



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 CONCEPCIÓN

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL:

PERFILES DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONCEPCIÓN

Con el apoyo de:



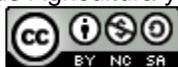
PROYECTO PARAGUAY RURAL
MAG/FIDA



GOBERNACIÓN
Departamento de Concepción

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 Caazapá 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 Concepción /
MAG; IICA. Asunción: MAG, IICA, 2013.

92 p.; 22 cm x 28 cm

ISBN13: 978-92-9248-465-1

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

AGRIS

DEWEY

E50

307.1412

Asunción, Paraguay
2013

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS.....	v	
RECONOCIMIENTOS	vi	
PRESENTACIÓN.....	vii	
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 CONCEPCIÓN		15
A. Análisis de la Situación del Sector Agrario del Departamento de Concepción.....	15	
1. Diagnóstico del territorio de Concepción	15	
2. Análisis del entorno, mediante la aplicación de la matriz FODA.....	17	
3. Visión del sector agrario del territorio de Concepción	19	
B. Ideas de proyectos priorizados por ejes estratégicos.....	20	
PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS		25
Perfil de proyecto N° 1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas para la producción comercial de frutas y hortalizas y gestión de mercados.....		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	32	
9. Modelo de Gestión.	33	
10. Costo total por componente.....	34	
11. Riesgos.....	35	

Perfil de proyecto N° 2: Fortalecimiento de la MECID - DAR de Concepción	37
1. Localización.....	37
2. Beneficiarios	37
3. Justificación.....	37
4. Objetivos.....	37
5. Metas.....	38
6. Duración.	38
7. Componentes/actividades.	38
8. Estrategia	40
9. Modelo de Gestión	40
10. Costo total por componente.....	41
11. Riesgos.....	43
Perfil de proyecto N° 3: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de productores, con énfasis en mujeres y jóvenes.....	45
1. Localización.....	45
2. Beneficiarios	45
3. Justificación.....	45
4. Objetivos.....	46
5. Metas.....	46
6. Duración	46
7. Componentes/actividades	47
8. Estrategia	49
9. Modelo de Gestión	50
10. Costo total por componente.....	51
a. Asistente administrativo por mes	51
11. Riesgos.....	52
ANEXOS	53
ANEXO 1. MATERIALES TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS ELABORADOS Y UTILIZADOS PARA LA CAPACITACIÓN	55
ANEXO 2. NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN	83

LISTA DE SIGLAS

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

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.

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

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

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

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

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

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

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 Concepción, 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.

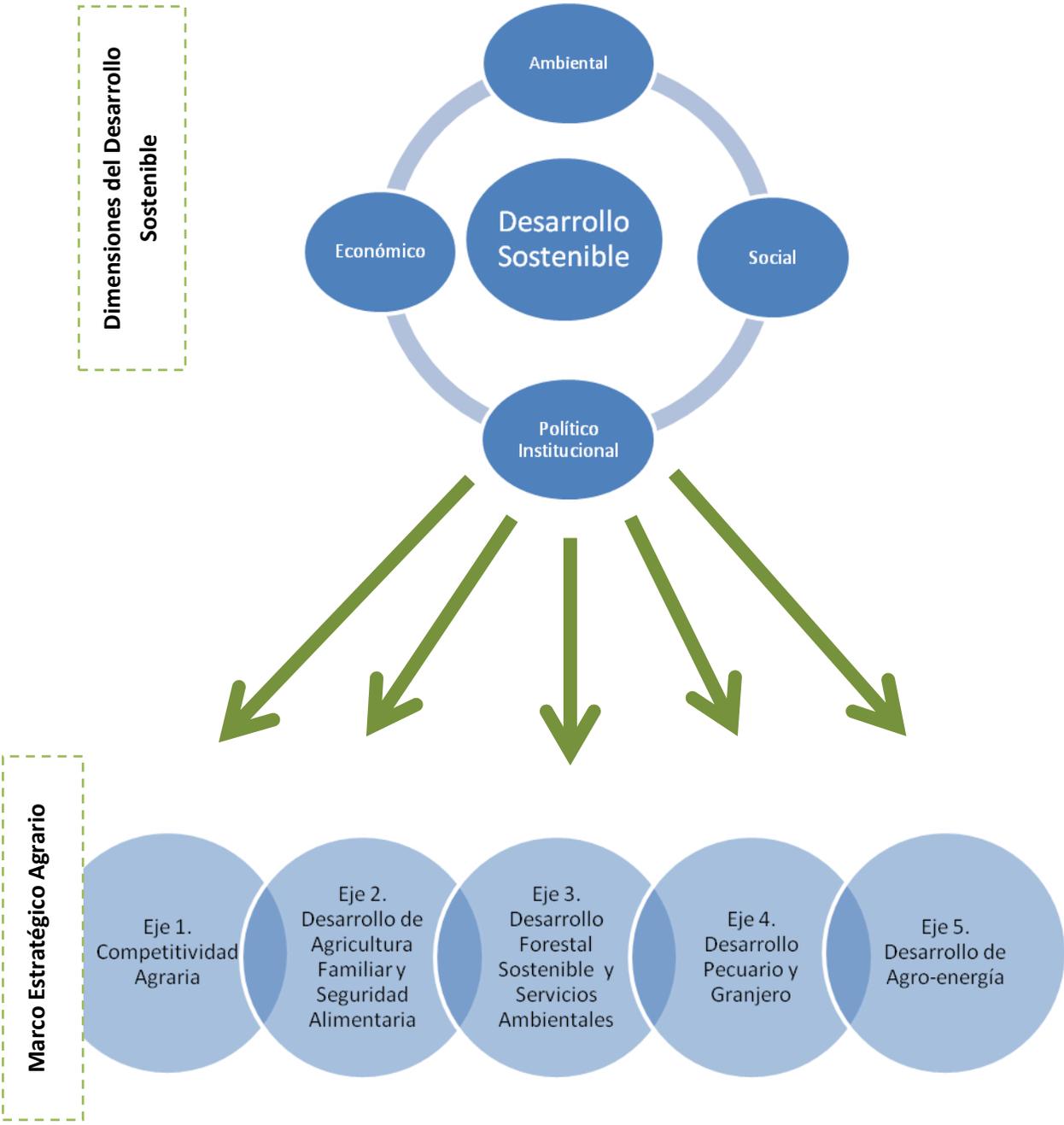
Para ello, capacitaciones previas realizadas a los miembros de las MECID-DAR de Concepción, en temas sobre diagnóstico situacional del territorio utilizando como base las informaciones del último Censo Agropecuario Nacional e instrumentos de políticas públicas sectoriales, han sustentado la elaboración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

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 Concepción 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 Concepción 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 Concepción, 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.

Concepción, Concepción



Charla a cargo de Hernán Chiriboga, Representante del IICA



Grupos de Trabajo realizando el Análisis del Entorno

D. Resultados y Perspectivas

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

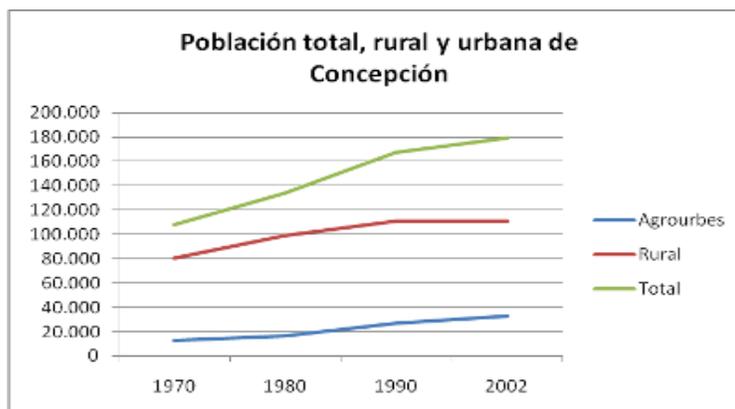
PARTE II: PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS DE CONCEPCIÓN

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

1. Diagnóstico del territorio de Concepción

En los últimos 40 años, Concepción ha mostrado un crecimiento poblacional mediano a bajo, con tendencia a la detención. Se observa una urbanización paulatina con fuerte base productiva agraria y una detención del crecimiento rural especialmente a partir de los '90, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Figura 2. Población histórica del Departamento de Concepción

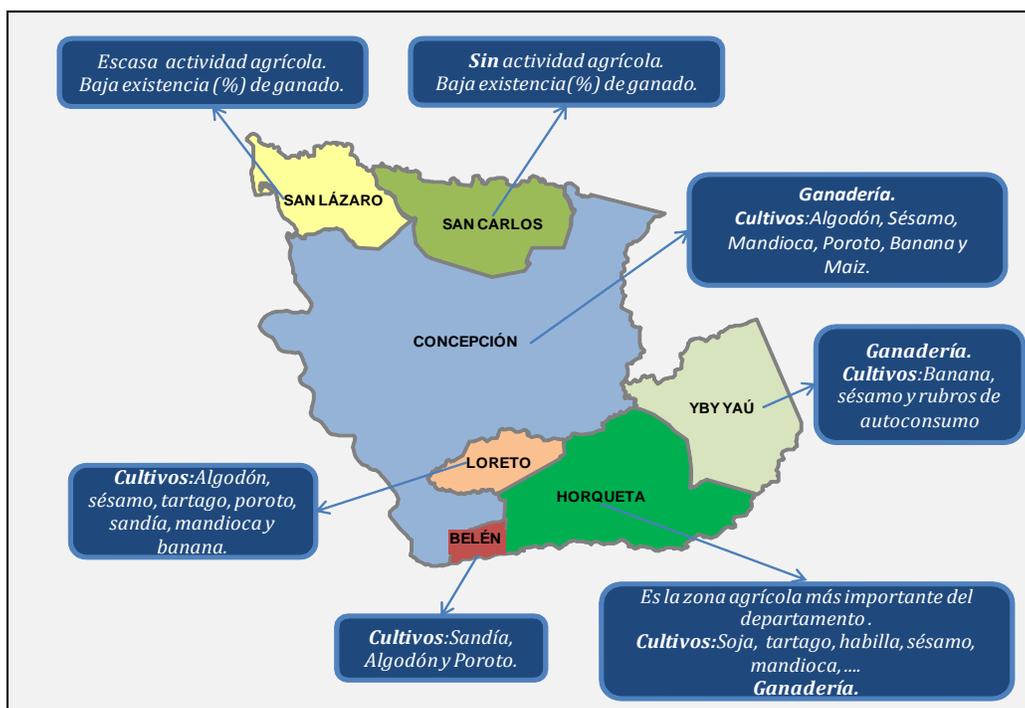


Fuente: Elaborado por IICA con datos de DGEEC, 2008

Los mejores ingresos se dan en distritos donde la población es mayoritariamente urbana, aunque en términos comparativos, los mejores ingresos alcanzan apenas la mitad del sueldo mínimo vigente para Asunción (DGEEC, 2005).

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

Figura 3. Actividad Agropecuaria por Distrito



Fuente: Elaborado por DCEA/MAG, 2008

Al año 2008, existían 17.377 fincas agropecuarias ocupando una superficie de 1.619.416 ha. De esta superficie, la soja y el sésamo abarcan en partes iguales poco más de 40.000 ha., le sigue el maíz con 14.542 ha. El sésamo y el maíz son productos casi exclusivos de la agricultura familiar en el departamento, mientras que si bien la soja se cultiva en todos los estratos productivos, se da mayoritariamente en fincas de más de 20 ha. Por su parte el algodón ha perdido competitividad en los últimos 20 años cayendo de 23.740 ha a poco menos de 2.000 ha. Se nota una interesante presencia de otros rubros de la agricultura familiar como poroto, mandioca, habilla, sandía, entre otros.

Concepción registra unas 821.615 cabezas de ganado bovino distribuidas en 12.189 fincas, siendo que la mayor parte de la superficie total ocupada en actividades agropecuarias corresponden a áreas para el pastoreo de bovinos. Abundan fincas con menos de 20 cabezas, y se distribuyen principalmente en fincas de la agricultura familiar.

La edad promedio de los productores es de 48 años, los que en su mayoría (82%) han accedido hasta el 6° de educación escolar básica en el mejor de los casos, de los cuales casi la mitad alcanzó solo el 3° Educación Escolar Básica (EEB).

El CAN 2008 registra que el 79% de productores son de sexo masculino. Además, el 50% trabaja solo en la finca mientras que el 43% lo hace además fuera de la finca. Solo el 40% posee título definitivo.

La inserción comercial se da en un 79% de las fincas, las que manifestaron que comercializan algún producto.

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

Con los datos contenidos en el diagnóstico del sector y el conocimiento de la realidad del sector por parte de los miembros de la MECID-DAR de Concepción, se realizó el análisis del entorno identificándose las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, por ejes estratégicos tal como se presenta a continuación:

FORTALEZAS

- El mercado interno es un consumidor importante absorbiendo el 80% de lo que se produce en el depto.
- Existencia del Frigorífico Concepción.
- Trayectoria histórica en producción agropecuaria, lo que da experiencia a los productores en cuestiones productivas.
- Presencia de bancos, financieras e instituciones públicas y privadas así como de proyectos que brindan incentivos productivos.
- Existencia de instituciones educativas (universidades, escuelas agrícola y forestal).
- Presencia de centros de acopio de empresas extranjeras (Shirosawa, Kemasen, otros)
- Baja infestación de mosca de la fruta para cítricos y cucurbitáceas.
- Mano de obra joven.
- Presencia de Cooperativas.
- Desarrollo de cadenas-productivas con apoyo de la Gobernación de Concepción, Municipalidad de Concepción, Instituto Forestal Nacional (INFONA), Universidad Nacional de Concepción (UNC) para el incentivo para la reforestación con distribución de plantines forestales.
- Atractivos naturales y recursos naturales disponibles.
- Organizaciones de productores bien constituidas y de redes de organizaciones.
- Incipiente proceso de coordinación interinstitucional.

OPORTUNIDADES

- Gran demanda de sésamo, carne bovina y otros productos en mercados externos.
- Posibilidad de captar proyectos no reembolsables.
- Las condiciones climáticas favorables permiten realizar cultivos tempraneros.
- Posibilidad de trabajar en cadenas productivas y en industrialización partiendo de la experiencia en otras zonas.
- Demanda de caña de azúcar para la producción de biocombustible por la industria recién instalada de COPETROL.
- Políticas de incentivo para el manejo de los recursos naturales a nivel nacional.
- Política de promoción del turismo rural por SENATUR.

- Posibilidad del proyecto de la represa del Río Apa para tres departamentos, siendo uno de ellos Concepción.
- Potencial para el gerenciamiento de proyectos.
- Posibilidad de movilizar productos vía el puerto y el río Paraguay.
- Clima favorable para producción fruti-hortícola.

DEBILIDADES

- Mala administración y poca transparencia en la ejecución de proyectos en el departamento.
- Caminos vecinales en mal estado.
- La tenencia de tierra de pequeños productores es en su mayoría sin título definitivo.
- Dificultad en alcanzar estándares de exportación en cucurbitáceas, sandías y zapallos.
- Poca experiencia en negocios comerciales y en gestión administrativa.
- Poca uso de tecnología de producción.
- Baja productividad de los cultivos.
- Los productos tienen poca agregación de valor.
- Limitada participación de las mujeres en los proyectos de desarrollo.
- Poca participación de la juventud rural en el desarrollo de proyectos.
- Productores con nivel educativo deficiente.
- Bajo nivel de profesionalización de los productores.
- Productores aislados.
- Poca aplicación y bajo control de cumplimiento de leyes ambientales.
- Suelos degradados.
- Arroyos contaminados.
- Mal uso de productos químicos.
- Incorrecta disposición de basuras.
- Animales silvestres en extinción.
- Deforestación de la Reserva “San Luis”.
- Alta Burocracia en el otorgamiento de crédito.
- Poca difusión y promoción de créditos.
- La asistencia técnica y cobertura distrital muestra debilidades por la baja capacidad y experiencia de los técnicos, alta cobertura por cada técnico y porque éstos no son permanentes.
- Deficiencia en el gerenciamiento de políticas institucionales.
- Bajo circulante de capital por problemas en el acceso al financiamiento limitando la posibilidad de progreso.

AMENAZAS

- Riesgos para la producción por efectos del factor climático el niño.
- El riesgo de la Aftosa en ganado bovino.

- Contrabando de productos fruti-hortícolas
- Las semillas que llegan a Concepción no pasan por el control de calidad.
- No hay precio referencial de productos de exportación.
- Los sistemas de información de mercados son deficientes.
- Migración interna y externa de pequeños productores, jóvenes y mujeres.
- Alta inseguridad (abigeo, asalto, hurtos)
- Pobreza rural (salud, educación, vivienda, alimentación, vestimenta)
- Inmigración ilegal de culturas extranjeras (brasileras) que se instalan en Concepción. Muchos brasileros están entrando a Concepción para trabajar sin documentación y sin control.
- Existen aserraderos ilegales instalados.
- Deforestación masiva a nivel país.
- Extranjeros que llevan en forma masiva animales silvestres y pescados.
- Creciente fomento de la usura.
- Bajo nivel de transparencia en la ejecución de proyectos nacionales.

3. Visión del sector agrario del territorio de Concepción

Con las informaciones y datos analizados en los talleres de capacitación realizados, los miembros de la MECID-DAR de Concepción han definido la visión del sector agrario del territorio.

“Ser un departamento que promueve el bienestar económico y social de su población, generando productos agropecuarios competitivos y con valor agregado, de manera sustentable e inclusiva, proporcionando oportunidades de negocios agrarios innovadores”.

B. 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 establecidos en el Marco Estratégico Agrario ampliado 2009-2018 (MEA).

En este contexto se procedió a identificar las ideas de proyectos por ejes estratégicos del MEA que podrían contribuir a mejorar las condiciones de desarrollo del territorio y posteriormente la priorización de las mismas. Para la priorización de tales ideas de proyectos por ejes estratégicos, se aplicó el siguiente orden de prioridad:

1: Alta 2: Media 3: Complementaria

Cuadro N° 2: FODA del EJE ESTRATÉGICO 1. DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Fomentar el desarrollo de condiciones y factores para la competitividad de la producción agraria del departamento de Concepción.	Proyecto de fortalecimiento de la competitividad de la producción agropecuaria del departamento.	1
	Proyecto de fortalecimiento de la producción de frutas y hortalizas para el mercado local y para exportación, con énfasis en productos de primicia.	1

Cuadro N° 3: FODA del EJE ESTRATÉGICO 2. DESARROLLO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Propiciar el desarrollo de la agricultura familiar (AF) como medio para lograr la disminución de la pobreza rural y el arraigo de jóvenes en las comunidades rurales del departamento.	Proyecto de Regularización de la titulación de propiedades rurales del departamento.	1
	Proyecto para la recuperación de la fertilidad de los suelos y el manejo adecuado de los mismos en la agricultura familiar.	1
	Proyecto para el aprovechamiento efectivo de los productos de la AF en la nutrición de la familia rural. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y demostración. • Seguimiento 	2
	Proyecto para el desarrollo de infraestructura para la recreación y el esparcimiento de los miembros de las comunidades locales.	3

	<p>Fortalecimiento de la capacidad de gestión de negocios agrarios de las organizaciones de productores, con énfasis en jóvenes y mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalización de organizaciones. • Formalización de la producción en término de la tributación (documentos). • Formación de líderes jóvenes en las comunidades rurales. 	1
--	--	---

Cuadro N° 4: FODA del EJE ESTRATÉGICO 3. DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE Y SERVICIOS AMBIENTALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Promover la protección de los recursos forestales del ambiente y el uso adecuado de los mismos.	Desarrollo de capacidades de los técnicos y los productores para el adecuado manejo de los recursos naturales.	2
	<p>Establecer alianzas estratégicas público – privadas para incentivar la reforestación con distribución de plantines forestales. (Acción de Gestión)</p> <p>Proyecto de una planta recicladora de desechos agropecuarios en Concepción.</p>	2

Cuadro N° 5: FODA del EJE ESTRATÉGICO 4. DESARROLLO PECUARIO GRANJERO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Desarrollo de la producción y productividad pecuaria y granjera del departamento con miras a satisfacer las demandas locales y externas; y el aumento de los ingresos de los productores.	<p>Promover el incremento de la producción, la productividad pecuaria, granjera y la explotación de nuevos rubros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piscicultura • Apicultura • Avicultura • Ovina y caprina 	1
	Proyecto de fortalecimiento de la producción lechera, con énfasis en el desarrollo de la pequeña y mediana ganadería (Pyto. elaborado y en negociación con la Gobernación de Concepción y otras instituciones).	1

Cuadro N° 6: FODA del EJE ESTRATÉGICO 5. DESARROLLO DE LA AGRO-ENERGÍA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Promover la diversificación de los rubros de la Agricultura Familiar con la producción de rubros para biocombustibles.	Establecer un acuerdo público – privado para la promoción del cultivo de la caña de azúcar para producción de biocombustible. (Acción de gestión)	1
	Proyecto para el abastecimiento de materia prima (caña de azúcar para la industria).	2

Cuadro N° 7: FODA del EJE ESTRATÉGICO 6. POLÍTICO-INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDEAS DE PROYECTOS	PRIORIDAD
Mejorar la infraestructura de comunicaciones.	Establecimiento de acuerdos de cooperación con el MOPC para el adecuado mantenimiento de los caminos del departamento. (Acción de gestión)	
Mejorar las condiciones de seguridad, especialmente en las zonas rurales.	Establecimiento de acuerdos de cooperación con el Ministerio del Interior y con las organizaciones de productores para el aumento de la cobertura de seguridad. (Acción de gestión).	
Establecer una instancia para la identificación de proyectos para el sector y el análisis de factibilidad de los mismos.	Conformar, en el ámbito de la MECID-DAR, un Comité para tal fin. (Acción de gestión).	
Fortalecer el funcionamiento de la MECID-DAR	Proyecto de Fortalecimiento de la MECID-DAR Concepción. <ul style="list-style-type: none"> • Designación oficial de representantes. • Mejora de la comunicación e información. • Conformar, en el ámbito de la MECID-DAR, un Comité para tal fin. • Establecer un comité para la identificación de proyectos para el sector y el análisis de factibilidad de los mismos. 	1
Fortalecer el sistema de control y fiscalización del sector agrario.	Creación de puestos de control en zonas estratégicas departamentales. (Acción interinstitucional) Establecer eficientes sistemas de control del traslado de productos forestales y de animales silvestres en el departamento. Habilitación de una oficina regional de la SEAM con sus componentes de control y fiscalización de fincas. Formación de nuevos puestos de control del tráfico de productos forestales y bosques bajo planes de manejo. SENAVE para el control de productos frutihortícolas.	

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

PARTE III: CARTERA DE PERFILES DE PROYECTOS

Perfil de proyecto N° 1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas para la producción comercial de frutas y hortalizas y gestión de mercados

1. Localización

El proyecto abarcará los distritos de Belén, Loreto, Concepción, Horqueta, Yby Yaú y Azotey.

2. Beneficiarios

- **Directos:** 60 técnicos del sector agrario del departamento de Concepción, preferentemente funcionarios técnicos de la CDA, ALATs, Secretarías de Agricultura de la Gobernación de Concepción y de los municipios beneficiarios del proyecto, profesores de la Escuela Agrícola de Concepción, técnicos del sector privado y 150 líderes productores a razón de 5 productores líderes por cada organización seleccionada (5 organizaciones por distrito), en los 6 distritos beneficiarios.
- **Indirectos:** Productores de la pequeña y mediana agricultura del departamento.

3. Justificación

El Departamento de Concepción cuenta con excelentes condiciones agro-ecológicas para la producción de frutas y hortalizas, debido principalmente a la casi nula presencia de heladas, permitiendo la producción antes que cualquiera de los otros Departamentos del país. Se señala asimismo la existencia de experiencias en la producción de algunos rubros fruti-hortícolas, como también la presencia en el departamento de una empresa industrial que promueve la plantación de frutas para la industrialización.

Sin embargo, se tropieza con algunas debilidades que impiden el aprovechamiento de las condiciones favorables antes citadas entre las que cabe mencionar:

- El incipiente uso de eficientes tecnologías de producción por parte de los productores.
- El escaso interés de los productores por la diversificación de la producción agrícola
- El bajo nivel de cobertura de la asistencia técnica tanto en calidad como en cantidad.
- Escasas capacidades técnicas especializadas para brindar asistencia técnica para la producción de rubros horti-frutícolas en aspectos tales como: aplicación de eficientes tecnologías de producción, manejo de pos-cosecha y gestión de mercados, entre otros.

Ante esta situación, como punto de partida para el aprovechamiento de las ventajas comparativas arriba señaladas y la superación de las debilidades, se plantea la elaboración y ejecución de este perfil de proyecto que prioriza el desarrollo de las capacidades técnicas demandadas en los profesionales agropecuarios del Departamento y en los productores

líderes con lo que se estaría salvando uno de los principales escollos para el aumento de la producción y la productividad del rubro horti-frutícola, facilitando, asimismo, la diversificación de la producción agrícola del departamento.

4. Objetivos

Objetivo General

Fortalecer las capacidades técnicas especializadas para la producción y comercialización de rubros horti-frutícolas en los profesionales del agro y productores líderes del departamento, con miras a la inserción comercial competitiva de sus productos a los mercados.

Objetivos Específicos

- Generar capacidades técnicas en técnicos agropecuarios y productores líderes de los 6 distritos seleccionados, para la producción comercial y gestión de mercados.
- Propiciar el aprovechamiento eficiente de un sistema de información y gestión comercial a través de recursos técnicos y materiales.

5. Metas.

- Al menos 60 técnicos y 150 productores líderes capacitados en producción comercial de frutas y hortalizas con la aplicación de eficientes tecnologías de producción, al final del proyecto.
- Instalados al menos 30 huertos (frutales y hortícolas) demostrativos, a razón de 5 huertos por cada uno de los distritos afectados al final del primer año.
- Al menos 60 técnicos y 150 productores líderes capacitados en gestión de mercados, al final del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre producción de rubros horti-frutícolas, adecuado a las condiciones del departamento, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre gestión de mercados y comercialización conjunta, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre planificación de la producción a nivel de finca, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre producción con enfoque de cadenas productivas, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre formación de empresas asociativas rurales, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre producción con enfoque de cadenas productivas, a los 6 meses del proyecto.
- Elaborado y publicado un manual técnico sobre buenas prácticas agrícolas, producción orgánica y certificación en cuanto a sanidad y calidad, a los 6 meses del proyecto.

- Un sistema de información y gestión comercial disponible y en uso por técnicos y productores de los distritos afectados por el proyecto, al final del proyecto.

6. Duración

2 años.

7. Componentes/actividades

Componente 0. Instalación del equipo de coordinación técnico – administrativo del proyecto.

Este componente prevé la conformación e instalación de un equipo técnico para facilitar la ejecución del proyecto.

Actividades

- a. Selección y contratación de dos técnicos:
 - Un/a técnico/a coordinador/a operativo de las actividades a ser contratado con cargo al proyecto, quien deberá contar con experiencia en el manejo de rubros horti-frutícolas y coordinación de proyectos.
 - Un asistente administrativo a ser contratado con cargo al proyecto.
- b. Adquisición del equipamiento básico para el funcionamiento del equipo y de apoyo al desarrollo de las actividades de capacitación del proyecto.
 - Cuatro computadoras portables (una para el equipo de coordinación y tres para las actividades de capacitación).
 - Tres proyectores con pantalla para las actividades de capacitación.
 - Una impresora láser.
 - Una fotocopidora, con scanner.
 - Dos GPS.
 - Un vehículo utilitario.
 - 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).
 - Insumos de oficina.
 - Gastos de movilidad y comunicación.
 - Conexión a internet (por la duración del proyecto).
 - Cámara fotográfica multifunción.
 - Un equipo de amplificación.

Componente 1. Desarrollo de capacidades para la producción fruti-hortícola.

Con este componente se pretende que los técnicos agrícolas y productores líderes seleccionados, desarrollen capacidades para el manejo de eficientes tecnologías de producción comercial y manejos de pos-cosecha en los rubros fruti-hortícolas.

Los cursos-talleres serán realizados de manera modular, aplicando la metodología de aprender – haciendo y ajustándose a los tiempos de producción.

A los fines del desarrollo de las prácticas se han organizado los módulos frutícolas de la siguiente manera:

- Módulo 1: mburucuyá - piña.
- Módulo 2: pomelo, naranja temprano y limón
- Módulo 3: banano

Las capacitaciones incluirán materiales de capacitación, informativos y la práctica en huertas demostrativas. Para la realización de las jornadas demostrativas de las principales labores (por grupo de rubros), se requiere 5 jornadas de 1 día x distrito (en cada viaje se abarca los 6 distritos). El desarrollo de las jornadas de capacitación estará a cargo de un equipo conformado por 2 especialistas y un chofer. De cada jornada de capacitación participaran 10 técnicos y 25 líderes. Cada jornada tendrá una duración de 1 día en cada uno de los distritos, totalizando así 108 jornadas.

Resumen rubros frutícolas

Mburucuyá – piña: 1 gran actividad x jornada x 1 distrito

x viaje. Total 6 jornadas x 1 viaje.

5 grandes actividades (1 jornada/viaje)x 6 30 jornadas 6 viajes.

Pomelo, naranja, limón: 1 gran actividad x jornada x

1 distrito x viaje. Total 6 jornadas x viaje.

5 grandes actividades (1 jornada/ viaje) x 6 30 jornadas 6 viajes.

Banano: 1 gran actividad x jornada x 1 distrito x viaje.

Total 6 jornadas x viaje.

5 grandes actividades (1 jornada/ viaje)x 6 30 jornadas 6 viajes.

TOTAL

90 jornadas 18 viajes.

Los rubros hortícolas también serán ofrecidos por módulos:

- Módulo 1: locote -tomate
- Módulo 2: sandía – melón
- Módulo 3: cebolla

Para la realización de las jornadas demostrativas para el desarrollo de las principales labores (por grupo de rubros), se requiere 5 jornadas de 1 día x distrito (en cada viaje se abarca los 6 distritos). El desarrollo de las jornadas de capacitación estará a cargo de 1 equipo conformado por 2 especialistas y 1 chofer. De cada jornada de capacitación participaran 10 técnicos y 25 líderes. Cada jornada tendrá una duración de 1 día para cada 2 de los distritos. Así, 5 jornadas x 6 distritos x 3 grupos de rubros hortícolas totalizan 90 jornadas.

Resumen de rubros hortícolas

Pimiento – Tomate: 1 gran actividad x jornada x 1 x 2 distritos x viaje. Total 5 jornadas x1viaje.

6 grandes actividades x 5	30 jornadas	
1 jornada x viaje x 6		6 viajes.

Sandía – Melón:

6 grandes actividades x 5	30 jornadas	
1 jornada x viaje x 5		6 viajes.

Cebolla:

6 grandes actividades x 5	30 jornadas	
1 jornada x viaje x 6		6 viajes.

TOTAL

90 jornadas 18 viajes.

Actividades

- a. Preparación y organización de los talleres de capacitación.
 - Definición de las capacidades técnicas a ser desarrollados en cada uno de los cursos-talleres y estructurar los módulos que comprenderán cada uno de ellos.
 - Elaboración del programa de contenido (teórico-práctico) de cada uno de los módulos de los talleres.
 - Elaboración del cronograma de realización de los cursos-talleres para los rubros hortícolas indicados.
 - Elaboración y publicación de un manual técnico sobre producción de rubros horti-frutícolas adecuado a las condiciones del departamento.
 - Preparación y edición de materiales de difusión de información para técnicos y productores y materiales para las jornadas de capacitación.
 - Definición de criterios para la selección de los participantes.
 - Selección de los participantes.

- b. Adquisición de sistema de riego por goteo, equipos, herramientas, insumos para la instalación de huertos demostrativos, unidad básica (cada huerto cubrirá una superficie de 20 x 25 metros), a razón 5 huertos por distrito.
- Sistema de riego por goteo.
 - Media sombra.
 - Un pulverizador tipo Jacto.
 - Semillas y mudas.
 - Contenedor (bandejas y/o macetas para producción de mudas).
 - Fertilizantes.
 - Insecticidas, fungicidas y bactericidas.
 - Dos palas y azadas.
 - Alambre tejido para cerco perimetral.
 - Postes de caranday para soportar el cerco perimetral y la media sombra.
 - Otros.
- c. Realización de las jornadas-talleres de capacitación para la producción comercial de rubros, que incluirán además temas de manejo de post-producción. Se realizarán jornadas de capacitación por cada rubro seleccionado en cada distrito afectando a 10 profesionales y 25 líderes productores. Los rubros, inicialmente identificados, son:
- Producción comercial de rubros frutícolas
 - Mburucuyá; piña, banano; pomelo, naranja tempranera y limón.
 - Producción comercial de rubros hortícolas.
 - Pimiento; tomate; sandía; melón y cebolla.
 - Manejo de:
 - Sistemas de riego por goteo u otros.
 - Obtención de muestras de suelo para análisis.
 - Abonos verdes y otros orgánicos.
 - Control integrado de plagas.
 - Gestión de mercado y comercialización.
- d. Organización del equipo de facilitadores para las jornadas de capacitación.
- e. Preparación logística: local, alimentación, invitaciones.

Componente 2. Desarrollo de capacidades en gestión comercial

Los cursos-talleres serán realizados de manera modular, aplicando la metodología de aprender – haciendo y ajustándose a los tiempos de producción. A los fines del desarrollo de las prácticas se han organizado los módulos frutícolas de la siguiente manera:

- Curso-Taller en gestión comercial y mercadeo, con una duración de 1 día, con una participación de 20 técnicos y 50 líderes; el mismo curso será desarrollado en 3 ocasiones (1 curso para 2 distritos).
- Curso-Taller Planificación a nivel de finca, con una duración de 1 día, con una participación de 20 técnicos y 50 líderes; el mismo curso será desarrollado en 3 ocasiones (1 curso para 2 distritos).
- Curso-Taller en Producción con enfoque de cadenas productivas, con una duración de dos días (el mismo curso será dictado por 3 veces consecutivas, con una participación de 20 técnicos y 50 líderes).
- Curso-Taller para desarrollar capacidades en Formación de empresas asociativas rurales, con una duración de dos días (el mismo curso será dictado por 3 veces consecutivas, con una participación de 20 técnicos y 50 líderes).
- Curso-Taller en aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, Producción Orgánica y certificación en cuanto a sanidad y calidad, con una duración de dos días (el mismo curso será dictado por 3 veces consecutivas, con una participación de 20 técnicos y 50 líderes).

Los cursos-talleres de capacitación serán desarrollados por los especialistas de la Dirección de Comercialización/MAG, Dirección General de Planificación/MAG, la DEAg/MAG, de REDIEX/MIC y del SENAWE.

Actividades

- a. Organización de las capacitaciones en gestión de mercados y comercialización conjunta; planificación de la producción a nivel de finca; producción con enfoque de cadenas productivas; formación de empresas asociativas rurales; producción con enfoque de cadenas productivas y de buenas prácticas agrícolas, producción orgánica; y, certificación en cuanto a sanidad y calidad.
- b. Elaboración y publicación de un manual sobre Gestión de mercados, mercado y mercadeo; oferta y demanda; y, comercialización conjunta de productos.
- c. Elaboración y publicación de un manual sobre Planificación de la producción en función al mercado.
- d. Elaboración y publicación de un manual técnico sobre Producción con enfoque de cadenas productivas.
- e. Elaboración y publicación de un manual técnico sobre Formación de empresas asociativas rurales.
- f. Elaboración y publicación de un manual técnico sobre Producción con enfoque de cadenas productivas.
- g. Elaboración y publicación de un manual técnico sobre Buenas prácticas agrícolas, producción orgánica y certificación en cuanto a sanidad y calidad.
- h. Organización del equipo de facilitadores para las jornadas de capacitación.
- i. Preparación logística: local, alimentación, invitaciones y movilidad de productores.
- j. Desarrollo de las capacitaciones.

Componente 3. Sistema de información y gestión de mercados

Este componente pretende la instalación y el funcionamiento de un Sistema de Información y Gestión de Mercados, partiendo del Sistema de Información de Mercados Agropecuarios de la Dirección de Comercialización del MAG. Será instalado en cada municipio afectado al proyecto, al que se le sumará información estratégica de producción y logística del departamento.

Actividades

- a. Provisión de materiales y equipos mínimos a municipios del área de influencia de la MECID-DAR de Concepción.
 - Una computadora, un proyector con pantalla, una impresora láser y una fotocopidora, con scanner para cada Municipio afectado al proyecto.
- b. Gestión de información de apoyo a la comercialización.
 - Base de datos con informaciones de las organizaciones, variedades, superficie y volumen de producción por rubro fruti-hortigranjero.
 - Lista de compradores nacionales e internacionales.
 - Demandas de mercados.
 - Información logística: camiones, envases, etiquetas, caminos, proveedores de insumos y equipos.
- c. Elaboración y difusión de la información de mercados desde las municipalidades y las Agencias Locales de Asistencia Técnica (ALAT's) de la DEAg a las organizaciones de productores.
 - Definición de medios de difusión (radiales, televisivos, medio impreso).
 - Capacitación para operar el sistema, mediante el manejo de las TIC's y para elaboración de materiales de divulgación sobre informaciones respectivas.

8. Estrategia

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

El proyecto gestionará el apoyo de instituciones y empresas para facilitar especialistas según corresponda, que apoyen el desarrollo de las actividades de capacitación previstas.

La nómina inicial de instituciones y empresas es:

- El Instituto Paraguayo de Tecnología Agropecuaria, IPTA, para especialistas en rubros fruti-hortícolas.
- La Dirección de Comercialización del Ministerio de Agricultura y Ganadería para especialistas en gestión de mercados, información de mercados.

- Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Concepción (UNC).
- Dirección de Educación Agropecuaria del MAG. Escuela Agrícola de Concepción.
- Ministerio de Industria y Comercio: para contar con recursos humanos especializados de REDIEX para rubros de exportación, condiciones para formalización de microempresas (SUAE) y PYMES, registro de marcas. ORMIC.
- 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.
- Frutika para especialistas en frutas.

Se propone asimismo, establecer acuerdos de cooperación entre la Gobernación de Concepción y las municipalidades de los distritos seleccionados, a efectos de definir las responsabilidades de las instituciones en la ejecución del proyecto.

Finalmente, ante el próximo cambio de autoridades dada la próxima celebración de las elecciones nacionales y en la búsqueda de garantizar la continuidad del proceso de elaboración y ejecución del proyecto, se propone la presentación del perfil de proyecto a cada uno de los candidatos a Gobernador y a los Intendentes así como el establecimiento de un acuerdo de continuidad con cada uno de ellos.

9. Modelo de Gestión.

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

Para el proyecto se contará además, con el apoyo de un equipo de coordinación técnico-administrativo para gerenciar la ejecución del mismo integrado por:

- Un/a técnico/a coordinador/a que será contratado con cargo al proyecto.
- Un asistente administrativo que será contratado con cargo al proyecto.

También se conformará un equipo técnico interinstitucional de seguimiento al proyecto con representantes de la Secretaría de Agricultura de la Gobernación, del CDA/DEAg de Concepción, de los municipios afectados y los responsables de las ALAT's de los distritos afectados.

10. Costo total por componente

Componente/Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo total (US\$)
Componente 0. Instalación del equipo de coordinación.			141.150
Coordinador del Proyecto (mensual)	24	1.500	36.000
Administrador (mensual)	24	1.000	24.000
Asistente administrativo (mensual)	24	500	12.000
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	4	1.000	4.000
GPS	2	200	400
Vehículo utilitario	1	30.000	30.000
Muebles de oficina. Global	1	5.000	5.000
Fotocopiadora con scanner	1	500	500
Cámara fotográfica	1	500	500
Insumos de oficina	24	500	12.000
Conexión a internet (mensual)	24	50	1.200
Movilidad del equipo (mensual)	24	500	12.000
Amplificador con micrófono	1	350	350
Componente 1. Desarrollo de capacidades en producción fruti-hortícolas			202.800
Sub-Total Rubros frutícolas			160.190
Elaboración y publicación de un Manual técnico sobre Producción de rubros horti-frutícolas, 150 hojas color	250	50	12.500
Preparación y publicación de materiales de difusión de Informaciones y materiales para las jornadas de capacitación (afiches, trípticos, láminas, otros)	15	20	300
Instalación de las huertas demostrativas, a razón de 5 por distrito	30	3.500	105.000
Viáticos y gastos de movilidad equipo de facilitadores.	270	58	18.540
Preparación logística: local, alimentación, invitaciones, alimentación para 3.150 participantes	3.150	7	22.050
Movilidad de participantes, por jornadas.	90	20	1.800
Sub-Total Rubros hortícolas			42.690
Preparación y publicación de materiales de difusión de Informaciones y materiales para las jornadas de capacitación (afiches, trípticos, láminas, otros)	15	20	300
Viáticos y gastos de movilidad equipo de facilitadores	270	58	18.540
Preparación logística: local, alimentación, invitaciones, alimentación para 3.150 participantes	3.150	7	22.050
Movilidad participantes, por jornadas	90	20	1.800

Componente/Actividades	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo total (US\$)
Componente 2. Desarrollo de capacidades en Gestión Comercial			21.036
Gastos de movilidad (En litros de combustible)	500	1,6	800
Viáticos equipo facilitador (2 técnico y 1 chofer)	72	58	4.176
Movilidad participantes 20 US\$/evento.	15	20	300
Preparación logística: local, alimentación, invitaciones (40 participantes x 10 cursos)	1.780	7	12.460
Manuales técnicos para productores y profesionales (200 de cada curso x 5 cursos).	1.000	3	3.000
Materiales de difusión de información y materiales para las jornadas.	15	20	300
Componente 3. Sistema de información y gestión de mercados			7.276
Equipos informáticos (1 PC e impresora) 1 fotocopiadora x Distrito.	6	1.150	6.900
Organización de equipo de capacitación			
Movilidad del equipo de capacitación (En litros de combustible)	100	1,6	160
Gastos de viáticos (Equipo de 3 personas: 2 técnicos y 1 chofer).	3	58	174
Preparación logística: local, alimentación, invitaciones.	6	7	42
SUBTOTAL			372.262
Imprevistos (10%)			37.226
TOTAL			409.488

Tasa de cambio 1 US\$ = 4.500 Guaraníes.

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.

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

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

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

Perfil de proyecto N° 2: Fortalecimiento de la MECID - DAR de Concepción

1. Localización

Departamento de Concepción.

2. Beneficiarios

Miembros de la MECID-DAR según lo que establece su Marco Reglamentario.

3. Justificación

La MECID-DAR de Concepción inició sus trabajos de conformación y organización en el año 2009 bajo el impulso de la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Concepción y la gerencia del CDA/DEAg del MAG. Desde esa fecha ha intentado consolidarse mediante un proceso con diferentes reuniones, capacitaciones y actividades. Sin embargo, no ha llegado a un nivel de funcionamiento acorde a sus objetivos planteados en el marco reglamentario elaborado en forma participativa.

La ejecución del proyecto de fortalecimiento de la MECID-DAR permitirá disminuir o minimizar las debilidades identificadas en el diagnóstico departamental elaborado por sus miembros:

- Baja representatividad de las instituciones y organizaciones del territorio relacionadas al sector agrario y rural.
- La participación irregular de sus miembros y su bajo involucramiento.
- Poca aplicación de los mecanismos de organización y funcionamiento.
- Poca visibilidad de la MECID-DAR y difusión del trabajo que viene realizando.
- Debilidad de los miembros en temas de negociación y gestión.
- Necesidad de profundizar e internalizar el marco legal e institucional que configura la conformación y el alcance de la MECID-DAR.

Minimizando estas debilidades, la MECID-DAR estará en mejores condiciones organizativas y de funcionamiento para cumplir su objetivo de contribuir con el desarrollo del departamento de Concepción a través de la proposición y coordinación de acciones entre sus miembros.

4. Objetivos

Objetivo General

Mejorar el funcionamiento de la MECID-DAR de Concepción para cumplir eficientemente sus objetivos, mediante el fortalecimiento de sus mecanismos de coordinación, organización e información.

Objetivos Específicos

- Consolidar el marco institucional interno de la MECID-DAR Concepción.
- Mejorar las capacidades de los miembros de la MECID-DAR Concepción en temas de gestión, liderazgo y organización.
- Establecer mecanismos de organización, coordinación y gestión interna de la MECID-DAR Concepción.
- Aplicar instrumentos eficientes de socialización, comunicación e información entre las instituciones que integran la MECID-DAR Concepción.
- Establecer una estrategia de comunicación de difusión y de relacionamiento con otras instituciones públicas y privadas y organizaciones.

5. Metas

- MECID de Concepción cuenta con un marco institucional organizado, completo, conocido por sus miembros y lo aplica al finalizar el tercer mes del proyecto.
- Al finalizar el proyecto, el 60% de los miembros cuentan con capacidades en gestión, organización y mecanismos de negociación fortalecidas.
- LA MECID-DAR cuenta con mecanismos de información y comunicación interna y externa en funcionamiento al finalizar el proyecto.
- Establecidos instrumentos de organización y coordinación interna entre miembros de la MECID de Concepción a los 6 meses de iniciado el proyecto.
- Los miembros de la MECID-DAR cumplen en un 80% sus compromisos y los objetivos de la MECID-DAR al finalizar el proyecto.

6. Duración.

18 meses

7. Componentes/actividades.

Componente 1. Consolidación de Marco Institucional.

Actividades.

- a. Revisión y replanteamiento del cumplimiento del marco institucional de la MECID- DAR de Concepción según:
 - Acuerdo de Adhesión firmado entre la Gobernación de Concepción y el MAG para la conformación de la Mesa de Coordinación.
 - Marco Reglamentario de la MECID-DAR.
 - Registro de la designación de representantes institucionales y de organizaciones
 - Acuerdos y convenios de la MECID-DAR de Concepción 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. Organización de las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.
- b. Desarrollo de 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 humanas e interpersonal, políticas públicas, negociación y mediación de conflictos, comunicación y relaciones públicas, búsqueda de proyectos y financiación, otros.
- c. Evaluación del aprovechamiento de las capacitaciones.
- d. Realización de una gira internacional para conocer experiencias de desarrollo territorial y gestión de planes.

Componente 3. Mecanismos de organización y coordinación de acciones

Actividades

- a. Revisión y ajustes del Reglamento Interno.
- b. Elaboración del directorio de instituciones y organizaciones integrantes de la MECID-DAR.
- c. Sensibilización de intendentes municipales para participar de la MECID-DAR e incentivar la conformación de MECID-DAR a nivel distrital.
- d. Conformación de grupos de trabajo de la MECID Concepción para:
 - Planificación, monitoreo y evaluación.
 - Comunicación.
 - Relacionamiento con municipalidades, MECID Distritales y otros consejos de desarrollo del departamento.
 - Análisis de Proyectos y oportunidades.
- e. Organización del apoyo para la elaboración del plan de desarrollo departamental.
- f. Mapeo de proyectos, instituciones y organizaciones.
- g. Diseño del plan de trabajo de la MECID Concepción con base al plan de desarrollo departamental.

Componente 4. Sistemas de comunicación, seguimiento y evaluación

Actividades

- a. Diseño de una estrategia de comunicación de la MECID de Concepción con un software informático que integre los siguientes elementos:
 - Comunicación Interna, que incluya

- La sistematización de información interna y organizativa de la MECID de Concepción.
- La socialización de los productos alcanzados en cada reunión con los integrantes.
- Informaciones acerca de resoluciones y decretos del sistema MAG que guardan relación con el sector agrario en general.
- Los alcances de la mesa y sus limitaciones.
- Las convocatorias.
- Comunicación externa, que incluya:
 - Una estrategia de comunicación con las autoridades departamentales y nacionales.
 - La definición de mecanismos de relacionamiento con la prensa.
 - La difusión periódica de información y gacetillas en prensa local, a los departamentos de prensa y comunicación de las instituciones integrantes de la MECID-DAR.
- Base de datos del sector agrario del departamento, que incluya:
 - La revisión de la información y datos existentes.
 - La definición de datos e informaciones a incorporar a la base de datos.
 - La organización de los datos.
 - La complementación y levantamiento de nuevos datos e informaciones.

8. Estrategia

El proyecto será ejecutado con la contribución tanto en recursos humanos cuanto en recursos financieros, de diferentes instituciones:

- La Gobernación de Concepción a través de recursos humanos y financieros.
- El SIGEST/MAG a través de sus recursos humanos.
- Los recursos humanos de la DEAg/MAG a nivel del Centro de Desarrollo Agropecuario y de sus Agencias Locales de Asistencia Técnica en los distritos.
- El IICA a través de sus recursos humanos.

Se realizará una vinculación con candidatos a gobernadores para presentarles el proyecto y para lograr la firma de acuerdos con los partidos políticos.

9. Modelo de Gestión

El proyecto será ejecutado con un equipo de impulsor dentro de la MECID-DAR conformado por dos coordinadores y cuatro responsables, uno por cada componente de este proyecto, y se encargará de realizar gestiones de recursos, organizar el plan de trabajo, liderar la ejecución, el seguimiento y la evaluación. La coordinación del equipo estará a cargo del Secretario de Agricultura de la Gobernación y del Gerente del CDA/DEAg. Además, cada responsable por componente será seleccionado 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 la Gobernación para comprometer recursos para el año 2013.

La operación del proyecto iniciará con la organización del plan de trabajo y el inicio de las actividades del componente 1 de consolidación del marco reglamentario.

Cada responsable por componente rendirá cuentas de los avances en las actividades previstas en el proyecto cada dos meses a los demás miembros de la MECID-DAR. 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 de implementación del proyecto se apoyará en los grupos de trabajo de la MECID Concepción que vayan siendo formados.

10. Costo total por componente

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Costo Unitario (Gs.)	Costo Total (Gs.)	Costo Total (US\$)
Componente 1. Consolidación de marco institucional			1.320.000	293
Materiales de oficina	1	20.000	20.000	4,4
Facilitador del taller para revisión del marco	1	450.000	450.000	100,0
Alimentación y otros para realizar el taller de revisión del marco (personas)	20	30.000	600.000	133,3
Organización de la documentación de la MECID-DAR				
Materiales de oficina	1	100.000	100.000	22,2
Obtención de documentos faltantes				
Materiales de oficina y combustible	1	150.000	150.000	33,3
Componente 2. Desarrollo de capacidades de gestión			51.520.000	11.449
Sub-Total Organización de talleres de capacitación.			2.850.000	633
Materiales de capacitación para 6 talleres y 25 participantes	150	15.000	2.250.000	500
Materiales de apoyo para las capacitaciones (marcadores, papeles, bolígrafos para cada una de las 6 capacitaciones)	6	100.000	600.000	133
Sub-Total Desarrollo de talleres de capacitación			19.100.000	4.244
Alimentación para 25 personas x 6 capacitaciones	150	50.000	7.500.000	1.667
Materiales de oficina para 6 capacitaciones	6	100.000	600.000	133
Pago a facilitadores	10	800.000	8.000.000	1.777

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	Costo Unitario (Gs.)	Costo Total (Gs.)	Costo Total (US\$)
Combustible	6	500.000	3.000.000	667
Sub-Total Gira Internacional “Experiencias de Desarrollo territorial y gestión de planes”			29.570.000	6.571
Alquiler de ómnibus			6.000.000	1.333
Alimentación por dos días	22	450.000	9.900.000	2.200
Hospedaje	22	500.000	11.000.000	2.445
Guía/consultor	1	2.670.000	2.670.000	593
Componente 3. Mecanismos de organización y coordinación de acciones			17.660.000	3.924
Revisión del reglamento interno.	1	200.000	200.000	44
Elaboración del directorio de instituciones y organizaciones integrantes de la MECID-DAR	2	200.000	400.000	89
Movilidad a 6 distritos para sensibilización a Intendencias municipales a participar de la MECID-DAR, a razón de dos viajes por distrito.	12	250.000	3.000.000	667
Facilitador para talleres de preparación del Plan de Desarrollo del territorio de Concepción. (6 talleres de 1 día de duración c/u)	6	500.000	3.000.000	667
Alimentación y otros para realización del taller. (para 50 personas x 6 talleres)	300	30.000	9.000.000	2.000
Materiales y útiles para los talleres.	6	200.000	1.200.000	267
Mapeo de proyectos, instituciones y organizaciones.	3	20.000	60.000	13
Plan de trabajo de la MECID Concepción con base al plan de desarrollo departamental.	1	800.000	800.000	177
Componente 4. Sistemas de comunicación, seguimiento y evaluación			27.250.000	6.056
Diseñar una estrategia de comunicación de la MECID de Concepción	1	22.250.000	22.250.000	4.945
Base de datos del departamento (materiales, combustible, alimentación)	1	5.000.000	5.000.000	1.111
SUB-TOTAL			97.750.000	21.722
IMPREVISTOS (10%)			9.775.000	2.172
TOTAL			107.525.000	23.894

Tasa de cambio 1US\$= 4.500 guaraníes.

11. Riesgos

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

Perfil de proyecto N° 3: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones de productores, con énfasis en mujeres y jóvenes.

1. Localización.

El proyecto abarcará los distritos de Belén, Loreto, Concepción, Horqueta, Yby Yaú y Azotey del departamento de Concepción.

2. Beneficiarios

- 60 técnicos/as del sector público y privado que operan en el departamento.
- 90 líderes y lideresas de organizaciones de productores (a razón de 15 líderes por distrito).
- 12 jóvenes con condiciones de liderazgo (un varón y una mujer por distrito).

3. Justificación

En el departamento de Concepción, conforme los datos obtenidos de los miembros de la MECID-DAR en oportunidad de la aplicación de la matriz FODA, existe un interesante número de organizaciones de productores bien constituidas, con experiencia en cuestiones productivas, ubicadas en los distritos con tradición productiva agropecuaria e inclusive algunas pertenecientes a organizaciones de segundo grado. Se señaló además que algunas de las organizaciones presentes en el área cuentan con mujeres entre sus miembros y existen otras organizaciones que se constituyen netamente con miembros del sexo femenino. Todos los aspectos antes señalados constituyen aspectos positivos que ameritan ser aprovechados.

Sin embargo, la existencia de las organizaciones no garantiza que las mismas se encuentren consolidadas ni que sean autogestionarias. Un análisis realizado por técnicos de la MECID-DAR de Concepción, en la misma ocasión también ha identificado ciertas debilidades que requieren ser superadas, entre las que se mencionan:

Debilidades

- Migración interna y externa de pequeños productores, jóvenes y mujeres.
- Poca participación de las mujeres en los proyectos de desarrollo.
- Poca participación de la juventud rural en el desarrollo de proyectos.
- Bajo nivel de educación en los productores.
- Bajo nivel de profesionalización de los productores.
- Productores aislados.
- Incipiente proceso de coordinación interinstitucional.

Ante esta situación, en la búsqueda de aprovechar las fortalezas enumeradas y superar las debilidades enunciadas, se plantea la elaboración y ejecución de este perfil de proyecto que prioriza el desarrollo de las capacidades para la consolidación de las organizaciones de productores, tanto en líderes productores/as como en técnicos, dando especial énfasis a aspectos de liderazgo, de participación de mujeres y jóvenes en las organizaciones existentes e inclusive el impulso de nuevas organizaciones.

4. Objetivos

Objetivo General

Apoyar el fortalecimiento de las capacidades de gestión, liderazgo y las condiciones organizativas de los productores/as, con enfoque de género, del área de influencia del proyecto.

Objetivos Específicos

- Mejorar las capacidades de los líderes, de las lideresas y de los técnicos, en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos.
- Formar y fortalecer organizaciones juveniles rurales, con enfoque de género.
- Organizar el trabajo interinstitucional en temas organizativos.

5. Metas

- Al menos 50 técnicos del sector público y privado que operan en el Dpto. desarrollaron capacidades en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos al finalizar los 12 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 70 líderes y lideresas de organizaciones de productores desarrollaron capacidades en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos al finalizar los 12 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 10 jóvenes líderes fortalecidos desarrollaron capacidades en gestión organizativa, liderazgo y en aspectos contables y administrativos al finalizar los 18 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 10 nuevas organizaciones juveniles de base conformadas con enfoque de género, inician emprendimientos productivos al finalizar los 18 meses de ejecución del proyecto.
- Al menos 10 instituciones integrantes del MECID-DAR de Concepción, coordinan trabajos relacionados al fortalecimiento de organizaciones, al finalizar de ejecución del proyecto.

6. Duración

18 meses

7. Componentes/actividades

Componente 0. Instalación de un equipo técnico de coordinación técnico – administrativo del proyecto.

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

Actividades

- a. Selección y contratación de dos técnicos:
 - Un/a técnico/a coordinador/a operativo de las actividades que será contratado con cargo al proyecto quien deberá contar con movilidad propia (la remuneración mensual incluye uso del móvil y gastos de movilidad por la duración del proyecto).
 - Un asistente administrativo que será contratado con cargo al proyecto.

- b. Adquisición del equipamiento básico para el funcionamiento del equipo técnico y de apoyo al desarrollo de las actividades de capacitación del proyecto.
 - 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.
 - Tres 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).
 - Insumos de oficina.
 - Gastos de movilidad y comunicación.
 - Conexión a internet (por la duración del proyecto).
 - Cámara fotográfica multifunción.
 - Un equipo de amplificación.

Componente 1. Desarrollo de capacidades de organización

Actividades

- a. Organizar las actividades de capacitación bajo la modalidad de talleres.
- b. Desarrollar las actividades de capacitación en temas relacionados al fortalecimiento organizaciones. Los temas serán divididos en 4 grupos temáticos y desarrollados en los 6 distritos, lo que implica que se realizarán 4 jornadas de capacitación (una por grupo temático) en cada distrito:
 - Grupo Temático 1:
 - Aspectos organizativos y de formalización
 - Aspectos administrativos y educación financiera

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

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

- Grupo Temático 4:
 - Empresas asociativas
 - Planificación productiva y comercial

De cada distrito como mínimo se seleccionarán 15 líderes/as de organizaciones conformadas y 2 jóvenes (un varón y una mujer) con condiciones de líderes/lideresas para conformar organizaciones juveniles.

- c. Evaluación del aprovechamiento de las capacitaciones.
- d. Organización de un encuentro departamental de organizaciones de productores/as para el intercambio de experiencias y para compartir logros.

Componente 2. Formación de organizaciones de líderes jóvenes, con enfoque de género

Actividades

- a. Identificación de líderes y lideresas jóvenes de cada distrito.
- b. Reunión inicial de motivación e invitación para conformar una organización juvenil rural.
- c. Gestión para la participación de representantes de cada organización juvenil en las capacitaciones del componente 1.
- d. Preparación de las actividades de capacitación específica para jóvenes bajo la modalidad de talleres. Los participantes serán los mismos que asistieron a las capacitaciones del Componente 1.
- e. Desarrollo de las actividades de capacitación en:
 - Misión, visión y planificación conjunta
 - Elaboración y gestión de proyectos
- f. Gestión de capital semilla para el financiamiento de micro proyectos de organizaciones juveniles.
- g. Seguimiento y evaluación.

Para desarrollar módulos sobre emprendedurismo, asociatividad y proyectos se podría contar con los servicios de CIAMP/MIC. A más de esto, el IICA podrá cooperar en temas de liderazgo, valores, motivación, enfoque de género, valoración, autoestima.

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

Actividades

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

8. Estrategia

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

El proyecto gestionará el apoyo de instituciones para que faciliten sus especialistas, según corresponda, para desarrollar las actividades de capacitación previstas.

La nómina inicial de instituciones a las que se podría abordar, es:

- La gobernación de Concepción, a través de sus:
 - Recursos humanos.
 - Recursos financieros.
 - Recursos materiales.
- Municipalidades del área de proyecto.
- Proyecto Paraguay Rural/MAG.

El apoyo técnico para las capacitaciones podría ser brindado por:

- SNPP para el área de emprendedurismo y proyectos.
- Ministerio de la Mujer de la Presidencia de la República para temas de género.
- La Facultad de Ciencias Agrarias de la UNA con su Centro de Liderazgo en Agricultura.
- CIAMP/MIC. Emprendedurismo, asociatividad, planes de negocio y otros.
- IICA podrá cooperar en temas de liderazgo, valores, motivación, enfoque de género, valoración, autoestima, emprendedurismo y asociatividad.
- SAS.
- Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) mediante el proyecto de fortalecimiento del Centro de Liderazgo de la UNA, con enfoque de género y juventud.
- División de género de la DEAg para capacitaciones en género.

9. Modelo de Gestión

Se formará un equipo de trabajo para dirigir la gestión general del proyecto, a ser integrado por el Secretario de Agricultura de la Gobernación de Concepción y el gerente de la CDA/Concepción de la DEAg.

Además para encargarse de todo lo relacionado a la ejecución del proyecto, será conformado y contratado un equipo ejecutor integrado por 2 técnicos, 1 coordinador de proyecto y 1 asistente administrativo, quienes laborarán de forma exclusiva para el mismo.

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

La administración de los recursos será responsabilidad de la Gobernación de Concepción, la que transferirá a la coordinación del proyecto los fondos conforme corresponda según plan de trabajo.

La MECID-DAR de Concepción, será el ámbito de operación de las actividades del tercer componente de articulación interinstitucional, para lo cual el equipo ejecutor coordinará con los miembros de la Mesa las reuniones a ser realizadas durante el periodo del proyecto.

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

10. Costo total por componente

COMPONENTES/ ACTIVIDADES	Cantidad	COSTO UNIT. (US\$)	COSTO TOTAL (US\$)
Componente 0. Instalación de un equipo técnico			56.200
Sub total personal del Proyecto			34.200
Coordinador del Proyecto por mes	18	1.400	25.200
Asistente administrativo por mes	18	500	9.000
Sub total costos equipamiento e insumos			22.000
Computadoras portátiles	3	450	1.350
Proyector con pantalla	3	400	1.200
Impresora láser	1	200	200
Kits de instrumentos para capacitación. Global	3	1.000	3.000
Muebles de oficina.	1	5.000	5.000
Fotocopiadora.	1	500	500
Cámara fotográfica	1	500	500
Insumos de oficina por mes	18	500	9.000
Conexión a internet por mes.	18	50	900
Amplificador con micrófono	1	350	350
Componente 1. Desarrollo de capacidades de organización			35.150
Sub-Total Organización de los talleres de capacitación.			4.000
Materiales de capacitación, calculado en 4 materiales para cada participante (uno por cada grupo temático)	120	25	3.000
Convocatorias y logística	1	1.000	1.000
Sub-Total realización de los talleres de capacitación			22.440
Combustible para movilidad de capacitadores. (6200 Gs/litro x aprox. 100 l./viaje: 2.400 lts por 24 viajes)	24	1,6	3.840
Viáticos para 2 capacitadores por jornada y 1 chofer	240	60	14.400
Alimentación para 25 personas por jornada x 4 jornadas x 6 distritos.	600	7	4.200
Sub-Total Encuentro Departamental de organizaciones de base para intercambio de experiencias.			8.750
Alquiler de mesas, sillas, etc.	1	1.000	1.000
Alimentación de participantes con cubiertos desechables	250	12	3.000
Traslado de participantes al evento	250	15	3.750
Materiales para el evento	1	1.000	1.000
Componente 2. Formación de organizaciones de líderes jóvenes, con enfoque de género			45.277
Sub-Total Organización de los talleres de capacitación.			675

Materiales de capacitación, por participante	25	15	375
Convocatorias y logística, global	1	300	300
Sub- Total Realización de los talleres de capacitación			4.602
Gastos de movilidad de capacitadores. Gasoil a 1,6 US\$/litro x aprox. 100 l./viaje por 3 viajes	300	1,6	480
Viáticos 58 US\$ x 3 (2 capacitadores más 1 chofer, por jornada) x 3 jornadas	9	58	522
Alimentación completa (para 30 personas x 8 jornadas x 15 US\$/ persona)	240	15	3.600
Sub-Total Capital Semilla para micro-proyectos para 10 proyectos	10	4.000	40.000
Componente 3. Articulación interinstitucional			2.000
Reuniones interinstitucionales	10	200	2.000
SUBTOTAL			138.627
7. Imprevistos (10 %)			13.863
TOTAL			152.490

Tasa de cambio 1 US\$= 4.500 Guaraníes.

11. Riesgos

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

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

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

ANEXOS

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

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL

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

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

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

***TALLER DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO RURAL Y
ORDENAMIENTO TERRITORIAL O DIRECTRICES SECTORIALES***
***MESA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEPARTAMENTAL PARA
EL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL (MECID-DAR).***

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



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

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

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

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

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

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

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

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

En este sentido, complementa ECHEVERRI (2009):

Adoptar un abordaje territorial como referencia para una estrategia de apoyo al desarrollo rural se justifica por, al menos, cuatro aspectos: Lo rural es más que lo agrícola. Más que un sector económico, lo que define las áreas rurales son sus características espaciales cuando, comparadas con 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

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)

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

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

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

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

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

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

Con estas acepciones de territorio y territorialidad, se inicia el proceso de planificación participativa del desarrollo rural sostenible teniendo por estrategia descentralizar y articular las políticas públicas, posibilitando un nuevo sentido de 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.

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 económicas, 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 infraestructura 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.

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)

- **Dimensión Ambiental:** es la base para promover la comprensión del ambiente como activo del desarrollo, de manera que se adopte el principio de sustentabilidad y se enfatice el principio de gestión integrada de los recursos naturales. La dimensión ambiental se incorpora en todas las decisiones y prioridades de inversión, no sólo como una medida preventiva, sino también en propuestas innovadoras tales como servicios ambientales, la recuperación de áreas degradadas, protección de manantiales, el establecimiento de corredores ecológicos, cobertura vegetal de laderas y áreas de reserva y de preservación. De igual forma, se debe incorporar de forma permanente el manejo de residuos sólidos y líquidos de todos los procesos productivos.
- **Político-institucional:** por una parte, incluye las organizaciones administrativas locales y su relación con el sistema nacional (municipios, organismos locales del estado, agencias locales de empresas nacionales, etc.); por otra, debe incluir las organizaciones deliberativas locales en donde juegan un papel fundamental los legislativos municipales, juntas locales, etc., por donde también pasan las decisiones. En ese sentido, incorpora el concepto de gobernabilidad, la promoción de la conquista y el ejercicio de la ciudadanía. Es el sustento para establecer una nueva plataforma institucional, considerando las relaciones sociales y los conflictos internos existentes, que permita la construcción de políticas territoriales negociadas.

3. *Gestión social del desarrollo territorial*

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

La puesta en práctica de la gestión social implica la ruptura de la concepción y actividades tradicionalmente centralizadoras y poco participativas que, de forma general, es común en la administración pública de muchos países. Un nuevo sentido de 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

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.

que el estado tiene la obligación de resolver los problemas. De esa forma, ambos, la sociedad civil y el Estado establecen alianzas sistémicas con objetivos negociados que se materializan en los PDRS, como un instrumento clave de la gestión social. Sin embargo, este desafío requiere realizar ingentes esfuerzos para ampliar capacidades humanas, sociales y organizacionales del territorio.

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

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

Proceso de Gestión Social del Territorio



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

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.

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 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.

4. Planificación participativa

Se puede conceptuar 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, convertirse en verdaderos movilizados 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 Nº 320). Tiene por objetivo general “Incrementar en forma sostenida y sostenible la competitividad de la producción agropecuaria y forestal orientada por demandas de mercado, con visión de sistemas agroalimentarios transectoriales socialmente incluyentes y equitativos, orientadas a satisfacer el consumo interno y las demandas del sector externo, promoviendo asimismo, otras producciones rurales no agrarias generadoras de ingresos y empleos en el medio local- territorial interior”.

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

b. Conociendo críticamente de la realidad

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

La metodología participativa a ser adoptada como instrumento auxiliar al proceso de planificación debe incorporar explícitamente formas de estimular a los actores y agentes involucrados hacia una reflexión crítica sobre su realidad, 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.

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.*

Etapas para avanzar en este conocimiento crítico:

- I. Levantamiento de datos secundarios. Se sugieren algunas de las fuentes importantes para consulta:
 - Anuarios o censos estadísticos; como por ejemplo los censos de población y viviendas de la Dirección General de Encuestas, Estadísticas y Censos de la STP, el Censo Agropecuario Nacional 2008 de la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias.
 - Mapas y sistema de informaciones geográficas;
 - Documentos con información ambiental;
 - Estudios de organismos locales, nacionales e internacionales;
 - Planes de gobiernos municipales y departamentales; y,
 - Otras publicaciones y estudios diversos sobre el territorio de interés.

- II. Complementación de las informaciones con consultas directas y levantamientos de datos primarios, por medio de metodologías participativas y adecuadas a cada tipo de información requerida, tales como:
 - Grupos focales;
 - Entrevistas semi-estructuradas;
 - Testimonios;
 - Encuestas;
 - Observaciones a campo;
 - Grupos de discusión;
 - Entre otras.

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

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

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

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

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

d. Análisis de coherencia

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

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

Cuadro 1 - Resumen del análisis FODA:

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

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



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

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

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

⁶ Formulado según ESCALANTE. y CATHERINE (2006).

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”

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 existieren) y del análisis FODA. La idea es seleccionar grandes temas que sean los motores del desarrollo y que agrupen líneas de acción y proyectos.



Figura 4. Ejemplos de ejes estratégicos

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

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

Definiendo las prioridades o ejes estratégicos se definirán también objetivos para dichos ejes. En su sentido más amplio, los objetivos son una declaración de lo que se hará para alcanzar la visión y se derivan de la misión (a partir de los objetivos planteados se cumple la misión). Son de carácter permanente y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

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

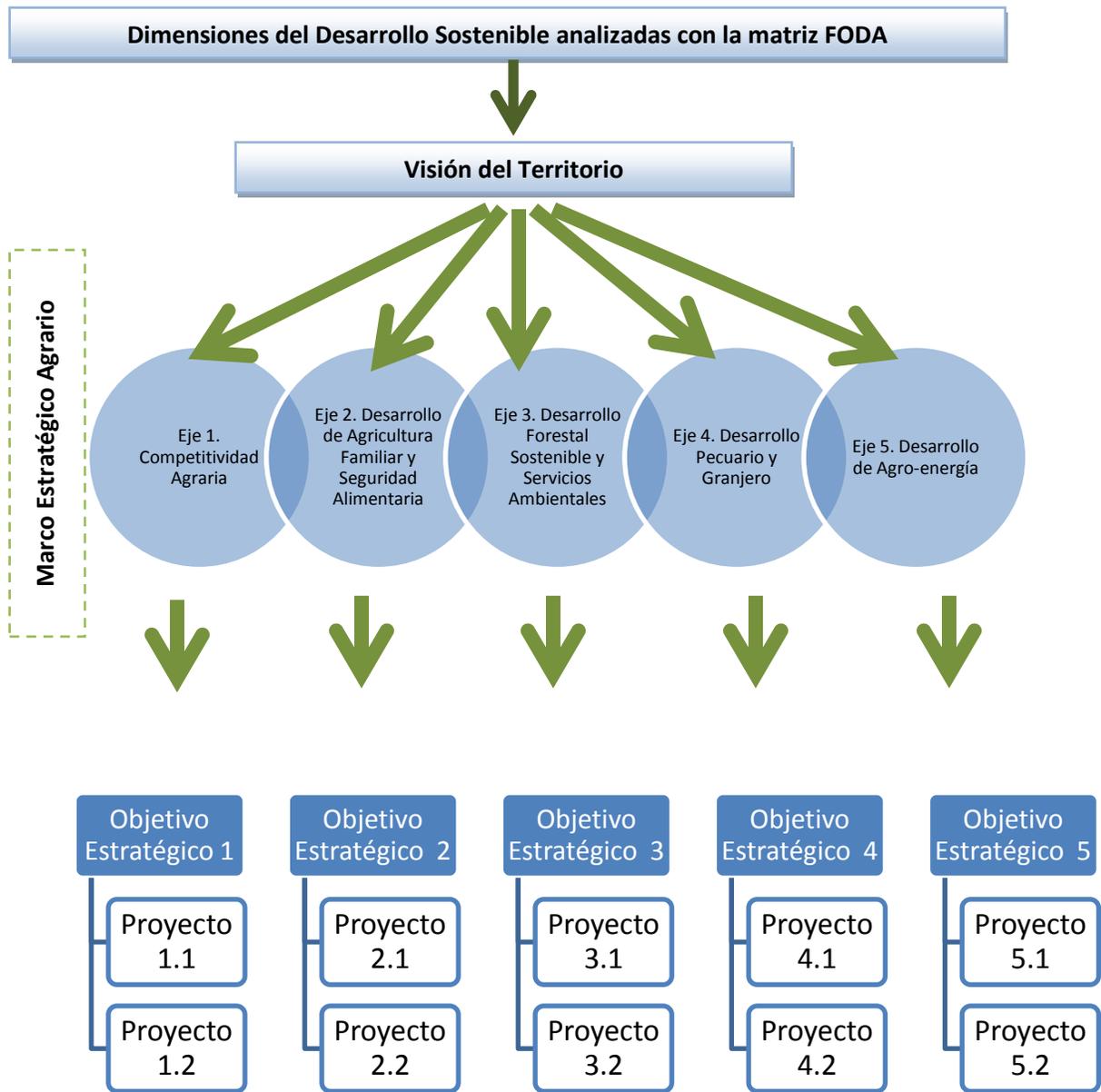
Los objetivos estratégicos se diferencian de los ejes estratégicos porque los primeros aterrizan en acciones más concretas el tema de desarrollo priorizado en el eje estratégico. Un eje estratégico puede tener más de un objetivo estratégico según las necesidades del territorio, las decisiones tomadas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

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

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

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

Figura 5. Bases para diseñar el plan



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL

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

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

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

***2° TALLER DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO RURAL Y
ORDENAMIENTO TERRITORIAL O DIRECTRICES SECTORIALES***
***MESA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEPARTAMENTAL PARA
EL DESARROLLO AGRARIO Y RURAL (MECID-DAR)***

Material sobre: Elaboración de Proyectos



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

I. INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

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

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

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

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

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

- **Proyecto Nucleador:** Se les considera como un motor de desarrollo potente por sus efectos multiplicadores y de articulación en el territorio. Ejemplo: proyectos agroindustriales.
- **Proyecto Funcional:** Destinado a mejorar las condiciones de gestión de las instancias públicas, ONG's y privadas de la organización para apoyar la ejecución eficiente de otros tipos de proyectos.
- **Proyecto Complementario:** En apoyo a actividades productivas vinculadas con inversiones "nucleadoras", y por lo tanto las refuerzan. Ejemplo: innovación tecnológica en agroindustrias.
- **Proyecto Estructural:** Busca eliminar limitaciones históricas o trabas legales. Ejemplo: proyectos para modificar la estructura de tenencia de la tierra, el tipo de gestión y estructura municipal.
- **Proyecto de Recursos Humanos:** Para formar nuevas capacidades y habilidades de los actores sociales.
- **Proyecto Organizacional:** Promueve y consolida procesos de participación y fortalece la capacidad organizacional de los actores sociales (redes) y los agentes de desarrollo.
- **Proyecto de Recursos Naturales:** Busca promover una estrategia de ordenamiento territorial para la gestión integrada del medioambiente y un manejo integrado de los recursos naturales.

Otras clasificaciones de proyectos las categorizan en:

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

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

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

II. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

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

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

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

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

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

III. ESTUDIO DEL NIVEL DE PERFIL

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

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

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

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

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

IV. REDACCIÓN DEL PERFIL PROYECTO

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

Cuadro 2: Preguntas orientadoras para la formulación de los proyectos.

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

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

V. GUIA PARA FORMULACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

1. **Título** del proyecto.
2. **Localización** del proyecto en el territorio.
3. **Beneficiarios:** calificar y cuantificar a quién se destina directa o indirectamente el proyecto.
4. **Justificación:** explica el modo que el proyecto entrará a solucionar el problema planteado y su contribución en función de las potencialidades, limitaciones y ejecutabilidad, teniendo como referencia la situación diagnosticada.
5. **Objetivo:** qué resultados se pretenden alcanzar con el proyecto de forma clara y compatible con las soluciones programadas.
6. **Metas:** (objetivos cuantificados) a ser alcanzadas dentro de un horizonte temporal definido.

7. **Duración:**

8. **Componente/Actividades.**

9. **Estrategia:** son los medios disponibles y posibles para viabilizar la intervención sobre la situación actual, que permita alcanzar el objetivo.

10. **Modelo de gestión:** definiciones negociadas de las responsabilidades y atribuciones de los involucrados en relación a las acciones a desarrollar y la definición y caracterización de la entidad ejecutora del proyecto.

11. **Costo total y fuentes de origen de los recursos.**

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

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

Información sobre los probables **impactos y mitigación ambientales**

VI. RECOMENDACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS

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

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

- ✓ *Las propuestas son resultados de un proceso de reflexión con los actores sociales; es decir, son formuladas **con ellos** y no para ellos.*
- ✓ *Excluir de la discusión el voluntarismo y aquellas propuestas que induzcan a las soluciones “mágicas” y la práctica del paternalismo y asistencialismo.*
- ✓ *Concebir una solución más simple al problema. Siempre centrarse en las soluciones, no en los problemas.*
- ✓ *Subsidiaridad como un principio que implica que toda actividad puede ser ejecutada por una instancia de gobierno menor, como territorio, municipio o instancias locales. No debe ser realizada por instancias mayores, como el Estado. Este principio induce muchas veces a establecer soluciones locales propias⁷.*
- ✓ *Prever siempre procesos continuos de capacitación como un medio idóneo y pedagógico para formar capacidades locales, a partir de una combinación de experiencias y conocimientos propios y nuevas opciones.*
- ✓ *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.*
- ✓ *Prevaler la visión sistémica en las propuestas productivas; es decir, la integración vertical y horizontal, coherentes con la situación diagnosticada.*
- ✓ *Identificar oportunidades que aprovechen ventajas comparativas locales, convirtiéndolas en ventajas competitivas. Descubrir formas de articulación a diversos mercados.*
- ✓ *Buscar siempre la integración y asociación entre los poderes públicos constituidos para viabilizar determinados proyectos; especialmente aquellos que se relacionan con temas de responsabilidad propia del poder público como: salud, enseñanza, construcción y conservación de caminos viales, entre otros.*
- ✓ *Optar por la igualdad de género en las propuestas de proyectos significa tomar conciencia de la existencia de la desigualdad y de diferencias causadas por el género. También requiere una voluntad de transformar las condiciones, las estructuras y los requisitos injustos que acarrear la desigualdad. Al final, se requiere una distribución más justa de los recursos, del poder y de las posibilidades. Esto, interesa tanto al hombre como a la mujer.*

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

- ✓ *Considerar la ejecutabilidad principalmente en función de la demanda del mercado, la disponibilidad de materia prima, las exigencias legales (fiscales, ambientales, sanitarias) y la capacidad de endeudamiento de los proponentes.*

⁷ MONTORO (1995).

- ✓ *Discutir y observar profundamente el modelo de gestión colectiva del emprendimiento, considerando que la actividad debe ser autónoma y auto sostenida. El voluntarismo, muy común cuando se discute ese tipo de propuesta.*
 - ✓ *Discutir y observar el destino de los lucros y dividendos del emprendimiento.*
 - ✓ *Advertir para la probable necesidad de un estudio de viabilidad financiera y los impactos ambientales del emprendimiento.*
 - ✓ *Buscar siempre soluciones alternativas con más baja relación Costo/Beneficio.*
- b) En las discusiones de las propuestas de Infraestructura, se recomienda:
- ✓ *Todas las propuestas de obras deben ser elaboradas por profesional especializado, con base en estudios técnicos que aseguren su viabilidad técnica y su sostenibilidad ambiental.*
 - ✓ *Es imprescindible negociar alianzas con el gobierno local y la comunidad para contrapartes en las obras. Es recomendable involucrarlas desde el inicio de las discusiones.*
 - ✓ *Buscar siempre la solución alternativa con más baja relación Costo/Beneficio;*
 - ✓ *La simplicidad y la funcionalidad son premisas básicas de las construcciones. Por lo tanto, el bajo costo de las obras será reflejo de dichas premisas.*
- c) En las propuestas ambientales, se recomienda:
- ✓ *Los proyectos deben internalizar la recuperación ambiental en áreas protegidas, tales como los servicios ambientales; con el doble propósito de generación de ingresos y empleos.*
 - ✓ *Siempre que sea posible, hay que prever la implantación de sistemas agroforestales regenerativos para la cual se utiliza mayor diversidad de material vegetal y adopta los principios de sucesión secundaria del bosque.*
 - ✓ *La legislación ambiental y la normativa del país para el manejo de áreas de preservación permanente deben ser los referentes de cualquier propuesta de gestión ambiental.*
- En caso de que sea necesario, deberá incluirse explícitamente las medidas de mitigación de impactos ambientales de los proyectos de infraestructura, acordes con la naturaleza y magnitud de los Impacto.*
- ✓ *Es necesario prestar especial atención a los problemas de deterioro ambiental que pueden ser mitigados o corregidos con proyectos específicos, entre otros, se puede mencionar: sedimentación de cursos de agua, contaminación del agua por productos químicos; disminución de fuentes y volúmenes de agua utilizada en actividades productivas y de consumo humano; gestión inapropiada de basuras sólidas y líquidas de la agroindustria; erosión del suelo y pérdida de fertilidad; destrucción de bosques nativos; salinización de los suelos, entre otros.*

ANEXO 2. NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN
Mario R. Gonzalez	Gobernación de Concepción
Hugo Morales	Gerente DEAg Concepción
Hugo Echeverry	BNF
Richard Paiva Colman	BNF Sede en Concepción
José Giménez	BNF Sede en Horqueta
Alcides Giménez	CAH Loreto
Cristian E. Colmán	DEAg Belén
María del Carmen Calonga	DEAg Belén
Rolando Rodríguez	DEAg Concepción
Mariano Barboza	DEAg Concepción
Ricardo Cantero	DEAg Concepción
Norma Silva M.	DEAg Concepción
María Ramona Cabrera	DEAg Loreto
Oscar L. Caballero	FCA/UNC
Carlos Mongelós	FCA/UNC
Derlys López	FCA/UNC
Jesús Valiente	FCV/UNA, filial Concepción
Juan Fernández	Gobernación Concepción
Simeón Martínez	INFONA
Hugo Ferreira	INFONA
Nicasio Zarza	INFONA
Luis Carduz	Municipalidad de Concepción
Oscar Zenón González	Municipalidad de Concepción
Cesar Benítez	ORMIC
Asunción Carballo	Proyecto Paraguay Rural
Edgar Silva	SENAVE