	100 Kg.	5.000	500.000
Herbicida	5 lts	50.000	250.000
Semillas	10 ton.	300.000	3.000.000
Total por ha.			5.250.000

Costo insumos para semillero producción convencional para 1 há en **US\$ 1.167 x 1.800 há = US\$ 2.100.600 total**

Detalle de Insumos para semilleros para producción orgánica por há. (40 %)

Insumos	Cantidad/há (Ton)	Precio Unitario (Gs)	Precio Total. Gs.
Gallinaza	6	300.000	1.800.000
Semillas	10	300.000	3.000.000
Total			4.800.000

Costo de Insumos para producción orgánica 1Há. US\$ 1.067x 1.200 Há: **Total US\$ 1.280.400**

Componente 6: Desarrollo de capacidades en productores beneficiarios del proyecto, aspectos de gestión comercial y organización de productores.

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
Sub Total Curso Taller Gestión Comercial y Mercadeo			45.408
Combustible para movilidad del equipo facilitador (4 viajes x 400 km x 10 litros cada 100 km: 160 litros al año x 3 años)	480	1,6	768
Viáticos de dos técnicos y un chofer (3 personas x 4 viajes x 5 días de jornada por 3 años)	180	58	10.440
Movilidad de participantes para 20 jornadas x 3 años	60	200	12.000
Alimentación para 50 participantes (20 cursos x 3 años)	3.000	7	21.000
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (20 cursos x 3 años).	60	20	1.200
Sub Total Curso Taller Fortalecimiento de Organizaciones de Productores			45.408
Combustible para movilidad del equipo facilitador (4 viajes x 400 km x 10 litros cada 100 km: 160 litros al año x 3 años)	480	1,6	768
Viáticos de dos técnicos y un chofer (3 personas x 4 viajes x 5 días de jornada por 3 años)	180	58	10.440
Movilidad de participantes para 20 jornadas x 3 años	60	200	12.000
Alimentación para 50 participantes (20 cursos x 3 años)	3.000	7	21.000
Materiales de difusión de información, fotocopias de textos y materiales para las jornadas (20 cursos x 3 años).	60	20	1.200
TOTAL GENERAL COMPONENTE 6			90.816

Componente7: Asistencia técnica para la producción de caña de azúcar.

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Total (US\$)
Apoyo para el desarrollo de acciones de asistencia técnica, por extensionista, según demanda a razón de 30 extensionistas por 36 meses	1.080	150	162.000
TOTAL GENERAL COMPONENTE 7			162.000

11. Riesgos

La ejecución del proyecto, a primera vista, no implicaría riesgos ambientales de ninguna índole.

Para minimizar el uso de papelería se recurrirá a potenciar el uso de información virtual y digital.

No obstante de ser elegible este perfil, se recomienda a la hora del desarrollo del proyecto en detalles, realizar un estudio sobre posibles impactos e identificar eventuales medidas de mitigación si correspondiere.

B. Perfil de proyecto N° 2: Manejo, Recuperación y Conservación del Suelo

1. Localización

17 distritos del Depto. de Guairá (excepto el distrito de Tebicuary).

2. Beneficiarios

Directos: 3.000 pequeños productores de hasta 20 ha. organizados con rubros de renta como mandioca, maíz, poroto, yerba mate, sésamo, algodón y rubros hortícolas, distribuidos en los 17 distritos.

3. Justificación

Al 2008, existían 17.470 fincas agropecuarias ocupando una superficie de 230.477 há. En este espacio la caña de azúcar es el principal rubro de explotación cubriendo a esa fecha 31.525, seguido por el cultivo de la soja con 10.054 há y la mandioca y el maíz con 9.709 y 9.619 há, respectivamente. Todos estos rubros son explotados en un gran porcentaje por el estrato de la agricultura familiar. Entre los rubros mayoritariamente explotados en fincas de menos de 20 ha. el algodón es el que ha perdido mayor peso pasando de más de 16.000 há. a menos de 3300 en los últimos 20 años.

El departamento de Guairá cuenta con una trayectoria histórica importante de aprovechamiento de los recursos naturales para la producción agropecuaria, entre los que se menciona al suelo como uno de los recursos más utilizados de forma intensiva, provocando una pérdida gradual de su fertilidad. En la actualidad, se observa que los suelos del departamento muestran deficiencias importantes en términos de fertilidad y una alta compactación, influyendo negativamente en la productividad agropecuaria del departamento.

Efectivamente, miembros de la MECID-DAR de Guairá indican que el departamento posee debilidades significativas en lo que al recurso suelo se refiere, entre ellas:

- Suelos empobrecidos, altamente degradados y con muchos años de uso con mal manejo.
- Zonas cercanas a Villarrica son suelos franco-arenosos.
- Zonas con suelos críticos por ser bajos y generalmente usados para ganadería en Cnel. Martinez, Itapé y San Salvador.
- El tema de suelo es abordado en forma general con poca profundidad y de manera básica por los técnicos que brindan asistencia técnica en el departamento.
- Insuficiente cantidad de técnicos especializados en suelo en el Depto.

- Laboratorios de suelos inactivos e incompletos en la escuela agrícola.
- Las autoridades locales no conocen las ventajas de la conservación de suelos y de la agricultura conservacionista, y destinan sus recursos (tractor y arada) para prácticas poco conservacionistas.
- Poca disponibilidad de insumos (cal agrícola) y equipamientos en el departamento.

No obstante, Guairá cuenta con un interesante cúmulo de fortalezas que deben ser aprovechadas a favor de la población rural y en especial, de los productores agropecuarios, especialmente para el tema objeto de este proyecto, a saber:

- Presencia del Programa de Recuperación de Suelos del MAG con un técnico permanente en Guairá y con la asistencia de su coordinador, el Ing. Agr. Ken Moriya.
- Interés de los productores para mejorar sus suelos.
- Presencia de la escuela agrícola para colaborar con el proyecto.
- Experiencia en producción de abonos verdes en algunos productores.
- La Industria de Petropar cuenta con una planta productora de abono orgánico recientemente instalada en Mauricio José Troche y próximamente en funcionamiento.
- Experiencia de productores en trabajos agropecuarios.
- Algunos productores cuentan con experiencia en agricultura conservacionista y poseen maquinarias y herramientas.
- Existen organizaciones de productores/as con diferentes niveles de organización que podrán servir de base para la implementación del proyecto.

El presente perfil de proyecto se plantea ante: **i)** el reconocimiento de las debilidades del departamento en lo que a manejo de suelos se refiere y que obstaculizan un mayor desarrollo agrícola, y **ii)** las fortalezas y oportunidades existentes, a apuntar hacia una mejora de la productividad agrícola, a través de la generación de capacidades técnicas y la aplicación de prácticas de manejo y recuperación de suelos en los distritos seleccionados del departamento. Cabe mencionar que el distrito de Tebicuary no es sujeto del proyecto por ser una zona urbana e industrial, no hay gente dedicada a la agricultura y/o ganadería.

4. Objetivos

Objetivo general

Fomentar la agricultura de conservación en las fincas de los pequeños agricultores del Guairá para sustentar el aumento de su producción agropecuaria y su productividad.

Objetivos Específicos

- Concientizar a autoridades y población en general de la importancia de la conservación y recuperación de los suelos del departamento de Guairá.
- Generar capacidades en los técnicos y 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 abonos verdes.
- Generar conocimientos y prácticas conservacionistas a nivel de la educación media (Escuela Agrícola).

5. Metas

- Autoridades departamentales y municipales del departamento, instituciones del departamento y población en general, concientizadas y comprometidas con la agricultura de conservación al cabo del segundo año del proyecto.
- 20 técnicos con capacidades incrementadas para brindar asistencia técnica especializada en manejo y conservación de suelos a los tres meses de haber iniciado el proyecto.
- 3.000 productores organizados, capacitados en el manejo y conservación del recurso 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 y con una mayor productividad al cabo de tres años.
- 18.000 Kg. de semillas de abonos verdes (invierno o verano) producidos por los pequeños productores al año.

- Escuela agrícola equipada para análisis de suelos y preparada para fomentar la generación, rescate y difusión de conocimientos en manejo y recuperación de suelos.

6. Duración

Tres años.

7. Componentes/Actividades

Componente 0. Organización del equipo para el proyecto

- 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 20 técnicos para el departamento (un técnico para 14 distritos y 6 técnicos para 3 distritos con mayor población rural y superficie: Paso Yobai, Independencia y José Fassardi). Los técnicos serán contratados con movilidad propia, el salario del proyecto incorpora el gasto de combustibles para movilidad en el total.
- b. Curso de capacitación y nivelación inicial de los nuevos técnicos al servicio del proyecto. El curso tendrá una duración mínima de 4 días y requerirá de al menos 2 capacitadores especializados externos.
- c. 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 Suelos y PAGRO) la selección de fincas modelos donde realizar dichas actividades.

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

Componente 1. Difusión de informaciones

Difusión de informaciones sobre la importancia del manejo y conservación de suelos dirigida a autoridades, instituciones y población en general.

Actividades

- a. Preparación de informaciones para materiales de difusión: escritos, radiales y televisivos.
- b. Edición y publicación de los materiales impresos y radiales (spot publicitarios).
- c. 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 Guairá dirigido a las organizaciones de productores del proyecto. Se gestionará con otros programas del MAG presentes en el departamento (Programa Nacional de Suelos 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. Provisión de insumos y equipamientos.

Actividades.

- a. Adquisición oportuna en tiempo y forma de insumos, equipos y maquinarias:
 - 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 l
 - Equipos grupales:
 - Rollo cuchillo
 - Juego de zaranda (7 bandejas de 4mm a 10 mm)
 - Surcador/subsolador
 - Encaladora/abonadora
- b. Distribución de los insumos en coordinación con las municipalidades de los 17 distritos y/u otras organizaciones. Se preverá un lanzamiento simbólico en la primera entrega del primer año, luego serán entregadas bajo registro de recepción con la supervisión del técnico distrital y de las municipalidades u organizaciones involucradas.

Componente 4. Generación, rescate y difusión de conocimientos en manejo y recuperación de suelos con la escuela agrícola y universidades públicas y privadas.

Actividades

- a. Formación de técnicos especializados en la escuela agrícola.
 - Un técnico capacitado en el laboratorio de suelos de la FCA/UNA en Asunción durante 3 días y en CECA/Guairá otros tres días.
 - Un técnico capacitado en el laboratorio de suelos de la FCA/UCA Cnel. Oviedo y en el IAN durante 3 días en cada lugar.

- Dos técnicos capacitados en un laboratorio privado de Ciudad del Este durante 3 días.
- b. Activación del laboratorio de suelos de la escuela agrícola con provisión de insumos y reactivos.
- Provisión de equipos y reactivos para laboratorio.
 - Promoción de los servicios del laboratorio (Escuela Agrícola de Villarrica).
- c. Sistematización de las técnicas y experiencias exitosas del proyecto sobre sistemas conservacionistas de producción y rescate de prácticas tradicionales conservacionistas, promovidas por la Escuela Agrícola de Villarrica y universidades públicas y privadas (UNE, UCA, UPAP) en asociación con las organizaciones de productores e instituciones vinculadas al proyecto. En total se esperan 25 sistematizaciones.

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 concluido el proyecto.

8. Estrategia

El punto de partida del proyecto lo representan los acuerdos que necesitan ser firmados con la Gobernación de Guairá para contar con recursos financieros y el compromiso de disponer de recursos humanos para la ejecución del proyecto. Seguidamente, se procederá a la firma de acuerdos de adhesión con las 17 municipalidades que serán afectadas por el proyecto.

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

- Programa Nacional de Conservación de Suelos
- PAGRO

Asimismo, se trabajará con la Dirección de Educación Agraria del MAG y con la Escuela Agrícola de Villarrica para la ejecución del componente 4.

Para la difusión de spot radiales se contactará con las radios comunitarias a nivel distrital.

Se recurrirá al apoyo de la FCA/UCA de Caaguazú y la FCA/UNA de Asunción para gestionar la capacitación de profesionales de la escuela agrícola en temas de laboratorios de suelo. También se contará el apoyo de otras universidades para la sistematización de experiencias y aprendizajes mediante de pasantías de alumnos.

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.

9. Modelo de Gestión

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

La Gobernación de Guairá será responsable de administrar los recursos necesarios para la ejecución de del proyecto 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 20 técnicos de campo para el trabajo de capacitación y asistencia técnica en suelos.

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

10. Costos del Proyecto

Tasa de cambio 1US\$= 4.500 guaraníes

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Precio Unitario (Gs)	COSTO TOTAL (Guaraníes)	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 0. Organización del equipo de coordinación, técnico y administrativo			5.180.891.000	
Sub-total personal del proyecto			5.118.400.000	1.137.423
Un coordinador técnico	36 meses	11.000.000	396.000.000	88.000
Un asistente administrativo	36 meses	4.500.000	162.000.000	36.000
20 Técnicos de campo con movilidad a Gs/ms 6.000.000 cada uno	36 meses	120.000.000	4.320.000.000	960.000
Computadoras portátiles	4	2.000.000	8.000.000	1.778
Proyector con pantalla	3	2.400.000	7.200.000	1.600
Impresora laser	1	700.000	700.000	156
Kit de instrumentos de apoyo para la capacitación.	1	5.000.000	5.000.000	1.112
Materiales de oficina (papelería, librería, tinta) por mes	36	5.000.000	180.000.000	40.000
Muebles de oficina	1	30.000.000	30.000.000	6.666
Fotocopiadora	1	3.000.000	3.000.000	667
Equipos de geo-referenciamiento	3	1.500.000	4.500.000	1.000
Cámara fotográfica	1	2.000.000	2.000.000	444
Sub-total Curso de capacitación de nivelación inicial equipo técnico			29.491.000	6.553
Jornadas de 4 días para 20 técnicos y 5 del equipo facilitador/coordinador	100	50.000	5.000.000	1.111
Viáticos capacitadores (2 capacitadores por jornada y 1 chofer x 5 días)	15	260.000	3.900.000	866
Movilidad y peaje de capacitadores Gasoil a 6200 Gs/litro por 1 viaje x 300 km (aprox. 55 l./viaje)	55	6.200	341.000	76
Capacitaciones puntuales a técnicos (9 en total a Gs. 2.250.000 c/una)	9	2.250.000	20.250.000	4.500
Sub-total Giras Educativas			33.000.000	7.333
Alquiler de ómnibus.	12	2.000.000	24.000.000	5.333
Alimentación por persona: 25 técnicos x 12 jornadas	300	30.000	9.000.000	2.000
Componente 1. Difusión de Informaciones			39.000.000	8.667
Preparación y publicación de materiales impresos y radiales de difusión (anual)	3	10.000.000	30.000.000	6.667

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Precio Unitario (Gs)	COSTO TOTAL (Guaraníes)	COSTO TOTAL (US\$)
Organización y realización de actividades de difusión. (anual)	3	3.000.000	9.000.000	2.000
Componente 2. Desarrollo de Capacidades en Productores			491.400.000	109.200
Días de campo al año (4 x 3 años)	12	7.500.000	90.000.000	20.000
Gira educativa (20 personas x 36 meses)	720	500.000	360.000.000	80.000
Capacitaciones teórico/prácticas dirigida a productores (6 jornadas/año x 3 años)	18	1.500.000	27.000.000	6.000
Programación radial (1 hora por semana durante un año)	12	1.200.000	14.400.000	3.200
Componente 3. Provisión de insumos y equipamientos			25.607.000.000	5.690.444
Adquisición de insumos, equipos y maquinarias (Ver detalle a continuación)			25.587.000.000	5.686.000
Distribución de insumos, equipos y maquinarias (Global)			20.000.000	4.444
Componente 4. Difusión de conocimientos			427.375.000	94.971
Formación de cuatro técnicos especializados de la Escuela Agrícola	4	1.500.000	6.000.000	1.333
Provisión de equipos y reactivos para laboratorio	1	100.000.000	100.000.000	22.222
Sistematización de experiencias y aprendizajes.				
• Apoyo a estudiantes para materiales y alimentación.			225.375.000	50.083
• Publicación (200 ejemplares x 3 años)	600	160.000	96.000.000	21.333
Componente 5. Seguimiento y evaluación			124.000.000	27.556
Consultoría de Evaluación intermedia	2	35.000.000	70.000.000	15.556
Evaluación final	1	27.000.000	27.000.000	6.000
Evaluación de impacto	1	27.000.000	27.000.000	6.000
SUBTOTAL			31.869.666.000	7.082.148
Imprevistos (10 %)			3.187.000	708.220
TOTAL			31.872.853.000	7.790.368

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

Producto	Cantidad por productor	Medida	Cantidad total	Costo Unit. (Gs)	Total (Guaraníes)
<u>Individuales</u>					
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
<u>Grupales</u>					
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
					25.587.000.000

11. Supuestos

- No contar con todos 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.
- Desembolso oportuno 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.

C. Perfil de Proyecto N° 3: Fortalecimiento de la Mesa de Coordinación Interinstitucional Departamental (MECID) de Guairá

1. Localización

Departamento de Guairá

2. Beneficiarios

Directos: Miembros de la MECID-DAR de Desarrollo Agrario y Rural de Guairá

Indirectos: Población del Dpto. de Guairá.

3. Justificación

La MECID-DAR de Guairá es una instancia de coordinación y articulación público privada de reciente formación. Su conformación se da bajo el impulso del Ministerio de Agricultura y Ganadería y específicamente a través de la coordinación del SIGEST, a partir del año 2010 cuando se inician las primeras jornadas de identificación y sensibilización de actores sobre el tema de desarrollo rural y gestión territorial participativa.

En el año 2011, la MECID-DAR de Guairá fue beneficiada con una segunda etapa de capacitaciones, específicamente sobre temas de participación, capital social y liderazgo. Ya en el 2012, se avanzó en la consolidación de la MECID-DAR como instancia de coordinación en temas como marco institucional y planificación de trabajos en conjunto. Asimismo, ha iniciado procesos de aprendizaje en lo que elaboración de plan de desarrollo y perfiles de proyecto se refiere.

La reciente trayectoria recorrida por la MECID-DAR de Guairá ha permitido identificar ciertas fortalezas presentes entre los miembros que permitirían fortalecer su labor y los resultados que puedan ser obtenidos a futuro, entre ellos:

- Grupo permanente comprometido integrado por: DEAg, Mesa Interinstitucional Municipal de Villarrica, INFONA, Escuela Agrícola de Villarrica, BNF, CECA, IPTA, Asociación Jopoi, Municipalidad de Villarrica, INDERT, Gobernación de Guairá, SENAVE, CIDEAL.
- Miembros capacitados para trabajar en equipo, consolidar la mesa y proyectar acciones conjuntas.
- Existe una experiencia de mesa departamental de coordinación anterior a la actual y que ha dejado aprendizajes importantes para el territorio.

Por otro lado importa reconocer que es necesario consolidar la MECID-DAR de Guairá atendiendo a que sus miembros identificaron debilidades internas que deben ser atendidas, entre ellas:

- Ausencia de algunas instituciones clave como SENACSA y CAH.
- Necesidad de un mayor liderazgo en el proceso por parte de la Gobernación de Guairá.
- La Mesa no cuenta con representantes de las municipalidades del departamento (AIGUA).
- Necesidad de mejorar la organización interna (no hay reuniones regulares ni mecanismos de organización y de gerenciamiento que repartan responsabilidades y tareas entre los miembros)
- Carencia de recursos operativos para realizar acciones que fortalezcan a la MECID-DAR Guairá.
- El marco institucional de la MECID-DAR no está organizado.
- Insuficiente articulación con actores privados involucrados en el sector a nivel departamental.
- Existen problemas de comunicación y manejo de la información entre los miembros.

4. Objetivos

Objetivo general

Consolidar la MECID de Guairá a través de mecanismos de fortalecimiento de su gestión, coordinación, organización y manejo de la información y comunicación.

Objetivos Específicos

- Consolidar el marco institucional interno de la MECID-DAR de Guairá.
- Mejorar las capacidades de los miembros de la MECID-DAR Guairá en temas de gestión, liderazgo y organización.
- Establecer mecanismos de organización, coordinación y gestión interna de la MECID-DAR de Guairá.
- Aplicar instrumentos eficientes de socialización, comunicación e información entre las instituciones que integran el MECID-DAR.

5. Metas

- MECID-DAR de Guairá cuenta con un marco institucional organizado, completo, conocido por sus miembros y lo aplica a diciembre de 2012.

- Al menos 20 miembros de la MECID-DAR de Guairá capacitados en temas de gestión de las instancias participativas de coordinación a diciembre de 2013.
- Establecidos instrumentos de seguimiento y evaluación y mecanismos de organización y coordinación interna entre miembros de la MECID-DAR de Guairá a julio de 2013.
- Sistema de información y comunicación de la MECID-DAR de Guairá en funcionamiento óptimo a julio de 2014.
- Estrategia de relacionamiento externo establecida a diciembre de 2012.

6. Duración

20 meses desde el inicio de actividades.

7. Componentes/actividades

Componente 1. Consolidación de marco institucional

Actividades

- a. Revisión y replanteamiento del cumplimiento del marco institucional de la MECID-DAR de Guairá según:
 - Acuerdo de cooperación entre la Gobernación de Guairá y el MAG.
 - EL Marco Reglamentario aprobado por el MAG.
 - Designación de representantes institucionales y de organizaciones
 - Acuerdos y convenios de la MECID-DAR de Guairá con otros organismos/instituciones
 - Acta de conformación
 - Actas de reuniones
- b. Organización de la documentación.
- c. Obtención de documentos faltantes.

Componente 2. Desarrollo de capacidades de gestión

Actividades

- a. Organizar las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.
- b. Desarrollar las actividades de capacitación a miembros de la MECID-DAR en: gestión, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, organización y coordinación de acciones (cómo funcionar juntos), relacionamiento humano e interpersonal, políticas públicas, presupuestos participativos, negociación y mediación de

conflictos, comunicación y relaciones públicas, búsqueda de proyectos y financiación, otros.

- c. Evaluar el aprovechamiento de las capacitaciones.
- d. Realizar una gira internacional para conocer experiencias de desarrollo territorial y gestión de planes.

Componente 3. Mecanismos de organización y coordinación de acciones

Actividades

- a. Elaborar el reglamento interno.
- b. Directorio de instituciones y organizaciones integrantes
- c. Conformar los grupos de trabajo de la MECID-DAR de Guairá en:
 - Planificación, monitoreo y evaluación
 - Comunicación
 - Relacionamiento con municipalidades, MECID-DAR Distritales y otros consejos de desarrollo del departamento.
 - Análisis de proyectos y oportunidades
- d. Elaborar el plan de desarrollo agrario y rural departamental
- e. Mapeo de proyectos, instituciones y organizaciones.
- f. Diseñar el plan de trabajo de la MECID-DAR de Guairá con base al plan de desarrollo departamental.

Componente 4. Sistemas de comunicación, seguimiento y evaluación

Actividades.

- a. Diseñar una estrategia de comunicación de la MECID-DAR de Guairá con un software informático que integre los siguientes elementos:
 - Comunicación Interna
 - Sistematización de información interna y organizativa de la MECID-DAR de Guairá
 - Socializar los productos alcanzados en cada reunión con los integrantes.
 - Información acerca de resoluciones y decretos.
 - Los alcances de la mesa y sus limitaciones.
 - Convocatorias.

8. Estrategia

Para el desarrollo de la intervención que se plantea, la MECID-DAR Guairá contempla una serie de encuentros y articulaciones con diversos actores públicos y privados que puedan apoyarla.

Los principales actores potenciales para el fortalecimiento y sostenibilidad de la MECID-DAR Guairá identificados son los siguientes:

- La Gobernación de Guairá podría acompañar el proceso con recursos humanos y financieros.
- Las municipalidades del departamento de Guairá, a través de la Asociación de Intendentes de Guairá (AIGUA), podrían orientar una parte de los presupuestos anuales al fortalecimiento de las actividades de la MECID-DAR.
- El SIGEST/MAG a través de sus recursos humanos podría facilitar la asistencia técnica necesaria.

En la coyuntura política actual de campaña política para las elecciones generales de abril del 2013, tanto los candidatos a gobernador del departamento de Guairá como los partidos políticos son actores a los que la MECID-DAR Guairá deberá presentar el plan de desarrollo departamental elaborado y lograr firmar acuerdos en los que se comprometan a implementar y apoyar el plan de desarrollo departamental una vez asumido el cargo.

Para el desarrollo de capacidades en el departamento, se prevé firma de acuerdo o convenio con el Centro de Liderazgo en Agricultura de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNA de San Lorenzo.

La MECID-DAR de Guairá también prevé articularse con ONG's locales e internacionales y agencias de cooperación internacional para la captación tanto de recursos financieros como técnicos para su fortalecimiento. Se prevé solicitar a la USAID la concesión del software de Mensaje (SMS) productivo, para la facilitación de la comunicación.

9. Modelo de Gestión

El proyecto será ejecutado con un equipo impulsor dentro de la MECID-DAR a ser conformado por dos coordinadores y cuatro responsables, uno por componente. El equipo se encargará de realizar gestiones de recursos, organizar el plan de trabajo, liderar la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los diferentes componentes del proyecto. La coordinación del equipo estará a cargo de la Gobernación y del gerente

del CDA/DEAg. Además, cada responsable por componente será definido entre los miembros de la MECID-DAR según sus habilidades y aptitudes.

Una vez conformado el equipo impulsor, se iniciará un proceso de negociación con las instituciones para comprometer recursos para el año 2013.

La operación del proyecto empezará con la organización del plan de trabajo y el inicio de las actividades del Componente 1 de consolidación del marco institucional.

Cada responsable por componente rendirá cuentas sobre los avances para las actividades previstas en el proyecto cada dos meses, a los demás miembros de la MECID. Asimismo, cada responsable contará con el apoyo de al menos dos miembros de la mesa para el avance de las actividades en cada componente. Sumado a ello, el equipo impulsor del proyecto se apoyará en los grupos de trabajo de la MECID-DAR que vayan siendo formados.

Se tendrá una evaluación parcial a diciembre de 2013 y una final, luego de terminadas las actividades previstas en el proyecto.

10. Costos del Proyecto

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Guaraníes)	COSTO TOTAL (Guaraníes)	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 1. Consolidación de marco institucional			3.900.000	867
Materiales de oficina	1	3.000.000	3.000.000	667
Taller de trabajo	1	400.000	400.000	89
Facilitador taller para establecer procedimientos para la revisión de cumplimiento del marco.	1	500.000	450.000	100
Componente 2. Desarrollo de capacidades de gestión			47.712.000	10.603
Organización de las capacitaciones para 2 años: Gestión instructores, programa, invitaciones	2	2.000.000	4.000.000	889
Realización de las capacitaciones:				
• Materiales varios por jornada	6	80.000	480.000	107
• Combustible para capacitadores (6 viajes al año) Consumo 35 litros G.O x viaje	210	7.200	1.512.000	336
• Viáticos para 6 cursos: 2 facilitadores. Duración por curso: 1 día.	12	260.000	3.120.000	693
• Alimentación. (20 personas/curso x 6 cursos)	120	30.000	3.600.000	800
Gira internacional "Desarrollo rural territorial dentro de Argentina y Brasil" para 20 personas.	1	35.000.000	35.000.000	7.778
Componente 3. Mecanismos de organización y coordinación de acciones.			35.600.000	7.911
Materiales de Oficina	1	1.000.000	1.000.000	222
Facilitador para Taller de Trabajo	1	500.000	500.000	111
Alimentación y otros para realización del taller para 20 personas	20	30.000	600.000	132
Diagnóstico Departamental para el Plan de Desarrollo	1	15.000.000	15.000.000	3.333
Talleres participativos para elaborar el Plan de				

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Guaraníes)	COSTO TOTAL (Guaraníes)	COSTO TOTAL (US\$)
Desarrollo Departamental (6 talleres)				
• Alimentación (6 eventos para 50 personas)	300	30.000	9.000.000	2.000
• Materiales	6	500.000	3.000.000	667
Publicación del plan	1	5.000.000	5.000.000	1.111
Evento de presentación	1	1.000.000	1.000.000	222
Elaboración del Plan de Trabajo de la MCID.	1	500.000	500.000	111
Componente 4. Sistema de seguimiento, información y comunicación.			25.000.000	5.555
Diseño de una estrategia de comunicación de la MECID (software incluido)	1	20.000.000	20.000.000	4.444
Base de datos del departamento (materiales, combustible, alimentación)	1	5.000.000	5.000.000	1.111
SUBTOTAL			112.212.000	24.936
Imprevistos (10%)			11.221.200	2.494
TOTAL			123.433.200	27.430

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 en las diferentes actividades del proyecto.

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

No contar con especialistas locales en temas específicos necesarios para el fortalecimiento de capacidades a miembros de la MECID-DAR y su consecución fuera del departamento podría generar gastos adicionales.

El ambiente político inestable y las diferencias políticas podrían obstaculizar la ejecución del proyecto, para ello será presentado el proyecto a los candidatos a gobernadores desde el mes de noviembre de 2012.

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)***

**MANUAL SOBRE: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO
TERRITORIAL**



Ofrecido por:

**Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura**

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

1.1. 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 las 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 excesivamente amplia para dar cuenta de la heterogeneidad y de las especificaciones

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, 20023)

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 de 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 gobernabilidad, 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.

1.2. 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.

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)

De igual forma, se debe incorporar de forma permanente el manejo de residuos sólidos y líquidos de todos los procesos productivos.

- **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.

1.3. 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 gobernabilidad 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 gobernabilidad, 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.

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.

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.

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



- **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 la que requiere establecer procesos de negociación vertical y horizontal, así como programas de

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.

capacitación de las organizaciones locales y de representantes institucionales para fortalecer su capacidad de inserción en procesos de gestión compartida.

- **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.

1.4. Planificación Participativa

Se puede conceptualizar la planificación como un método de ordenación de actividades con vistas a alcanzar los objetivos propuestos y, por tanto, 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; por tanto, 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 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;

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.*

- 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;
 - 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
Oportunidades ¿Qué nos puede ayudar a impulsar el territorio?	Fortalezas ¿Qué tenemos dentro del territorio para aprovechar oportunidades?
Amenazas ¿Qué pone en riesgo el crecimiento del territorio?	Debilidades ¿Qué tenemos en el territorio que no nos protege de amenazas?

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

<div style="text-align: center;">Externo</div> <div style="text-align: center;">Interno</div>	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	<p style="text-align: center;">MAXI-MAXI.</p> <p>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</p> <p><i>Estrategia ofensiva. Potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.</i></p>
Lista de <u>D</u>ebilidades D1 D2 Dn	<p style="text-align: center;">MINI-MAXI.</p> <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p><i>Estrategia adaptativa. Superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.</i></p>	<p style="text-align: center;">MINI-MINI.</p> <p>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> <p><i>Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades para defendernos de los efectos de las Amenazas.</i></p>

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

Características	Requisitos
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.

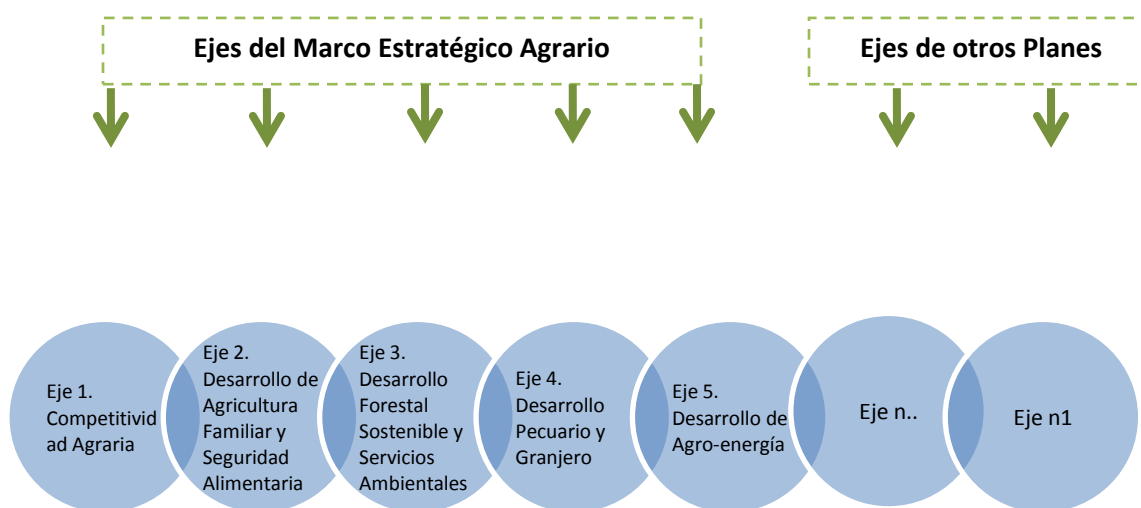
Cuadro 4 – Complementación entre Visión de futuro y Misión.

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 existen) 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.

Desde los ejes estratégicos serán definidos 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.

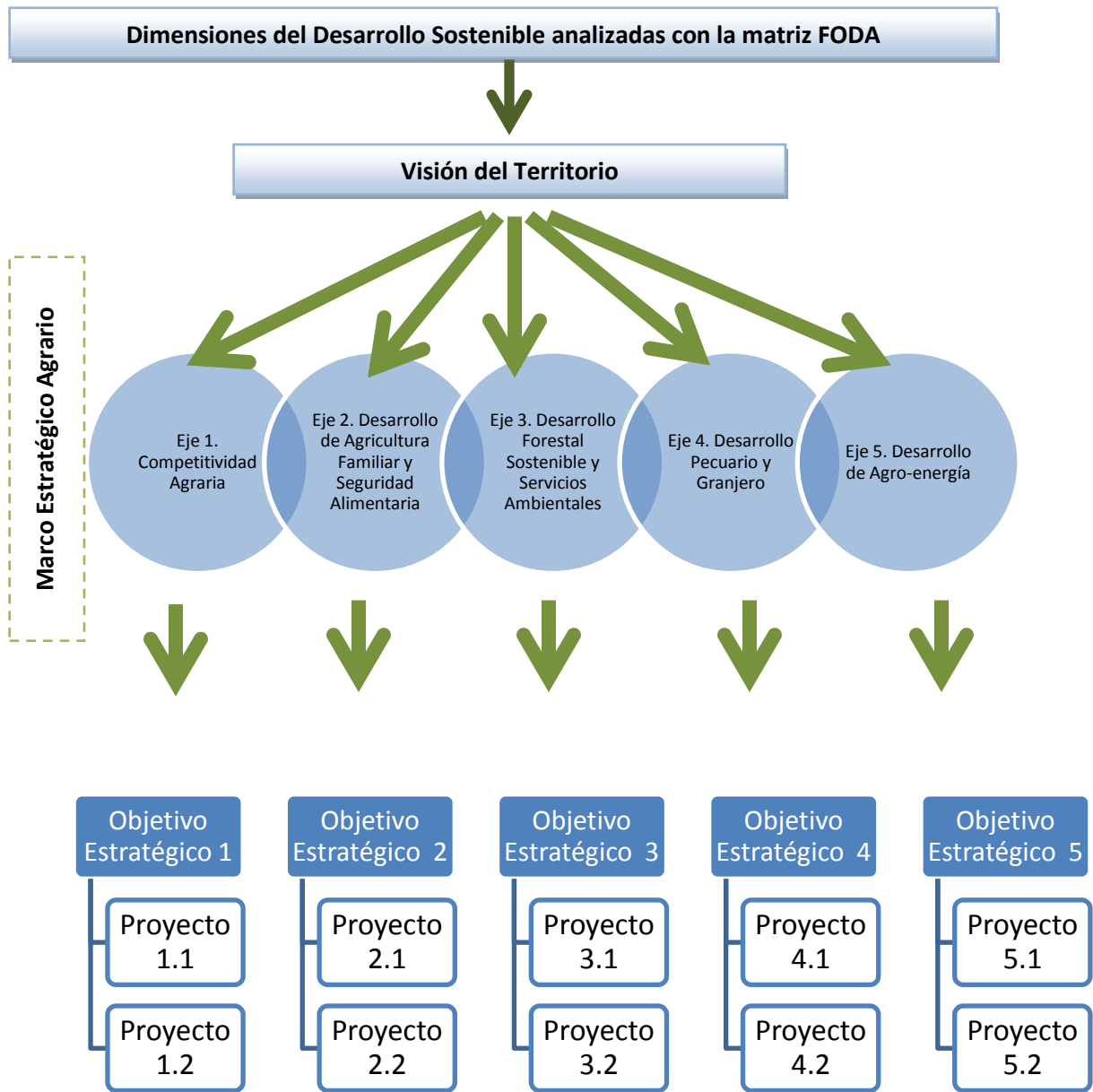
Los objetivos estratégicos se diferencian de los ejes estratégicos porque los primeros convergen en acciones más concretas el tema de desarrollo priorizado en el Eje estratégico. Un eje estratégico puede tener más de un objetivo estratégico según las necesidades del territorio, las decisiones tomadas 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 1.

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 estaría condicionada a los requisitos de las fuentes de financiamiento:

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 **impacto y mitigación ambiental del proyecto.**

V. 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.*
- ✓ *Falta de concordancia 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.*
- ✓ *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 equidad 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*

⁷ MONTORO (1995).

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
Fabiano Céspedes	MAG/DEAg
Maria Fatima Pintos Cortessi	MAG/DEAg
Carlos R. Melgarejo	BNF
Nicolas Torres Prieto	MAG/DEA
Arnaldo A. Romero A.	MAG/PPA Guairá.
Antonio Ariel Paredes G.	MAG/PPA Guairá.
Juan Oviedo	MAG/PPA Guairá
Natalia Zelada	MAG/PPA Guairá
Ixone Llorente	CIDEAL
Ernesto Roca Veleiro	CIDEAL
Victoriano Villalba	MAG/DEAg
Caio Scavone	MCI Municipalidad de Villarrica
Delia Ferreira	MAG/DEAg
María Victoria Jorgge P.	MAG/DEAg
David Batte	MAG/DEAg
Flaminio Miranda Prieto	PAGRO
Omar Gustavo Gonzalez	INFONA
Luis Fernando Espinoza	CECA IPTA
Deisi Noemí Acosta	SENAVE Regional Guairá
Cirilo González	SENAVE
Severiano Rivarola	Gobernación
Graciela Soto	Asociación Jopoi
Diego Monges	Municipalidad de Villarrica